

Elina Varamäki, Salla Kettunen, Elina Ojala,
Aila Hemminki, Anmari Viljamaa & Juha Tall

OPAS JATKAJAKOULUN TOIMINTAMALLISTA



SISÄLLYS

Johdanto	3
Miksi Jatkajakoulua tarvitaan?	4
Kenelle Jatkajakoulu on tarkoitettu?	5
Mitkä ovat Jatkajakoulun tavoitteet?	6
Miten Jatkajakoulua kannattaa markkinoida?	7
Mikä on Jatkajakoulun sisältö?	8
Paljonko resursseja Jatkajakoulu vaatii?	10
Mitä Jatkajakoulun jälkeen?	10



ISBN 978-952-7317-91-4

SEINÄJOKI 2022



JOHDANTO

Tässä oppaassa on kuvattu Jatkajakoulu –toimintamallin ja -konseptin kuvaus. Jatkajakoulun toimintamalli on kehitetty Seinäjoen ammattikorkeakoulussa Euroopan aluekehitysrahaston (EAKR) sekä Seinäjoen ammattikorkeakoulun rahoituksella ”Uusia toimintamalleja jatkuvuuden ja kasvun kiihdyttämiseksi”. Eurooppalaisessa vertailussa Suomen omistajanvaihdosekosysteemi sijoittuu parhaiten toimivien ekosysteemien joukkoon. Tästä yksi esimerkki on, että yritysmarkkinoilla huomion keskipisteeseen on nousemassa ostajien ja jatkajien aktivointi, vaikka meillä edelleen tarvitaan herättelytoimia myös luopujille ja myyjille. Jatkajakoulu on yksi esimerkki ajankohtaisesta toimenpiteestä yritysten uudistumisen, kehittämisen ja kasvun edistämiseksi. Lisäksi jatkajakoulun suunnittelussa on hyödynnetty muissa maissa toteutettuja sukupolvenvaihdosten edistämistoimia.

Tämä opas vastaa seuraaviin kysymyksiin:

- ◆ Miksi Jatkajakoulua tarvitaan?
- ◆ Kenelle Jatkajakoulu on tarkoitettu?
- ◆ Mitkä ovat Jatkajakoulun tavoitteet?
- ◆ Miten Jatkajakoulua kannattaa markkinoida?
- ◆ Mikä on Jatkajakoulun sisältö?
- ◆ Mitä Jatkajakoulun jälkeen?

MIKSI JATKAJAKOULUA TARVITAAN?

Jatkajakouluja tarvitaan monestakin eri syystä. Väestön ja yrittäjien ikääntyminen on koko Euroopassa ja Suomessa ollut jo pitkään yksi keskeisimpiä haasteita. Tähän liittyy huoli ikääntyvien yrittäjien yritystoiminnan jatkuvuudesta. Monissa eri tutkimuksissa ja selvityksissä jatkajien ja ostajien puute on todettu suurimmaksi haasteeksi kaikkialla Suomessa. Erityisen haastavaa on löytää jatkajia ja ostajia maaseutumaisessa ympäristössä. Ikääntymishaasteen lisäksi myös koronapandemia, Ukrainan sota sekä energiakriisi ovat johtaneet siihen, että yritysten toimintaympäristö muuttuu paljon nopeammin kuin mihin on koskaan totuttu. Tutkimukset osoittavat, että omistajanvaihdokset ovat nopein tapa reagoida toimintaympäristön muutoksiin.

Yrityksille tarvitaan jatkajia ja jatkuvuutta tarvitaan monella eri tavalla. Usein jää vähemmälle huomiolle se, että myös perheyriityksiin tarvittaisiin jatkajia omista perheenjäsenistä. Perinteisesti noin neljäs-

osalle tai kolmasosalle perheyriityksistä on jatkaja löytymässä omasta perheestä. Tämä ei ole kuitenkaan itsestään selvyyttä ja tämänkin eteen täytyy tehdä systemaattisemmin töitä. Myös perheyriitykset kaipaavat herättelytoimenpiteitä. Yleensä on jäänyt pelkästään perheen sisäisen pohdinnan ja kasvatuksen varaan, löytyykö jatkaja perheestä vai ei. Suomalaisia perheyriityksiä vaivaa puhumattomuuden kulttuuri, jossa ei tarpeeksi keskustella lasten ja vanhempien omista toiveista vaan oletetaan asioiden ratkeavan itsestään. Pahimmillaan tämä johtaa vuosikymmenten katkeruuteen.

Perheyriitysten lapsia tulisi valmentaa ja perehdyttää perheyriitytyteen. Heille tulee tarjota työkaluja osaamisen, johtajuuden sekä omistuksen siirtoon. Työkaluja tarvitaan lisäksi perheyriityksen kiinteään kolminaisuuden eli perheen, työn ja omistuksen yhdistämiseen sekä näiden kolmen tärkeän asian ja niiden helposti synnyttämien haasteiden käsittelyyn.

Valtakunnallinen Omistajanvaihdosfoorumi on peräänkuuluttanut jatkajakoulujen perustamista oppilaitosten yhteyteen ja ylipäänsä sitä, että oppilaitoksilla pitäisi ja voisi olla enemmän roolia yritysten jatkuvuuden turvaamisessa. Näiden edellä mainittujen perustelujen innoittamana Seinäjoen ammattikorkeakoulussa lähdettiin rakentamaan ja pilotoimaan Jatkajakoulun toimintamallia. Seinäjoen ammattikorkeakoululla on yli 20 vuoden kokemus omistajanvaihdosten tutkimuksesta, kehittämisestä sekä koulutuksesta, ja ammattikorkeakoulussa toimii poikkeuksellisen monta omistajanvaihdosten asiantuntijaa. Oli siis luontevaa lähteä rakentamaan Jatkajakoulun toimintamallia juuri Seinäjoen ammattikorkeakouluun.



KENELLE JATKAJAKOULU ON TARKOITETTU?

Tässä oppaassa esiteltävä Jatkajakoulu on tarkoitettu perheyrittäjien lapsille, jotka opiskelevat joko korkeakoulussa tai ammatillisella toisella asteella. Perhekäsitys on laajentunut yhteiskunnassa ja luonnollisesti se vaikuttaa myös tässä yhteydessä. Sukupolvenvaihdoshuojennuksen hyödyntämisen edellytykset on verolaissa määritelty siten, että jatkajana täytyy olla yrittäjän lapsi tai lapsen rintaperillinen, yrittäjän sisar, veli, sisarpuoli tai velipuoli. Nämä lähisukulaiset voivat olla ostajana joko yksin tai yhdessä puolisonsa kanssa. Verotuksen näkökulmasta poiketen Jatkajakoulu-tyyppiseen konseptiin voivat osallistua myös esim. opiskelijat, jotka harjoittelevat setänsä tai tätinsä yrityksen jatkamista. Heihin eivät päde sukupolvenvaihdoshuojennukset mutta pätevät kyllä monet muut perheyrittäjyyteen liittyvät asiat.

Seinäjoen ammattikorkeakoulussa on Jatkajakoulun kanssa samaan aikaan kehitetty myös Ostajakoulu, joka on tarkoitettu yrityksen tai liiketoiminnan ostamisesta kiinnostuneelle, toisin sanoen opiskelijoille, jotka kiinnostuvat mahdollisuudesta ryhtyä yrittäjäksi ostamalla valmiin liiketoiminnan tai kasvattaa olemassa olevaa liiketoimintaa ostamalla lisää uutta.

Lisäksi Jatkajakoulun toimintamallia pilotoitiin samaan aikaan ammatillisella toisella asteella Sedussa.



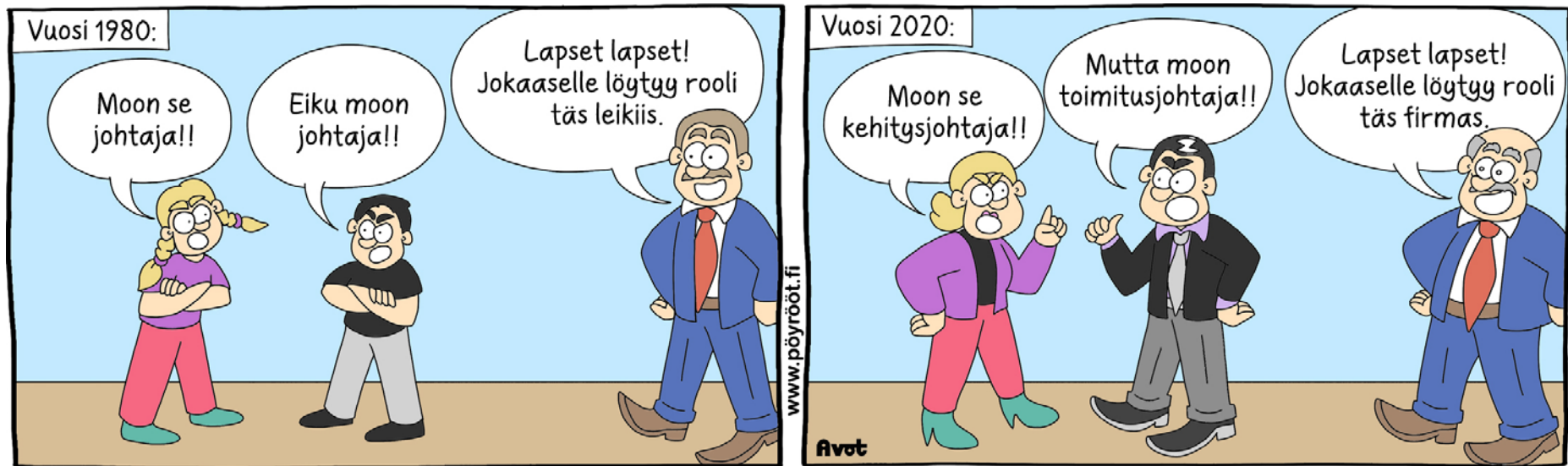
MITKÄ OVAT JATKAJAKOULUN TAVOITTEET?

Jatkajakoulun **alueellisena ja yhteiskunnallisena tavoitteena** on edistää perheyriyksen jatkuvuutta

- luomalla perheyrittäjien lapsille edellytyksiä pohtia perheyriyksen jatkamista varten otettavana uravaihtoehtona,
- tarjoamalla heille osaamista ja työkaluja myöhemmin mahdollisesti tapahtuvaan osaamisen, johtajuuden sekä omistuksen siirtoon ja
- valmentamalla heitä perheyriyksissä olevan perheen, työn ja omistuksen muodostaman dynamiikan käsittelyyn ja hallitsemiseen sekä tarjoamalla työkaluja avoimen keskustelukuluttuurin synnyttämiseksi perheyriyksiin.

Perheyriyksen **jatkajakandidaatin ja opiskelijan** näkökulmasta Jatkajakoulun tavoitteena on tarjota:

- ◆ Kannustusta ja kasvuprosessia omaan urapohdintaan.
- ◆ Eväitä menestyvän perheyriyksen johtamiseen.
- ◆ Osaamista sukupolvenvaihdon suunnitteluun ja toteuttamiseen.
- ◆ Työkaluja avoimeen keskusteluun perheen kesken yrityksen ja perheenjäsenten tulevaisuudesta.
- ◆ Vertaistukea, samanhenkistä seuraa sekä uusia näkökulmia oman perheyriyksen toimintaan.
- ◆ Vierailuvia asiantuntijoita ja jatkajatarinoita.
- ◆ Mahdollisuus luottamukselliseen keskusteluun asiantuntijoiden kanssa.



MITEN JATKAJAKOULUA KANNATTAA MARKKINOIDA?

Oleellinen osa Jatkajakoulun markkinointia on tunnistaa oppilaitoksen perheyritystaustaiset opiskelijat. Parhaiten tämän voi toteuttaa Seinäjoen ammattikorkeakoulun kehittämällä *Entre Intentio* -työkalulla. Tätä opiskelijoiden yrittäjyysaikomusmittaristoa on kehitetty vuodesta 2008 lähtien ja siihen on lisätty erikseen perheyrittäjyyttä koskevia kysymyksiä. Samalla työkalulla selviävät myös opiskelijoiden muut yrittäjyysaikomukset, ja työkalua voidaan hyödyntää korkeita yrittäjyysaikomuksia omaavien opiskelijoiden tunnistamisessa ja erilaisten tukitoimenpiteiden tarjoamisessa heille opintojen aikana. Luonnollisesti perheyritystaustaiset opiskelijat ja heidän alustava kiinnostuksensa perheyritysten jatkamiseen voidaan selvittää muullakin kyselyllä.

Perheyritystaustaisten tunnistamiskysely kannattaa tehdä heti opintojen alkuvaiheessa. Kyselyn jälkeen alustavasti sukupolvenvaihdokista kiinnostuneet on hyvä kutsua kahdenkeskiseen keskusteluun Jatkajakoulun esittelemiseksi ja markkinoimiseksi. Oppilaitoksen koosta riippuen näitä haastattelijoita on hyvä olla 1–3 oppilaitoksessa.

Muina markkinointitoimenpiteinä voi hyödyntää Jatkajakoulun esiintuomista yrittäjyyden tai muilla yritystoiminnan opintojaksoilla. Myös erilaiset tempaukset oppilaitoksen käytävillä herättävät huomiota ja kiinnostusta.

On tärkeää, että Jatkajakoulun markkinointia toteutetaan kaikkien vuosikurssien opiskelijoille, koska opiskelija voi liittyä Jatkajakouluun missä tahansa vaiheessa opintoja ja voi viipyä siellä haluamansa ajan.



MIKÄ ON JATKAJAKOULUN SISÄLTÖ?

Jatkajakoulu koostuu seuraavista kokonaisuuksista:

- ◆ kuukausittaiset tapaamiset
- ◆ oppimispäiväkirjan tekeminen
- ◆ sukupolvenvaihdossuunnitelman tekeminen
- ◆ keskustelut asiantuntijoiden kanssa.

Kuukausittaisissa tapaamisissa on kussakin tietty teema ja tapaamisen kesto on 2–2,5 tuntia. Parhaiten tapaamiset toimivat fyysisinä lähitapaamisina, mutta koronapandemian aikana tapaamisia järjestettiin myös Teamsissa tai hybriditoteutuksina. Hybriditoteutukset luonnollisesti helpottavat etäämmällä asuvien opiskelijoiden osallistumista.

Tapaamiset voivat rakentua esimerkiksi seuraavalla tavalla:

- (1) faktaosio, joka voi koostua esimerkiksi aiemmasta tutkimustiedosta ja kirjallisuudesta tai asiantuntijan omakohtaisesta kokemuksesta,
- (2) käytännön case-tarina, jonka ensisijaisesti voisi esitellä oppilaitoksen oma alumni, jolla perheyritystausta ja
- (3) yhteinen keskustelu teemasta
- (4) itsenäisesti toteutettava oppimistehtävä

Oppilaitoksen omat alumnit ovat erinomaisia esimerkkejä kertoessaan oman perheyrityksensä tarinaa ja millaisen prosessin ja polun seurauksena he päätyivät perheyritykseen, miten he toteuttivat sukupolvenvaihdoksen ja ennen kaikkea, että mitä oppeja heillä on jakaa omasta tarinastaan opiskelijoille.

Yhden lukuvuoden aikana toteuttavien tapaamisten teemoja:

1. Mikä on Jatkajakoulu? Minustako yrittäjä ja jatkaja perheyrytykseen? Mitkä ovat perheyrytyksen erityispiirteitä ja mihin ne vaikuttavat?
2. Mitä on omistajuus? Millainen on hyvä omistaja?
3. Miten luoda avointa keskustelukulttuuria perheyrytykseen?
4. Millainen on onnistunut sukupolvenvaihdos?
5. Miten ottaa osaaminen ja johtaminen haltuun perheyrytyksessä?
6. Miten omistus on mahdollista siirtää huomioiden myös erilaiset verhojennukset?
7. Mitä asiakirjoja ja sopimuksia sukupolvenvaihdoksessa tarvitaan?
8. Mitkä ovat maa- ja metsätiloilla toteutettavien sukupolvenvaihdosten erityispiirteet?
9. Miten tulla toimeen sisarusten kanssa?
10. Miten sukupolvenvaihdosta voi rahoittaa?
11. Miten rakentaa toimivaa hallitus- ja johtoryhmyöskentelyä?
12. Mitä erilaisia mielekkäitä rooleja luopuville yrittäjävanhemmille on tarjolla?
13. Millaista asiantuntijaverkostoa sukupolvenvaihdoksen suunnittelussa ja toteuttamisessa voi hyödyntää?

Seuraavassa muutama esimerkinomainen oppimistehtävä:

Oppimistehtävä 1.

Odottamaton yrittäjän sairastuminen tai menehtyminen

- ◆ Mieti kolme asiaa, jotka tulisivat ensimmäiseksi sinun tehtäväksesi perheyrytyksessänne, mikäli yrittäjävanhempasi yllättäen sairastuisivat vakavasti tai jopa menehtyisivät?
- ◆ Millainen valmius sinulla tällä hetkellä olisi hoitaa nämä asiat?
- ◆ Miten voit parantaa omaa valmiuttasi / osaamistasi näihin asioihin?

Oppimistehtävä 2.

Puhumisen kulttuuri perheyrytyksessä

- ◆ Millainen vuorovaikutuskulttuuri perheessänne, suvussanne on?
 - ◇ Millä tavalla keskustellette, miten otatte asioita puheeksi ja mistä ylipäätään puhutte?
 - ◇ Millä tavalla toimitte hankalissa, tunnepitoisissa tilanteissa? Miten riitelette ja sovitte?
 - ◇ Millä tavalla edellä kuvaamasi tapa näkyy perheyrytyksen liiketoiminnassa: mitä hyötyä/haittaa siitä on?
- ◆ Millainen vuorovaikuttaja, yhteistyön tekijä ja viestijä olet itse?
 - ◇ Mikä sinulle on perheen ja perheyrytyksen keskinäisessä vuorovaikutuksessa erityisen tärkeää?
 - ◇ Mitkä ovat sen osalta omat vahvuutesi, miltä osin haluat kehittyä?
 - ◇ Millaista keskinäistä toimintatapaa (vuorovaikutuskulttuuria) haluat ylläpitää ja vahvistaa? Mitä haluat kehittää tai uudistaa?

Oppimistehtävä 3.

Omistajuus

- ◆ Edellyttääkö johtajuus mielestäsi perheyrytyksessämme myös omistajuutta, pitääkö omistajan toimia toimitusjohtajana vai voiko toimitusjohtaja olla myös perheen ulkopuolinen?
- ◆ Tulisiko jatkajien tai kaikkien perheenjäsenten, jotka työskentelevät yrityksessä, omistaa yritystä tasaosuuksin?
- ◆ Voiko osa perheenjäsenistä olla yrityksen omistajia, vaikka eivät työskentelekään yrityksessä?
- ◆ Mitä veloitteita ja oikeuksia omistajuus perheyrytyksestä tuo sinulle?

Tärkeää on, että opiskelijat voivat myös itse ehdottaa teemoja. Osaan teemoista voidaan kutsua myös opiskelijoiden yrittäjävanhempia mukaan.

Jatkajakoulu voi tuottaa 3–5 opintopistettä riippuen opiskelijalta vaadittavista tuotoksista. Pilotin aikana Seinäjoen ammattikorkeakoulussa ei opintopisteitä saanut, mutta jatkossa on tarkoitus antaa Jatkajakoulusta myös opintopisteitä. Jatkajakoulua ei käydä opintopisteiden vuoksi, mutta toisaalta on luonnollista ja oikeutettua, että opiskelijat saavat prosessista myös opintopisteitä.

PALJONKO RESURSSEJA JATKAJAKOULU VAATII?

Seinäjoen ammattikorkeakoulussa Jatkajakoulun toimintamallia oli rakentamassa ja pilotoimassa neljän asiantuntijan tiimi. Hyvä tiimi mahdollisti ideoiden pallottelun ja keskinäisen työnjaon. Pysyvänä toimintamallina tässä oppaassa kuvatus kaltaisen Jatkajakoulu edellyttää yhteensä noin 150–200 tunnin vuosiresurssia. Tämä voi jakaantua esimerkiksi kahden asiantuntijan kesken. Aikaa kuluu potentiaalisten opiskelijoiden etsimiseen ja markkinointiin, tapaamisten suunnitteluun, asiantuntijoiden ja yrittäjäalumnien kartoittamiseen ja sopimiseen, itse tapaamisiin, oppimistehtävien käsittelyyn sekä keskusteluihin opiskelijoiden kanssa.

Mitä Jatkajakoulun jälkeen?

Jatkajakoulun jälkeen opiskelijoita, jotka ovat jo pidemmällä sukupolvenvaihdosaikomuksen suhteen, voi ohjata oman alueensa matalan kynnyksen omistajanvaihdospalvelupisteen palveluihin, josta edelleen voidaan ohjata erikoisasiantuntijoiden pariin. Aikanaan Jatkajakoulun käyneet alumnit ovat parhaita mahdollisia mentoreita tuleville Jatkajakoulun opiskelijoille.



YHTEYSTIEDOT

Elina Varamäki

Vararehtori

Seinäjoen ammattikorkeakoulu

elina.varamaki@seamk.fi

040 830 5189