

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutus

Hanna Laakkonen

PIENYRITYKSEN KEHITTÄMINEN SUKUPOLVENVAIHDOKSEN
JÄLKEEN

Opinnäytetyö
Toukokuu 2019



OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2019
Liiketalouden koulutus

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä
Hanna Laakkonen

Nimeke
Pienyrityksen kehittäminen sukupolvenvaihdoksen jälkeen

Tiivistelmä

Vuosittain yrittäjiä jää eläkkeelle ja yrityksen jatkajat etsivät keinoja kehittää yritystä. Tässä työssä tutkittiin sukupolvenvaihdoksen jälkeistä kehittämistä viidessä pienyrityksessä. Ensinnäkin selvitettiin, mitä perusteita yrityksen jatkamiselle oli ja kuinka sukupolvenvaihdosta valmisteltiin yrityksessä. Toiseksi selvitettiin, kuinka yrityksen kehittämistarpeita oli kartoitettu ja kuinka yritystä oli kehitetty sukupolvenvaihdoksen jälkeen.

Tutkimusta varten aineistoa kerättiin teemahaastattelun avulla. Viiden haastattelun kohteina olivat perheyriksen jatkajat. Haastattelun teemat keskittyivät sukupolvenvaihdoksen ja kehittämisen ympärille. Haastatteluilla kerättyä aineistoa verrattiin teoriaan.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että yrityksen kehittäminen oli yleistä sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Yrityksen kehittäminen oli osa liiketoimintaa ja se koettiin tärkeäksi liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta. Kehittäminen vaati suunnittelua, mutta käytäntö osoitti, että ilman suunnitteluakin yrityksen kehittäminen oli menestyksellistä. Yritys pystyi kilpailemaan muuttuvilla markkinoilla kehittämisen avulla.

Kieli
suomi

Sivuja 39
Liitteet 1
Liitesivumäärä 1

Asiasanat
Kehittäminen, liiketoiminta, sukupolvenvaihdos, yritys



THESIS
May 2019
Business Economics Programme

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author
Hanna Laakkonen

Title
Small Business Development after the Change of Generation

Abstract

Every year, some entrepreneurs retire, while the ones who continue look for ways how to develop the companies. This study discusses business development after the change of generation in five small enterprises. First, it was researched what were the reasons for continuing the business and what preparations were made before the change of generation. Secondly, the thesis aimed at answering how the needs for developing the company were surveyed and how the company was being developed after the change of generation.

Material for the study was gathered by the means of theme interviews. Subjects of the five interviews were the ones who continued running the family enterprise. The themes of the interviews focused on the change of generation and development of the company. The material gathered through interviews was compared to the theory.

The results of the study showed that business development is common after the change of generation. Business development was seen as an important part of operations and the future of the company. Development work demands planning, but the interviews showed that even without planning developing could be successful. By developing, the company was able to compete in the changing market.

Language
Finnish

Pages 39
Appendices 1
Pages of Appendices 1

Keywords
Business development, business, the change of generation, company

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Työn taustaa	5
1.2	Työn tavoitteet	6
1.3	Sukupolvenvaihdos omassa yrityksessä	7
2	Sukupolvenvaihdos	8
2.1	Yrityksen sukupolvenvaihdokseen valmistautuminen	8
2.2	Omistajanvaihdosten määrä tulevaisuudessa	9
3	Yrityksen kehittäminen.....	10
3.1	Nykytilan kartoitus.....	12
3.2	Kehittäminen sukupolvenvaihdoksen jälkeen	13
3.3	Kehittämisen tavoitteet.....	14
3.4	Muutosjohtaminen kehittämisen edellytyksenä	15
3.5	Kehittämisen haasteet.....	17
4	Tutkimuksen toteuttaminen	17
4.1	Teemahaastattelu	18
4.2	Haastatteluiden toteuttaminen	19
4.3	Haastatteluiden analysointi.....	20
5	Tutkimuksen tulokset	20
5.1	Tapausten esittely	21
5.2	Syyt yrityksen jatkamiselle ja sukupolvenvaihdos	22
5.3	Yrityksen kehittäminen ja sen haasteet	25
5.4	Neuvoja sukupolvenvaihdokseen	28
5.5	Yrityksen kehittämisen tärkeys.....	30
5.6	Yhteenveto tuloksista	30
6	Johtopäätökset ja pohdinta	32
6.1	Sukupolvenvaihdokseen valmistautuminen	32
6.2	Yrityksen kehittäminen käytännössä.....	33
6.3	Tulosten luotettavuus	34
6.4	Opinnäytetyöprosessin arviointia.....	35
6.5	Jatkotutkimusmahdollisuudet	36
6.6	Lopuksi	36
	Lähteet	38

Liitteet

Liite 1

1 Johdanto

1.1 Työn taustaa

Väestön ikääntyessä monen pienyrityksen jatkuvuus on epävarmaa yrittäjien eläköityessä. Vuonna 2018 Seinäjoen ammattikorkeakoulu suoritti laajan tutkimuksen, minkä pohjalta julkaistiin valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri. Omistajanvaihdosbarometrissa (Varamäki, Joensuu-Salo, Viljamaa, Tall & Katajavirta 2018, 17) selvitettiin, millaiset näkymät ovat monelle yritykselle tulevina vuosina. Omistajanvaihdosbarometriin vastanneista yli 55-vuotiaita oli 929 henkilöä. Suurin osa vastaajista, 33 prosenttia, oli 59–62-vuotiaita ja yli 66-vuotiaita oli 20 prosenttia. Barometrissa kysyttiin, onko yrittäjillä aikomus luopua yrityksen päävastuusta lähivuosina. Vastanneista yrittäjistä 45 prosenttia vastasi luopuvansa yrityksen päävastuusta vuosina 2018–2020 ja lähes saman verran, 38 prosenttia vuosina 2021–2024. Vain 17 prosenttia, ja sitä pienempi osa vastanneista vastasi luopuvansa yrityksen päävastuusta vuoden 2025 jälkeen. (Varamäki ym. 2018, 26.)

Barometrin osoittamien lukujen valossa voidaan todeta, että lähitulevaisuudessa useassa yrityksessä tehdään sukupolvenvaihdos. Todennäköisimmin sukupolvenvaihdos toteutuu perheen sisällä yli 20 henkeä työllistävissä yrityksissä, ja epätodennäköisimmin 1–4 henkeä työllistävissä yrityksissä. Vastaajista 36–58 prosenttia, yrityksen koosta riippuen, aikoo myydä yrityksen ulkopuoliselle. Koska yritykselle ei ole jatkajaa, yksinyrittäjän toiminnan jatkuminen on barometrin mukaan kaikkein haastavinta. (Varamäki ym. 2018, 30.) Lopettavien yritystenkin määrä tulee kasvamaan tulevaisuudessa, ellei näille yrityksille löydy jatkajia.

Aihe opinnäytetyölle syntyi opiskellessani toisena lukuvuotena töiden ohella. Olin työskennellyt vuodesta 2011 lähtien täysipäiväisesti 1970-luvun lopulla perustetussa perheyrityksessämme. Yrityksen jatkamisesta oli keskusteltu perheen sisällä vakavasti jo useamman vuoden ajan, minkä vuoksi sukupolvenvaihdos ja yrityksen jatkaminen kiinnostivat. Opinnäytetyö antoi hyvän mahdollisuuden tutkia asiaa tarkemmin ja selvittää samalla, kuinka yritystä tulisi kehittää sukupolvenvaihdoksen jälkeen.

1.2 Työn tavoitteet

Varsinainen aihe opinnäytetyölle syntyi, kun aloin miettimään perheyrityksemme tulevaisuutta. Yrityksessämme oli meneillään sukupolvenvaihdos ja olimme yhdessä yrityksestä luopujan kanssa miettineet, kuinka lähdemme yritystä kehittämään. Koska aihe on ajankohtainen monessa yrityksessä, halusin selvittää, millaisia kokemuksia muilla samassa tilanteessa olevilla yrityksen jatkajilla on liiketoiminnan jatkamisesta ja kehittämisestä. Tutkimusongelman selvittämiseksi hankin teoretietoa kirjallisuudesta.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään nimenomaan pienyrityksen liiketoiminnan kehittämiseen sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Tätä tarkoitusta varten haastatellaan perheyritysten jatkajia eri aloilta. Haastatteluissa selvitetään, kuinka sukupolvenvaihdos onnistui heidän yrityksissään, ja tehtiinkö sen jälkeen jonkinlaisia kehitystoimenpiteitä. Jos yritystä kehitettiin, kuinka se tehtiin. Tutkin, kuinka he ovat kokeneet yrityksen kehittämisen ja sen tuomat haasteet. Haastatteluissa nousseita asioita verrataan tutkittuun tietoon. Haastatteluista saatua tietoa ei voi yleistää, mutta se antaa yrityksen jatkamisesta ja kehittämisestä hyödyllistä tietoa.

Lopputulena työ tarjoaa yrityksen jatkajalle tai jatkajille hyödyllistä tietoa, kuinka omaa yritystä voisi kehittää sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Haastatteluissa nousseiden asioiden pohjalta listataan tärkeimmät kohdat, jotka yrityksen jatkajan tulisi ottaa huomioon sukupolvenvaihdostilanteessa ja sen jälkeen yrityksen kehittämisessä. Työssä esitettävissä tapauksissa ei tuoda esille yritysten toimialaa, sillä työtä ei ole sidottu tietyn alan yrityksiin. Näin työn esittämät kehittämisideat ovat sovellettavissa eri alojen eri kokoihin yrityksiin.

Yrityksen toimintahistoria, toimiala, omistajuusrakenne ja asiakkaat ovat osa yrityksen persoonaa. Jokainen yritys on oma yksilönsä, minkä vuoksi tässä työssä ei oteta kantaa siihen, kuinka kehittää yritystä, vaan pikemminkin mitä tulisi ottaa huomioon, kun yritystä lähdetään kehittämään. Yrityksen persoona pitkälti vaikuttaa siihen, mitä yrityksessä kannattaa lähteä kehittämään, ja kuinka löytää siihen sopivat keinot ja mallit.

Työssä puhutaan kehittämisestä eri termein. Kehittämisprojektilla viitataan organisaation sisäisiin projekteihin, joiden avulla kehitetään yrityksen toimintaa ja sitä kautta investoidaan tulevaisuuteen (Projekti-instituutti 2019). Kehittämisprojektitermin sijaan pienemmistä yrityksistä puhuttaessa käytetään termejä kehittämistehtävä tai kehittämiskohde, jotka kuvaavat pienempiä muutoksia, joita yrityksessä tehdään.

1.3 Sukupolvenvaihdos omassa yrityksessä

Olen omakohtaisesti kokenut perheyriksen sukupolvenvaihdoksen ja sen, kuinka sen jälkeen yritystä on lähdetty kehittämään. Kun perheyriksessämme tehtiin päätös omistajuuden siirtymisestä, pyysimme apua Joensuun seudun kehittämissyhtiö Josekilta. Josek Oy eli Joensuun seudun kehitysyhtiö (nykyinen Business Joensuu Oy) tarjoaa muun muassa neuvoja ja apua paikallisille yrityksille sukupolvenvaihdostilanteissa. Heiltä saa hyödyllistä tietoa, millaisia vaihtoehtoja omistajuudenvaihdoksessa on ja mistä siihen saa apua.

Lisäksi käytimme asianajajan palveluita yrityksen arvon määrittämiseen. Asianajajan laatiman muistion pohjalta laadimme itse ennakkoratkaisuhakemuksen verottajan ohjeiden mukaisesti. Hakemuksessa täytyy esittää verokäsittelyyn liittyvä yksilöity kysymys, mihin verottajalta pyydetään vastausta. Kysymys voi koskea yhtä tai useampaa henkilöä. Tapauksessamme hakemuksessa kysyttiin veroseuraamuksista yrityksestä luopujalle sekä yrityksen jatkajille. Hakemuksen mukaan liitetään luonnos kauppakirjasta tai lahjakirjasta, riippuen millainen luovutus on kyseessä. Verottajan antama päätös on voimassa kuusi kuukautta sen kirjaamisesta, minkä aikana omistajuudenvaihdos tulee tehdä. Kun omistajuudenvaihdos on suoritettu, tulee verottajalle tehdä ilmoitus omistajuuden muutoksesta. Ilmoituksessa tulee mainita, että verotus suoritetaan ennakkoratkaisuhakemuksen mukaisesti. Asian käsittelyn jälkeen verottaja lähettää veronmaksulomakkeet veronmaksua varten.

Kokonaisuudessaan aikaa sukupolvenvaihdoksen loppuun saattamiseen meni noin puolisen vuotta. Eniten aikaa vei omistajuuskuvioiden päättäminen, veroseuraamusten selvittäminen ja ennakkoratkaisuhakemuksen tekeminen. Koska

yrittäjien osakkeenomistus jakaantui lopulta kolmeen osaan, laadimme asiantuntijan avustuksella osakassopimuksen jokaisen osakkaan turvaksi tulevaisuutta varten. Osakassopimus kannattaa laatia aina, kun osakkaita yrityksessä on enemmän kuin yksi erimielisyyksien turvaksi. Sopimuksen avulla voidaan turvata myös se, ettei osakas voi myydä osakkeitaan kelle tahansa.

2 Sukupolvenvaihdos

Eläkeikä on noussut ja työssä käyvien eläkeläisten määrä on kasvanut. Vuonna 2017 eläkkeellä olevista 13 prosenttia oli työssä (Kannisto 2018, 15). Näistä työssäkäyvistä eläkeläisistä moni on yrittäjä, jonka yritys on jatkajaa vailla. Jatkajaa ei aina löydy perheen sisältä tai lähipiiristä, jolloin myyminen ulkopuoliselle tulee kysymykseen. Omistajanvaihdosbarometrissa selvitettiin omistajanvaihdoksen haasteita, joista suurimmaksi nousi nimenomaan jatkajan löytäminen. Muita haasteita olivat arvonmääritys, omistajanvaihdoksen rahoitus ja perintö- ja lahjaverotus. (Varamäki ym. 2018, 34.)

2.1 Yrityksen sukupolvenvaihdokseen valmistautuminen

Yrityksestä luopuminen vie aikaa ja siksi sukupolvenvaihdokseen tulisi varata aikaa. Mitä paremmin yrityksenjatkaja tuntee yrityksen toiminnan, sitä helpompaa yrityksen jatkaminen tulee olemaan. Yrityksestä luopuja ja jatkajan väliset avoimet keskustelut auttavat omistajuuden siirtymisessä jatkajalle. Keskusteluissa tulisi käydä läpi roolitukset eli mitä kukin tekee omistajuudenvaihdoksen jälkeen. Toimintatavoista keskustelu voi ehkäistä mahdolliset ongelmatilanteet ja auttaa sellaisten ilmetessä niiden ratkaisemisessa. Yritystä pitkään johtaneen yrittäjän voi olla vaikea laskea irti ohjaksista, mikä voi tuottaa ongelmia varsinkin perheyrittäjissä. Tästä syystä ajoitus on tärkeä.

Yritysluovutukset ovat aina erilaisia ja siksi niissä olisi hyvä kaikkien edun mukaisesti käyttää asiantuntija-apua verratessa eri vaihtoehtoja (Lakari 2009, 9). Valtio tukee

yri­tysten jat­kamista verotuksen sukupolvenvaihdoshuojennuksiin, kun jat­kaja on tarpeeksi läheistä sukua. Yrityksestä luopujalle ja luovutuksen saajalle syntyvät veroseuraamukset riippuvat siitä, millä tavoin omaisuutta luovutetaan. (Lakari & Engblom 2016, 45.) Yrityksestä luopujan tulisi miettiä tarkkaan, millaisen rahallisen korvauksen hän yrityksestä haluaa. Mikäli hän ei halua vastiketta kaupasta, ei hänelle myöskään synny veroseuraamuksia. Luovutuksen saaja sen sijaan maksaa lahjaveroa saamastaan vastikkeesta. Tuloverolain pykälässä 48 on määritelty edellytykset myyjän sukupolvenvaihdoshuojennukselle. (Lakari & Engblom 2016, 95.)

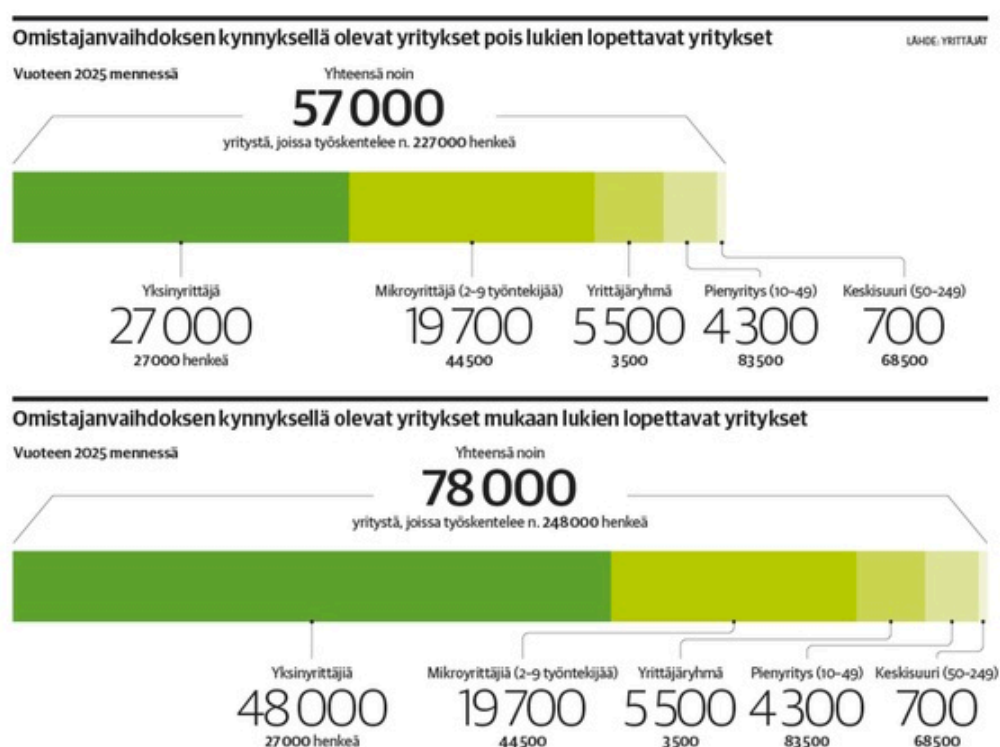
Sukupolvenvaihdoshuojennuksen edellytykset täyttyvät lahjaluontoisessa kaupassa, kun kauppahinta on yli puolet kaupan kohteena olevan yrityksen tai sen osan käyvästä arvosta (Lakari & Engblom 2016, 99). Vaihtoehtona on myös lahjoittaa yritys kokonaisuudessaan, jolloin tietyin ehdoin lahjaveron maksuun liittyy sukupolvenvaihdoshuojennus. Yrityksen jat­kajan on mm. saatava vähintään 10 prosenttia yrityksen osakkeista, ja hänen on työskenneltävä vähintään viisi vuotta yrityksessä. Maksettavalle verolle voi lisäksi anoa maksuaikaa, kun veron määrä on yli 1700 euroa. (Lakari & Engblom 2016, 101.)

Oli sitten kyseessä lahjaluontoinen tai alihintainen kauppa, tulisi laatia ennakkoratkaisuhakemus verottajalle ennen yrityksen siirtämistä nuoremmalle sukupolvelle. Hakemusta varten yrityksen arvon määrittämiseen saa apua asiaan perehtyneeltä asiantuntijalta. Ennakkoratkaisuhakemuksen voi teettää asiantuntijalla, mutta hakemuksen voi tehdä myös itse verottajan ohjeiden mukaisesti. Hakemuksen tarkoituksena on antaa verovelvolliselle tieto siitä, millainen veroseuraamus hänelle syntyy omistajuudenvaihdoksesta. Hakemuksessa tulee esittää mahdollisimman tarkkaan kysymys, mihin verottajalta haetaan vastausta. Ennakkoratkaisuhakemuksen laatiminen vie aikaa ja vaatii tarkkuutta, mutta siten säästää sukupolvenvaihdokseen menevissä kuluissa. (Verohallinto, 2013)

2.2 Omistajanvaihdosten määrä tulevaisuudessa

Finnvera ja Suomen Yritysvälittäjien liitto arvioivat, että Suomessa tehdään vuosittain noin 2000-3000 omistajavaihdosta. Myös omistajavaihdosbarometri tukee tätä huomiota, sillä sen saamien tulosten mukaan vuoteen 2025 mennessä monessa yrityksessä omistajuudenvaihdos on ajankohtainen. Barometri selvitti tarkemmin omistajavaihdoksen edessä olevien yritysten rakennetta ja alaa. Yritykset työllistävät keskimäärin 13 työntekijää, yksinyrittäjien ollessa suurin luokka ja mikroyritysten (2-9 työntekijää) toiseksi suurin. Suurin osa näistä yrityksistä toimii seuraavilla aloilla: asiantuntijapalvelut, muut palvelut, teollisuus, kauppa ja rakennusala. (Varamäki ym. 2018, 59.)

Kuvio 1 havainnollistaa, kuinka monessa yrityksessä omistajavaihdos on tulossa ajankohtaiseksi vuoteen 2025 mennessä.



Kuvio 1. Omistajavaihdoksen kynnyksellä olevat yritykset (Kauppalehti 2019)

3 Yrityksen kehittäminen

Yritys ei kehity, vaan sitä kehitetään. Yrityksen kehittämiseen tarvitaan suunnitelma, sillä hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. Suunnitelluilla toimenpiteillä saadaan aikaiseksi tehokas ja tavoitteellinen muutos. Muutokseen eivät riitä pienet päivittäiset teot, vaan yrityksen toiminnan kehittämisen tulisi olla jatkuvaa. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 327.) Kehittämisen tarkoituksena on saada aikaan muutos, johon koko yritys sitoutuu. Varsinkin pienissä yrityksissä suunnitelmallinen kehittäminen voi olla ongelmallista ajanpuutteen vuoksi. Sopivien kehittämiskohteiden löytäminen voi olla haastavaa tai niiden toteuttamiseen ei ole tarvittavia resursseja. PK-yrityksissä suurin osa ajasta menee jokapäiväisten rutiinien hoitamiseen tulevaisuuden suunnittelun sijaan. (Hakanen 2004, 15.)

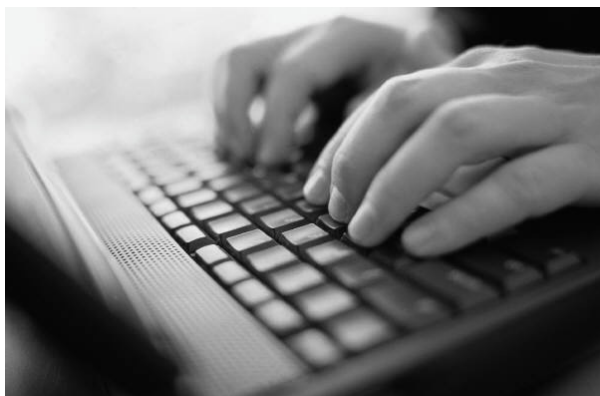
Yrityksen kehittäminen on liiketoiminnan menestyksen edellytys. Yritystä kehitetään muun muassa seuraavista syistä:

- kannattavuuden parantamiseksi tai kasvun aikaansaamiseksi
- uusien liiketoimintamallien, tavaroiden tai palveluiden kehittämiseksi tai kaupallistamiseksi
- tulevaisuuden kysynnän tai muiden toimintaan vaikuttavien tekijöiden ennakoimiseksi
- toiminnan tehostamiseksi
- yrityksessä ilmenneiden ongelmien ratkaisemiseksi

(Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 12.)

Pienten ja keskisuurten yritysten resurssit ja toimintatavat ovat aivan erilaiset suuryrityksiin verrattuna. Tehdyt tutkimukset ja käytännön työ pk-yrityksissä osoittaa, että strateginen työskentely on usein epämuodollista ja satunnaista. Kuitenkin pk-yrityksissä tehdään paljon samoja asioita kuin suuryrityksissä käytännön kehitystyössä. Niitä ei vain samalla tavalla tiedosteta kuin suuryrityksissä. (Hakanen 2004, 15.) Jaetulla ymmärryksellä tarkoitetaan, että kaikki yrityksessä ymmärtävät, kuinka jokapäiväisessä työssä strategia näkyy. Siten voidaan luoda yhteys strategisten suunnitelmien ja strategian toteutuksen välille. Tästä mallista voidaan käyttää nimitystä strateginen malli, mistä kuva 1. kertoo. (Hakanen 2004, 157.)

Kuva 1. Strateginen ajattelumalli (Hakanen 2004, 157)



- luovuus, innovatiivisuus
- ideat, kokeilu
- hiljainen tieto
- avoin tiedonkulku
- vapautunut ajattelu
- epämuodollisuus
- itsestään nouseva motivaatio
- hauskuus

3.1 Nykytilan kartoitus

Yrityksen menneisyyden tunteminen on yhtä tärkeää kuin sen nykytilanteen kartoittaminen. Jotta yrityksen tulevaisuudelle osataan valita oikea suunta, on tiedettävä mistä on tultu. Yrityksen toimintaa tulisi tarkastella onnistumisien ja epäonnistumisien kautta. Ongelmana usein on, ettei osata katsoa kokonaisuutta. Kun samalla tavalla on toimittu vuosikymmenien ajan, voi olla vaikea lähteä muuttamaan toimintamalleja. Yrityksen toimintaa on vaikea katsoa ulkopuolisen silmin, eikä näin ollen pystytä tunnistamaan yrityksen ongelmakohtia. Asioita tehdään samalla tavalla vuodesta toiseen, vaikka olisi mahdollista tehdä niitä nykyaikaisemmin.

Pitkä historia voi olla sekä vahvuus että haitta yritykselle. Vuosien tuoma kokemus kasvattaa osaamista, tietotaitoa ja arvostusta alalla. Mutta se voi osaltaan tehdä yrityksestä muutosvastaisen. Kun olisi aika kehittyä muuttuvassa markkinataloudessa, ei paikallaan polkeva yritys kykene muuttumaan sen mukana. Nimenomaan pienyrityksissä yrittäjän persoonalla on iso vaikutus yrityksen toimintatapoihin. Mitä enemmän yrittäjä on halukas kehittämään itseään, sitä paremmat kehittymismahdollisuudet yrityksellä on.

Liiketoiminnan jatkumisen kannalta olisi tunnistettava tulevaisuuden riskit, sekä yrityksen sisäiset että ulkoiset riskit. Kartoittamisen apuna voi käyttää asiantuntijaa, joka kykenee katsomaan kokonaisuutta eri näkökulmista. Oman yrityksen heikkouksien ja vahvuuksien tunnistaminen helpottaa kartoittamisessa. Siinä apuna

voidaan käyttää SWOT-analyysia eli nelikenttäanalyysiä. Sen avulla listataan yrityksen heikkoudet, vahvuudet, mahdollisuudet ja uhat (Lipiäinen 2001, 583).

3.2 Kehittäminen sukupolvenvaihdoksen jälkeen

Omistajanvaihdosbarometrissa selvitettiin, onko yrityksiä kehitetty omistajuudenvaihdoksen jälkeen. Barometrissa havaittiin, että yrityksissä, joissa jatkaja oli tiedossa, panostettiin eniten yrityksen kehittämiseen. Yrityksissä joko kehitettiin jo olemassa olevaa toimintaa tai keskityttiin uuden kehittämiseen. Uuden kehittäminen oli todennäköisempää yrityksessä, jossa muut omistajat jatkavat yritystä verrattuna perheen sisäisiin jatkajiin. (Varamäki ym. 2018, 55.)

Barometrissa yrityksen kehittämisen painopisteiksi nimettiin:

- Toiminnan tehostaminen
- Olemassa olevien tuotteiden /palvelujen laadun parantaminen
- Kulujen vähentäminen
- Olemassa olevien tuotteiden/palvelujen valikoiman kasvattaminen
- Joustavuuden lisääminen
- Uusien markkina-alueiden löytäminen
- Uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen
- Uusien teknologioiden omaksuminen
- Toiminnan osien ulkoistaminen

Liiketoiminnan kehittymistä sukupolvenvaihdoksen jälkeen tutkittiin Varamäen, Tallin, Soraman, Länsiluodon, Viljamaan, Laitisen, Järvenpään & Petäjän (2012, 142) tutkimuksessa, missä tarkasteltiin johtamisen, yrityksen tavoitteiden sekä yleisen toimintatavan muutosta ja kehitystä. Yhdeksästä sukupolvenvaihdostapauksesta viidessä oli keskitytty ammattimaisempaan johtamiseen. Lopussa neljässä tapauksessa ei johtamisen suhteen ollut tehty merkittäviä muutoksia sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Mutta kuten Juutinen ja Steiner (2010, 36) toteavat, liiketoiminnan johtaminen vaatii riskien ottamista lisäarvon tuottamisen mahdollistamiseksi.

Selvitettäessä toimintatapojen muutoksia havaittiin että, sukupolvenvaihdoksen jälkeen yrityksissä oli esimerkiksi uudistettu atk-järjestelmiä ja kasvatettu alihankintaketjua. Uusi sukupolvi on siis ottanut käyttöön nykyaikaisempia järjestelmiä ja tehnyt näin ollen toiminnan ammattimaisemmaksi. (Varamäki ym. 2012, 141–142.) Uuden sukupolven tekemillä muutoksilla yrityksiä on nykyaikaistettu ja tuotu ne uudelle vuosituhannelle.

Verkostoituminen on nykyaikaa. Kilpailijoihin tulisi suhtautua kuten saman alan kollegoihin, joiden kanssa säännöllinen ajatusten vaihtaminen yleensä poistaa pelkoja, jotka syntyvät oman pään sisällä (Rope 2000, 37). Yritys saa elintärkeää tietoa markkinoilta alan muilta osaajilta, mikä kasvattaa sosiaalista pääomaa. Asiantuntemuksen jakaminen ja uuden opitun tiedon siirtäminen osaksi yritystä ovat osa kehittymistä. (Ojasalo ym. 2014, 159.)

Kehittämiseen ja kasvuun on tarjolla PK-yrityksille suunnattu yrityskummipalvelu. Suomen Yrityskummit Ry palvelee pääasiassa mikroyrityksiä, ja sen tarjoama palvelu on maksutonta. Yrityskummi on yrittäjän keskustelukumppani, joka auttaa yrittäjää esimerkiksi markkinoinnissa, viennissä ja verkostoitumisessa. Yrityskummit ovat kokeneita liikkeenjohdon ammattilaisia, jotka haluavat auttaa muita yrittäjiä ja jakaa osaamistaan eläkkeelle jäädessään. (Pöysti 2019, 11.)

3.3 Kehittämisen tavoitteet

Kehittämisen tarkoituksena on oppia uutta, niin että yritys toimii sille asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Yritystä voidaan lähteä kehittämään kehitysprojektin tai kehittämistehtävän avulla kohti toivottua muutosta. Projekteja voidaan ajatella investointeina, joiden tarkoituksena on tuoda kassaan rahaa. Ensin on investoitava yrityksen omia varoja projektin toteuttamiseen. Kehitystoimenpiteiden kautta tulosten mittaaminen ei kuitenkaan ole yksiselitteistä, sillä kysyntä vaikuttaa suuresti esimerkiksi myyntiin. Luonnollinen mittari kehitysprojektin onnistumiselle on projektille asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Tavoite voi olla esimerkiksi myynnin kasvattaminen, palvelun laadun parantaminen, yleiskulujen pienentäminen, käyttökateen parantaminen tai uusien asiakkaiden hankinta. Tuloksia ei pystytä

mittaamaan pelkästään luvuista, joten kehitysprojektin tuloksista olisi hyvä keskustella yhdessä johdon ja henkilöstön kesken. Kehittämiskohtien aikana käytettävistä menetelmistä on tärkeä saada palautetta ja tarkastella, kuinka ne toimivat. (Lanning & Salminen 1999, 311–312.)

Kehittämiskohtien tulee olla samassa linjassa yrityksen toimintamallien kanssa. Kehittämiskohtia valittaessa on huomioitava kehittämiskohtien tärkeys sekä yrityksen resurssit. Osa kehittämiskohteista voidaan toteuttaa heti, osa sen sijaan vaatii pitkäaikaisempaa suunnittelua ja mahdollista resurssien uudestaan järjestelyä (Opintokeskus Sivis, 2019).

Kuluttajien tarpeisiin vastaaminen mahdollistaa yrityksen asiakassuhteiden jatkuvuuden ja uusien asiakassuhteiden luomisen. Markkinatilanteen muuttumisen ennustaminen on vaikeaa ja edellyttää yritykseltä taitoa ennakoida asiakkaiden asenteiden ja tarpeiden muutoksia. (Juutinen & Steiner 2010, 39.) Menestyäkseen yrityksen jatkajan on kyettävä ymmärtämään yrityksen toimintaa ja asiakkaiden tarpeita. Suomen Strategisen Johtamisen Seura SSJS:n julkaiseman vuotuisen strategiabarometrin mukaan (vuonna 2009) menestyvissä yrityksissä korostuvat asiakastarpeiden ymmärrys, asiakaskäyttäytymisen muutokset sekä tutkimus- ja kehittämistoiminnan asiakaslähtöisyys. Uusien asiakasryhmien ja asiakastarpeiden kartoittaminen on verraten tärkeää. (Juutinen & Steiner 2010, 45.)

Kokonaiskuvan hahmottamiseksi kehittämistoimet kannattaa jakaa eri vaiheisiin, jotta oikeina aikoina osataan tehdä oikeita asioita. Suunnitelmaa ei kuitenkaan tulisi seurata sokeasti, jotta mahdollisia tarvittavia muutoksia pystytään tekemään, jos niille koetaan olevan tarvetta. Lyhykäisyydessään kehittämisen tulee olla ohjattua, hallittua, ja sitä on seurattava sen eri vaiheissa. (Ojasalo ym. 2014, 159.)

3.4 Muutosjohtaminen kehittämisen edellytyksenä

Yleisiä muutosjohtamisen teorioita on useita, ja niiden lisäksi on esitetty erilaisia järjestelmällisiä malleja, joissa kehitys jaetaan toisiaan seuraaviin vaiheisiin. Näistä malleista käytetään myös nimitystä kriittisiin menestystekijöihin pohjautuviksi

malleiksi, joissa esitetyt vaiheet ovat kriittisiä kehityksen onnistumisen kannalta. Kriittiset menestystekijät ovat kokonaisuuksia tai toimenpiteitä, jotka määrittävät kehitysprojektin onnistumisen tai epäonnistumisen. Kurt Lewin esitti jo 1950-luvulla kolmen peräkkäisen vaiheen mallin, joka koostuu kohdista: vapauttaminen, muutos ja vakiinnuttaminen. Vapauttamisvaihe perustuu muutoksen valmisteluun ja lähtötilanteen kartoittamiseen, kun taas muutosvaiheessa tapahtuu varsinaiset kehittämissvaiheet, jotka lopulta vakiintuvat osaksi toimintamallia. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 16–17.)

1990-luvulla John P. Kotter esitteli mallin, joka tarkensi Lewinin kolmivaiheista mallia kahdeksanosaisella jaolla. Kotter jakaa kehitysvaiheet toisiaan seuraaviin vaiheisiin tavoitteiden ja tehtävien avulla, joiden täytyy toteutua kehitysprojektin onnistuessa menestyksekkäästi. Kotterin malli painottuu yhteiseen visioon määrittäen suunnan, mihin sitoutuu johto ja henkilöstö. Ilman valittua suuntaa yritys lähtee väärään suuntaan tai ei kehity ollenkaan. (Lanning ym. 1999, 26–27.)

Toinen 1990-luvulla esitetty malli on Beerin, Eisenstatin ja Spectorin malli, missä kolmikko kyseenalaistaa erilaiset muutosmallit. Heidän mukaansa kehittämisessä tulisi keskittyä konkreettisiin ongelmiin liikojen toimenpiteiden sijaan. Kilpailukyvyyn parantamisen tavoitteiden tukemiseksi keskitytään henkilöstön rooleihin, vastuisiin ja suhteisiin yrityksessä. Henkilöstö sitoutuu kehittymään ja toimimaan aktiivisesti asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Lanning ym. 1999, 26–27.)

Yleistä teorioille on, että yritystä johdetaan ylhäältä käsin ja muutos luodaan suunnitelmallisesti. Jotta yritys pysyy mukana muutoksessa, on toimittava nopeammin ja joustettava enemmän kasvavan tiedon määrän synnyttäessä uusia tuotteita ja palveluita. Uusien mahdollisuuksien tutkiminen muuttuvassa markkinatilanteessa on tärkeää. Mitä nopeammin yritys omaksuu muutoksen, sen paremmat edellytykset sillä on menestykseen.

3.5 Kehittämisen haasteet

Yrityksen kehitykselle on sekä sisäisiä että ulkoisia haasteita. Kehittämisen tiellä ei ole pelkästään henkilöstö vaan myös yrityksen ylin johto (Mattila 2007, 20). Perheyrityksissä haasteena on jatkavan sukupolven kehittämisaikeiden yhteensovittaminen yrityksen arvojen ja toimintamallien kanssa. Uudenlainen johtamistapa voi luoda konflikteja työntekijöiden ja entisen yrittäjän välille. Siksi yrityksen kehittämisaikeista olisi hyvä keskustella sukupolvenvaihdostilanteessa. Kuinka yrityksen jatkaja näkee yrityksen nykytilan ja tulevaisuuden? Näistä asioista olisi hyvä keskustella sukupolvenvaihdostilanteessa yrityksestä luopujan ja jatkajan välillä. Kyseessä on kuitenkin elämäntyö, jota nuorempi sukupolvi jatkaa. Ja jotta yrityksen toiminta jatkuisi vielä toisen sukupolven johdossa, on yritystä osattava kehittää muuttuvassa markkinatilanteessa.

Yrityksen kehittäminen vaatii hyvät lähtökohdat. On luotava suunnitelma ja hyvät olosuhteet kehittämisprojektin onnistumiselle. Jotta henkilöstö saadaan mukaan kehittämistyöhön, on heillä oltava tahto, kyky ja mahdollisuus kehittää yrityksen toimintaa. Nämä kaikki kolme ominaisuutta ovat yhtä lailla tärkeitä projektin onnistumisen kannalta. Mutta ilman toimintaympäristön toimivuutta yksistään ei henkilöstön motivaatio, tahto ja kyky riitä. Yrityksen johdon tulee kiinnittää huomiota yrityksen rakenteeseen, käytettävissä oleviin resursseihin, raportointiin, valta- ja vastuujakoihin sekä yleisiin pelisääntöihin yrityksessä. Ilman johdon tukea ei kehittymiseen ole tarpeellisia edellytyksiä. Ilman kurinalaisuutta ja johdonmukaisuutta kehittämistoimet voivat helposti jäädä kesken ja hankalina aikoina voivat kehittämistoimet jäädä puolitiehen. (Lanning 1999, 26–27.)

4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus suoritetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Aineistoa hankitaan haastattelulla, johon etukäteen laaditaan kysymysrunko. Haastattelussa haastateltava saa vapaasti tuoda esille omat kokemukset ja mielipiteet (Tilastokeskus, 2019.) Haastattelu on yleisesti käytetty tiedonkeruun muoto ja sen

avulla kerätään tietoa tutkittavasta aiheesta tutkimusta varten. Haastattelun avulla on mahdollista pureutua syvällisemmin tutkimusongelmaan ja tarvittaessa laajentaa tiedonkeruuta lisäkysymyksiin. Haastattelu on mahdollista toteuttaa kasvotusten, puhelimesta tai sähköisesti kyselyn muodossa. Haastattelun rakenteen suunnittelu vaatii tutkittavaan aiheeseen perehtymistä. Kysymyksiä tulee laatia siten, että ne vastaavat työssä asetettuihin tavoitteisiin. Itse haastattelutilanteessa haastateltavaa on ohjattava ja tarvittaessa motivoitava. Haastattelun onnistumisen kannalta on tärkeää, että haastattelija ylläpitää roolinsa koko haastattelun ajan. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 43.)

4.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on yleisesti käytetty kvalitatiivisen aineiston keruumenetelmä yhteiskunta- ja liiketaloustieteissä. Hyvin käytettynä teemahaastattelu on tehokas menetelmä, koska tutkija voi ohjata haastattelua ilman, että kontrolloisi sitä täysin. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 105.) Teemahaastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa yksityiskohtaisten kysymysten sijaan. Tämä tuo paremmin esiin haastateltavan äänen eikä haastattelijan näkökulma liiaksi hallitse haastattelua. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, koska haastattelun aihepiirit eli teemat ovat kaikille samat. Teemahaastattelussa kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa eikä järjestystä, mutta tietty runko haastattelulla on. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47–48.) Runko antaa vapauden haastattelijalle muuttaa kysymysten järjestystä haastateltavan antamien vastausten mukaisesti.

Työn haastattelumuodoksi valikoitui teemahaastattelu, koska haastattelu kohdentuu tiettyihin teemoihin. Haastattelu sisältää asiateemarungon, mitä kysyä ilman tarkkaan rajattuja kysymyksiä. Olennaista on löytää haastattelussa oikea tasapaino kysymysten esittämisen ja vastausten välillä. Kun haastattelu on tuoreeltaan muistissa, on paras aika analysoida haastatteluaineisto pian haastattelun jälkeen. Tässä vaiheessa voi herätä lisäkysymyksiä, joita voi vielä tarvittaessa kysyä haastateltavalta. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 102–103.)

Haastattelun teemat muodostetaan tutkimuskysymyksen ja teoriapohjan perusteella. Tutkimuksen kohteena on pienyrityksen sukupolvenvaihdoksen jälkeinen kehittäminen, mihin haastattelun teemat liittyvät. Haastateltavat on valittu harkinnanvaraisesti. Haastattelun kohteet on ennalta päätetty eikä näin ollen ole tarkoituksena pyrkiä tulosten yleistämiseen.

Työn teemoiksi valikoitui neljä teemaa: yrityksen jatkamisen perusteet, yrityksen kehittämisen motivaatiot, kehittämiskohteiden valinnan ja kehittämisen haasteet. Teemassa yrityksen jatkamisen perusteet selvitetään, miksi yrityksessä tehtiin sukupolvenvaihdos ja kuinka sitä suunniteltiin. Teemassa yrityksen kehittämisen motivaatiot tiedustellaan yrityksen historian ja nykytilan kartoitusta sekä tarvetta kehittämiselle. Kehittämiskohteiden valinnan teemassa selvitetään kuinka, nykyiset toimintamallit tukevat kehittämiskohteiden valintaa. Neljännessä teemassa selvitetään, millaisia haasteita tuli vastaan, onko henkilöstöä hyödynnetty kehittämisessä ja mitä jälkikäteen opittiin.

4.2 Haastatteluiden toteuttaminen

Haastattelut toteutettiin yksilohaastatteluina sovittuna ajankohtana kahden viikon sisällä maaliskuussa 2019, ja haastattelut äänitettiin puhelimen sanelinsovelluksella. Haastateltavat olivat valikoituneet omasta lähipiiristä, mistä löytyy useampi perheyritys, jossa jälkipolvi on jatkanut yritystä. Sen lisäksi sain viidennen haastateltavan kaveriltani, jota oli tarkoitus haastatella tutkimusta varten. Hän kuitenkin osoittautui kohderyhmään kuulumattomaksi.

Haastattelut toteutettiin kasvotusten etukäteen määritettyjen teemojen mukaisesti, mutta kysymysten järjestystä pystyi tarvittaessa muuttamaan. Kun haastattelija ja haastateltavat ovat toisilleen entuudestaan tuttuja, on tärkeää pitäytyä ennalta määrätyissä haastattelun teemoissa. Haastattelijan roolilla on myös tärkeä merkitys.

4.3 Haastatteluiden analysointi

Teemahaastatteluun meni kerrallaan aikaa 15–30 minuuttia ja päivässä suoritettiin yksi haastattelu. Jokaisen haastattelun jälkeen nauhoitettu haastattelu kuunneltiin useaan otteeseen ja litteroidaan eli kirjoitetaan pääpiirteittäin auki. Tutkimuksen luonteen ja tutkimusongelman kannalta ei ollut tärkeää litteroida haastatteluita sanasta sanaan. Tärkeää oli saada vastaus kysymykseen yleisellä tasolla, eikä toimialaan liittyviä yksityiskohtia tuoda esille haastateltavien vastauksissa. Haastatteluiden kuunteleminen useampaan kertaan antaa tilaisuuden löytää ja tuoda esiin jotakin uutta (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 16).

Haastatteluiden pohjalta tehtyä litterointia seuraa analysointivaihe. Ennen varsinaista analyysivaihetta kerättyyn aineistoon tulee tutustua ajan kanssa, mikä on yksi työvaiheista. Kerätystä aineistosta voi kirjoittaa muistioita, piirrellä kuvioita tai vain miettiä ja sulatella aineistoa. Tutustumisvaiheen tarkoituksena on tehdä aineisto tutuksi tutkijalle, jotta pystyy näkemään kokonaisuuden. (Ruusuvuori ym. 2010, 232.)

Tutustumisvaihetta seuraa analysointivaihe. Analysoinnin tarkoituksena on löytää aineistosta jotakin uutta ja ennen havaitsematonta, uusia merkityksi ja tapoja ymmärtää tutkittavaa ilmiötä. (Ruusuvuori ym. 2010, 16.) Aineisto analysoidaan haastatteluteemoittain ja siitä etsitään keskeisimmät asiat. Aineisto tiivistetään omin sanoin liittäen mukaan tulkintoja ja teoriaa. Analysoidessa on hyvä ottaa huomioon, ettei haastattelurunko noudata etukäteen suunniteltua runkoa. Haastattelupuheessa esiin nousevat teemat eivät siis orjallisesti noudata ennalta laadittua kysymyksen sisältöteemaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2019.)

5 Tutkimuksen tulokset

Haastateltavien anonyymiyden takia haastateltavien tai yritysten nimiä ei työssä kerrota, vaan ne esitellään tapauksina A-E. Pohjatietona haastatteluissa kysyttiin yrityksen jatkajan ikää, koulutustaustaa, yrityksen perustamisvuotta sekä kuinka

pitkään hän on yrityksessä työskennellyt. Taustatiedot valottavat syitä jatkajan perusteille jatkaa yritystä ja motivaatiolle kehittää yrityksen toimintaa.

5.1 Tapausten esittely

Tapaus A

Yrityksen 32-vuotias jatkaja on toinen perheen sisäisistä jatkajista. Vuonna 2017 tehdyn sukupolvenvaihdoksen yhteydessä yritykseen tuli yksi ulkopuolinen osakas. Yritys on toiminut nelisenkymmentä vuotta ja se työllistää 10–20 henkilöä. Yrityksen jatkaja on työskennellyt koko ikänsä yrityksessä ja on toiminut yrityksen toimitusjohtajana vuodesta 2012. Jo nuorena hän työskenteli kaikki kesät perheyrityksessä. Lukion jälkeen armeijan käytyään jatkokouluttautumisen alan valinta oli selkeä. Ajatus perheyrityksen jatkamisesta tuntui helpolta vaihtoehdolta. Kokemusta vieraalla työskentelystä ei ollut ja yrittäminen kiinnosti.

Tapaus B

Yrityksen 44-vuotiaalla jatkajalla on ammattikoulutausta yrityksen harjoittamalta toimialalta. Hän on johtanut yritystä vuodesta 2016 saakka. Heti koulusta valmistumisen jälkeen hän aloitti työt perheyrityksessä eikä hänellä ole kokemusta muista työpaikoista. Yrityksen jatkajasta tuntui, ettei muita vaihtoehtoja oikeastaan ollut kuin jatkaa perheyrityksen toimintaa. Yritys on toiminut yli 20 vuotta ja työllistää tällä hetkellä 3–5 henkilöä.

Tapaus C

Perheyrityksen jatkaminen oli selkeä valinta alusta asti yrityksen 32-vuotiaalle jatkajalle. Ammattikoulusta valmistuttuaan hän aloitti työt perheyrityksessä. Hänen veljensä oli aikaisemmin jo siirtynyt työskentelemään isän rinnalle yritykseen. Opiskeluaikaan hän teki selkeän valinnan suorittaa työharjoittelut muualla kuin perheyrityksessä. Yritys on toiminut kohta 40 vuotta ja se työllistää tällä hetkellä 5–10

henkeä. Yrityksen jatkaja on johtanut yritystä vuodesta 2011 saakka yhdessä veljensä kanssa.

Tapaus D

Yrityksen 33-vuotiaalle jatkajalle oli luonnollista jatkaa vuonna 1993 perustettua perheyritystä, joka työllistää 20–25 henkeä. Hän tutustui yrityksen toimintaan jo peruskoulu-aikaan opetellessaan perustehtäviä tienatakseen rahaa hevosen hankkimiseen. Hän opiskeli ammattikorkeakoulussa kuitenkin aivan toista alaa. Valmistumisen jälkeen yrityksessä oli kiireinen tarve työntekijälle ja niin hän ajautui työskentelemään kokopäiväisesti perheyritykseen. Vuosien varrella on tullut vuoroteltua perheenperustamisen ja yrityksessä työskentelyn välillä. Yrityksessä tehtiin sukupolvenvaihdos viime vuonna.

Tapaus E

Yrityksen 41-vuotias jatkaja on toiminut yrittäjänä melkein 20 vuotta. Ensin hän perusti oman yrityksen samoihin tiloihin äidin yrityksen kanssa. Äidin lähestyessä eläkeikää yrityksessä tehtiin sukupolvenvaihdos, yritykset yhdistettiin ja jatkajan äiti siirtyi omistajasta työntekijäksi. Jatkaja ei tarkkaan muistanut, mikä vuosi oli kyseessä, mutta aikaa siitä on noin 10 vuotta. Äidin yrityksen jatkaminen tuntui selkeältä valinnalta, sillä hän oli työskennellyt rinnakkain äitinsä kanssa useamman vuoden ajan, eikä hänellä ollut tarvetta lähteä pois kotipaikkakunnalta. Yrittäjä on kouluttautunut yrittäjänä toimimisen aikana ja hankkinut useamman ammatin. Yrittäjän lisäksi yritys työllistää kaksi henkeä.

5.2 Syyt yrityksen jatkamiselle ja sukupolvenvaihdos

Vaikka haastateltavat toimivat eri toimialoilla, syyt yrityksen jatkamiselle olivat kaikilla hyvin samankaltaiset. Kun lapsesta saakka on seurannut perheyrityksen toimintaa, on siihen tavallaan kasvanut. Yksi haastateltavista sanoi, että:

Olen suhtautunut perheyriitykseen vähän kuin perheenjäsenen tai kuin oman kukkaron hoitamiseen. Se on aina ollut mukana, ollut tavallaan osa kuviota. (Tapaus D)

Yhtä haastateltavaa (tapaus D) lukuun ottamatta perheyriityksen toimiala määritti alan valinnan opinnoissa. Kahdella haastateltavista oli ammattikorkeakoulutausta, muilla ammattikoulutausta. Yrittäjähenkisyyteen oli kasvettu lapsesta saakka, ja jokainen oli sitä mieltä, että yrittäjäksi pitää olla halu ja motivaatio. Muutamissa haastatteluissa oli havaittavissa vanhemman painostusta ja odotuksia yriityksen jatkamiselle.

Yriityksen jatkajille oli yhtenäistä pitkä työhistoria perheyriityksessä. Aina ei välttämättä näin ole, mikä tuo omat haasteensa yriityksen jatkamiseen. Yriityksen jatkaminen oli selkeä valinta ja vaikka varsinaisesti sukupolvenvaihdosta ei oltu yriityksissä suunniteltu vuosien ajan, työskentely yriityksessä on osa sukupolvenvaihdosta. Osa oli käyttänyt omistajuudenvaihdosprosessissa ulkopuolista apua, arvonmääriityksiin ja viralliseen omistajuudenvaihdokseen. Kahdessa tapauksessa sukupolvenvaihdosta ei ollut suunniteltu lainkaan eikä siihen ollut käytetty näin ollen juurikaan aikaa.

Isän eläkeiän tullessa vasta alettiin puhumaan sukupolvenvaihdoksesta. Sitä ei suunniteltu millään tavalla, yksi päivä vain tehtiin paperit ja se oli siinä. Näin jälkikäteen voin sanoa, että se olisi pitänyt suunnitella aika paljon paremmin. (Tapaus B)

Kolmessa muussa tapauksessa sukupolvenvaihdoksesta oli keskusteltu perhepiirissä, ja samalla mietitty roolituksia eli kuinka jatkossa työnjako tehdään. Työtehtävien jakamista oli tehty jo ennen sukupolvenvaihdosta, ja yriityksestä luopujan roolia yriityksessä oli mietitty omistajuudenvaihdoksen jälkeen. Kahdessa tapauksessa yriityksestä luopuja jäi yriitykseen töihin työntekijänä, auttaen samalla yriityksen jatkamisessa. Mutta tapauksessa B yrittäjä ei ole malttanut jäädä eläkkeelle, vaikka olisi pitänyt.

Roolienjakoja ei mietitty millään lailla. Sen piti jäädä pois, mutta ei ole vielä kukaan jäänyt pois. (Tapaus B)

Yrityksen historia tuntui olevan jatkajille tuttu ja onnistumisista tiedettiin melko hyvin. Pitkä työtausta yrityksessä on antanut vahvan tietämyksen yrityksen toiminnasta ja vaikka yrityksen vahvuuksia tai heikkouksia ei oltaisi kunnolla kartoitettu, heillä tuntui olevan hyvä kuva niistä. Ensimmäisessä haastattelussa nousi esille, että yrityksen onnistumisia tehtyjen töiden kautta oli kerätty kansiin.

No kyllä sitä tuli kartoitettua, nyt varsinkin vaihdoksen aikaan ja sen jälkeen on enemmän tullut kartoitettua, että mitä kaikkea sitä joskus on tullut tehtyä ja miten yrityskuviot on menneet. Ja enemmän ne alkoivat kiinnostamaan. (Tapaus A)

Neljännessä haastattelussa nousi esille tarkempi onnistumisien kartoittaminen. Tapauksessa D oli paperille tehty SWOT-analyysi, missä oli kartoitettu yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Sukupolvenvaihdoksen yhteydessä ei nykytilannetta kukaan ollut paperille asti kartoittanut. Jatkajilla tuntui olevan hyvä kuva, mihin suuntaan markkinat ovat menossa ja mitä heidän olisi kehitettävä yrityksessä sen toiminnan jatkumisen turvaamiseksi. Riskejä oli mietitty useassa tapauksessa ja päällimmäisenä keskusteluissa nousi esiin taloudelliset riskit.

Totta kai on omat riskinsä. Varmaan lähinnä taloudelliset riski. Jatkuuko työt. Kun lähdetään hakemaan kasvua ja lisää töitä, niin taloudelliset riskit on. En oikeastaan muita riskejä nähnyt. (Tapaus A)

Neljässä tapauksessa yritystä oli kasvatettu sukupolvenvaihdoksen jälkeen ja jatkajilla oli halukkuutta kasvattaa yritystä. Tapauksessa B yritys oli haluttu pitää pienenä, sillä yrittäjä haluaa itse olla kentällä töissä ja hän koki, että pienempi yritys on helpommin hallittavissa. Yrityksen kehittäminen on nähty tarpeelliseksi, että pysyy kilpailussa mukana. Varsinkin tapauksessa A koettiin, että yritys oli pitkään polkenut paikallaan.

Edellisen omistajan kanssa oli puhetta, että hän ei enää halunnut lähteä kasvattamaan, kun hän oli joskus sen jo tehnyt eikä halunnut ottaa enää riskiä. Arveli, että tämä nuorempi porukka lähtee sitten vetämään. (Tapaus A)

Tapaus E oli ainut, joka oli kartoittanut asiakkaiden tarpeita kirjallisesti. Hän oli selvittänyt kyselylomakkeen avulla asiakkaiden tarpeita ennen yrittäjäksi ryhtymistä. Hänellä oli haastateltavista selkeimmät tavoitteet yrityksen jatkamiselle ja kehittämiselle. Palveluita kehitettiin kysynnän mukaan myös kahdessa muussa yrityksessä, joissa ehdotuksia tuli suoraan asiakkailta. Vain yhdessä tapauksessa jatkaja koki vastarintaa luopujan puolelta yrityksen kehitysideoille. Työntekijöiden puolelta kukaan haastateltavissa ei kokenut vastarintaa yrityksen jatkamiselle ja kehittämiselle. Ainoastaan tapaus C mainitsi, että vanhan koulun käyneet työntekijät saattavat joskus olla uusia laitehankintoja tai työtapoja vastaan.

Haastatteluissa nousi esille oikean ajoituksen tärkeys yrityksestä luopujan ja jatkajan kannalta. Monelle oma yritys on kuin lapsi, mihin kiintyy voimakkaasti. Yrityksestä luopujan ollessa valmis siirtymään sivuun, antaa se jatkajalle mahdollisuudet kehittää yritystä oman vision mukaan. Avoin keskustelu luo osaltaan rauhan tunteen luopujalle tietäen, että yritys jää hyviin käsiin. Pitkäaikaisista työntekijöistä tulee osa koko yritystä. Osassa tapauksissa nousi esille yhdessä tekemisen ilo. Työntekijöitä kuunneltiin, vaikka palaverikulttuuria ei ollutkaan. Kolmessa tapauksessa yrittäjä koki, että kaikki vastuu on omissa käsissä.

5.3 Yrityksen kehittäminen ja sen haasteet

Yrityksen kehittäminen ymmärrettiin ensimmäiseksi kasvuna. Haastateltavat alkoivat kertoa, kuinka yrityksen toimintaa oli kasvatettu investoimalla ja lisäämällä töiden määrää. Sukupolvenvaihdoksen jälkeen yritystä oli kehitetty jokaisessa viidessä yrityksessä, pääasiassa palveluita lisäämällä tai siirtymällä uusille markkinoille. Kehittämisen lisäksi yhtä tapausta lukuun ottamatta oli haettu liikevaihdon kasvua haastateltavissa yrityksissä.

Tapaus C kertoi, että ison investoinnin kohdalla hankintaa suunniteltiin pitkään, tehtiin taustatyötä ja käytettiin ulkopuolista apua. Investoinnin avulla mahdollistui uuden palvelun tarjoaminen. Tapaus C ja E olivat kehittäneet toimintaa niin, että asiakas pystyy saamaan palvelut samasta yrityksestä, mikä on vahvistanut

asiakassuhdetta. Kun palveluita on lisätty tai töitä on saatu lisää, on työntekijöitä pystytty palkkaamaan lisää. Katse tulevaan nousi esille jokaisessa haastattelussa.

Haastatteluissa nousi esille palveluiden kehittämisen lisäksi markkinoinnin tehostaminen, mihin oli useassa yrityksessä panostettu. Yhdessä tapauksessa oli siirrytty toimialalle, millä oli toimittu aikaisemmin yrityksen historiassa.

Kun kehitystyössä ja asioita mietittäessä on yksi kaveri lisää, jolla on kokemusta toimialasta ja ammattitaitoa, on siitä hyötyä yrityksen kehittämisessä. (Tapaus A)

Kouluttautuminen nousi osaksi kehittämistä vain yhdessä tapauksessa. Muutoksen aikaan saamiseen ei ole ollut suoranaisesti tarvetta koulutukselle. Ainoastaan omaa ammattitaitoa oli kehitetty kurssien avulla. Vastaukset ehkä kuvaavat myös haastateltavien toimialoja, joilla työtavat pysyvät samana ajasta riippumatta.

Kahdessa tapauksessa yrityksen kehittämistä oli tarkoitus alkaa seuraamaan tulevaisuudessa tarkemmin. Koettiin, että asetettujen tavoitteiden avulla pystyttäisiin tehostamaan yrityksen kehittämistä.

Vähänlaisesti sitä on jo ruvettu nyt seuraamaan ja analysoimaan, mutta tarkoitus olisi että siihenkin tehtäisiin kehitystä ja parannusta. Se on sellainen tulevaisuuden kehityskohde. Varsinkin se, että pelkästään yrityksen pyörittäminen olisi suunnitellumpaa. Haettaisiin konkreettiset tavoitteet, joita seurattaisiin vuodenkin aikana, ja seurattaisiin onko mennyt ajatuksen mukaan. Enemmän järjestelmällisyyttä ja suunnitelmallisuutta ihan perustoimintaan, mitä se yrityksen toiminta on. (Tapaus A)

Järjestelmällisin kehittämismalli oli kehitetty jatkajan toimesta tapauksessa D. Heillä oli otettu käyttöön säännöllinen kokouskulttuuri, mitä kutsuttiin kehitysryhmäksi. Tämä tunnetaan myös johtoryhmätyöskentelynä. Ryhmä kokoontuu kerran kuussa ja isompi kokous järjestetään neljän kuukauden välein, missä käydään läpi raportteja, talouden tunnuslukuja, investointeja, tavoitteita ja ajankohtaisia asioita.

Palaverikulttuurista on tullut osa toimintamallia ja säännöllinen kokoontuminen mahdollistaa säännölliset tapaamiset hallituksen muiden jäsenten kanssa.

Kolme jatkajaa piti tärkeänä työskennellä itse kentällä, jotta pysyy paremmin ajan tasalla töiden etenemisestä. Mutta tämä koettiin myös ongelmalliseksi ajankäytön hallinnassa. Käytännön työ vei monelta usein liikaa aikaa pois kehittämisen suunnittelusta.

Ollaan itsekkin menossa kuin työntekijät. Silloin on paremmin kartalla että mitä juttua pitäisi kehittää tai tehdä eri tavalla. Mutta on myös niitä hetkiä kun miettii että voisikohan joskus joku muu hoitaa tämänkin, että itse voisi hoitaa muita asioita. (Tapaus C)

Pienessä yrityksessä delegoiminen voi olla haastavaa. Kun työntekijöihin ei ole täydellistä luottamusta, ei osata jakaa tehtäviä heille. Tapauksella E oli tarve pitää ohjokset vahvasti omissa käsissä ja hänelle tuotti ongelmia jakaa tehtäviä työntekijöilleen. Ja kuten hän totesi:

Tuntuu, että periaatteessa minä olen se, jolla on suurin kokonaiskuva. Minä olen se, jolla on visio päässä. Nyt huomaan, ettei minulla riitä kaikkeen, että voisin hallita kaiken. Omassa päässäni, tiedän kuinka asiat tulisi hoitaa, mutta minä en enää kykene siihen, en aina kerkeä, mikä luo itselleni painetta. Ja ne joille siirtäisin asiat, heillä ei ole samanlaista silmää. Minun on tavallaan katsottava toisten perään, mikä on itselleni haastavaa. Ei riitä aika kaikkeen hallinnoimiseen. (Tapaus E)

Kehittäminen maksaa, oli sitten kyseessä markkinointi, investointi, palveluiden lisääminen. Kehittäminen vie aikaa ja aika on rahaa. Yksi haastateltavista totesi rahan tuomat haasteet:

Yrittäjän onni on, että välillä on rahaa ja välillä ei. (Tapaus B)

5.4 Neuvoja sukupolvenvaihdokseen

Lopuksi haastattelussa katsottiin menneeseen ja pohdittiin, kuinka sukupolvenvaihdos omassa yrityksessä meni ja millaisia neuvoja sen kokeneena jatkajilta löytyy. Vain yhdessä tapauksessa asian olisi voinut hoitaa paremmin, muut haastateltavat olivat sitä mieltä, että sukupolvenvaihdoksessa ei olisi voinut tehdä mitään toisin. Yhdessä tapauksessa varsinainen omistajuudenvaihdos tuli niin yllättäen, ettei siihen voinut valmistautua. Yrityksestä luopujan kannattaisi tarkkailla omaa terveydentilaa ja luopua yrityksestä mieluummin hyvissä ajoin, kuin liian myöhään. Luonnollisesti yrittäjän poismeno voi tulla yllättäen varsinkin kun ikää alkaa karttua.

Kysyttäessä neuvoja sukupolvenvaihdokseen kysymys osoittautui hankalaksi osalle haastateltavista. Tapauksessa E sukupolvenvaihdoksesta oli jo aikaa niin paljon, ettei se ollut tuoreeltaan muistissa. Tapaus A ei kokenut sukupolvenvaihdosta hankalaksi lainkaan, sillä hän koki roolinsa prosessissa pieneksi. Hän oli samaa mieltä kuin muutama muu vastaaja, että sukupolvenvaihdokseen kannattaa käyttää aikaa. Vuosien tuoma työkokemus valmistaa yrityksen jatkamiseen tuoden tietoa yrityksen toimintamalleista, työntekijöistä, asiakkaista, jne. Mutta se myös auttaa tekemään päätöksen, onko todella valmis jatkamaan yritystä. Samaan aikaan yrityksestä luopuja ehtii haudutella rauhassa ajatusta, milloin hänelle olisi oikea aika astua syrjään. Tämä ”siirtymisaika” mahdollistaa tietojen siirtämisen jatkajalle luoden pohjaa yrityksen kehittämiselle jatkajan toimesta.

Haastatteluissa nousi esille asiantuntija avun käyttö hyvän suunnittelun lisäksi. On monia asioita, jotka tulee ottaa huomioon sukupolvenvaihdostilanteessa. Se, kuinka yrityksen omistajuus siirtyy, on loppujen lopuksi luopujan päätettävissä. Yrittäjäksi ryhtymiseksi ja yrityksen jatkamiselle on löydettävä halu ja mielenkiinto.

Itse ainakin pitää tietää, haluaako yritystä lähteä jatkamaan. Sitä ei pidä vain sysätä, että jatkapa tätä. (Tapaus B)

Pitää olla valmis siihen, ettei päivä pääty välttämättä kello neljä. Ei riitä, että on päällimmäisenä rikastuminen mielessä. (Tapaus C)

Lisäksi tapauksissa B ja E, joissa yrittäjillä oli pidempi työkokemus, neuvoivat tekemään kirjalliset sopimukset ja osakassopimukset, mikäli yrityksellä on useampi jatkaja. Rooleista tulisi keskustella yrityksestä luopujan ja jatkajan kesken, että ei tulisi erimielisyyksiä sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Muuten tiedossa voi olla ongelmia liian monen johtajan pyörittäessä yritystä. Eriävät mielipiteet voivat hidastaa jatkajan kehittämisaikkeitä ja aiheuttaa ongelmia jopa päivittäiseen toimintaan.

Hyvä olisi saada selväksi, että tarvittaessa autetaan, mutta että eivät vanhemmat siinä koko ajan hyöri. Ensinnäkin pitää kysyä, että ovatko he valmiita luopumaan. Jos eivät, niin kannattaa jättää homma tulevaisuuteen. Ajoitus on tärkeää. Kokemusta on monesta tapauksesta, missä vanhemmat eivät ole olleet valmiita luopumaan yrityksestä ja siinä on sitten monta johtajaa. (Tapaus B)

Luottamus, rehellisyys ja avoimuus pätevät niin ihmissuhteissa kuin yrittämisessä. Vaikka kyse olisi kuinka läheisestä henkilöstä, jo pelkästään yrityksen toiminnan turvaamisen kannalta tulisi laatia sopimus tai ainakin kirjata asioita ylös, kuinka yrityksen toiminta jatkuu sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Ihmissuhteet vaikuttavat yrityksen toimintaan, mikä kävi selväksi haastatteluissa ja siitä on itselläkin omakohtaista kokemusta perheyrityksen jatkajana. Hyvät välit yrityksestä luopujan kanssa mahdollistaa joustavan yhteistyön. Suhteiden merkitys korostuu varsinkin kun yrityksellä on enemmän kuin yksi jatkaja. Hyvän yhteistyön kulmakiviä ovat kommunikointi ja avun pyytäminen ja sen tarjoaminen. Yrityksestä luopujan apu on korvaamaton ja tarpeellinen sukupolvenvaihdoksen jälkeen.

Verotusasiat nousivat esille tapauksessa A ja B. Ennakkoratkaisuhakemuksen laadinta olisi ehdottomasti tehtävä, jotta ikäviltä yllätyksiltä vältyttäisiin. Ja tässä kannattaisi käyttää apuja ainakin arvonmäärityksessä.

5.5 Yrityksen kehittämisen tärkeys

Yrityksen kehittäminen nähdään erittäin tärkeänä ja kasvuhalukkuutta oli kaikissa vastaajayrityksissä. Osassa kehittämistä oli tehty tai tehtiin parasta aikaa. Koska kilpailu on kovaa alalla kuin alalla, on kehitettävä jotta yritys pysyy kilpailukykyisenä. Tapaus A nosti kehittämisessä tärkeäksi oman työn mielekkyyden. Kehittäessä yritystä mielenkiinto omaa työtä kohtaan säilyy ja luomalla haasteita pystyy tuomaan onnistumisen kokemuksia itselleen.

Minun mielestä tässä jaksaa yrittää monta kymmentä vuotta, kun keksii uutta ja kehittää. Ei ala työnteko maistua puulta ensimmäisen viiden vuoden jälkeen. (Tapaus A)

Jokainen haastateltavista koki kehittämisen tärkeäksi. Ajat muuttuvat koko ajan ja jos ei muutu sen mukana, tippuu pelistä pois. On pystyttävä mukautumaan muuttuviin tekijöihin, oli ne sitten sisäisiä tai ulkoisia.

Yleisesti kehittää, että pysyy mukana, koska aika menee eteenpäin. Jos töitä tekee aina samalla tavalla, varmasti joku kilpailija menee ohi jossain vaiheessa. Jos ei ole valmis kehittämään ja suunnittelemaan juttuja, syövät pois ne jotka eivät halua kehittyä. Voisi kuvitella, että joka alalla se on samanlaista. (Tapaus C)

Jos et kehitä yhtään, jäät junnaamaan yhteen paikkaan eikä jossain vaiheessa yrityksellä ole yhtään asiakasta. Asiakkaita pitää tavallaan pitää virkeinä. (Tapaus D)

5.6 Yhteenveto tuloksista

Haastatteluiden tuottamasta aineistosta nousi esille tärkeimmät syyt yrityksen kehittämisen tärkeydelle. Yrityksen jatkajilta kysyttiin yleisesti, miksi yritystä tulisi kehittää. Tärkeimmät esille nousseet teemat on esitetty kuviossa 2.

Yrityksen kehittäminen



Kuvio 2. Keskeisimmät haastatteluissa nousseet asiat

Perheyrittäjien jatkaminen oli vastaajille selkeä valinta. Yrittäjyyteen kasvetaan, opiskelujen suuntaus määräytyy hyvin usein perheyrittäjien toimialan mukaan ja työt aloitetaan heti opintojen jälkeen. Työn kautta yritys tulee tutuksi, minkä kautta yrityksen jatkamisen kynnyksellä madaltuu. Yrityksen kehittämisen todettiin olevan ehto liiketoiminnan jatkuvuudelle, mihin vaikutti sekä kysyntä että markkinanäkymät.

Yritystoiminnan jatkamiselle on oltava hyvät perusteet ja motivaatio, jotta työ palkitsee jatkajansa. Jatkajien neuvot sukupolvenvaihdokseen olivat hyvä suunnittelu, asiantuntija-avun käyttö ja selkeä roolien jako yrityksestä luopujan kanssa avoimen keskustelun kautta. Yrityksen historian tuntemus auttaa kehittämään yritystä sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Yrityksen vahvuuksien ja heikkouksien kartoitus antaa hyvät lähtökohdat kehittämiselle, mikä on tärkeää muuttuvassa markkinatilanteessa.

Kerätty aineisto osoittaa, että yrityksiä tulisi tukea sukupolvenvaihdos tilanteissa ja auttaa niitä kehittymään. Kehittämällä turvataan yrityksen toiminnan jatkuvuus, saadaan aikaan kasvua ja parannetaan työllistymistä. Perheyrittäjien toiminnan

jatkuminen on tärkeää koko kansantalouden kannalta. Tiedotusta olisi tärkeää lisätä siitä, kuinka apua voi saada, jotta yrityksistä luopujat ja niiden jatkajat olisivat tietoisia tarjolla olevista palveluista.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Haastatelluilla yrityksen jatkajilla oli menestykselliseen johtamiseen tarvittavaa kasvuhaluutta ja riskien ottamiskykyä. Varamäen ym. (2010, 142) tutkimuksessa tavoitteellista, kannattavaa kasvua haki neljä sukupolvenvaihdosyrityksistä. Muissa viidessä yrityksessä ei ollut muutoksia tavoitteiden suhteen omistajan vaihtuessa. Tosin kahdessa yrityksessä kannattavaa kasvua oli tavoiteltu edellisen sukupolven aikana. Sama kasvuhaluus tuli esille haastatteluissa. Jokainen vastaajista halusi kasvattaa yritystä ja neljässä tapauksessa yrityksen toiminta oli lähtenyt kasvuun omistajuudenvaihdon jälkeen.

Kaksi vastaajista koki yrityksen johtamisen ja kehityksen seuraamisen olevan helppoa, kun liiketoimintaa ei liika kasvata. Itse työskennellessä yrityksessä pysyy ajan tasalla markkinoista, asiakkaiden tarpeista, kehittämistarpeista, eikä silloin koeta, että kehittämistä pitäisi erikseen seurata. Kokonaiskuvan hallinta on tärkeä tekijä, jotta osaa tehdä oikeita ratkaisuja oikeaan aikaan. Haastateltavat olivat aikalailla samaa mieltä Hakasen kanssa, että PK-yrityksissä suurin osa ajasta menee jokapäiväisten rutiinien hoitamiseen tulevaisuuden suunnittelun sijaan (Hakanen 2004, 15).

6.1 Sukupolvenvaihdokseen valmistautuminen

Kuten tilastot kertovat, omistajanvaihdoksia tehdään useampi tuhat vuosittain. Teoriaosuudessa nousseet asiat olivat pitkälti samassa linjassa haastatteluissa nousseiden asioiden kanssa. Sukupolvenvaihdokseen oli haastateltavissa yrityksissä käytetty aikaa, vaikka jokainen vastaaja ei sitä kokenut aivan niin. Yrityksen jatkajat olivat yrityksessä työskenneltyään oppineet yrityksen toiminnasta ja näin suorittivat

yhden osuuden sukupolvenvaihdoksesta. Hyvänä neuvona nousi suunnittelu ja asiantuntija avun käyttö virallisessa omistajuudenvaihdoksessa. Eritoten veroseuraamusten minimoimiseen suositeltiin asiantuntija-apua. Hyvä suunnittelu takaa parhaimman lopputuloksen sekä luopujan että jatkajan kannalta.

Tulevaisuudessa avun hakemisen kynnystä pitäisi madaltaa, niin että jokainen yrittäjä ja yritys, missä sukupolvenvaihdos on edessä, saisi tietoa, mitä asioita tulisi ottaa huomioon. Näitä yrityksiä pitäisi auttaa enemmän, jotta luopujat ja jatkajat välttyisivät kohtuuttomilta veroseuraamuksilta. Kaiken kaikkiaan sukupolvenvaihdoksen kustannuksia pitäisi madaltaa, ettei yritystoiminnan jatkuminen ainakaan jää siitä kiinni.

6.2 Yrityksen kehittäminen käytännössä

Haastateltavien perheyrietykset olivat toimineet useamman vuosikymmenen ajan. Jo tästä voi päätellä, että yksi syy toiminnan jatkumiselle niin pitkään on ollut yrityksen jatkuva kehittäminen. Käytäntö osoittaa, että yrityksen kehittäminen voi olla vähäiselläkin suunnittelulla menestyksellistä. Tärkeää on, että osaa katsoa tulevaan, olla yhden askeleen edellä markkinoilla. Ja kuten kolmessa tapauksessa nousi esiin, asiakkaita on kuunneltava, jotta yritys pystyy vastaamaan kysyntään. Kysyntään vastaaminen on osaltaan myös tulevaisuuden ennakoimista. Kysyntä muuttuu tai vaihtaa muotoaan samalla kun ympärillä oleva maailma muuttuu. Se ei kuitenkaan tarkoita, että aina pitäisi kehittää uusia tavaroita tai palveluita, vaan jo olemassa olevaa palvelua tai tuotetta voi kehittää. Todellisuus on kuitenkin se, että on paljon aloja, joilla itse työtävät eivät muutu. Ainoastaan ympäristö muuttuu.

Yrityksen kehittämistä ei välttämättä koeta vaikeaksi, kun on visio ja halu kehittää itseään ja yritystä. Varsinkin pienen yrityksen toimintaa on mahdollista kehittää pelkästään yrittäjän kouluttautumisen kautta. Palvelualalla varsinkin tuotetarjontaa voi lisätä yrittäjän oman osaamisen ja ammattitaidon kartuttamisella. Kouluttautuminen on sellainen investointi yritykseen, joka vie aikaa ja rahaa, mutta ei yleensä vaadi isoa pääomaa. Kouluttautuminen monipuolistaa omaa osaamista ja työtä, mikä

osaltaan parantaa henkistä jaksamista omassa työssä. Innostuneisuus omasta työstä lisää kehittämishalukkuutta ja parantaa yrityksen kasvumahdollisuuksia.

Vaikka kehittämistä ei suunnitella kuten muutosjohtamisen teoriassa eri vaiheittain, käytäntö osoittaa, että kehitys voi silti olla onnistunutta. Kotterin malli toteutuu monessa pienyrityksessä, yrittäjän ja mahdollisten työntekijöiden sitoutumalla yhteiseen visioon. Teorioille yhteistä on, että yritystä johdetaan ylhäältä käsin, mikä nousi esille haastatteluissa. Vaikka työntekijöitäkin voisi ottaa mukaan kehittämiseen, kehittäminen lähtee liikkeelle johtotasolta. Haasteena on saada työntekijät motivoitumaan kehittämisen tuomiin muutoksiin. Johdolla ja työntekijöillä on oltava saman suuruinen omistautuminen kehittämiseen, jotta yrityksessä saadaan aikaan muutosta ja kasvua.

Haastatteluissa nousseita ohjeita yrityksen jatkajalle

- Kuuntele ja ole utelias, ota vastaan neuvoja, mutta ole valikoiva
- Kysy itseltäsi perimmäisiä syitä, miksi yritystä pitäisi kehittää ja ota mahdollisuuksien mukaan työntekijät kehittämisen suunnitteluun
- Suunnittele ja käytä aikaa kehittämiseen
- Kerralla ei tarvitse kehittää kaikkea, voit aloittaa pienestä ja edetä maltilla kohti suurempia kohteita
- Kaikkea ei tarvitse tietää, sillä aina voi ottaa selvää ja oppia tai palkata osaavia henkilöitä, joilta löytyy ammattitaitoa
- Selvitä, voisiko joitakin asioita tehdä nykyaikaisemmin
- Kuuntele asiakkaita ja etsi keinoja vastata kysyntään

6.3 Tulosten luotettavuus

Kerätyn aineiston luotettavuutta ei pidä kyseenalaistaa haastateltavien taustojen perusteella. Koska haastateltavilla pienyritysten jatkajilla oli omakohtaista kokemusta sukupolvenvaihdoksesta ja yrityksen jatkamisesta, heillä oli ensikäden tietoa tutkittavasta aiheesta. Vaikka osassa yrityksistä sukupolvenvaihdos oli vielä tuore, oli kaikilla jatkajilla reilun vuosikymmenen ajalta työkokemusta. Heillä on täten kokemusta yrityksen toiminnasta ja sen kehittämisestä.

Haastatteluiden vastausten saturoituminen eli vastausten samankaltaisuus sai aineiston toistamaan itse itseään. Jo kahden haastattelun jälkeen oli havaittavissa samankaltaisuutta ja saturoituminen vain vahvistui viimeisessä haastattelussa. Oli mielenkiintoista huomata, että vaikka kyseessä oli eri alojen edustajat, heillä oli samankaltaisia kokemuksia ja mielipiteitä.

6.4 Opinnäytetyöprosessin arviointia

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaisia kokemuksia yrityksen jatkajilla on yrityksen sukupolvenvaihdoksesta. Lisäksi halusin selvittää, kuinka tärkeäksi he näkevät yrityksen kehittämisen ja kuinka yritystä on kehitetty sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Opinnäytetyön aihe on laaja, mistä syystä halusin keskittyä enemmän yrityksen kehittämiseen kuin sitä edeltävään sukupolvenvaihdokseen. Kuitenkin halusin ottaa yrityksen sukupolvenvaihdoksen osaksi työtä sen ajankohtaisuuden takia. Moni yrityksen jatkaja on samassa tilanteessa kuin haastateltavat ovat olleet, ja heidän kokemuksistaan on hyötyä sekä yrityksen jatkajille että yrityksestä luopujille.

Haastattelurungon laatiminen alkoi teemojen valinnalla ja niihin liittyvien kysymysten laatimisella. Haastatteluiden myötä huomasin, että jotkin kysymykset olivat hyvin samankaltaisia. Muutinkin hieman rakennetta ensimmäisten haastatteluiden jälkeen. Haastatteluiden tekeminen oli innostavaa ja muutamassa tapauksessa kysyttävää olisi ollut vaikka kuinka paljon enemmän. Analysointia tehdessäni pohdin omaa haastattelijan rooliani ja haastatteluita kuunnellessani mietin, olinko liian hallitseva roolissani. Koska itselläni on kokemusta tutkittavasta aiheesta, oli haastattelun teemat minulle läheisesti tuttuja. Mielestäni tästä oli apua, mutta haastatteluissa siitä saattoi olla jopa haittaa.

Vaikka tein ainoastaan viisi haastattelua, sain kerättyä hyvin materiaalia. Materiaalin jäsentäminen ja johtopäätösten kirjoittaminen tuotti hankaluuksia, mutta johtopäätösten kirjoittaminen oli hankalampaa. Johtopäätösten kirjoittamisessa yritin parhaani mukaan pysyä objektiivisena, ettei omat näkemykseni sotkeutuisi liiaksi haastateltavien näkemyksiin.

Yrityksen kehittämisen näkökulman peilaaminen teoriaan osoittautui haasteelliseksi. Havaittiin, että haastattelussa olisi pitänyt mennä syvemmälle nimenomaan yrityksen kehittämisen teemassa. Sanaa kehittäminen olisi pitänyt vielä tarkemmin selittää haastateltavalle ja kysyä yksityiskohtaisempia kysymyksiä kehittämiseen liittyen. Näin olisi päässyt syvemmälle itse kehittämisen aiheeseen.

6.5 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Teemahaastattelu oli mielestäni sopiva haastattelumuoto tutkimuksen kannalta. Muutama haastateltava arasteli hieman nauhoitusta, mutta jutustelun omainen haastattelu sai heidät rentoutumaan hyvin nopeasti. Muutaman kanssa keskustelin itse haastattelun toteutustavasta, ja heidän mielestään kasvokkain tapahtuva haastattelu oli parempi kuin esimerkiksi sähköpostilla tehtävä.

Mikäli aikaa olisi enemmän, voisi haastateltavien määrää nostaa jopa 20–30 henkeen. Tällöin tutkittavan aiheen monimuotoisuus tulisi paremmin esille. Osa haastateltavista voisi olla keskisuuria yrityksiä, jolloin voisi verrata vastauksia laajemmin teoriaan. Lisäksi haastattelun teemat voisi lähettää etukäteen haastateltaville, jotta haastateltava voisi halutessaan tutustua teemoihin. Näin haastatteluista voisi saada syvällisempiä vastauksia, hieman eri näkökulmista.

Yhdeksi näkökulmaksi olisi voinut ottaa myös luopujan näkemyksen yrityksen tulevaisuudesta ja kehittämisestä. Olisi ollut mielenkiintoista kuulla, millaisia ajatuksia yrityksestä luopujilla on asiasta, ja kuinka heidän näkemyksensä yrityksen kehittämisestä eroavat jatkajien näkemyksistä. Haastattelut antaisivat myös erilaista näkökulmaa sukupolvenvaihdokseen, esimerkiksi sen valmisteluun.

6.6 Lopuksi

Suurin haaste opinnäytetyön tekemisessä on ollut ajanhallinta. Aloitin työn tekemällä täysipäiväisesti töitä, mutta onneksi onnistuin ottamaan päivän ja välillä kaksi päivää viikosta opintovapaata. Haastatteluiden tekeminen oli erittäin mielenkiintoista ja nälkä

alkoi kasvamaan syödessä. Jos aikaa olisi ollut enemmän, olisin mielelläni haastatellut lisää yrityksen jatkajia. Lisäksi totesin, jos haastatteluita olisi voinut jakaa useammalle viikolle, niihin kohdistuva intensiivisyys olisi pysynyt korkeammalla tasolla.

Ilman haastatteluita en olisi pystynyt tekemään opinnäytetyötä valmiiksi. Olen todella kiitollinen jokaiselle haastateltavalle, jotka kiireiltään ehtivät istahtamaan hetkeksi ja keskustelemaan heille tutusta aiheesta. Kuten oletin, joitakin asioita pienyrityksissä ei mietitä ja se kävi toteen joidenkin kysymysten kohdalla. Oli mielenkiintoista huomata, kuinka joissakin yrityksissä toimitaan eri tavalla kuin omassa yrityksessä. Ja mikä tärkeintä, sain hyviä vinkkejä, kuinka asioita voisi tehdä toisin omassa yrityksessä.

Lähteet

- Hakanen, M. 2004. PK-yrityksen strategiatyö. Menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Helsinki: Multiprint.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Gaudeamus.
- Juutinen, S. & Steiner, M–J. 2010 Strateginen yritys vastuu. Juva: Bookwell Oy.
- Kannisto, J. 2018. Eläkkeellä ja työssä. Tilasto eläkeläisten työnteosta vuosina 2007–2017. <https://www.etk.fi/wp-content/uploads/elakkeella-ja-tyossa-2017.pdf>. 28.2.2019.
- Kauppalehti 2019. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/tuhannet-yritykset-vaihtavat-omistajaa-sukupolvenvaihdoksen-tarkeimmat-muistisaannot/4be66af5-8fd2-3947-9e1f-fee2ab38f236>. 15.3.2019.
- Koskinen, I., Alasuutari, T. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Lakari, T. 2009. Yritystoiminnan lopettaminen ja sukupolvenvaihdos. Helsinki: Verotieto.
- Lakari, T. & Engblom, A. 2016. Käytännön sukupolvenvaihdos. Yritysrakenteet ja verotus. Tallinna: Printon Trükikoda AS.
- Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen. Miten kehittää organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Lipiäinen, T. 2001. Liiketoiminnan kehittäminen uudella vuosituhannella. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos, avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Keuruu: Otava Kirjapaino.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Opintokeskus Sivis, 2019. www.ok-sivis.fi. 23.1.2019.
- Projekti-instituutti. 2019. https://www.projekti-instituutti.fi/materiaalit/projektijohtamisen_sanastoa. 24.3.2019.
- Pöysti J. 2019. Mistä pk-yritys saisi osaamista, tukea ja opastusta?. Kauppalehti nro 49/2019.
- Rope, T. 2000. 100 keinoa tehostaa liiketoimintaa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.). 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniemi, A. 2019. KvaliMOTV. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/ohjeet.html>. 25.4.2019.
- Tilastokeskus 2019. https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html. 8.4.2019.
- Toivala, T., Tornikoski, E., Tuomi, L. & Varamäki, E. (toim.). 2008 Rohkeasti Kasvuun - Näkökulmia yrityksen kasvuun ja kehittämiseen. Helsinki: Edita. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97124/rohkeasti_kasvuun_verkkojulkaisu.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 24.3.2019.
- Varamäki, E., Tall, J., Sorama, K., Länsiluoto, A., Viljamaa, A., Laitinen, E., Järvenpää, M. & Petäjä, E. 2012. Liiketoiminnan kehittyminen omistajavaihdoksen jälkeen – Case-tutkimus omistajavaihdoksen muutostekijöistä. Seinäjoki. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/39399/A9.pdf?sequence=3&isAllowed=y>. 28.2.2019.
- Varamäki, E., Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A., Tall, J. & Katajavirta, M. 2018. Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri OV-foorumi.

https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/omistajanvaihdosbarometri_2018.pdf. 28.2.2019.

Verohallinto 2013. [https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-](https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48042/yrityksen_sukupolvenvaihdos_verotuksess5/)

[hakusivu/48042/yrityksen_sukupolvenvaihdos_verotuksess5/](https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48042/yrityksen_sukupolvenvaihdos_verotuksess5/). 17.5.2019.

Liitteet

Liite 1.

Haastattelurunko

Perustiedot

Nimi

Ikä

Koulutus/työtausta

Yrityksen perustamisvuosi, koko

Yrityksen jatkamisen perusteet

1. Yrityksen jatkaminen
2. Ajankäyttö ja suunnittelu
3. Sukupolvenvaihdoksen valmistelu, roolien jakaminen yrittäjä ja jatkaja
4. Kartoitus ja tarve johtamisen kehittämiseksi

Yrityksen kehittämisen motivaatiot

5. Historian kartoitus
6. Nykytilan kartoitus
7. Aikaisempi yrityksen kehittäminen
8. (Onnistumiset, epäonnistumiset)
9. Markkinanäkymät, tarve kehittymiselle
10. Vahvuuksien, osaamisen, riskien kartoitus
11. Omat ja yrityksen tavoitteet, visio
12. Esteet ja vastarintaliike luopuneelta johdolta, henkilöstö

Yrityksen kehittämiskohteiden valinta

13. Yrityksen toimintamallit kehittämiskohteiden toteuttamisen tukena
14. Ulkopuolisen avun käyttäminen
15. Muutos kouluttautumisen ja tiedonhankinnan avulla

Kehittämisen haasteet

1. Kehittämisen seuraaminen yrityksessä
 - a. Mikä toimi, mikä ei
2. Henkilöstön sitouttamisen keinot muutokseen
3. Ajankäytön haasteellisuus kehittämisessä
4. Riskien ottaminen
5. Jälkiviisautta
6. Nimeä kolme tärkeää asiaa, mitkä tulisi ottaa huomioon sukupolvenvaihdoksessa