



## **Omistajanvaihdos yrityksessä luopujan emotionaalisesta näkökulmasta**

**Opinnäytetyö**

**Taina Matinniemi**

**Liiketalouden koulutusohjelma  
Liiketoimintaosaaja**

Koulutusala: Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma: Liiketalous	Suuntautumisvaihtoehto: Liiketoimintaosaaja
Työntekijä/tekijät: Taina Matinniemi	
Työn nimi: Omistajanvaihdos yrityksessä luopujan emotionaalaisesta näkökulmasta	
Päiväys:	Sivumäärä/liitteet: 31/2
Ohjaaja/ohjaajat: Riitta-Liisa Komulainen	
Toimeksiantaja: Savon Yrittäjät ry, Osuva-hanke	
Tiivistelmä: <p>Tällä hetkellä Suomessa on paljon pieniä perheyrityksiä, joissa yrityksen omistaja ja/tai sen johtaja alkaa olla eläkeiän kynnyksellä. Moni luopuja toivoisi, että liiketoiminnan jatkajana olisi hänen oman lapsensa, mutta näin onnellinen tilanne sattuu hyvin harvojen kohdalle. Jatkaja on silloin etsittävä perheen ulkopuolelta.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia luopujan tuntemuksia sukupolven- tai omistajanvaihdosprosessin aikana. Olennaisena tutkimustehtävänä oli selvittää, miltä luopujasta on tuntunut luopua elämäntyöstään. Opinnäytetyön tavoitteena oli koota toimeksiantajalle tutkittua tietoa luopumistilanteeseen liittyvistä tunnekokemuksista. Tätä tutkimustietoa toimeksiantaja voi hyödyntää tulevilla sukupolven- tai omistajanvaihdosprojekteissaan ja se auttaa esimerkiksi uudenlaisten tukipalvelujen kehittämisessä.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Haastateltavana oli viisi yrityksestään luopunutta yrittäjää Ylä-Savon ja Kuopion seudulta. Haastattelut tehtiin vuoden 2009 touko-kesäkuussa. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin ja näin saatu kirjallinen aineisto analysoitiin sisällönanalyysiä käyttämällä.</p> <p>Tutkimuksessa nousi vahvasti esille se, että yrittäjät olivat helpottuneita, kun vastuu liiketoiminnasta oli siirtynyt uudelle omistajalle. Oman työskentelyn päättymisen oli ollut vaikein asia. Eniten jäätin kaipaamaan asiakkaita ja muitten sidosryhmien edustajia. Jokainen haastateltava oli kokenut jonkin asteista ”luopumisentuskaa” oman yrityksen siirtyessä uudelle omistajalle. Luopumisprosessin varhainen suunnittelu on keino, jolla voidaan varmistaa, että liiketoiminnastaan luopuja valmistautuu henkisesti riittävän ajoissa lopulliseen luopumistilanteeseen.</p>	
Avainsanat: Sukupolven- tai omistajanvaihdos, luopuja, luopujan tuska	
Luottamuksellisuus:	

Field of study: Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme: Degree Programme in Business Administra-	Option: Business Professional
Author(s): Taina Matinniemi	
Title of Thesis: Ownership change in the company transferor`s emotional perspective	
Date:	Pages/appendices: 31/2
Supervisor(s): Riitta-Liisa Komulainen	
Project/Partners: Savon Yrittäjät ry, osuva-project	
<p>Abstract:</p> <p>Currently in Finland there are a lot of small family companies where the owner of the company and/or its director is approaching retirement age. Many of the transferors would hope that the successor of the business would be his own child but this fortunate situation occurs rarely. In that case the successor has to be searched outside the family.</p> <p>The purpose of this thesis was to explore the feelings of the transferor during the generation or ownership change process. A key research task was to find out how the transferor felt about giving up his life's work. The goal of the thesis was to collect research data for the client on the emotional experiences related to the transfer. The client can take advantage of this research data in future generation or ownership change projects and it can, for instance, help to develop new types of support services.</p> <p>The study was conducted using qualitative research methods and the research data was collected through theme-based interviews. The interviewees consisted of five entrepreneurs, from Upper Savo and Kuopio region, that had transferred their businesses. The interviews were conducted during May and June 2009. Recorded interviews were transcribed and the resulting textual data was analyzed using content analysis.</p> <p>It strongly stood emerged from the study that the entrepreneurs were relieved when the responsibility of the business had moved to the new owner. The end of working had been the hardest thing. Customers and other stakeholders were the most missed thing. Every interviewee had experienced "agony of the transfer" of some degree when his company moved to the new owner. Early planning of the transfer process is a way to ensure that the transferor of the business mentally prepares himself to the final transfer situation early enough.</p>	
Keywords: Generation or ownership change, transferor, agony of the transferor	
Confidentiality:	

## SISÄLTÖ

### TIIVISTELMÄ

### ABSTRACT

1 JOHDANTO .....	4
1.1 Työn taustaa .....	4
1.2 Työn tarkoitus, tavoite ja rajaus .....	5
1.3 Opinnäytetyön rakenne .....	6
2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	7
2.1 Sukupolven- tai omistajanvaihdos prosessina.....	7
2.2 Luopujan tuntemukset sukupolvenvaihdosprosessin aikana .....	10
3 TUTKIMUSTEHTÄVÄ.....	11
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	12
4.1 Opinnäytetyön kulku .....	12
4.2 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä .....	13
4.3 Aineistonkeruumenetelmä .....	14
4.4 Analysointi.....	16
4.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	17
5 TULOSTEN ANALYSOINTI.....	19
5.1 Haastateltavien taustaa.....	19
5.2 Luopujan tuntemukset omistajanvaihdosprosessissa .....	19
5.3 Luopuja elämäntilanne omistajanvaihdoksen jälkeen.....	22
5.4 Mitä haluatte sanoa luopumista suunnitteleville? .....	22
6 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	24
7 POHDINTA .....	26
LIITE.....	30
Teemahaastattelulomake .....	30
LIITTEET	

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn taustaa

Tämän päivän Suomessa moni pieni- ja keskisuuri yritys on sukupolven- tai omistajanvaihdosprosessin edessä. Näiden yrityksen omistaja/johtaja alkaa olla eläkeiän kynnyksellä tai hänen työkykynsä voi olla heikentynyt. Usea luopuja toivoisi, että hänen yrityksensä jatkajana olisi hänen oman lapsensa, mutta kuitenkin näin onnellinen tilanne sattuu hyvin harvojen kohdalle. Jatkaja on silloin etsittävä perheen ulkopuolelta. Luopujalla on monta haastetta edessä, ennen kuin sopiva jatkaja löytyy ja hän pääsee jatkamaan liiketoimintaa yrityksessä. Itse jatkajan löytäminen ei kuitenkaan ole näistä haasteista suurin, vaan luopujan henkinen valmistautuminen luopumiseen. Luopumisprosessi on luopujalle usein henkisesti rankka kokemus.

Seuraavan kymmenen vuoden aikana 70 000 – 90 000 tuhatta yrittäjää luopuu yrityksestään. Taustalla on väestörakenteen muutos suurten ikäluokkien edustajien siirtyessä eläkkeelle. (Korhonen 2007.) Toinen merkittävä syy yrittäjyydestä luopumiseen on yritysmaailman nopea tekninen kehitys ja sen asettamat vaatimukset liiketoiminnan kehittämiseksi. Kansantaloudellisesti on kuitenkin kannattavaa, että yritykselle saataisiin jatkaja kuin, että yritys lopettaa toimintansa kokonaan. (Siikarla 2001, 25.)

”Sukupolvenvaihdokseen liittyy henkisiä jännitteitä. Näitä jännitteitä on vaikea hallita, usein jopa vaikeampaa kuin vaikka oikeudellisia taustoja. Immonen ja Lindgrenin mukaan henkistä sopeutumista ei voi harjoitella, harjoittaa tai kouluttaa samalla tavalla kuin esimerkiksi omistajanvaihdoksen rahoitus- tai verotuskysymyksiä. Joskus on sanottu että sukupolvenvaihdoksessa on 90 prosenttia tunnetta ja 10 prosenttia juridiikkaa.” (Immonen & Lindgren, 2009, 2).

Liiketoiminnan kehittämiseen liittyvät haasteet sekä rahoituspaineet luovat vetovastuun siirtymisestä kaiken kaikkiaan vaativan projektin. Luopujalla ja jatkajalla on erilaiset odotukset ja tarpeet yrityksen jatkumisesta. (Immonen & Lindgren 2004, 281.) Luopujan toiveena on, että yritys jatkaisi toimintaansa hänen luomallaan liikeidealla ja toimintatavoilla. Jatkaja taas haluaisi kehittää ja korjata toimintatapoja oman näkemysensä mukaan. Sukupolvenvaihdos tai yrityksestä luopuminen ei siksi tapahdu

yleensä kivuttomasti. Luopuminen ei aina ole yksinkertaista, koska on kyse yrittäjän elämäntyöstä. Niin sanotusta ”omasta lapsesta” luopuminen ei ole välttämättä helppoa. Mielessä saattaa pyöriä kysymys: ”Voinko jättää oman yritykseni vieraan hoidettavaksi?” Yritystoiminnasta luopuminen vaatiikin tarkkaa ja pitkäjänteistä suunnittelua. Tässä suunnitelmassa on otettava huomioon myös luopujan tunteet ja sisäiset kokemukset. Luopumisen aiheuttamaa henkistä kipua voidaan helpottaa sopivalla siirtymäajalla. Tällöin luopuja on mukana yrityksessä omistusjärjestelyn ajan.

Sukupolvenvaihdosta suunniteltaessa tulee vastaan paitsi monimutkainen lainsäädäntö myös yhtä monimutkainen verotuskäytäntö. Nämä tekijät lisäävät luopumistilanteeseen omat haasteensa. Kuitenkaan juridiset ja taloudelliset asiat eivät ole aina ongelmista suurimpia. Teknisen puolen toteutukseen löytyy paljon luotettavia asiantuntijapalveluja ja kirjallisuutta. Yrittäjä itse ”luopumisen tuskineen” on joskus suurin este prosessin toteutumiselle. (Siikarla 2001, 25–28.) Sukupolvenvaihdos ei toisaltaan ole aina pelkästään ongelma, vaan myös mahdollisuus arvioida uudelleen yrityksen liiketoimintaa. Liiketoiminnan ohjaaminen uusille urille helpottaa myös luopujaa yrityksestä irtaantumiseen, eikä ”hänelle... jää enää takapenkin kuskin paikkaa”. (Perheyri-tysten sukupolvenvaihdos: Mistä jatkaja? 2005.)

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Savon yrittäjät ry:n Osuva -hanke. Osuva -hankkeen toimenkuvana on yritysten omistajavaihdosten tukeminen ja jatkajien etsiminen yrityksestään luopuville Pohjois- Savon alueella. Osuva-hanke tukee ja auttaa luopuvia yrittäjiä luopumissuunnittelussa. Hankkeen projektipäällikkönä ja tämän opinnäytetyön toimeksiantajan edustajana toimii Arto Nykänen. Yhdistyksen tarkoituksena on tarjota jäsenilleen asiantuntijapalveluja. Toiminnan tavoitteena on parantaa pienten ja keskisuurten yritysten ja yrittäjien kannattavaa toimintaa. (Savon Yrittäjät.)

## 1.2 Työn tarkoitus, tavoite ja rajaus

Opinnäytetyöhön liittyvän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää yrityksestään jo luopuneiden yrittäjien tuntemuksia ja kokemuksia sukupolven- tai omistajan vaihdoksesta. Tutkimuksessa ja siihen liittyvissä teemahaastatteluisa keskityttiin yrittäjien emotionaalisiin tuntemuksiin luopumisprosessin eri vaiheissa. Olennaisena tutkimustehtävänä oli selvittää, miten haastateltavat yrityksestään luopijat kokivat luopumisen

tunnetasolla. Tutkimuksen tavoitteena oli lisäksi saada tietoa siitä, mihin asioihin toimeksiantajan tulee kiinnittää huomiota luopumisprosessin aikana. Edelleen haettiin tietoa siitä, ovatko luopijat saaneet riittävästi tukea ja neuvoa Savon yrittäjien ja Osuva-hankkeen edustajilta.

Tutkimusaihe on rajattu koskemaan yrityksestään luopujan tuntemuksia sukupolven- tai omistajanvaihdosprosessin aikana ja sen jälkeen. Osa haastateltavista on käynyt luopumisen läpi aivan äskettäin. Osalla luopumisesta on aikaa vuosi tai enemmänkin. Tehdyssä tutkimuksessa on käytetty kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja tutkimusaineisto on kerätty teemahaastatteluiden avulla. Teemahaastattelulomake on tämän työn lopussa liitteenä. Haastateltavat olivat Ylä-Savosta, Kuopiosta ja Kuopion ympäristökunnasta ja heitä on kaikkiaan viisi. Haastattelut tehtiin vuoden 2009 touko - kesäkuussa. Käsite sukupolvenvaihdos ymmärretään tässä työssä laajasti ja se kattaa erilaiset yritystoiminnan luovutukset luopujaa nuoremmalle henkilölle.

### 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö alkaa johdannolla. Aluksi kerrotaan, mikä on sukupolven- tai omistajanvaihdoksen tilanne tällä hetkellä Suomessa. Johdantoon sisältyy toimeksiantajan esittely. Lisäksi johdannossa kuvataan lyhyesti työn tarkoitus, rajaus ja tavoitteet. Toisessa luvussa kerrotaan sukupolven- tai omistajanvaihdoksesta teorian näkökulmasta käyttäen uusimpia saatavilla olevia lähdeaineistoja. Kolmas luku kertoo tutkimustehävästä. Neljännessä luvussa tarkastellaan aineiston tutkimusmenetelmää ja sen luotettavuutta. Viidennessä luvussa kuvataan tutkimustulokset. Johtopäätökset -luvussa analysoidaan tutkimustuloksia ja peilataan saatuja tuloksia kirjallisuudesta saatuun teoria-tietoon sekä aikaisemmin tehtyjen vastaavien tutkimusten tuloksiin. Viimeisessä luvussa arvioidaan tutkimusprosessin onnistumista ja pohditaan, millaisia mahdollisia jatkotoimenpiteitä toimeksiantajalle voi tämän tutkimuksen tulosten perusteella esittää.

## 2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

### 2.1 Sukupolven- tai omistajanvaihdos prosessina

Tämän hetken tilanne Suomessa on, että korkeintaan yksi viidestä perheyrityksestä siirtyy toiselle sukupolvelle. (Koiranen 200, 46). Suomen Yrittäjät ry ja Finnvera Oyj:n yhdessä tuottama Pk-yritysbarometri 1/2009 alueraportin mukaan sukupolven- tai omistajanvaihdoksia Pohjois-Suomen alueella on odotettavissa lähimmän viiden vuoden aikana joka neljännessä pk-yrityksessä (27 %) ja koko maan alueella prosenttiosuus on 28.

Sukupolvenvaihdoksella tarkoitetaan perinteisesti yrityksen omistajuuden siirtämistä perheenjäsenelle tai lähisukulaiselle. Omistajuuden vaihto tehdään tällöin joko lahjan antona, kauppana tai lahjaluontoisena kauppana. Ei - sukulaiselle eli ulkopuoliselle henkilölle siirretty omistajuus tapahtuu puolestaan yritysmyyntinä. (Varamäki 2007.) Tässä opinnäytetyössä luopumisella tarkoitetaan sekä sukupolvenvaihdoksen kautta tapahtunutta yrityksen omistajuuden vaihtoa että sellaista yrityskauppaa, jossa uusi yrittäjä on nuorempaa sukupolvea kuin oman yrityksensä myyjä. Kummassakin tapauksessa yrityksensä toiselle luovuttanutta henkilöä kuvataan sanalla luopuja.

Koirasen mukaan sukupolvenvaihdoksessa tulee esille sekä kova juridis-taloudellinen että pehmeämpi emotionaalinen näkökulma. Juridis-taloudelliseen puoleen luetaan juridinen omistussuhteet ja yrittäjän oikeudellinen asema, verotus sekä erilaiset taloudelliset sitoumukset. Pehmeämpiin arvoihin katsotaan puolestaan kuuluvaksi ns. henkinen omistus, määräysvallan käyttö yrityksessä, luopumisprosessissa mukana olevien henkilöiden asenteet, yrittäjäperheen sisäinen ilmapiiri ja perheenjäsenten pyrkimykset. Mikäli nämä yllä mainitut näkemykset ovat erisuuntaisia, on hyvin todennäköistä, että sukupolvenvaihdos- prosessissa tulee esiintymään ristipaineita. Tällöin sekä luopujalle että jatkajalle syntyy emotionaalisia ristiriitatunteita ja epävarmuutta. (Koiranen, 2000, 114.)

Seuraava kuvio havainnollistaa yrityksen sukupolven- tai omistajanvaihdoksen kolme tärkeintä vaihetta. Ne ovat valmistelu-, jaetun johtajuuden- ja itsenäisen liiketoiminnan vaihe. (Kuusisto 2008, 149).

Valmistelu vaihe	Jaetunjohtajuuden vaihe	Itsenäisen liiketoiminnanvaihe
---------------------	----------------------------	-----------------------------------

KUVIO 1. Sukupolvenvaihdoksen vaiheet (Johtaja vaihtuu, sukupolvenvaihdoksen kriittiset tekijät. Kuusisto 2008, 14.)

Kuusiston mukaan luopujan tulee aloittaa luopumisprosessin käsittely hyvissä ajoin ennen luopumistilannetta. Valmisteluvaiheen aikana luopuja ehtii sopeutumaan tulevaan tapahtumaan ja hän alkaa hyväksyä oman luopumisensa. Luopuja voi tällöin panostaa voimavarojaan lopulliseen johtamisen siirtämiseen. Jaetun johtajuuden vaiheessa tulee luopujalla olla jo niin sanottu kypsytelyvaihe päällä. Toisin sanoen yrittäjä on jaetun johtajuuden jakson päättyessä valmis jättämään elämäntyönsä. Johtamisen siirtymisvaihe on haasteellinen kokemus paitsi luopujalle että jatkajalle mutta myös yrityksessä työskenteleville. Jatkajan on onnistuttava johtamistehtävän halluutossa ja hänen on ansaittava sidosryhmien edustajien luottamus. Yritystoiminnan jatkumisen turvaaminen edellyttää, että jatkaja ehtii perehtyä yrityksen toimintaan riittävän perusteellisesti. Henkilöstön on puolestaan hyväksyttävä uusi johtaja ja irrottaututtava luopuvasta johtajasta. Johtajuuden siirron yhteydessä jatkajalla ja luopujalla on riittävästi haasteita yrityksen operatiivisen ja strategisen toiminnan sujuvuudesta huolehtimisessa. Luopumisen aktiivista käsittelyä on vaikea toteuttaa valmisteluvaiheessa, sillä tuolloin ei yrityksen arkipäivässä vielä ole mitään konkreettista muutosta näkyvissä. Luopujan toimintaympäristö ei ole muuttunut ja arki etenee niin kuin ennenkin. Toisaalta luopumisen tunteiden vahvuutta ja vaativuutta on vaikea ennalta ennustaa, toiset henkilöt pääsevät kivuliaan vaiheen yli nopeammin kuin toiset. (Kuusisto 2008, 123–125.)

Hyvin suunnitellussa sukupolvenvaihdosprosessissa on monenlaisia etuja. Luopuja ja jatkaja saavat rauhassa kasvaa uuteen tehtäväänsä ja rooliinsa. Asiakkaille, rahoittajille, tavarantoimittajille ja muille sidosryhmille annetaan aikaa muutoksen hyväksymi-

seen. Hyvän suunnitelman avulla perheen sisäiset ihmissuhteetkin saadaan käsiteltyä. Lisäksi verosuunnittelu ja erilaiset taloudelliset järjestelyt voidaan hoitaa yrityksen kannalta mahdollisimman kustannustehokkaasti. (Milloin olisi oikea aika lähteä 2006, 28.)

Johdon tai omistuksen vaihdon suunnittelua halutaan usein lykätä, koska se tuo ikään-tyvälle yrittäjälle mieleen oman elämän rajallisuuden ja yrittäjäuran päättymisen. Yrittäjäuran loppuminen voi luoda ahdistusta ja herättää kysymyksen: ”Mitä minun elämäni enää kuuluu?” Muut perheenjäsenetkin saattavat jarrutella muutosta, koska perheensisäiset suhteet voivat olla myös muutoksen kohteena. Yritys on myös saattanut olla perheen koossa pitävä voima. Pohdittavana voi lisäksi olla, miten käy puolison työpaikan kanssa, jos hän on työskennellyt samassa yrityksessä. Perheyritys on saattanut olla tavallaan koti, johon jokainen perheestä on voinut tukeutua. (Johtajuuden ja omistajuuden muutokset perheyrityksessä 2003.)

Luopujan ei tule unohtaa perheenjäseniään ja puolisoaan, kun hän alkaa tehdä suunnitelmiaan yrityksen luopumisesta. Luopujan läheiset ovat eläneet yhdessä yrittäjän ylä- ja alamäet. Perhe on saattanut toimia mukana aktiivisesti liiketoiminnassa tai sitten on ollut taustalla yrittäjän tukijana. Läheisille yritystoiminnasta luopuminen saattaa kuitenkin olla suuri helpotus. He odottavat esimerkiksi yhteisen vapaa-ajan lisääntymistä tai oman henkilökohtaisen yrittäjyyden tukijan roolinsa päättymistä. Toisaltaan luopuminen voi läheisille olla yhtä tuskasta kuin luopujalle itselleen. Yritys on tuonut heidän toimeentulonsa ja antanut heille yhteiskunnallisesti tietyn statuksen. Yrityksen kehitystä ja kasvua on seurattu kuin oman lapsen kasvamista. (Kuusisto 2008, 122–123.)

EK:n johtavan veroasiantuntijan Tero Honkavaaran mukaan sukupolvenvaihdoksen yhteydessä puhutaan liikaa taloudellisista ja verotuksellisista asioista. Hallittu sukupolvenvaihdos lähtee luopujan päätöksestä siirtyä yrityksen johdosta. Sen jälkeen on vuorossa jatkajan etsintä ja vasta sitten suunnitellaan rahoituksen järjestäminen ja verotukselliset asiat. (Perheyritysten sukupolvenvaihdos: Mistä jatkaja? 2005.)

## 2.2 Luopujan tuntemukset sukupolvenvaihdosprosessin aikana

Kuusiston mukaan sukupolvenvaihdoksen yhteydessä vanhemman sukupolven edustaja eli luopuja on yleensä yrityksen toimitusjohtaja tai pääomistaja. Luopuja luovuttaa yrityksensä johdon valitsemalleen itseään nuoremmalle jatkajalle. Käytännössä yleisin syy sukupolvenvaihdokseen on yrittäjän ikääntyminen. Luopuja luopuu tällöin monesti omasta elämäntyöstään. Samalla hän luopuu johtajuudesta. On tärkeää, että luopuja tekee itse sen päätöksen, että hän haluaa antaa vetovastuun nuoremmalle sukupolvelle. Päätöksen tulee perustua yrityksen liiketoiminnan tarpeisiin, mutta lisäksi luopujan on otettava huomioon oma elämäntilanteensa ja omat tarpeensa. (Kuusisto 2008, 11–14.)

Luopumisen tuska saattaa konkretisoitua hieman eri tavoin, kun on kysymyksessä sukupolven- tai yritysmyyntin kautta tapahtuva luopuminen. Täysin ulkopuoliselle tapahtuvassa luovutuksesta tehdään yleensä kirjallinen sopimus. Sopimusehdoissa määritellään tarkoin se ajankohta, jolloin luopujan on siirryttävä pois yrityksen johtotehtävistä. Tällöin luopujalle ei jää mahdollisuutta hidastaa tai vaikeuttaa lopullista luovutusta. Perheen sisäisenä tapahtumana tehty luovutus voi puolestaan jättää takaportteja eikä luopuja maltakaan jättää johtajan paikkaa. Pahimmassa tapauksessa voi olla vaarana, että yrityksen liiketoiminta kaatuu. (Luopumisen tuska sukupolvenvaihdoksissa, Maltanko luopua vielä.)

Muutoksen pelko saa ihmisissä aikaan luopumisen tuskaa. Muutos luo epävarmuutta ja tämä voi ilmetä jopa muutosvastarintana. Tutuista asioista irrottautuminen aiheuttaa ihmisissä tyhjyyden tunnetta. Siksi luopujan tulee pohtia ja eritellä sitä, mitkä asiat yrittäjyydessä ovat olleet hänelle merkittäviä. Kun merkittävimmät asiat on tunnistettu, luopujan itsetuntemus kasvaa ja hän voi löytää uusia merkityksellisiä asioita elämäänsä. Irrottautumisen vaihe helpottuu, kun luopuja etsii itselleen aktiivisesti korvaavaa tekemistä. Luopujan kannattaa hyödyntää omaa tietämystään ja kokemustaan muun muassa toimimalla konsulttina tai tukihenkilönä tuleville luopujille. Ensiarvoisen tärkeää on että, luopuja tunnistaa kohteen eli sen, mistä hän on luopumassa. Jokainen ihminen on oma yksilönsä ja siksi jokaisen luopujan epävarmuuden, ahdistuksen ja pelon tuntemuksen voimakkuus vaihtelee. Tunteiden vaihtelevuuden voimaan vaikuttaa myös se, mikä on luopujan elämäkokemus ja millainen hän on ihmisenä. (Kuusisto 2008, 28–30.)

### 3 TUTKIMUSTEHTÄVÄ

Tähän opinnäytetyöhön liittyvän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää yrityksestään luopuneiden pohjoissavolaisten yrittäjien tuntemuksia ja kokemuksia sukupolven- tai omistajanvaihdoksesta. Tutkimuksessa ja siihen liittyvissä teemahaastatteluissa keskitytään yrittäjien emotionaalisiin tuntemuksiin luopumisprosessin eri vaiheissa.

Olellaisena tutkimustehtävänä on selvittää, miten haastateltavat yrityksestään luopujat kokivat luopumisen tunnetasolla. Haastattelun kolme pääteema jaotellaan seuraavasti: omistajanvaihdosprosessi, tuntemukset prosessin aikana ja omistajanvaihdoksen jälkeen.

Omistajanvaihdosprosessi – teemaan liittyvillä alakysymyksillä haetaan tietoa siitä, milloin haasteltava ensimmäisen kerran ajatteli vetäytyä syrjään yrityksestään ja milloin luopuminen lopulta tapahtui. Lisäksi selvitetään sitä, mitä tavoitteita luopujalla oli omistajanvaihdoksen suhteen ja kuinka paljon jatkajan kanssa keskusteltiin yrityksen tulevaisuudesta.

Tuntemukset prosessin aikana – teemaan liittyvät kysymykset puolestaan keskittyvät siihen, miten sukupolvenvaihdosprosessi vaiheistettiin ja millaisia tunteita tämän prosessin eri vaiheisiin liittyi. Omistajanvaihdoksen jälkeen – teeman kysymyksillä haetaan puolestaan tietoa siitä, miten luopujat kokivat luopumisen sitten, kun jatkaja oli jo siirtynyt johtamaan yritystä. Lisäksi haastateltavilta tiedustellaan, ovatko he saaneet riittävästi tukea ja neuvoa Savon yrittäjien ja Osuva-hankkeen edustajilta.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 4.1 Opinnäytetyön kulku

Opinnäytetyönprosessini alkoi tammikuussa 2009 otettuani yhteyttä toimeksiantajani yhteyshenkilöön. Keskustelumme aikana sovimme aiheen rajauksesta ja toimintamenetelmistä. Puhelinkeskustelumme jälkeen allekirjoitin toimeksiantajan kanssa salassapitosopimuksen. Sopimuksella taattiin, että en tule kertomaan ulkopuolisille tahoille luottamuksellisia asioita eli tässä tapauksessa muun muassa tulevien haastateltavien nimiä. Tämän jälkeen tein opinnäytetyön aiheanalyysin ja se hyväksyttiin helmikuun alussa.

Aiheanalyysin jälkeen aloin valmistella opinnäytetyönsuunnitelmaa. Tutkimusmenetelmäksi valitsin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän ja aineiston päätin kerätä teemahaastatteluna. Haastattelujen toteutuksessa päätin käyttää digitaalista tallennusmenetelmää. Välineenä tässä käytin mp3-soitin, jonka sain Savonia ammattikorkeakoululta. Tutkimussuunnitelmaa tehdessäni perehdyin ensin laadulliseen tutkimusmenetelmään ja teemahaastattelun tekoon. Tämän jälkeen tutustuin aiheeseen sukupolvenvaihdos yrityksessä. Tiedon hakemisen aloitin hankkimalla kirjoja tästä aiheesta ja lukemalla niitä tarkasti. Saatuani taustatietoa riittävästi aloitin keskittymisen itse rajattuun aiheeseen eli luopujan emotionaalisiin tunteuksiin luopumisprosessissa. Tässä vaiheessa tiedon hankintaan käytin hyvin paljon painamattomia lähteitä, joita löysin sähköisillä tiedonhauilla.

Toimeksiantajani pyysi tutkimuksen kohdejoukon edustajien alustavat suostumukset haastattelun tekemiselle. Katsoimme että näin toimien ei vaaranneta toimeksiantajani luottamuksellista työtä luopujien että jatkajien sukupolvenvaihdosprosesseissa. Toimeksiantajan saatua suostumukset valitsimiltaan haastateltavilta, pidettiin palaveri. Tässä yhteydessä sain haastateltavien nimet ja yhteystiedot sekä vähän taustatietoa siitä, millaisista yrityksistä on kyse. Ennen haastattelutilanteita vierailin vielä yritysten kotisivuilla ja sain tarkempaa tietoa niiden tuotteista ja palveluista.

Suunnitelmaesityksen jälkeen sovin haastateltavien kanssa haastatteluajankohdat - ja paikat. Haastattelut suoritin touko-kesäkuussa haastateltavien kotona tai heidän luo-

vuttamassaan yrityksessä. Haastatteluihin olin varannut aikaa kaksi tuntia, mutta yksikään haastattelu ei kestänyt niin kauan. Keskimäärin haastattelut veivät aikaa neljäkymmentä viisi minuuttia. Apuvälineistönä haastatteluissa oli niiden tallennukseen käytettävä mp3-soitin, kynä ja paperia. Heti haastattelun jälkeen kirjoitin haastattelu-päiväkirjaan oleellisia huomiota ja tapahtumia haastattelutilanteesta.

Osan litteroinnista tein heti haastattelujen jälkeen alkukesästä, mutta kahden viimeisen haastattelun litterointi jäi elokuulle. Aluksi tein litteroinnin sanatarkasti, mutta myöhemmin jätin kaikki haastateltavien käyttämät täytesanat pois, koska katsoin, että se hidasti huomattavasti kirjoittamista. Litterointi oli hyvin aikaa vievää ja hankalaa. Saatuaani aineiston kokoon aloitin niiden lukemisen. Useita kertoja tekstejä luettuani alkoivat tutkimusaineiston keskeiset eri teemat hahmottua. Käyttämällä erivärisiä kyniä merkitsin teksteihin eri teemat alleviivaamalla ja lisäksi kirjoitin tekstien viereen omia kommenttejani ja huomioitani. Lokakuun alussa aloitin aineiston syvällisemmän käsittelyn, luokittelun ja analysoinnin.

#### 4.2 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon keräämistä. Tutkittava aineisto kootaan todellisissa tilanteissa. Tutkija itse haluaa havainnoida ja keskustella tutkittavien kohteiden eli ihmisten kanssa. Tutkijan halutessa tarkastella tutkittavaa asiaa monelta kantilta ja yksityiskohtaisesti, hän valitsee silloin laadullisen tutkimuksen. Tutkittavien ”äänen” ja näkökulmien esille saanti onnistuu parhaiten, kun tutkimusmenetelmäksi valitaan haastattelu tai muu havainnointimenetelmä. Tutkimussuunnitelman täytyy olla joustava, koska se voi muuttua muotoaan tutkimuksen edetessä. Tapausten käsittely on ainutlaatuista ja tulkinta täytyy olla sen mukaista. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2005, 155.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä puhutaan mieluummin harkinnanvaraisesta näytteestä kuin otoksesta. Harkinnanvaraisesti valituilta kohteilta on suurempi todennäköisyys saada syvällisempää tietoa ja uusia teoreettisia näkökulmia tapahtumiin ja ilmiöihin. (Hirsijärvi-Hurme 2001, 58–59.)

Toisaalta aineisto voi kylläntyä eikä uutta tietoa saa irti edes toiseksi viimeisestä haastateltavasta. Tutkija aloittaa haastattelut ja jatkaa niin kauan kuin haastattelut tuovat tutkimusaiheen kannalta uutta tietoa, kun samat asiat alkavat kertaantua tai haastatteluissa ei tule enää uusia näkökulmia. Tutkijan ammattitaidosta riippuu se, koska hän katsoo, ettei aineistoa kerätessä tule enää uutta informaatiota tutkittavaan asiaan. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2005, 171.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, sillä tavoitteena oli saada esille tutkimuksen kohdejoukkoon kuuluvien yrityksestään luopuneiden henkilöiden omakohtaisia tuntemuksia ja kokemuksia luopumisprosessista. Tutkimuksen tarkoituksena oli saada syvällistä tietoa luopuvien yrittäjien luopumisen tuskasta ja heidän kokemuksistaan omistajanvaihdosprosessin eri vaiheissa. Tavoitteet eivät olisi toteutuneet kvantitatiivista menetelmää käyttämällä.

#### 4.3 Aineistonkeruumenetelmä

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytetään yleensä haastattelua. Kuitenkaan se ei välttämättä aina ole paras mahdollinen tapa tiedonhankinnassa. Jokaisen tutkimusaiheen kohdalla haastattelun soveltuvuutta on mietittävä erikseen ja pohdittava menetelmään liittyvät hyvät ja huonot puolet. (Hirsijärvi & Hurme 1991, 25.) Haastattelutilanteet yleensä nauhoitetaan. Tällöin raportointi on tarkempaa, kun voidaan palata tilanteeseen aina uudelleen. Nauhoite toimii muistiapuna ja tilanteiden tarkistamisen välineenä. (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 14–15.)

Haittapuolena voi olla se, että on löydettävä haastateltavat, sopia heidän kanssaan sopivat haastattelu ajankohdat ja lisäksi itse haastattelutilanteet ovat aikaa vieviä. Haastattelutilanteisiin voi sisältyä monentyyppisiä virheitä. Haastattelija ei ole valmistautunut huolella haastatteluun, haastatteleva voi kokea tilanteen pelottavaksi tai kokotilaisuus epäonnistuu. Haastattelun luotettavuus voi kärsiä, sillä haastateltava voi antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia tai hän haluaa vaieta aroista asioista. Myös aineiston purkaminen on hidasta työtä. Vapaamuotoisen aineiston analysointi, tulkinta ja raportointi voi olla hankalaa, sillä valmiita malleja ei ole tarjolla. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2005, 35, 194–196.)

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua eli puolistrukturoitu menetelmää. Teemahaastattelu oli luontevin valinta sillä vastauksiin ei ole valmiita vaihtoehtoja ja emotionaalisesti aihe koskettaa arkoja asioita. Haastateltavalle on annettava mahdollisuus kertoa aiheesta ja itsestään laajemmin kuin mitä haastattelija kykenee ennakoimaan. Vastaukset voivat olla hyvin erisuuntaisia ja erilaisia. Kysymyksiin on hyvä saada tarkentavia ja selventäviä vastauksia. Lisäkysymyksillä on mahdollisuus syventää haastateltavan vastauksia. Teemahaastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, mutta haastateltavat saavat vastata omin sanoin. Kaikki teema-alueen aiheet käydään haastattelutilanteessa läpi toisaltaan järjestys voi vaihdella haastattelun kuluessa. Haastattelu tulee tapahtua haastattelijan ehdoilla, hänen tulee aloittaa ja johtaa haastattelutilaisuutta. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 47–48.)

Haastattelut pohjautuivat ennalta suunniteltuun teemahaastattelulomakkeeseen ja apukysymyksiin. Teemahaastattelulomake jaettiin neljään eri teemaan ja kaikki teemat käytiin läpi haastattelutilanteessa. Aluksi kysyttiin taustatietoja yrityksen ja yrittäjän historiasta ja siitä, mikä oli yrityksen tilanne, kun luopumista aloiteltiin suunnitella. Toinen pääteema oli omistajanvaihdosprosessi. Milloin ensimmäiset ajatukset luopumisesta tuli? Milloin ja miten prosessi toteutettiin ja mitä tavoitteita luopujalla oli omistajanvaihdoksen suhteen? Kolmas pääteema oli itse tuntemukset prosessin aikana. Millaisia ajatuksia ja tuntemuksia eri prosessinaikana tuli vastaan, liittyen omistuksen, johdon ja osaamisen siirtoon. Neljäs teema liittyi luopumisen jälkeisiin tuntemuksiin. Mitä luopuja teki luopumisen jälkeen? Mitkä olivat tunteet, kun jatkaja oli ”puikoissa”, mitä luopuja ajatteli tällä hetkellä luopumisprosessista? Miten luopuja oli valmentautunut luopumishetkeen, mitä hän tekisi tai tekisikö hän toisin nyt ja mitä neuvoja antaisi tuleville luopumista suunnitteleville? Olisiko luopumisprosessin aikana tarvinnut enemmän tietoa ja millaista? (Varamäki 2007.) (liite 1)

Tutkimuksessa oli mukana viisi haastateltavaa, kaksi naispuolista sekä kolme miespuolista luopujaa. Haastateltavat tulivat Ylä-Savon ja Kuopion seudulta. Luopuvista yrittäjistä osa on luovuttanut yrityksensä suoraan alenevaan polveen eli jatkajana on oma lapsi ja osassa on luovutus tapahtunut yritysmyyntinä täysin ulkopuoliselle, on kyse kuitenkin nuoremasta sukupolvesta. Koska aihe on arka, henkilökohtainen haastattelu oli paras aineistonkeruumenetelmä. Lisäksi tutkimuksen kohdejoukko valittiin käyttämällä harkinnanvaraista otosta. Viisi haastateltavaa oli riittävä määrä

tutkimustehtävän kannalta. Valittuja omasta yrityksestään luopuneita haastattelemalla saatiin riittävästi analysoitavaa aineistoa, josta voitiin tehdä luotettavia johtopäätöksiä. Haastateltavien määrän lisääminen ei olisi tuonut enää merkittävää uutta tietoa.

#### 4.4 Analysointi

Haastattelujen kirjoittaminen puhtaaksi sanasta sanaan voidaan tehdä koko haastatteludialogeista tai valikoiden tema-alueista. Toinen vaihtoehto on tehdä päätelmiä suoraan aineistosta. Litterointi voidaan suorittaa erillisen purkulaitteen avulla tietokoneelle. Jos käytetään tekstianalyysiohjelmaa analysointi vaiheessa, silloin se asettaa litteroinnille erityisvaatimuksia. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 138–141.)

Tutkimuksella ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan enemmänkin hakemaan vastaus-ta kysymykseen, miksi. Analysointi pyritään tekemään mahdollisimman tarkasti. (Heikkilä 2004, 16–17.) Tutkimusaineisto tarkastellaan käsitteellisellä tasolla. Tämä merkitsee tutkimustiedon järjestämistä siihen muotoon, että yksittäisen henkilön sanominen siirretään yleiselle käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle. (Grönfors 1982, 145.) Analyysissä aineisto eritellään ja luokitellaan. Kerätty materiaali jaetaan osiin ja tehdään aineiston luokittelua ja yhdistelyä. Synteesi vaiheessa aineistosta luodaan kokonaiskuva ja suoritetaan tulkinta jonka jälkeen tutkittava ilmiö pyritään esittämään uudessa näkökulmassa. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 143–144.) Kvalitatiivisen aineiston analysointi jakautuu kokonaisuudessaan kolmeen vaiheeseen kuvailu, luokittelu ja yhdistely. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 146–150.)

Tässä tutkimuksessa litterointi suoritettiin sanasanaisesti, täytesanat jätettiin haastatteludialogeista pois. Työ eteni vaiheittain. Ensin kuuntelin haastattelut ja sen jälkeen kirjoitin ne teksteiksi Word- tekstinkäsittelyohjelmalla. Kirjoittamisen jälkeen tarkistin tekstin oikeellisuuden kuunnellen nauhat kertaalleen läpi. Tekstien luku vaiheessa merkitsin teksteihin kynällä tärkeäksi katsomiani huomioitavia asioita, heränneitä kysymyksiä ja teemoja erottelin eri värikynillä alleviivauksin. Samantyyppiset vastaukset keräsin omaksi ryhmäksi ja eroavuudet omaan ryhmään. Tutkimuksen edetessä tein jatkuvaa analysointia. Esiin tulleita asioita yhdistelin mielessäni teoriaan. Tulosten analysoinnin jälkeen kirjoitin johtopäätökset ja lopuksi pohdin, kuinka tällainen

tutkimus voitaisiin tehdä tulevaisuudessa ja miten jatkotutkimuksilla saataisiin aiheeseen uusia näkökulmia.

#### 4.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Itse tutkimuskohteen valinta on jo eettinen kysymys. Yhtenä olennaisena asiana on pohtia, kenen ehdoilla tutkimusaihe valitaan, kun se kohdistuu ihmisiin. On myös selvítettävä, kuinka henkilöt saadaan suostuteltua tutkimustyöhön mukaan. Tutkimuksen laadun tarkkailua tulee tehdä tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Aineiston keräämisestä loppuraportointiin asti on huolehdittava, että tutkimuksessa mukana olevien henkilöiden anonyymius ja luottamuksellisuus tulee säilymään. Tutkimustyössä tulee välttää kaikenlainen plagiointi. ”Tutkimuksia ei sepitellä eikä niitä kaunistella”. Tämän vuoksi raportointi ei saa olla puutteellista eikä harhaanjohtavaa. (Hirsijärvi ym. 2005, 26–28.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on keskeinen tutkimusväline. Pääasiallisena luotettavuuden kriteerinä on tutkija itse. Toinen tärkeä luotettavuuden kriteeri on uskottavuus. Tällä tarkastellaan tutkijan oman tulkintansa ja käsitteellisyyden vastaavuutta tutkittaviin. Realistisessa luotettavuusnäkyvässä tulee tutkimustekstissä kertoa mahdollisimman tarkasti siitä, mitä kaikkea aineistonkeräämisen yhteydessä ja sen jälkeen on tapahtunut. (Eskola 1998, 212–214.)

Tutkimuksen laadun tarkkailua tulee tehdä tutkimuksen eri vaiheissa, kun on kyseessä haastattelumenetelmästä. Haastattelurungon tulee olla hyvin laadittu, johon on mietitty vaihtoehtoisia lisäkysymyksiä. On ennakoitava, mitä teemoja voi haastattelun aikana vielä syventää. Tekninen välineistö on oltava kunnossa. Haastattelupäiväkirjaan merkitään huomioita haastateltavista, heidän ympäristöstään ja vaikeutta tuottavista kysymyksistä. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 184–185.)

Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä arvioidaan reliabiliteetilla ja validiuksilla. Reliaabeliudella tarkoitetaan tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta. Kahden tutkijan päätyessä samanlaiseen tulokseen voidaan tutkimusta pitää reliaabelina. Tai vaihtoehtoisesti samaa henkilöä tutkittaessa eri kerroilla saadaan liki sama tulos. Mikäli kahden tutkimuskerran välillä tulee eri tulos, se ei välttämättä kerro menetelmän

heikkoutta, vaan se on seurausta muuttuneesta tilanteesta. (Hirsijärvi ym. 2001, 184–187.)

Validiteetti mittaa tutkimuksen pätevyyttä ja yleistettävyyttä ja sen kysymykset kulkevat tutkimuksen läpi koko ajan. Tutkimuksen kulun tarkka ja rehellinen arviointi syntyneistä ongelmista ja tehdyistä ratkaisuista, joilla voi olla vaikutusta lopulliseen tutkimustulokseen. Poikkeavat tapaukset tuodaan esiin ja niiden avulla koetellaan tulkintaa. (Pyörälä 2002.) Sisäisellä validiteetilla tutkijan tulee osoittaa tieteellisen tutkimuksen hallintaa. Tällä haetaan tutkijan teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen yhtenäisyyttä. Ulkoisella validiteetilla mitataan aineiston välisen suhteen pätevyyttä tehtyihin tulkintoihin ja johtopäätöksiin. (Eskola 1998, 214.)

Teemahaastattelulomakkeen pohjana käytin erään aikaisemman vastaavan tutkimuksen teemahaastattelulomaketta. Haastattelujen suorittaminen ennalta suunnitellun teemahaastattelulomakkeen mukaisesti voidaan taata, että kaikkien haastateltavien kanssa tullaan käymään samat asiat läpi. Jokaisessa haastattelutilanteissa korostin luottamuksellisuutta ja salassapitovelvollisuuttani. Haastattelutilanteet olivat rauhallisia ja suljettuja tiloja. Taatakseni, että haastateltavien anonyymi tulee säilymään, tutkimuksessa ei tulla mainitsemaan haastateltavien kotipaikkakuntaa. Tällä tavoin saadaan luottamuksellisuus säilymään.

Litteroinnin suoritin mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen. Haastattelumateriaalin säilytin koko tutkimuksen ajan, jotta pystyi tarkistamaan kirjoitettua tekstiä. Huolehdin, että aineisto ei päässyt ulkopuolisten käsiin. Haastatteluaineisto oli laadullisesti hyvä, sillä haastattelutilanteissa ei ollut häiriötekijöitä. Välineistö oli kunnossa ja olin testannut niiden toimivuuden jokaista haastattelua ennen.

## 5 TULOSTEN ANALYSOINTI

### 5.1 Haastateltavien taustaa

Haastateltavat olivat Ylä-Savon ja Kuopion alueelta. Yrittäjyys taustaa yrittäjillä on 20 - 40 vuoden ajalta. Jokaisella haastateltavalla oli vankka työkokemus oman yrityksen toimialalta. Yrityksen perustamiset olivat lähteneet pienimuotoisesta liiketoiminnasta ja laajentuneet menestymisen mukaan. Työntekijä määrä oli yrityksissä ollut 3 - 19 henkilöä. Yritysten liikevaihto on ollut puolesta miljoonasta kahdeksaan miljoonaan. Haastateltavista luopujista kaksi oli ravintola- ja kolme kone- tai rakentamisen alan yrittäjää. Osa yrittäjistä oli jo hyvissä ajoin alkanut valmistella sukupolven- tai omistajanvaihdosta. Yhdellä haastatellulla luopujalla oli jatkaja omasta perheestä, joten yritys jatkaa edelleen toimintaansa perheyrityksenä. Yhdellä haastateltavalla oli takana epäonnistunut sukupolvenvaihdos. Yritys oli ajautunut konkurssiin, jolloin luopujan oli lunastanut sen takaisin itselleen. Myöhemmin hän oli luopunut yrityksestään uudelleen yrityskauppana. Muilla haastateltavilla oli luopuminen tapahtunut liiketoiminta myyntinä. Perheessä ei ollut jatkajaa tai ei halukkuutta ottaa perheyritystä vastuulleen.

### 5.2 Luopujan tuntemukset omistajanvaihdosprosessissa

Yrittäjät olivat vähitellen alkaneet miettiä oman terveyden ja iän rajallisuuksia. Oli tullut väsymystä ja sairautta, mikä erään haasteltavan mukaan toimi mielen ajatuksen:

*Voisihan sitä elämäänsä elää helpomminkin.*

Yrittäjät olivat osallistuneet yrittäjyhdistyksen järjestämiin yrityksen luopumistilaisuuksiin. Haastateltava xx kuvasi oman sukupolvenvaihdosprosessinsa alkua näin:

*Silloin varmaan se siemen kylvettiin tähän suuntaan.*

Koulutustilaisuuksien jälkeen asia oli jäänyt taka-alalle kypsyymään. Alkuvaiheessa oli käytetty konsulttien apua. Konsultit olivat aukaisseet sukupolvenvaihdoksen teknisen

puolen koukeroita auki. Savon Yrittäjät ry oli hyvin vahvasti mukana heidän prosessissaan. Yhdistyksen toimesta oli alettu etsiä jatkajaa, koska omasta perheestä ei jatkajia löytynyt tai eivät halunneet jatkaa. Kauppakirjan ehtojen laatimisessa oli asiantuntijalla ollut suuri merkitys.

Jokaisella luopujalla oli päätoiveena, että yritystoiminta jatkuisi elinvoimaisena ja entiset työntekijät saisivat jatkaa työssään. Erään haastateltavan sanoin:

*...homma jatkuisi... tuo porukka mikä siinä on ollut...*

Lisäksi haluttiin, että jatkaja toimisi luopujan liikeidean mukaan. Luopujien kertomuksissa kiinnitin huomiota siihen, että haastateltavilla oli suurin huoli työntekijöistään. Heitä ei niinkään huolettanut, millainen oli oma tulevaisuus. Yrityksestään luopijat ja yrityksen vastaanottava jatkaja olivat keskustelleet paljon yrityksen sen hetkestä tilanteesta. Tämän perusteella voi sanoa, että jatkaja tiesi hyvin mihin oli ryhtymässä. Osa luopuja-jatkaja – pareista oli työskennellyt vähän aikaa yhdessä. Toisaalta osalla oli sopimuksessa ollut sellainen määräys, että luopujan tuli lähteä heti pois yrityksestä. Haastatteluissa ei tullut selville, kokiko luopuja tuntemuksiaan helpommaksi kummassakaan tilanteessa.

Osa haastateltavista ei ollut ehtinyt koko prosessin aikana miettimään omia tuntemuksia. Sukupolven- ja omistajanvaihdosprosessin viimeisessä vaiheessa oli ollut kiireisiä sesonkiaikoja eikä aikaa tunteiden läpikäymiselle ollut jäänyt. Osa luopujista ilmaisi asian näin:

*Luopuminen oli tapahtunut siinä työn touhun ohella.*

Pitempään asiaa haastattelun yhteydessä pohtiessaan he lopulta tunnustivat kokeneensa luopumisen tuskaa. Haastateltava xx kuvasi tuntemuksiaan seuraavasti:

*Et kyllähän.. se tietysti oli hirvee, se hirveesti mietitytti, et miten tämän raskii myydä.*

Yksi haastateltavista puolestaan kertoi, että:

*...oli asiaa työstänyt etukäteen aika paljonkin jos ei ihan tietoisesti ajatellen niin alitajuntaisesti.*

Eräs haastateltu luopuja kertoi, että hän ei ollut mitenkään valmentautunut luopumisen hetkeen. Hän kuvaisi omaa kokemustaan näin:

*...se jotennii tuli hirveen äkkiä se tämä loppu.... ...olin niin väsynyt...sain unen, mutta en myöskään valvonut... se oli terveellinen stressi.*

Luopumissopimuksen allekirjoitusvaiheessa luopujat olivat lopullisesti todenneet, että se oli sitten tässä. Omaa tunnetta eräs luopujista kuvasi seuraavalla tavalla:

*Kyllähän se haikealta tuntu... onhan sitä sopeutunut...luottavaisin mielin minä olen.*

Suurin huojennuksen tunne tuli, kun vastuu siirtyi pois omilta harteilta. Vastuu yrityksen toiminnasta ja henkilökunnasta oli helpottavin tekijä.

*Tiijätkö, ku ihan kuin hartioilta olisi lähteny semmoinen paine, niinku oikein kivi vierähti pois. ...päällimmäinen tunne oli se helpotus.*

Luopujat pääsääntöisesti jatkoivat vielä työskentelyään luopuneessa yrityksessä konsultin ominaisuudessa, osa-aikaisena työntekijänä tai saattaessaan aloittamansa urakat loppuun asti. Yksi haastateltava kertoi, että luovutusopimuksessa sovittiin, että luopuja poistuu yrityksestään heti allekirjoittamisen jälkeen. Osalla jatkajaa oli ollut toiveena, että luopuja tulisi olemaan vielä jokin aikaa yritystoiminnassa mukana. Kaksi luopujaa toimitti aloittamansa projektit ja tilaukset loppuun. Yksi luopujista jatkoi työskentelyä yrityksessä osa-aikaisena työntekijänä. Hänelle oli annettu mahdollisuus pehmeään laskuun ennen eläkkeelle siirtymistään.

### 5.3 Luopujan elämäntilanne omistajanvaihdoksen jälkeen

Jokainen haastateltava oli luopumisensa jälkeen panostanut itsensä hyvinvointiin. He kertoivat muun muassa aloittaneensa ulkoilun. Osa luopujista oli panostanut omiin lapsenlapsiinsa ja heidän kanssaan olemiseen. Eniten haastateltavat olivat jääneet kaipaamaan sosiaalisia kontaktejaan eli asiakkaitaan ja työntekijöitään. Haastattelutilanteissa oli aistittavissa, että luopijat olivat kaiken kaikkiaan sopeutuneet hyvin yrittäjyyden jälkeiseen elämään. Tähän on vaikuttanut heidän kertomuksiensa mukaan paljolti se, että he olivat jo hyvin väsyneitä yrittäjyyteen. Haastatellut luopijat kokivat, että heillä ei olisi ollut enää voimavaroja kehittää yritystään syvenevän taantumana aikana.

*...taantumakin syventynyt... on vain vahvistanut... että minä olen tehnyt ihan oikein... resursseja ei ole enää mahdollisuus lisätä.*

*...kun ei ole työkykyä niin siinä isommat innot häviää.*

Tutkimukseen haastateltavat olivat onnistuneet kertomustensa perusteella organisoimaan hyvin luopumisen jälkeisen ajan. He ovat osanneet ottaa ylimääräisen vapaaajan nauttimisen kannalta. Näin alkuun jokainen oli ottanut lisääntyvän vapaa-ajan takaisin aikaisemmin menetetyistä vapaa-ajasta. He kertoivat viettävänsä kesä- ja talvilomansa nyt, kun yrittäjänä ollessa siihen ei ollut mahdollisuutta tai aikaa. He ovat käyttäneet aikaansa matkusteluun, lastenlapsiin ja rauhallisiin aamukahvihetkiin yksin tai puolison kanssa.

### 5.4 Mitä haluatte sanoa luopumista suunnitteleville?

Viestinä tuleville yrityksen sukupolven- tai omistajanvaihdosta suunnitteleville kaikki haastateltavat halusivat korostaa hyvissä ajoin hankitun tiedon merkitystä. Sukupolvenvaihdosprosessin suunnittelu tulee aloittaa useita vuosia aikaisemmin. Oikeaan aikaan laadittu suunnitelma ja sen riittävän ajoissa aloitettu täytäntöönpano kypsyttää ajatusta luopumiseen. Oikein ajoitettu luopuminen on luopujalle helpompaa ja kansantaloudellistikin se on kannattavaa. Luopumishetken ollessa käsillä, luopuminen tapahtuu joustavasti ja taloudellisesti tehokkaalla tavalla. Hyvin suunniteltu prosessi ei tuo

jälkikäteen yllätyksiä taloudellisissa ja verotuksellisissa asioissa. Jokaisen yrittäjän tulee huolehtia lisäksi jo yritystoiminnan aikana eläkejärjestelyistään, ettei luopumus hetkellä jää aivan tyhjän päälle.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää miltä luopujasta on tuntunut yrityksestään luopuminen. Vastajina oli Ylä-Savon ja Kuopion seudun luopuneita yrittäjiä. Haastatteluissa he kertoivat omia kokemuksiaan ja tuntemuksiaan koko sukupolvenvaihdosprosessin aikana.

Hyvin useassa haastattelussa kävi ilmi, että luopumisen prosessi on aloitettava hyvin varhaisessa vaiheessa. Valmisteluvaiheen merkitys nousee haastateltavien vastauksissa hyvin vahvasti esille. Alkuvaiheessa luopujan on oltava hyvin aktiivinen. Hänen tulee hakea tietoa ja kypsyttellä ajatusta luopumiseen kaikessa rauhassa.

Jokainen yrityksestään luopuja joutuu kohtaamaan luopumisen synnyttämät tunteet. Tunteiden voimakkuuteen vaikuttaa jokaisen yksilöllinen persoonallisuus ja elämän asenne. Toinen voi nähdä luopumisen mahdollisuutena muuttaa elämäänsä ja kokemuksiaan. Toiselle se voi aiheuttaa pelottavan tyhjyyden ja levottomuuden tunteen. (Kuusisto 2008, 114.) Asennoituminen luopumiseen on yksilöllistä. Koska kyse on kokonaisen elämäntytön luovuttamisesta, jotkut luopujat eivät pääse tilanteesta yli kuin vuosien päästä. Pro gradu – tutkimuksessaan Identiteetti ja luopuminen perheyriksen sukupolvenvaihdoksessa, Rautiainen onkin kiinnittänyt huomiota siihen, että kriittisin tekijä luopujalle oli ollut työstä luopuminen. Yleensä yrityksestään luopuva on ikääntyvä henkilö eli hän on siirtymässä eläkkeelle. Luopujan näkökulmasta katsottuna itse yrityksestä luopuminen ei ehkä ole se vaikein ongelma, vaan työstä luopuminen. (Rautiainen 2005.)

Myös tämän tutkimuksen tuloksissa nousi sama asia vahvasti esille. Itse työn tekemisestä luopuminen oli haastateltaville kipein asia sukupolvenvaihdoksessa. Omistajuudesta luopuminen oli jokaiselle huojentavaa ja helpottavaa, kun vastuun sai siirrettyä pois omilta harteilta. Toinen esille tullut vaikeampi asia oli työyhteisön sosiaalisen verkon poistuminen. Haastateltavat kertoivat eniten jääneensä kaipaamaan asiakkaitaan, henkilökuntaansa ja muiden sidosryhmien edustajia.

Haastatteluissa kävi usein ilmi, että tietynlainen helpotuksen tunne oli luopujilla päällimmäisenä. Tähän voi vaikuttaa myös se, että vaikeita puolia ei haluta kohdata. Kuu-

siston mukaan luopujan ei silti pitäisi yrittää karkottaa ja paeta tunteitaan. Tunteet ovat kuitenkin olemassa ja ne voivat ohjata luopujan toimintaa ilman että hän on edes tietoinen tästä. Yrittäjyydestä luopumisen myötä luopuja-yrittäjän entinen työyhteisö häviää ja hänen vapaa-aikansa lisääntyy. Tästä voi olla seurauksena luopujan identiteettikriisi ja hän joutuu määrittelemään minuutensa ja suhteensa ympäristöön uudelleen. Yrittäjän on uskallettava myötää identiteettikriisinsä ja annettava sen työstämiseen aikaa. Kriisin työstämiseen käytetty aika ja energia tulisi nähdä investointina tulevaisuuteen eikä sitä ei pitäisi sivuuttaa. Identiteetin muutos tapahtuu hyvin usein tiedostamatta aivojemme tehdessä työn alitajuisesti. Luopuminen vaatii luopujalta hyvin paljon psyykkistä energiaa. Koska jokaisella luopujalla on oma elämäntilanteensa ja oma persoonallisuutensa, jokainen kokee luopumisen vaikeuden yksilöllisesti. (Kuusisto 2008, 114–125.)

Perheyrietyksessä joudutaan sukupolvenvaihdostilanteessa sovittamaan samanaikaisesti sekä yrityksen että perheen elämänpaarta. Eräänlaisena perusmuutosvoimana toimii tällöin yrittäjän ikääntyminen, mikä aiheuttaa tarpeen tehdä muutoksia yrityksessä tai luopua yritystoiminnasta kokonaan. Luopujalle tilanne aiheuttaa haikeutta ja surua. Pahinta mitä tässä tilanteessa voi tapahtua on se, että tarve muutokseen kielletään. Yrityksen liiketoiminta heikkenee ja luopumisprosessi ei pääse alkamaan. Ajoissa aloitettu sukupolvenvaihdosprosessin suunnittelu valmistelee perhettä ja/tai sukua sekä liiketoimintaa hallittuun muutokseen. (Koiranen, 2000, 54, 62.)

Sukupolvenvaihdos koskee tyypillisesti niin sanotusti harvaan omistettuja yrityksiä, jotka ovat perheyrietyksiä sanan aidossa merkityksessä. Yrityksessä on tuolloin yleensä yksi pääomistaja tai muutamia keskeisiä omistajia (Immonen & Lindgren, 2009, 2). Luopuminen yrityksestä koskettaa silloin jollakin tapaa koko perhettä. Perhe voi olla mukana jokapäiväisessä toiminnassa. Tällöin perheenjäsen tai -jäsenet työskentelee osa- tai kokoaikaisesti yhteisessä yrityksessä. Tai vaihtoehtoisesti perheenjäsenillä on oma työura toisaalla. Näistä seikoista huolimatta perheenjäsenet eivät välty luopumiskalta yrittäjän itsensä ohella. (Koiranen, 2000, 122–123.)

## 7 POHDINTA

Opinnäytetyön tekeminen oli hyvin haastavaa ja mielenkiintoista. Haastatteluiden tekeminen oli ensikertalaiselle vaikeaa ja haastatteluiden tulokset jäivät lopulta varsin pintapuolisiksi. Haastateltavat eivät olleet valmiita kertomaan tuntemuksistaan aidosti ja syvällisesti. Lisäksi ihmisten tunteet ja mielikuvat asioista muuttuvat ja jopa unoh-tuvat ajan kuluessa ja oman luopumisprosessin edetessä. Kokemukseni on, että haasta-teltavat eivät uskaltaneet avautua. Jos meillä olisi ollut useampia yhteisiä tapaamisia, se olisi lisännyt keskinäistä luottamusta. Näin haastateltavat olisivat olleet valmiimpia kertomaan vaikeiksi koetuista asioista ja ahdistavistakin tunteistaan.. Toisaltaan van-hempaan sukupolveen kuuluvilla ihmisillä ei yleensä ole tapana puhua ja analysoi-da tietoisesti omia tuntemuksiaan. Ikääntyvän yrittäjäpolven asennekin saattaa olla sellainen, että omiksi heikkouksiksi koettuja asioita ei tunnusteta muille.

Sukupolven- ja yritysmyyntin kautta tapahtuneen johtajuuden vaihdosta voi tarkastel-la todella monesta eri näkökulmasta Omistajanvaihdoksen onnistumisen jälkikäteen tapahtuva arviointi edellyttää, että tutkimukseen otetaan mukaan sekä luopujan että jatkajan ja henkilöstön mielipiteet ja käsitykset.

Jokainen haastateltava painotti, että tiedon hankinta ja asian kypsyttely vaatii aikaa. Näin ollen mielestäni toimeksiantajani panos on hyvin arvokasta ja hedelmällistä yrit-täjille. Usean haastateltavan mielestä asia ei olisi lähtenyt etenemään, jos heillä ei olisi ollut ammattitaitoisia konsultteja takanaan. Yksin ollessaan luopujat eivät välttä-mättä olisi löytäneet sopivaa ostajaa. Toisaltaan osa haastateltavista oli löytänyt itse jatkajansa. He suosittelivat, että yrittäjät liittyisivät yrittäjyyden aikana johonkin alan-sa yhdistykseen, josta saa asiantuntijan neuvoja ja apua. Asiantuntijapalveluissa tulisi ottaa huomioon myös nämä luopujien henkiset tuntemukset. Mielestäni luopujan ei tarvitse pelätä ja kätkeä tunteitaan luopumisen tuskassa.

## LÄHTEET

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Grönfors, M. 1982. Kvalitatiiviset kenttätyömenetelmät. Juva: Wsoy.

Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 1991. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Immonen, R. & Lindgren, J. 2004. Onnistunut sukupolvenvaihdos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Immonen, R. & Lindgren, J. 2009. Onnistunut sukupolvenvaihdos. Helsinki: Talentum.

Janhonen, S. & Nikkonen, M. 2001. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Juva: WS Bookwell Oy.

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

Kuusisto, M-E. ja Kuusisto, T. 2008. johtaja vaihtuu sukupolvenvaihdoksen kriittiset tekijät. Helsinki: Talentum.

Manninen, P. 2001. Yritys vaihtaa omistajaa. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Siikarla, P.J. 2001. Onnistunut yrityskauppa ja sukupolvenvaihdos. Jyväskylä: Gummerus.

#### Painamattomat lähteet

Havunen, J. & Sten, J. Johtajuuden ja omistajuuden muutokset perheyriyksessä. TE-keskus, Lapin työvoima – ja elinkeinokeskus.2003. [Viitattu 2.3.2009]. Saatavissa: <http://www.te-keskus.fi/Public/download.aspx?ID=8198&GUID={078B34F4-E3FE-4E64-92E5-56B01C1F3102}>

Heiskanen, K. 2007. Onnistunut omistajanvaihdos kahden kauppa. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketalous, Jyväskylä. Opinnäytetyö. Saatavissa: [https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/36539/jamk\\_1206530656\\_6.pdf?sequence=1](https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/36539/jamk_1206530656_6.pdf?sequence=1)

Kajaanin ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyöpakki. [Viitattu 2.3.2009.] Saatavissa: <http://193.167.122.14/Opari/ontTukiKeruuHaastattelu.aspx>

Korhonen, T. 2007. Yhteisjohtajuus perheyriyksen sukupolvenvaihdoksen aikana. Tampereen Yliopisto /Johtamistieteiden laitos, Kauppakorkeakoulu, yrityksen hallinto. Pro gradu tutkielma. [Viitattu 6.4.2009.] Saatavissa: <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu02105.pdf>

Laakso, Lukander & Ruohola Oy. Luopumisen tuska sukupolvenvaihdoksissa. [Viitattu 7.11.2009]. Saatavissa: <http://www.llr.fi/index.php?page=f09fb43c3dd09f668002feb3c245e0b>

Milloin olisi oikea aika lähteä. Pomo 3/06. [Viitattu 2.3.2009]. Saatavissa: [http://www.jto.fi/asiakaslehti/fi\\_FI/asiakaslehtipomo/\\_files/11902104610003250/default/Pomo306.pdf](http://www.jto.fi/asiakaslehti/fi_FI/asiakaslehtipomo/_files/11902104610003250/default/Pomo306.pdf)

Perheyriyksen sukupolvenvaihdos: Mistä seuraajat? 2005 Elinkeinoelämän keskusliiton lehti Prima, 8, Lokakuu 2005. [Viitattu 2.3.2009]. Saatavissa: [http://www.ek.fi/prima/8\\_2005/sukupolvenvaihdos.php](http://www.ek.fi/prima/8_2005/sukupolvenvaihdos.php)

Pyörälä, E. 2002. Johdatus laadullisen tutkimuksen metodologiaan. Oppimisen kehittämissyksikkö. Helsingin yliopisto. [Viitattu 4.4.2009] Saatavissa: <http://www.valt.helsinki.fi/yleope/kvali/kvali1.pdf>

Oulun Yliopisto. 2003. Aineiston analysointi ja käsittely. [Viitattu 16.4.2009]. Saatavissa: <http://herkules oulu.fi/isbn9514271637/html/x883.html>.

Osuva palvelu on käynnistynyt. Savon Yrittäjät. [Viitattu 2.3.2009]. Saatavissa: <http://www.savonyrittajat.fi/osuva/fi/index.php>

Rautiainen, M. 2005. Identiteetti ja luopuminen perheyriityksen sukupolvenvaihdoksessa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Kauppatieteiden osasto. Pro gradu. [Viitattu 16.4.2009]. Saatavissa: <https://oa.doria.fi/handle/10024/35610>

Savon Yrittäjät. [Viitattu 2.3.2009]. Saatavissa: <http://www.savonyrittajat.fi/savonyrittajat/index.php>

Vehkaperä, M. 2003. Laadullinen tutkimus. Jyväskylän Yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. [Viitattu 5.3.2009]. Saatavissa: [vehkaperä\\_laadullinen\\_021003.ppt](#)

Varamäki, E. 2007. Omistajanvaihdosnäkymät ja yritysten jatkuvuuden edistäminen Etelä-Pohjanmaalla. [Viitattu 24.3.2009]. Saatavissa: <http://www.omistajanvaihdosseura.org/Resources/OVraportti%202007%20final%20Seam.pdf>

Yritystoiminnan palveluopas. Keskipohjanmaanaikuisopisto 2006. [Viitattu 2.3.2009]. Saatavissa:

[http://demo.kpakk.fi/kaseyp/uploads/tiedostot/153637\\_opas\\_yrittajille\\_web.pdf](http://demo.kpakk.fi/kaseyp/uploads/tiedostot/153637_opas_yrittajille_web.pdf)

## LIITE

### Teemahaastattelurunko

#### 1. Taustatekijät

Yrityksen historia lyhyesti

Yrittäjän yrittäjäys historia

Omistajanvaihdokseen johtavat tekijät

Yrityksen tilanne ennen omistajanvaihdosta

- Liikevaihto
- Henkilömäärä
- Tuotteet ja/tai palvelut

#### 2. Omistajanvaihdosprosessi

- Milloin ensimmäisen kerran ajattelitte vetäytyä syrjään
- Milloin ja Miten prosessi toteutettiin
- Millaisia tavoitteita omistajanvaihdoksen suhteen oli
- Keskustelitteko jatkajan kanssa, miten paljon yrityksen tilanteesta

#### 3. Tuntemukset prosessin aikana

Mitä eri tunteita eri vaiheisiin liittyi

Millaisia ajatuksia ja henkisiä paineita oli eniten/vähiten

- Omistuksen
- Osaamisen
- Liikkeenjohdollisen vastuun siirtoon liittyen

Olitteko vaihdoksen jälkeen mukana toiminnassa ja miten

Oletteko vielä mukana toiminnassa

#### 4. Omistajanvaihdoksen jälkeen

Miltä tuntui nähdä jatkaja ”puikoissa”

Mitä teitte vaihdoksen jälkeen

Kauanko muutos tottumiseen uuteen tilanteeseen vei aikaa

Mitä ajattelette tällä hetkellä yrityksestäsi luopumisesta

Olitteko valmentunut luopumishetkeen etukäteen, miten

Mitä olisitte tehnyt toisin

Olisitteko halunnut enemmän tietoa, taitoa ja tukea prosessin aikana

Mitä haluaisitte antaa neuvoksi tuleville sukupolvenvaihdosta suunnitteleville