

**SUKUPOLVENVAIHDOKSEEN  
VARAUTUMINEN PIENISSÄ PERHEYRITYKSISSÄ**

**Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu**

**Pro gradu -tutkielma**

**2018**

**Tekijä: Teemu Pärnänen  
Oppiaine: Yrittäjyys  
Ohjaaja: Juha Kansikas**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

## TIIVISTELMÄ

Tekijä Teemu Pärnänen	
Työn nimi Sukupolvenvaihdokseen varautuminen pienissä perheyrittäjissä	
Oppiaine Yrittäjyys	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 19.2.2018	Sivumäärä 60
<p>Sukupolvenvaihdos on kriittinen vaihe yrityksen elinkaareissa. Luopujalle sukupolvenvaihdos tarkoittaa elämäntyöstään luopumista ja jatkajalle vastuunottoa yrityksen toiminnasta tulevaisuudessa. Luopuja saattaa myös pohtia taloudellista turvaansa sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Jatkajan tulee olla pätevä jatkamaan yritystä. Hänellä tulee olla myös taloudelliset resurssit toteuttaa sukupolvenvaihdos.</p> <p>Tässä työssä tutkitaan pienyrittäjien varautumista sukupolvenvaihdokseen, kun sukupolvenvaihdoksia on yrityksessä takana useampi tai ei ollenkaan. Tutkittavana asiana on lisäksi sukupolvenvaihdokseen varautuminen taloudellisesta näkökulmasta.</p> <p>Tuloksena huomattiin, että sukupolvenvaihdokseen varaudutaan paremmin, prosessi on selkeämpi ja suunnitellumpi, mikäli luopuja on itsekin ollut aiemmin jatkajana yrityksen aiemmassa sukupolvenvaihdoksessa. Lisäksi huomattiin, että yrittäjät ovat valmiita tekemään luovutuksia alemmilla hinnoilla, mikäli jatkaja on samaa perhettä.</p> <p>Johtopäätöksenä on, että sukupolvenvaihdokseen kannattaa alkaa varautua mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja prosessissa käyttää apuna aiheeseen perehtyneitä asiantuntijoita.</p>	
Asiasanat Sukupolvenvaihdos, perheyrittäjä	
Säilytyspaikka      Jyväskylän yliopiston kirjasto	

## ABSTRACT

Author Teemu Pärnänen	
Title Succession planning in small family companies	
Major Entrepreneurship	Thesis type Master's thesis
Date 19.2.2018	Number of pages 60
<p>Succession is a critical state in company's life cycle. For the predecessor succession means giving away his/her life work. For the successor succession means taking responsibility in the future of the family company. Predecessor may concern his/her financial state after the succession. Successor should also be able to run the business after the succession and have financial possibilities to carry out the succession process.</p> <p>In this thesis the succession planning is researched in small Finnish family companies, when the company is facing its first or multiple succession. In this research, the financial preparations of predecessor before the succession is also under investigation.</p> <p>As a result, it was noticed, that the planning of succession is better, process is clearer and better prepared, if the predecessor has been a successor in the earlier state of the company. It was also noticed that the entrepreneurs were willing to pass out the company with lower prices, if the successor was a family member.</p> <p>The conclusion is that the planning of succession process should be started as early as possible and within the process one should use third party experts such as lawyers and succession consults.</p>	
Key words Succession, family company	
Library of University of Jyväskylä	



# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	8
1.1	Yleistä.....	8
1.2	Aiheen rajaus.....	9
1.3	Tutkimusmenetelmä.....	10
1.4	Tutkimuksen kohde ja tavoite .....	10
2	PERHEYRITYS.....	12
2.1	Perheyriityksen määritelmä.....	12
2.2	Perheyriityksen sukupolvenvaihdos.....	14
3	SUKUPOLVENVAIHDOSPROSESSI, ARVOT JA KASVATUS.....	17
3.1	Sukupolvenvaihdoksen kirjallisuus .....	17
3.2	Sukupolvenvaihdosprosessi .....	18
3.3	Roolit sukupolvenvaihdoksessa .....	22
3.4	Sukupolvenvaihdoksen haasteet.....	23
3.5	Onnistunut sukupolvenvaihdos.....	24
4	SUKUPOLVENVAIHDOKSEN JURIDIikka JA VEROTUS .....	26
4.1	Sukupolvenvaihdoksen toteutus.....	26
4.2	Arvonmääritys ja verotus.....	27
5	TUTKIMUSMENETELMÄ.....	30
5.1	Tutkimuksen tavoitteet .....	30
5.2	Tutkimusmenetelmä.....	31
5.3	Case yritysten ja haastateltavien valintakriteerit .....	31
5.4	Teemahaastattelut.....	32
5.5	Aineiston analysointi ja arviointi .....	33
6	TULOKSET .....	34
6.1	Case - yritys 1 (sukupolvenvaihdoksia takana useampi) .....	34
6.1.1	Yritys.....	34
6.1.2	Luopuja.....	35
6.1.3	Jatkaja.....	37
6.1.4	Huomioita .....	37
6.2	Case - yritys 2 (ensimmäinen sukupolvenvaihdos kesken) .....	38
6.2.1	Yritys.....	38
6.2.2	Luopuja.....	39
6.2.3	Jatkaja.....	40
6.2.4	Huomioita .....	40
6.3	Case - yritys 3 (ensimmäinen sukupolvenvaihdos tehty).....	41
6.3.1	Yritys.....	41
6.3.2	Luopuja.....	42
6.3.3	Jatkaja.....	43

6.3.4	Huomioita .....	44
7	TULOSTEN ANALYSOINTI .....	46
7.1	Sukupolvenvaihdosprosessi .....	46
7.2	Henkilösuhteet .....	48
7.3	Taloudellisten asioiden huomioiminen .....	49
7.4	Vallan siirtäminen.....	51
8	JOHTOPÄÄTÖKSET, RAJOITUKSET JA HUOMIOT TULEVILLE TUTKIMUKSILLE.....	52
8.1	Tutkimuksen johtopäätökset .....	52
8.2	Tutkimuksen rajoitteet ja huomioita tuleviin tutkimuksiin.....	54
9	LÄHTEET .....	55
	LIITE 1: KYSYMYKSET .....	59

## ALKUSANAT

Päätin aloittaa kaupallisen yliopistotutkinnon suorittamisen vuonna 2013. Hakuaikaa oli idean tullessa mieleen kaksi päivää. Pääsin Jyväskylän Kauppakorkeakouluun avoimen haun kautta pääaineena yrittäjäyys, sillä minulla oli jo aiempi teknis-luonnontieteellinen yliopistotutkinto. Kandidivaiheen kurssit tulivat luettua hyväksi aiemmalla diplomi-insinöörin tutkinnollani.

Samanaikaisesti, kun opinnot alkoivat, aloitin perheyriyksessämme työkentelemisen osakkaana. Edessä olivat isot muutokset, sillä yritys muutettiin samaan aikaan Virroilta Keuruulle ja edessä oli yrityksen omistajamuutokset. Me muutimme myös silloisen tyttöystäväni ja nykyisen vaimoni kanssa yhteen asumaan Jyväskylään. Sahasin ensimmäisen opintovuoteni päivittäin Jyväskylästä Virroille töihin. Jälkeenpäin olen ihmetellyt kykyä siinä kaiken keskellä ylipäätään opiskella ja suunnitella yrityksemme muuttoa Keuruulle uusiin tiloihin. Ehkäpä näiden vuoksi tutkinnon suorittaminen vei viisi vuotta, vaikka päätoimiset opiskelijat suorittavat maisteritutkinnon kahteen vuoteen. Tämän saman viiden vuoden aikana yrityksemme liikevaihto on tuplaantunut, joten pääpaino ajankäytössä on ilmeisimmin ollut yrittämisessä ja yrityksen kehittämisessä.

Gradun aihetta aloin hahmotella syksyllä 2016. En kuitenkaan pystynyt aloittamaan sen tekoa työkiireiden vuoksi kuin vasta syksyllä 2017. Silloinkin tekeminen vaikutti hankalalta. Koko ajan tuntui, että gradu on tekemättä ja sitä pitäisi kirjoittaa. Muut harrastukset tai aktiviteetit tuntuivat vääriltä, sillä niiden viemä aika oli pois lopputyön tekemisestä. Välillä mieleen hiipi epätoivo ja tuntemus, että jos pääsisin vielä kevääseen 2013, en varmasti hakisi opiskelemaan toista yliopistotutkintoa.

Nyt gradu on kuitenkin valmis ja opinnot suoritettu. Tästä syntyvä hyvä mieli korvaavat kaiken vaivannäön. Kiitän läheisiäni tuesta opiskeluiden aikana sekä erityisesti ohjaajaani Juha Kansikasta, joka antoi hyvää henkilökohtaista palautetta gradun tekemisessä. Olen varma, että hänellä oli paljon muutakin työtä, kuin minun gradun ohjaaminen ja aiheen kanssa pompottelu.

Jyväskylässä 19.2.2018 Teemu Pärnänen

# 1 JOHDANTO

Tässä kappaleessa esitellään pro gradu - tutkimus. Tavoitteena on antaa selkeä kuva työn taustasta, tutkimuskohteesta, - menetelmästä sekä tavoitteista.

## 1.1 Yleistä

Yrityksen sukupolvenvaihdos on monimutkainen prosessi, mihin liittyy tunteita luopumisesta ja epävarmuutta tulevaisuudesta. Luopuja ei välttämättä halua luopua vallasta tai on epävarma jatkajan mahdollisuuksista hoitaa yritystä menestyksekkäästi sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Jatkajalla on punnittavana sitoutuminen yrityksen jatkamiseen. Kysymykseen voi tulla myös sukupolvenvaihdoksen kustannukset. Sukupolvenvaihdoksen suunnittelu on valitettavan usein puutteellista ja sen ennakointi on vähäistä. (Rubenson & Gupta, 1996)

Olen kasvanut perheessä, jossa molemmat vanhempani ovat työskennelleet samassa perheyrittäksessä. Perheyrittäksen asiat ovat olleet osana elämäni jo lapsesta saakka. Yrityksen asioista on aina keskusteltu perheessämme. Sukupolvenvaihdosasioista ei kuitenkaan ole keskusteltu eikä perheyrittäksen jatkamiseen ole painostettu. Olen saanut seurata yhteistyökumppaneidemme ja tuttaviemme perheyrittästen toimintaa ja niiden sukupolvenvaihdoksia. Oman ja muiden perheyrittästen sukupolvenvaihdoksia seuratessa minulle heräsi mielenkiinto tutkia sukupolvenvaihdoksiin varautumista. Sukupolvenvaihdokset eivät aina ole toteutuneet kitkatta ja halusin selvittää tarkemmin syitä tähän. Varsinkin arvonnääritys ja luopujan taloudellinen varautuminen sukupolvenvaihdokseen kiinnostivat aloittamaan laajemman tutkimuksen asiasta.

Sukupolvenvaihdoksista on lukuisia tutkimuksia, kuten Laukkasen (1996) ja Davisin (1982), jotka liittyvät luopujan ja jatkajan suhteisiin, vallan siirtymiseen tai perheyrittäksen identiteetin jatkamiseen. Tutkimuksissa otetaan usein kantaa sukupolvenvaihdoksen nk. pehmeisiin arvoihin, kuten valtaan, tahtotilaan tai tunteisiin eikä varsinaisesti siihen, miten luopuja turvaa taloutensa sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Asia saattanee johtua siitä, että taloudellisista asi-



oista puhuminen koetaan hankalaksi, eikä aiheesta päästä tekemään tutkimuksia. Perttu Pyykkönen (1998) on tehnyt tutkimuksen liittyen maatalojen talouteen ja velkaantuneisuuteen sukupolvenvaihdoksissa, mutta se ei käsittele perheyritysten luopujien varautumista sukupolvenvaihdoksiin taloudellisesta näkökannasta.

Tämän tutkimuksen päätavoitteena on selvittää, miten sukupolvenvaihdosprosessi etenee, kun tehdään ensimmäistä, toista tai useampaa sukupolvenvaihdosta perheyrityksessä. Tarkoituksena on selvittää kuinka yrittäjät ovat suunnitelleet sukupolvenvaihdosta ja varautuneet sukupolvenvaihdoksen jälkeiseen aikaan. Selvitettävä on: miten sukupolvenvaihdos on mennyt tai mitä luopujat ja jatkajat tekisivät toisin, jos sukupolvenvaihdosta tehtäisiin uudelleen. Erityismielenkiintona on luopujien taloudellisen turvan suunnittelu sukupolvenvaihdoksen jälkeen.

## 1.2 Aiheen rajaus

Sukupolvenvaihdosprosessin nk. kovista aiheista, kuten verotuksellisesta, taloudellisesta ja juridista seikoista on olemassa teoksia ja tutkimuksia. Teoksissa, kuten Juuselan ja Tuomisen (2010), käsitellään sukupolvenvaihdoksen verotuksellista toteutusta, sukupolvenvaihdoksen toteutustapoja ja niiden vaikutuksia esim. perinnönjakoon. Toteutustavat riippuvat kulloisesta voimassa olevasta laista ja säädöksistä. Tutkimusten tulokset ja teosten anti riippuvat tutkittavan yrityksen maantieteellisestä sijainnista tai ajasta, jolloin tutkimus on tehty; Ruotsissa tehty tutkimus ei päde Suomessa johtuen erilaisesta lainsäädännöstä. Ulkomailla tehdyt tutkimukset kuitenkin edesauttavat lainsäätäjää kehittämään lainsäädäntöä kotimassa. Ulkomailla hyväksi todettuja lainsäädännön muutoksia voidaan ottaa käyttöön kotimaassa ja toisinpäin.

Pro gradu - tutkielmia on nk. kovista aiheista tehty erityisesti laskentoi-  
men opintosuuntauksissa. Tässä tutkimuksessa käytetyt viitteet verotuksellisista, taloudellisista ja juridisista seikoista on otettu suomalaisesta kirjallisuudesta ja lähteistä, kuten Verohallinnon ohjeistuksista.

Toinen aihealue on nk. pehmeät aiheet, joita ovat esimerkiksi johtajuuden siirto, perheyrittämäinen kasvatusta, sukupolvenvaihdosprosessissa ilmenevät tunteet tai perhedynamiikan toimiminen sukupolvenvaihdoksissa. Näistä aiheista löytyy laajasti tutkimuksia sekä ulkomaalaisista että kotimaisista lähteistä. Ihmisten tunteet ja perhearvot vaihtelevat kulttuureittain, mutta niihin ei vaikuta suoraan paikallinen lainsäädäntö, kuten aiemmin esitellyissä nk. kovissa aiheissa. Pehmeät aiheet ovat sikäläkin haastavia, sillä niitä eivät ohjaa matemaattiset kaavat ja lainsäädäntö. Jokainen sukupolvenvaihdos on oma tapuksensa, kuten jokainen ihminen on oma persoonansa.

Tutkimuksessa tulee ottaa huomioon molempia aiheita: kovia ja pehmeitä. Kirjallisuutta käsitellään molemmista aihealueista. Pääpaino on kuitenkin yritysten sukupolvenvaihdosprosessin analysointi, ongelmien esiintuominen ja kehitysehdotukset.

### 1.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen alkuosuudessa on esitetty kirjallisuus- ja käsiteanalyysi sukupolvenvaihdon toteutuksen eri tavoista, prosessin haasteista ja ongelmista. Sen jälkeen on haastateltu kolmen yrityksen luopujaa ja jatkajaa teemahaastatteluna, joissa aihepiiri on ollut etukäteen tiedossa. Teemahaastattelussa kysymysten tarkka järjestys ja muoto puuttuvat (Hirsijärvi & Hurme 1980). Vapaamuotoisella keskustelulla uskon saavani parhaiten vastaukset tutkimukseen. Tutkimus on täten kvalitatiivinen.

Haastatteluissa luopujat ja jatkajat kertovat varsin henkilökohtaisista ja aroista aiheista. Yritys on luopujalle muutakin kuin pelkkä työpaikka. Yritykseen liittyy paljon tunteita ja tunnearvoa. On epätodennäköistä, että yrittäjät olisivat kertoneet näin yksityiskohtaisesti ja luottamuksellisesti aroistakin asioista, mikäli tutkimuksen tekijä ei itse olisi ollut mukana sukupolvenvaihdosprosessissa ja olisi perheyrittäjien kasvatti. Haastattelija pystyi samaistumaan haastateltavien tilanteeseen, joka edesauttoi luottamuksen rakentumista. Haastattelujen jälkeen vaihdettiin myös mielipiteitä ja pyrittiin antamaan vinkkejä kohdeyrityksillä kohdattuihin ongelmiin. Täysin ulkopuolisena haastattelijana tutkimuksen tekeminen varsinkin taloudellisesta näkökulmasta olisi saattanut olla haasteellista. Jotkut haastatteluun pyydyt yritykset eivät halunneet lähteä tutkimukseen mukaan, kun asia koski taloudellisia aiheita. Joissain tapauksissa mukaan ei lähdetty, kun tuli selville, että tutkimuksessa haastatellaan useita yrityksessä toimivia henkilöitä – vähintään sekä luopujaa, että jatkajaa.

Tutkimuksen loppuosuudessa haastatteluita on jäsennelty tapaustutkimusanalyysillä. Tutkimustuloksista on tehty johtopäätelmät, huomioitu tutkimuksen rajoitukset sekä tehty ehdotuksia aiheeseen liittyville tuleville tutkimuksille.

### 1.4 Tutkimuksen kohde ja tavoite

Haastateltavat perheyrittäjät ovat valittu siten, että heillä on edessään tai toteutettu ensimmäinen, toinen tai useampi sukupolvenvaihdos. Valitut yritykset ovat pieniä ja omistaja / omistajaperhe omistaa yrityksestä 100% osakekannasta. Koen, että vanhempien perheyrittäjien omistajuus on usein hajaantunutta, eikä sovi tutkimuksen aihepiiriin.

Tarkoituksena on selvittää, että miten sukupolvenvaihdoksiin varaudutaan ensimmäisellä, toisella tai useammalla kerralla. Ovatko sukupolvenvaihdosprosessit vakiintuneet, kun yrityksellä on takana useampi sukupolvenvaihdos? Onko sukupolvenvaihdosprosessi epäselvin ensimmäisen sukupolvenvaihdoksen aikana ja selkeneekö se, kun yrityksellä on takana useampi sukupolvenvaihdos?

Jatkajalle on oleellisen suuri ero siinä, tehdäänkö sukupolvenvaihdos kauppana vai lahjoituksena. Niin kutsuttu vastikkeen suuruus vaikuttaa mer-

kittävästi osakkeiden luovutuksen verokohteluun sekä luopujan taloudelliseen turvaan. Mielenkiintoista oli selvittää ovatko luopujat miettineet yrityksen myymistä perheen ulkopuoliselle ostajalle, jotta yrityksestä saatavat myyntitulot olisivat suuremmat kuin mahdollisessa sukupolvenvaihdoksessa.

Tutkimuksessa mukana olleet yritykset saavat toivottavasti hyötyä mukana olemisesta jo pelkästään sillä, että asioita on puhuttu ääneen ja jäsenelty haastattelun aikana. Tutkimustulokset annetaan haastateltavien yritysten käyttöön. Tuloksissa pyritään tuomaan esiin asioita, jotka voisivat auttaa kohdeyritysten sukupolvenvaihdoksen jatkoa tai seuraavan suunnittelua tulevaisuudessa.

## 2 PERHEYRITYS

Tässä kappaleessa käsitellään tutkimuksessa käytettyjä käsitteitä ja taustoja. Ensin kerrotaan tietoa perheyrittäjästä Suomessa ja jäljempänä sukupolvenvaihdoksen käsitteitä.

### 2.1 Perheyrittäjän määritelmä

Perheyrittäjät kattavat suurimman osan suomalaisista yrityksistä. Perheyrittäjien liiton mukaan 80% kaikista Suomen yrityksistä on perheyrittäjiä. Ne työllistävät 42% yrityssektorin työntekijöistä ja tuovat 35% yrityssektorin jalostusarvosta. Perheyrittäjät ovat sijoitetun pääoman tuotolla vertaillessaan kannattavampia kuin muulla tavoin omistetut yritykset. Kansainvälisten tutkimusten mukaan joka kolmas perheyrittäjä siirtyy toiselle sukupolvelle. Perheyrittäjien sukupolvenvaihdoksia hankaloittavat verotus sekä taloudellinen riski. (Elo-Pärssinen & Wäistö, 2012)

Perheyrittäjien liitto määrittelee perheyrittäjän seuraavasti:

1. Äänivaltaenemmistö on luonnollisella henkilöllä, hänen puolisoillaan tai muulla hänen sukunsa jäsenellä.
2. Äänivaltaenemmistö voi olla välillistä tai välitöntä.
3. Vähintään yksi saman perheen tai suvun jäsen tai hänen laillinen edustajansa on mukana yrityksen johdossa tai hallinnossa.
4. Listatut yhtiöt täyttävät perheyrittäjä-määritelmän, mikäli osakekannan hankkineella tai muutoin saaneella henkilöllä tai hänen perheellään tai sukunsa jäsenellä on 25 prosentin osuus yhtiön osakkeiden tuomasta äänivallasta. Välillinen äänivalta listatussa yhtiössä tulee olla suvun määräsvallalla (Elo-Pärssinen & Wäistö, 2012)

Perheyrittäjien voidaan todeta olevan merkittävä osa Suomen taloudellista selkärangasta. Suomen Yrittäjien (2017) mukaan Suomessa oli vuonna 2005 283 805

yritystä. Ne työllistivät 1,4 miljoonaa ihmistä. Yrityksistä 93,4% oli alle 50 henkilöä työllistäviä pienyrityksiä. Järjestön tiedon mukaan vuosina 2011-2015 pienet ja keskiuuret yritykset loivat työpaikkoja 115 000 hengelle. Näistä 85 000 syntyi alle 50 henkilö työllistäviin pienyrityksiin. Suomen yritysten 379 miljardin euron liikevaihdosta 58% syntyi pienissä ja keskiuurissa yrityksissä. Pieneksi ja keskiuureksi yritykseksi luokitellaan yritys, jonka henkilöstömäärä on alle 250. Pienet ja keskiuuret yritykset ovat luoneet työpaikkoja samaan aikaan, kun pörssiyritykset ovat vähentäneet työvoimaa Suomessa.

Perheyritys voidaan määritellä hyvin monipuolisesti. Tutkimuksessa käytettävä termi on kuitenkin määriteltävä. Koironen (1998) määrittelee perheyrityksen seuraavasti:

”Perheyritys on 1) omistukseltaan ja johtamiseltaan yhden perheen / suvun määräysvallassa oleva liiketoiminnallinen kokonaisuus, jossa 2) yhdistyvät vuorovaikutteisesti perhesysteemin ja yrityssysteemin toiminnot ja jossa 3) on tapahtunut, tapahtumassa ja / tai odotetaan tapahtuvaksi sukupolvenvaihdos perheen / suvun jälkikasvun hyväksi.”

Perheyrityksen voidaan sanoa olevan monella tapaa erilainen verrattuna muihin yrityksiin. Perheyritys vaikuttaa koko perheen identiteettiin niin hyvässä kuin pahassa. Perheyrityksen jäsenten arvomaailma on usein samankaltainen, sillä he ovat perheenjäseniä keskenään. Kommunikointi on helppoa, sillä se ei vaadi muodollisuuksia ja päätöksiä voidaan tehdä nopeastikin. Henkilöt tietävät toistensa vahvuudet sekä heikkoudet. Perheyrityksessä ilmapiiri on intiimi. Henkilöt ovat saattaneet olla mukana yrityksen toiminnassa lapsuudesta asti, jolloin he tuntevat laaja-alaisesti yrityksen liiketoiminnan. Tämä voi antaa kilpailuetua markkinoilla. (Gersick & Davis & Hampton & Lansberg, 1997)

Organisaatorakenne saattaa olla perheyrityksissä kuitenkin sekava. Henkilöiden vastuut ja tehtävät jakaantuvat epätasaisesti tai ne eivät ole selkeitä koko organisaatiolle. Suurimpia ongelmia ovat kuitenkin sukupolvenvaihdos, perheen sisäiset konfliktit ja johtajuuden ongelmat yrityksen eri elinkaaren vaiheissa. Liiketoiminnan ja perheen sekoittuminen vaikeuttaa päätöksentekoa ja voi pahimmillaan aiheuttaa konflikteja perheenjäsenten välillä. Kun perheyrityksen työntekijät tuntevat toisensa hyvin, madaltaa se kynnystä sanoa suoraan epäkohdista ja ongelmista. Parhaimmillaan ne edesauttavat liiketoiminnan kehittämistä, koska muodollisuudet vähenevät. Perheyrityksessä tavoitteet ovat yleensä kaikilla osapuolilla yhteneväiset. Pahimmillaan muodollisuuksien puuttuminen aiheuttaa konflikteja ja persoonista johtuvia ongelmia, jotka ovat vastaavia kuin henkilöillä siviilielämässä. Siviilielämän ongelmia saatetaan myös tuoda työpaikalle tai toisinpäin. Siviili- ja työelämä sekoittuvat keskenään. (Gersick et al, 1997)

## 2.2 Perheyriksen sukupolvenvaihdos

Sukupolvenvaihdos on vaativa prosessi, joka tulee eteen jokaisessa pitkään jatkuneessa perheyriyksessä. Tutkimusten mukaan 30% perheyriyksistä säilyvät toiminnassa toiselle sukupolvelle ja vain noin 5-15% kolmannelle. (Neubauer & Lank, 1998)

Säilymisluvut antavat ymmärtää, ettei moni perheyritys pääse jatkumaan toiselle tai kolmannelle sukupolvelle. On syytä kuitenkin muistaa, etteivät muutkaan yriytykset kestä ikuisesti. Yriytysten loppuminen ennen sukupolvenvaihdosta ei siis ole ainoastaan perheyritysten ominaisuus, vaan liiketoiminnan loppuminen (ja alkaminen) koskee muitakin yriytyksiä. Wardin (1987) tutkimuksen mukaan perheyriytykset kuitenkin haluavat säilyttää yriytyksen perheyriytyksenä. Tärkeimmät syyt ovat lapsille annettava kehittymisen mahdollisuus, perheen yhdessä pitäminen sekä se, että perheen perinteet jatkuvat. Tavoitteena perheyritysten omistajilla on antaa perheyritys jatkajille parempana, kuin he sen itse saivat.

On syytä määrittellä perheyriytyksen lisäksi sukupolvenvaihdos, jatkaja ja luopuja. Kirjallisuuden mukaan käsitteet määrittellään seuraavasti:

”Sukupolvenvaihdos on yriytyksen omistuksen siirtymistä yrittäjävanhemman rintaperillisille tai tällaisen aviopuolisolle”.

”Jatkaja on henkilö, jolle siirtyy omistuksen lisäksi päätäntävalta yriytyksessä ja jonka tarkoituksena on jatkaa yriytystoimintaa”.

”Luopuja on omistajayrittäjä, joka luovuttaa sukupolvenvaihdoksessa päätäntävällän ja omistuksen yriytyksessä jatkajalle”. (Laukkanen, 1994)

Perheyriytyksessä on erilaisia muutoksia jatkuvasti sen elinkaaren aikana. Muutokset voivat olla luopujan eläköityminen, perillisten aikuistuminen, kilpailutilanteen muutos, avioero tai henkilöstön irtisanoutuminen. Jokin tekijä aiheuttaa muutoksen, jonka jälkeen sukupolvenvaihdosprosessi alkaa. Kun muutos on hyväksytty, alkaa eri vaihtoehtojen arviointi. Eri vaihtoehtoja tutkitaan, kunnes sopiva vaihtoehto on löytynyt. Perheyriytyksen henkilöiden on sitouduttava valintaan ja oltava valmis muuttamaan omaa ja yriytyksen toimintatapoja valitun suunnan mukaisesti. (Laukkanen, 1994)

Sukupolvenvaihdosta tulisi suunnitella etukäteen, jotta perheyrietyksen liike-toiminta voitaisiin turvata tuleville sukupolville. Koirasen (2000) mukaan suunnittelussa tulee ottaa huomioon kolme keskeisintä elementtiä:

1. varallisuuden siirto oikeudenmukaisesti ja tehokkaasti
2. liiketoiminnan hallinnan siirto toiminnan vaarantumatta
3. perheenjäsenten henkilökohtaiset suhteet eivät kärsi.

Sukupolvenvaihdoksia tehdään useasta syystä. Se voi olla ennakoitu tai enna-koimaton. Ennakoimaton sukupolvenvaihdos voi johtua luopujan äkillisestä kuolemasta tai elämäntilanteen muutoksesta. On ymmärrettävää, että ennakoitu sukupolvenvaihdos voidaan tehdä sujuvammaksi. Tällöin on aikaa punnita eri vaihtoehtoja ja tapoja toteuttaa sukupolvenvaihdos. (Quentin & Fleming, 2000)

Sukupolvenvaihdoksen ennakointi on paljolti riippuvainen luopujasta. Luopujan voi olla vaikea irrottautua perheyrietyksen toiminnasta johtuen yrittäjän omista henkilökohtaisista ominaisuuksista. Samat henkilökohtaiset luon-teenpiirteet, jotka ovat olleet eteenpäin vieviä yrityksen kehittyessä, saattavat olla rasitteena sukupolvenvaihdoksessa ja yrityksestä luopumisesta. Yritys on suuri osa luopujan identiteettiä ja yrityksestä luopuminen tarkoittaa myös iden-titeetistä luopumista. Tästä johtuen luopujan on vaikea avata keskustelua su-kupolvenvaihdoksesta ja sen suunnittelu voi jäädä myöhäiseksi. (Koiranen, 2000)

Quentin ja Fleming (2000) mukaan perheyrietyksen sukupolvenvaihdos voidaan jaotella ennakoituun ja suunnittelemaan, reagoivaan, prosessiin. Erot voidaan listata taulukkomaiseen muotoon.

TAULUKKO 1 Sukupolvenvaihdon pääpiirteet ennakoitussa ja reagoitussa mallissa

	<b>Ennakoitu</b>	<b>Reagoitu</b>
<b>Syy sukupolvenvaihdokseen</b>	Sukupolvenvaihdon pyrkimyksenä parhain lopputulos yrityksen ehdoilla	Pyrkimyksenä minimoida vahingot
<b>Päätöksenteko</b>	Päätökset tehdään ennakoitusti ja huolellisesti	Päätökset tehdään nopeasti ja epäsuotuisasti
<b>Osallistuminen</b>	Kaikki avainhenkilöt ovat mukana prosessissa	Vain muutama henkilö on mukana prosessissa
<b>Kehitys</b>	Huomioidaan yksilöiden kehitystarpeet	Yksilöitä ei huomioida
<b>Valinta</b>	Seuraajan valinta perustuu osaamiseen ja saavutuksiin	Seuraajaksi valikoituu vain saatavilla oleva
<b>Ulospäin näkyminen</b>	Prosessi näkyy ulkopuolelle yhtenäisenä ja kitkattomana	Prosessi näkyy ulkopuolisille sekavana

Taulukossa 1 on esitetty ennakoitun ja reagoitun sukupolvenvaihdon pääpiirteet ja niiden erot. Ennakoitussa sukupolvenvaihdoksessa prosessi on selvä perheyrittäjien osallisille sekä ulkopuolisille. Reagoitussa sukupolvenvaihdosprosessissa pyritään tekemään päätökset nopeasti suppealla joukolla sekä pyritään vain minimoimaan vahingot. Prosessi etenee kitkattomimmin, kun osapuolilla on keskinäinen luottamus ja arvostus toisiaan kohtaan.

Sukupolvenvaihdon toteuttamistapoja ja haasteita käsitellään enemmän seuraavissa kappaleissa. Tavoitteena on tutkia miten yrittäjät ovat ennakoineet sukupolvenvaihdosta. Sukupolvenvaihdokseen varautuminen ja ennakoiminen ovat tutkimuksen pääaiheita.



### 3 SUKUPOLVENVAIHDOSPROSESSI, ARVOT JA KASVATUS

Seuraavassa tutkitaan sukupolvenvaihdoksiin liittyvää kirjallisuutta. Kappaleessa käydään läpi pääosin nk. pehmeitä aiheita, kuten perheyrietyksen arvoja, yrittäjämäistä kasvatusta ja sukupolvenvaihdoksen rooleja ja haasteita. Aluksi selvitetään, millaisia tutkimuksia sukupolvenvaihdoksista on aiemmin tehty, jonka jälkeen käsitellään eri aihealueita jaotellusti.

#### 3.1 Sukupolvenvaihdoksen kirjallisuus

Sukupolvenvaihdoksia on tutkittu laajasti. Muutamia esimerkkejä ottaen sukupolvenvaihdoksen inhimillisiä näkökulmia on tutkinut Laukkanen (1994). Davis (1982) on tutkinut isä-poika-suhdetta. Koiranen (1998) on tutkinut perheyrietyksien yrittäjyysedellytyksiä. Tutkimukset keskittyvät pääasiassa nk. pehmeisiin arvoihin.

Tutkimuksessa perehdytään case - yritysten avulla miten sukupolvenvaihdosprosessi etenee ensimmäisellä, toisella tai useammalla sukupolvenvaihdoskerralla. Barnesin ja Hershonin (1976) mukaan ensimmäisellä sukupolvenvaihdoskerralla tapahtuu suuria muutoksia, kun yrityksen perustaja väistyy sivuun. Vallanvaihdoksessa saattaa olla suuria ongelmia, jotka jatkuvat vuosia ennen lopullista vallan vaihtumista. Yritys on sen aloittajansa visioiden mukainen ja sen siirtäminen seuraavalle sukupolvelle on haasteellista. Jatkaja haluaa tehdä yrityksestä omanlaisensa, jotta hänen oma kädenjälkensä näkyisi yrityksen toiminnassa (Peiser & Wooten 1983). Nämä tekijät ovat omiaan aiheuttamaan konflikteja ja kitkaa sukupolvenvaihdosprosessissa.

Luopuja saattaa olettaa, että sukupolvenvaihdos on toteutettavissa hänelle sopivassa ajankohdassa ja että jatkaja on halukas jatkamaan yritystä, mikäli hän työskentelee jo valmiiksi yrityksessä. Luopuja siis virheellisesti automaattisesti olettaa, että yritykselle löytyy jatkaja (Gomolka 1987). Barach ja Gatinsky (1995) toteavat, että sukupolvenvaihdoksen toteutus ja suunnittelu ovat helpompia

myöhemmissä sukupolvenvaihdoksissa. Perustajan luopuminen ensimmäisessä sukupolvenvaihdoksessa on vaikeinta. Stavrou (1999) selittää asian siten, että sukupolvenvaihdosprosessi ja vallanvaihdos ovat helpompia myöhemmissä sukupolvenvaihdoksissa, kun yritys on tehnyt jo yhden vaihdoksen. Tällöin luopuja osaa mennä paremmin jatkajan rooliin, sillä hän on itsekin ollut jatkaja aiemmin. Lisäksi, kun sukupolvenvaihdoksia on useampi takana, on yrityksellä selvä prosessi sukupolvenvaihdoksen toteutukselle. Tämän tutkimuksen eräänä tavoitteena on selvittää pitääkö tämä paikkansa.

Syy sukupolvenvaihdosten vaikeuteen ensimmäisellä kerralla selittää se, ettei yrityksessä ole luotu selvää prosessia sukupolvenvaihdokselle. Ensimmäisellä kerralla ei ole käytössä kokemukseen perustuvaa informaatiota ja osaamista edellisiltä sukupolvenvaihdoskerroilta. Yrityksen perustajalla on luonnollisesti vahva tunneside kehittämäänsä yritykseen, jolloin sen luovuttaminen seuraavalle sukupolvelle voi tuntua vaikealta. Mikäli luopuja on itsekin ollut jatkajana sukupolvenvaihdoksessa aiemmin, voi hän tuntea itsensä luottavaisemmaksi – hänhän on ollut samassa tilanteessa jatkajan roolissa aiemmin. Vastavasti aiemmilta sukupolvenvaihdoskerroilta saadut kokemukset eivät välttämättä ole aina pelkästään positiivisia. Mikäli luopuja on itse aiemmin joutunut maksamaan esimerkiksi suuren kauppahinnan yrityksestä eikä hän ole aikoinaan saanut tukea luopujalta, saattaa hän ajatella siirtävänsä prosessin vastaavana myös seuraavalle sukupolvelle. Luopuja pitää tällöin sukupolvenvaihdosta oppimisprosessina jatkajalle: kun jatkaja joutuu maksamaan käyvän kauppahinnan yrityksestä, tulee hänelle aito tahto kehittää yrityksen liiketoimintaa. Sukupolvenvaihdos voi vaikeutua seuraavissa sukupolvissa siitäkkin syystä, että omistus on hajautunut useammalle sukuhaaralle.

### 3.2 Sukupolvenvaihdosprosessi

Sukupolvenvaihdos on erittäin tärkeä hetki yrityksen toiminnassa. Laukkasen (1998) mukaan sukupolvenvaihdoksessa ei pelkästään ole haasteena tulevaisuuden menestys ja jatkuvuus, vaan myös perheyrityksen henkilöiden henkilökohtaiset suhteet. Barach ja Ganitskyn (1995) mukaan sukupolvenvaihdosprosessi helpottuu, mikäli luopujalla on tiedossa jokin tietty jatkaja ja asiasta on keskusteltu muiden henkilöiden kanssa ajoissa. Lisäksi tärkeää on, että luopuja on antanut positiivisen kuvan yrityksen toiminnasta eikä ainoastaan tuonut esille negatiivisia puolia yrittäjyydestä. Innostuneisuus ja positiivinen suhtautuminen yrityksen toimintaan edesauttaa jatkajan halukkuutta jatkaa yritystoimintaa. Sukupolvenvaihdos on myös helpompi toteuttaa, mikäli luopuja ja jatkaja tulevat hyvin toimeen ja pystyvät keskustelemaan asioista. Avoin vuorovaikutus ja tavoitteiden läpikäynti on tärkeää. Mikäli jatkaja kokee olevansa pakotettu jatkamaan yritystä, voi hänen olla vaikea sitoutua yrityksen toimintaan.

Murrayn (2003) mukaisesti sukupolvenvaihdosprosessi etenee seuraavasti:

1. Tarpeen ja valmiuden syntyminen sukupolvenvaihdokselle
2. Sukupolvenvaihdoksen käynnistäminen
3. Lepovaihe
4. Tutkimusvaihe
5. Päätöksenteko
6. Valinta
7. Sitoutuminen päätökseen.

Tarve sukupolvenvaihdokselle voi tulla joko perheen sisältä tai toimintaympäristön muutoksesta. Luopuja saattaa sairastua tai ikääntyä, jolloin tarve sukupolvenvaihdosprosessille käynnistyy. Yrityksen liiketoimintaympäristön muutokset saattavat myös synnyttää tarpeen sukupolvenvaihdoksen aloittamiselle. Näistä esimerkkinä voidaan pitää digitalisaatiota tai asiakaskunnan nuorentamista. Tämän jälkeen tapahtuu nk. lepo vaihe, jossa sukupolvenvaihdoksen käynnistämisen päätöksentekoon liittyvät jännitteet ovat purkautuneet. Seuraavaksi alkaa tutkimusvaihe, jossa eri toimijat tutkivat omia tarpeitaan ja toiveitaan sukupolvenvaihdoksessa. Tämän jälkeen alkaa päätöksentekovaihe ja jatkajan/jatkajien valinta. Tehtyyn päätökseen sitoudutaan ja se viestitään kaikille osapuolille ja sidosryhmille. Murrayn (2003) prosessi on triviaali esimerkki ja se saattaa kestää kokonaisuudessaan vuosikausia. Sen aikana moni asia saattaa muuttua alkuperäisestä suunnitelmasta. Tärkeää olisi, että prosessi olisi selvä, sillä pelkästään perintö- ja verosuunnittelun myötä tavoitteet ja prosessit tulevat olla selviä. Väärin perustein tehty sukupolvenvaihdos saattaa olla kohtalokas yrityksen tulevaisuudelle.

Longenecker ja Schoen (1978) kuvaavat sukupolvenvaihdoksen vallanvaihdoksen prosessimallin seitsemällä vaiheella:

1. The prebusiness stage (esivaihe)
2. The introductory stage (esittelyvaihe)
3. The introductory-functional stage (esitetty toiminnallinen vaihe)
4. The functional stage (toiminnallinen vaihe)
5. The advanced functional stage (kehittyneempi toiminnallinen vaihe)
6. The early succession stage (sukupolvenvaihdoksen esivaihe)
7. The mature succession stage (sukupolvenvaihdoksen kypsä vaihe)

Vaiheissa 1-3 jatkaja on mukana yrityksen toiminnassa ja opettelee yrityksen liiketoimintaa. Vaiheissa 4 ja 5 jatkaja ottaa suurempaa vastuuta yrityksen toiminnasta ja vaiheissa 6 ja 7 jatkaja ottaa vastuulleen yrityksen johtamisen ja omistajuuden. Prosessi voi alkaa jo jatkajan lapsuudesta eikä täten kuvaa prosessia ainoastaan muutaman vuoden ajanjaksona, kuten Murrayn (2003) sukupolvenvaihdosprosessi. Alkuvaiheet prosessimallissa saattavat olla erittäin varhaisia lapsena opittuja asioita tai asenteita yritystoimintaa kohtaan. Keskivaiheilla jatkaja on ollut yrityksessä esim. kesätoissa tai saanut muita työtehtäviä

yrityksessä. Useasti jatkaja on jollain tavalla mukana perheyrietyksen toiminnassa esim. kesätyöntekijänä ennen kuin varsinaisia sukupolvenvaihdossuunnitelmia ollaan edes tehty. Prosessi kuvaa hyvin sitä, että johtajuuden siirtyminen on vaikea ja pitkäkestoinen prosessi, kun taas pelkkä johtajan nimikkeen siirto saattaa olla yksinkertainen ja nopea prosessi. Perheyrietyksessä sukupolvenvaihdos saattaa luoda huolta työntekijöille. Varsinkin, mikäli luopuja on yrityksen perustaja, on työntekijöiden lojaalisuus luopujaa kohtaan suuri. (Longenecker & Schoen 1978)

Murrayn (2003) sekä Longeneckerin ja Schoen (1978) prosessimallit ovat varsin triviaaleja ja yksinkertaistettuja. Läheskään aina prosessi ei etene systemaattisesti ja järjestelmällisesti kuten kuvatuissa malleissa. Perheyrietykset ovat erilaisia ja perheen sisällä yrityksen asioiden jakaminen osapuolille on eriävää. Osassa yrityksiä perheelle jaetaan vuolaasti yrityksen asioita, kun taas osassa yritys- ja perhe-elämä eriytetään. Syy eriyttämiseen voi olla stressitilattomamman vapaa-ajan pyrkimys, jolloin työasioista ei puhuta perheen sisällä. Jokainen perheyrietyksessä kasvanut voi kuitenkin samaistua prosessimalliin varsinkin lapsuuden osalta. Yrittäjämäinen kasvatusta on vähintään, mitä lapsille jää yrittämisestä ja yrityksestä mieleen vaikka työasioita ei kerrottaisi vuolaasti perheen parissa.

Ciampa ja Watkins (1999) mukaan sukupolvenvaihdosprosessissa on tärkeää, että luopujalla ja jatkajalla on luottamuksellinen ja toimiva suhde. Luopujan ja jatkajan tulee asettua toistensa rooliin, jotta vaihdos olisi sujuva. Tämä ehkäisee vääriä ennakkoluuloja ja negatiivisia näkemyksiä toisesta osapuolesta. Barachin, Gatinskyn, Carsonin ja Dochin (1988) mukaisesti jatkajan tulisi tulla yrityksen toimintaan mukaan vähitellen. Tällöin jatkaja on hankkinut tietotaitoa ja osaamista yrityksen ulkopuolelta, mutta kuitenkin tietää ja ymmärtää perheyrietyksen toimintaympäristöä, asiakkaita ja sidosryhmiä. Vähittäisellä mukaantulolla myös yrityksen työntekijät sitoutuvat jatkajaan. Haittapuolena vähitellen mukaantulossa saattaa olla prosessin pitkä kesto ja yrityksen toiminnassa vaadittavien erityistaitojen osaamattomuus.

Vähittäisellä mukaantulolla on positiiviset ja negatiiviset vaikutukset. Mikäli yrityksessä tulee tehdä rationaalisia ja raskaita päätöksiä, voi vähittäinen mukaantulo vaikeuttaa prosessia. Ulkopuolisen roolissa jatkaja voi havaita toiminnassa puutteita, joita vähitellen yrityksen toimintaan mukaan tullut jatkaja ei huomaisi tai osaisi korjata. Aina sukupolvenvaihdokset eivät mene täydellisen prosessimallin mukaan ja toteutunut tapa onkin jonkinlainen sekoitus yllälueteltuja toimintakuvauksia sekä ohjeita.

Heinonen (2005) on laatinut kuusiportaisen sukupolvenvaihdoksen prosessimallin. Prosessi etenee seuraavasti:

1. Päätös omistajuuden siirtämisestä
2. Jatkajan tunnistaminen ja valmentaminen
3. Sukupolvenvaihdoksen tekninen toteuttaminen
4. Juridisten, rahoituksellisten ja verotuksellisten asioiden selvittäminen
5. Eläkkeelle siirtymisen suunnittelu
6. Sukupolvenvaihdoksen seuranta ja ongelmien ratkaiseminen

Prosessi lähtee liikkeelle siitä, että luopujalla on tahto luopua yrityksestään jollain aikavälillä. Kun päätös yrityksestä luopumisesta on tehty, voidaan alkaa etsimään sopivaa jatkajaa. Jatkajaa etsitään yleensä perheyriyksissä perheen sisästä. Jatkajaa valmennetaan ja koulutetaan tulevaan tehtävään. Vasta tämän jälkeen voidaan miettiä millä tavoin sukupolvenvaihdos toteutetaan. Juridisten, rahoituksellisten ja verotuksellisten asioiden selvittämiseen vaaditaan yleensä ulkopuolista apua. Tässä vaiheessa luopujalla tulee olla myös selvä käsitys eläkkeelle siirtymisen ajankohdasta ja taloudellisesta turvasta sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Lopuksi sukupolvenvaihdosta seurataan ja mahdollisten ongelmat ratkaistaan. (Heinonen, 2005)

Heinosen (2005) malli tuntuu loogisimmalta ja lähempänä reaalielämää olevalta prosessimallilta. Aiemmissä malleissa ei kuvattu aihealueita, joita sukupolvenvaihdosprosessissa tulee ottaa huomioon. Heinosen mallissa on huomioitu tekninen toteuttaminen, juridisten, rahoituksellisten ja verotuksellisten asioiden selvittäminen sekä eläkeajan suunnittelu. Aiemmissä malleissa kuvattut asiat edustavat nk. pehmeitä asioita, kun taas Heinosen (2005) prosessimallissa on myös kovia asioita, kuten verotusta ja juridiikkaa. Malli toimii parhaiten kuvaamaan asioita, joita tulee ottaa sukupolvenvaihdoksessa huomioon. Asiat ovat yksinkertaisia, mutta aina näitä kaikkia vaiheita ei välttämättä ole otettu huomioon sukupolvenvaihdoksen alkaessa.

Yrityksen sukupolvenvaihdos on kaikkien kirjallisuuslähteiden ja prosessikuvaelmien mukaan pitkäkestoinen ja monimutkainen prosessi. Jotta prosessi toimisi parhaiten, tulisi jatkajan ja luopujan olla avoimessa keskusteluyhteydessä, jotta eri osapuolien tavoitteet tulevat kaikille selväksi. Asiasta tulee viestittää myös tasapuolisesti perheen muille jäsenille. Usean lähteen mukaan johtajuuden siirtäminen vaatii pitkän aikavälin – varsinkin jos luopuja on itse perustanut yrityksen. Yrityksen perustajalla on henkinen vaikutus yrityksen toimintaan. Tästä syystä luopujan tulee antaa mahdollisuus jatkajalle muokata yrityksestä omanlaisensa ja kehittää yritystä vapaasti. Jatkaja kuitenkin tarvitsee luopujan tukea tässä prosessissa, josta syystä sukupolvenvaihdokset ovat väistämättä pitkäkestoisia prosesseja.

### 3.3 Roolit sukupolvenvaihdoksessa

Davis (1982) kuvaa sukupolvenvaihdoksen rooleja ja varsinkin vanhempien ja lapsien suhdetta. Hänen mukaansa sukupolvenvaihdosprosessilla on parhaimmat mahdollisuudet onnistumiseen, kun luopuja on 50-59 vuotta vanha ja jatkaja 23-32 vuotta vanha. Tätä vanhempina tai nuorempina sukupolvenvaihdos saattaa olla ongelmallinen. Mikäli jatkaja on alle määritellyn iän, hän tahtoo olla poissa perheen vaikutuspiiristä. Jatkaja ei siis mahdollisesti tahdo edes ajatella perheyriksen jatkamista, koska on juuri päässyt vanhempiensa määräysvallasta eroon. Taas yli 32 vuotiaana alaisena toimiminen vanhemmilleen voidaan kokea hankalaksi. Tällöin henkilö haluaa olla itsenäinen ja saavuttaa jotain omaa elämässään. Yli 60 vuotiaana luopujan saattaa olla vaikea luopua vallastaan, kun taas alle 50 vuotiaana luopuja on liian nuori sukupolvenvaihdokseen – hän keskittyy tällöin itse yrityksen kehittämiseen. Yritystoiminnalle saattaa siis olla sopiva jatkaja tiedossa, mutta jatkamisen tarve voi tulla ajankohtaan, mikä tekee jatkamisesta mahdotonta. Sekä luopujan että jatkajan ikäikkuna onnistuneelle sukupolvenvaihdokselle on kapea, joten onkin sattumankauppaa, että luopuja että jatkaja ovat sopivassa iässä ja elämäntilanteessa yhtä aikaa ja että sukupolvenvaihdos on mahdollinen.

Lansberg (1988) toteaa, että luopujan ja jatkajan välillä tulisi olla positiivinen ilmapiiri. Mikäli luopuja ja jatkaja joutuvat konfliktiin, saattaa luopuja etsiä muita mahdollisuuksia yrityksen jatkumiselle (kuten myyminen ulkopuoliselle). Jatkaja saattaa myös luopua johtajuudesta yrityksessä, jolloin yritys ajautuu aiempaa vaikeampaan tilanteeseen. Churchill ja Hatten (1987) toteavat, että sukupolvenvaihdosprosessissa tärkeää on perheen sisäiset suhteet ja perheenjäsenten välit. Jatkajalla tulee olla muun perheen tuki päätöksenteolle. Liian vahvat ja dominoivat persoonat vaikeuttavat jatkajan sitoutuneisuutta perheyriykseen ja hänen kehittymistään johtajaksi perheyriyksessä.

Davisin ja Harvestonin (1999) mukaan on yritykselle yleensä haitallista, mikäli luopuja jatkaa aktiivista mukanaoloaan liiketoiminnassa ja päätöksenteossa. Tämä sekoittaa työntekijöiden tai muiden sidosryhmien käsitystä kuka on vallassa yrityksessä. Mikäli luopuja ei ole kykenevä jättämään yritystään jatkajan hoidettavaksi, aiheuttaa se pahimmillaan yrityksen liiketoimintakyvyn heikkenemistä. Jatkajan tulisi arvostaa luopujan näkemyksiä ja pyrkiä ajamaan häntä yrityksen neuvonantajan rooliin. Tämä edesauttaa luopujan tarpeellisuuden tuntua. (Ciampa & Watkins, 1999)

Sukupolvenvaihdos todetaan roolien puolesta hankalaksi ja herkäksi asiaksi. Ihmisten tulee olla sopivan ikäisiä, heillä tulee olla hyvät välit ja heidän tulee suhtautua yritystoimintaan tietyllä tavalla, jotta prosessi onnistuisi mahdollisimman kitkattomasti. Luopujan voi olla vaikea luopua yrityksensä operatiivisesta johdosta, mikäli hän on vielä liian nuori sukupolvenvaihdokseen. Luopuja voi usein perheyriyksessä olla jatkajan vanhempi, jolloin luopujalla on automaattisesti auktoriteetti jatkajaa kohtaan. Yritystoiminnassa se ei kuitenkaan

takaa sitä, että luopujalla olisi paremmat edellytykset hoitaa ja kehittää yritystoimintaa kuin jatkajalla. Jatkaja saattaa olla taitavampi ja lahjakkaampi kehittämään yrityksen toimintaa, mutta luopuja ajattelee asian toisinpäin. Tämä on luonnollista, mikäli luopuja on ollut jatkajan kasvatuksessa lapsuudesta asti mukana. Voi olla vaikea luopujalle ymmärtää tilannetta, jossa jatkaja opettaakin luopujaa yrityksen hoidossa. Se on kuitenkin luonnollista, mikäli jatkajalla on parempi koulutus ja työkokemusta perheyrittäjien ulkopuolelta ennen sukupolvenvaihdoksen tekoa. (Ciampa & Watkins, 1999)

### 3.4 Sukupolvenvaihdoksen haasteet

Sukupolvenvaihdos on pitkä prosessi, jonka aikana eteen tulee lukuisia haasteita. Heinonen (2005) jakaa haasteet nk. pehmeisiin ja koviin haasteisiin. Pehmeät haasteet liittyvät johtajuuden siirtoon, jatkajan odotuksiin, perhearvoihin tai ihmissuhteisiin. Kovat haasteet liittyvät verotukseen ja perinnönjakoon tai muihin oikeudellisiin seikkoihin. Perheen sisällä tulisi osata keskustella vapaasti asioista, jotta pehmeät haasteet etenisivät kivuttomasti. Kovat haasteet ovat erityisen hankalia perheyrittäjissä, joissa perhe ja yritys ovat syvästi taloudellisesti sidoksissa toisiinsa. Erityisen haastavan tilanteesta tekee se, että sukupolvenvaihdos on yleensä jatkajan ja luopujan elämässä ainutkertainen tilanne. Tilannetta ei ole voitu harjoitella etukäteen eikä sitä olla tehty täysin vastaavana aiemmin elämässä. Kertauksena mainittakoon, että tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, josko sukupolvenvaihdos on aina yhtä haasteellinen, vaikka perheyrittäjissä on tehty aiemmin jo lukuisia sukupolvenvaihdoksia.

Ip ja Jacobs (2006) ovat tutkineet sukupolvenvaihdoksien haasteita. Heidän mukaansa suuri osa yritysten konkurseista johtuu epäonnistuneista sukupolvenvaihdoksista. Mahdollisia haasteita voivat olla perheen ja yrityksen keskinäiset ongelmat, omistuksen siirtämisen lainsäädännölliset ongelmat, yrittäjäarvon määrittämisen ongelmat tai verotukselliset ongelmat. Lisäksi yritys saattaa olla taloudellisesti huonossa tilanteessa tai luopuja ei ole valmis luopumaan yrityksestään. Usein luopujan vastahakoisuus vallan siirtymisestä koetaan suureksi haasteeksi yrityksen sukupolvenvaihdokselle. Luopuja ei välttämättä usko jatkajan kykyihin hoitaa yritystä menestyksekkäästi ja on täten vastahakoinen siirtymään taustalle. Tällöin usein luopuja jää toimimaan yritykseen sukupolvenvaihdoksen jälkeenkin.

Sukupolvenvaihdoksiin valmistaudutaan valitettavan harvoin etuajassa. Sukupolvenvaihdoksen suunnittelu on vaillinaista varsinkin pienissä yrityksissä. Suunnittelun tarve koetaan vähäpätöiseksi. Asia saattaa olla myös arkaluontoinen ja se koetaan liian vaikeaksi. Tällöin sukupolvenvaihdokseen ryhtymistä ja suunnittelun aloitusta pitkitetään tarpeettomasti. Luopujan tulee siirtää paljon tietoa jatkajalle. Yritys on toimintansa aikana saanut paljon verkostoja ali-hankkijoilta, asiakkailta ja muilta yhteistyökumppaneilta. Luopuja tuntee verkostot henkilökohtaisesti ja omaa valtavasti niin sanottua hiljaista tietoa. Kaikki tämä informaatio tulisi pystyä siirtämään jatkajalle. Lisäksi jatkajan tulee luoda

omat verkostonsa ja toimintaympäristönsä. Verkostojen lisäksi jatkajan tulee olla tietoinen yrityksen henkilöstöön liittyvistä asioista. Tiedon siirtäminen on aikaa vievä prosessi, joka tulee aloittaa sukupolvenvaihdosprosessin alussa. (Heinonen, 2005)

Kirjallisuudessa on käsitelty paljon sukupolvenvaihdoksen haasteita, ristiriitoja ja ongelmakohtia. Kirjallisuuden perusteella tuntuukin, että sukupolvenvaihdokset ovatkin pelkästään ongelmallisia. Luopujien ja jatkajien tulee olla sopivassa iässä, henkilökemia täytyy toimia ja prosessi tulee olla hyvin ennalta suunniteltu. Tämän jälkeen voitaneen pohtia, miten onnistuneita sukupolvenvaihdoksia edes tapahtuu. Perheyriyksissä ja sukupolvenvaihdoksissa on paljon tunteellisia asioita ja tahtotila yrityksen jatkamiseen on oltava suuri, että yllä luetellut riskit ja ongelmat selätetään. Sukupolvenvaihdoksia tehdään kuitenkin Suomessa tuhansia vuodessa, joten pelkästään riskejä ja ongelmia näissä tapauksissa ei voi olla. Tutkimuksen edetessä haastateltavat yritykset valottavat näitä seikkoja.

### 3.5 Onnistunut sukupolvenvaihdos

Onnistuneeseen sukupolvenvaihdokseen vaikuttavat monet eri tekijät, joten epäonnistuminen on mahdollista. Sukupolvenvaihdoksessa jatkajalla tulee olla motivaatiota ja halua jatkaa yritystä ja luopujan tulee antaa jatkajalle mahdollisuus kehittyä johtajana. Ajoituksella on suuri merkitys, sillä luopujan ja jatkajan tulee olla molempien sellaisessa elämäntilanteessa, jossa sukupolvenvaihdos on mahdollinen. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010)

Handler (1994) on haastatteleamalla tutkinut onnistuneen sukupolvenvaihdoksen tekijöitä. Hän löysi mm. seuraavia asioita, jotta sukupolvenvaihdos koetaan miellyttäväksi ja onnistuneeksi:

1. Jatkajien on tärkeä päästä toteuttamaan itseään
2. Jatkajien on päästävä vaikuttamaan yrityksen tulevaisuuteen ja toimintaan
3. Jatkajien on saatava kunnioitusta luopujalta
4. Jatkajasukupolven sisarusten ei tulisi kilpailla keskenään
5. Jatkajien tulisi nähdä sukupolvenvaihdos perhearvona

Heinosen (2005) mukaisesti yrityksen jatkamiseen on olemassa monia eri syitä. Heikko työmarkkinatilanne tai halu toteuttaa itseään voivat lisätä jatkajan halua jatkaa perheyriytystä. Toisaalta itsensä toteuttaminen ja oman urapolun luominen saattavat vähentää halukkuutta jatkaa yritystä. Jos jatkaja on nähnyt läheltä yrittämisen arkea, voi se pienentää halukkuutta jatkaa yritystä. Jatkaja on kuitenkin täysin eri tilanteessa jatkaessaan yritystä, kuin luopuja oli mahdollisesti yritystä perustettaessa. Vakiintunut asiakaskunta ja toimintaympäristö eivät ole itsestäänselvyksiä, vaikka jatkaja voikin ottaa ne sellaisina. Työsken-



telemällä eri tehtävissä ennen sukupolvenvaihdosta jatkaja luo sukupolvenvaihdokselle paremmat edellytykset.

Kuusisto ja Kuusisto (2008) peräänkuuluttaa jatkajan karismaa ja tunneälyä. Tunneäly on osittain synnynnäistä lahjakkuutta, mutta sitä pystyy myös oppimaan. On tärkeää, että jatkajalla on selvä visio ja näkemys yrityksen tulevaisuudesta. Muussa tapauksessa riskinä on, että jatkaja jää vain toteuttamaan edellisen sukupolven näkemyksiä ja visioita. Jatkajalta vaaditaan myös karismaa, joka helpottaa uusien näkemysten ja visioiden täytäntöönpanoa. Karismaattinen johtaja saa tukensa alaisilta eikä hänen päätöksentekoaan kyseenalaisteta. Karismaattisella johtajalla on halu vaikuttaa yrityksen toimintaan usein dominoivalla otteella. Sukupolvenvaihdoksessa yrityskulttuuri muuttuu ja jatkajan on tärkeä saada tehdä yrityksestään omansa kaltainen.

## 4 SUKUPOLVENVAIHDOKSEN JURIDIikka JA VEROTUS

Tutkimuksien mukaan kaikilla yrityksillä ei ole valmista sukupolvenvaihdosstrategiaa. Sukupolvenvaihdos koetaan tärkeäksi vaiheeksi yrityksen toiminnassa, mutta siihen ei valmistauduta kunnolla. Syy sukupolvenvaihdoksen suunnittelulle olivat tutkimuksen mukaan jatkajan löytäminen, liiketoiminnan jatkuvuuden varmistaminen ja urakehitys yrityksen sisällä. (Paradise, 2010)

Tässä kappaleessa tutkitaan keinoja onnistuneeseen sukupolvenvaihdokseen sekä sukupolvenvaihdoksen käytännön toteutustapoja. Kappaleessa tutkitaan siis niin kutsuttuja kovia aiheita, kuten juridiikkaa, verotusta ja lainsäädäntöä.

### 4.1 Sukupolvenvaihdoksen toteutus

Aiemmin on käyty lävitse pääasiassa sukupolvenvaihdokseen liittyviä pehmeitä asioita, kuten vallansiirtoa, ihmissuhteita ja motivaatioita sukupolvenvaihdoksen toteutukseen. Kovat asiat liittyvät verotukseen, kaupan arvoon tai perinnönjakoon. Sukupolvenvaihdos voidaan toteuttaa monella eri tavalla ja paras vaihtoehto riippuu yrityksen sekä henkiköiden taloudellisesta tilanteesta, luopujan iästä ja muista seikoista. Sukupolvenvaihdoksen yleisimmät toteutustavat Juuselan ja Tuomisen (2010) mukaan ovat seuraavat:

1. käyvän arvon kauppa
2. kauppa vähintään  $\frac{3}{4}$  käyvästä arvosta (lahjaluonteinen kauppa)
3. kauppa vähintään  $\frac{1}{2}$  käyvästä arvosta, mutta enintään  $\frac{3}{4}$  käyvästä arvosta (lahjaluonteinen kauppa)
4. kauppa, jossa kauppahinta on alle  $\frac{1}{2}$  käyvästä arvosta (lahjaluonteinen kauppa)
5. lahjoitus vastikkeettomasti

Muita mahdollisia vaihtoehtoja ovat mm. yrityksen liiketoimintakauppa uudelle perustettavalle yhtiölle, kaluston vuokraaminen tai myyminen apuyhtiölle ja yhtiön omien osakkeiden ostaminen, mutta yllä luetellut tai niiden kombinaatiot ovat yleisimmät vaihtoehdot. Toteutustapa riippuu siitä, mikä luopujan saaman vastikkeen määräksi tahdotaan. Vastikkeen määrä riippuu muun muassa luopujan taloudellisesta tilanteesta ja eläkeaikaan varautumisesta.

Yleensä vastikkeellisia kauppvoja tehdään perheeseen kuulumattomien kanssa. Perheen sisäiset kaupat voivat olla vastikkeellisia, mutta ne ovat kauppahinnaltaan markkinahintaa alhaisempia. Kauppa voidaan tehdä liiketoimintakauppana tai osakekauppana. Osakekauppaan liittyy sukupolvenvaihdosta tehtäessä erinäisiä verohuojennuksia, jotka eivät ole liiketoimintakaupassa mahdollisia. Lisäksi yhtiöiden välisissä osakekaupoissa ei voida soveltaa sukupolvenvaihdoshuojennuksia. Osakekaupassa luovutuksen saaja saa haltuunsa yhtiön osakkeita. Osakeyhtiön varat ja vastuut siirtyvät tässä tapauksessa uudelle omistajalle. Osakekauppa on täten myyjän kannalta yksinkertaisin kaupan muoto, sillä vastuut siirtyvät osakkeiden uudelle omistajalle. Liiketoimintakaupassa luovutuksen saaja saa haltuunsa koko liiketoiminnan tai vain osan siitä. Tällöin osakeyhtiön varat ja vastuut jäävät liiketoimintakaupan luovuttajan yhtiöön. Osakekauppaa saattaa rajoittaa yhtiöjärjestyksessä mainitut etuosto-oikeuslausekkeet tai osakassopimukset. Näillä voidaan rajoittaa osakkeiden vapaata myyntiä. (Juusela & Tuominen, 2010)

Osakekaupassa osakkeiden luopujaan sovelletaan tuloverolain luovutusvoittoverotuksen säädöksiä. Luovutusvoitosta luopuja maksaa pääomaveroa. Luovutusvoitto on verovapaa luopujalle, mikäli tietyt ehdot sukupolvenvaihdoksessa toteutuvat. Lahjoituksen saajalle voi koitua perintö- tai lahjaveroseuraamuksia, jos kauppahinta on ollut liian alhainen. Tiettyjen ehtojen toteutuessa lahjoituksen saaja voi kuitenkin välttyä perintö- tai lahjaveroilta. Luovutuksen saajan tulee kuitenkin aina maksaa varainsiirtovero osakkeiden kauppahinnasta tai vastikkeellisesta määrästä. Lisäksi perintö- ja lahjaverot voi tulla maksuun takautuvasti, mikäli jatkaja myy yritystoiminnan viiden vuoden sisällä sukupolvenvaihdoksen toteutuksesta. (Juusela & Tuominen, 2010)

## 4.2 Arvonmääritys ja verotus

Osakkeiden arvonmääritys tapahtuu varsin matemaattisesti verottajan ohjeiden mukaisesti. Arvon määritys on tärkeä sukupolvenvaihdoksen toteutusta suunniteltaessa. Pienillä perheyhtiöillä ei ole tiedossa päivántasaista markkinoilta saatua arvonmääritystä, kuten julkisesti noteeratuilla yhtiöillä. Yrityksen käypä arvo lasketaan substanssiarvon sekä tuottoarvon avulla. Yhtiön minimiarvona voidaan pitää substanssiarvoa. Yhtiön substanssiarvo lasketaan vähentämällä yhtiön velat varoista. Mikäli yhtiöllä on taseessa näkymättömiä omaisuususeriä, tulee ne ottaa laskennassa huomioon. Substanssiarvo lasketaan edellisen vahvistetun tilinpäätöksen avulla. Mikäli luovutushetken ja vahvistetun tilinpäätöksen

töksen välillä on tapahtunut suuria muutoksia, tulee ne myös huomioida substanssiarvon määrittämisessä. (Verohallinto, 2017)

Yhtiön tuottoarvolla lasketaan mikä yhtiön arvo olisi, mikäli tulevaisuuden nettotuloja diskontataan nykyhetkeen. Tuottoarvo lasketaan kolmen edellisen vahvistetun tilinpäätöskauden perusteella. Kolmen edellisen tilinpäätöksen tai 12 kuukautta vastaavan ajanjakson oikaistu tulosten keskiarvo kerrotaan vaaditulla korkokannalla. Yleisimmin käytössä oleva korkokanta on 15 prosenttia, mutta perustelluista syistä pienemmät tai alhaisemmat korkokannat ovat mahdollisia. (Verohallinto, 2017)

Yrityksen käyvän arvon määrittäminen tapahtuu substanssi- ja tuottoarvon avulla. Mikäli tuottoarvo on pienempi kuin substanssiarvo, käytetään yrityksen käypänä arvona substanssiarvoa. Verottajan ohjeen mukaisesti yrityksen käypänä arvona pidetään substanssi- ja tuottoarvon keskiarvoa. Osakkeen maattaisen arvon saa jakamalla koko osakekannan arvo osakkeiden lukumäärällä. Arvonmäärittämisessä ei oteta huomioon vähemmistö- tai enemmistöosakkuuksien arvoa, osakassopimuksia tai yhtiöjärjestyksen erityispiirteitä. (Verohallinto, 2017)

Sukupolvenvaihdos Juuselan Tuomelan (2010) mukaan toteutetaan yleensä lahjaluonteisena kauppana tai lahjana perheen sisällä. Mikäli luovutuksen saaja on perheen ulkopuolinen, täysin vastikkeettomat luovutukset ovat harvinaisia. Lahjaluonteisia kauppia on kahdenlaisia. Mikäli vastikkeen arvo osakkeiden käyvästä arvosta ylittää  $\frac{3}{4}$ , ei lahjoitusta katsota lahjaluonteiseksi kaupaksi. Tällöin lahjoituksen saaja välttyy lahjaveroseuraamuksilta. Mikäli vastikkeen arvo ylittää  $\frac{1}{2}$  osakkeiden käyvästä arvosta, voi lahjoituksen saaja anoa lahjaverosta vapautusta vastikkeen ja  $\frac{3}{4}$  käyvän arvon erotuksesta, mikäli tietyt ehdot täyttyvät.

Luovutuksen saajan on sukupolvenvaihdostilanteessa mahdollista anoa lahjaluonteisessa kaupassa vapautusta lahjaveron täytäntöönpanosta. Vapautuksen saamisen edellytyksenä on, että vastikkeen arvo on ollut yli 50 prosenttia osakkeiden käyvästä arvosta. Lisäksi edellytyksenä on, että luovutuksen saaja jatkaa yritystoimintaa vähintään viiden vuoden ajan. Käytännössä tämä tarkoittaa henkilökohtaista osallistumista yrityksen toimintaan ja päätäntävaltaa.

Luovutuksen antajalle lahjaluonteinen kauppa on myös verovapaata tuloa, mikäli tietyt edellytykset sukupolvenvaihdoksessa täyttyvät:

1. Verovelvollinen luovuttaa sellaisen yhteisön osakkeita tai osuuksia, jotka oikeuttavat vähintään kymmenen prosentin omistusosuuteen mainitussa yhtiössä.
2. Omaisuus on ollut yhteensä yli kymmenen vuotta luovuttajan tai hänen ja sellaisen henkilön omistuksessa, jolta hän on saanut sen vastikkeettomasti.
3. Ostajana on luovuttajan lapsi tai muu rintaperillinen tai luovuttajan sisar, veli, sisarpuoli tai velipuoli. Nämä lähisukulaiset voivat olla ostajana joko yksin tai yhdessä puolisonsa kanssa. (Kukkonen & Walden, 2011)

Jos yksikin edellä mainituista edellytyksistä jää täyttymättä, on luovutusvoitto veronalaista tuloa. Säännöksen soveltaminen ei edellytä verovelvollisen vaatimusta. Verohallinto soveltaa säännöstä viran puolesta, jos kaikki edellytykset täyttyvät. Verovapaus menetetään, jos ostaja luovuttaa samaa omaisuutta eteenpäin alle viiden vuoden kuluttua siitä, kun hän sai omaisuuden. Tämä vaikuttaa vain ostajan verotukseen. (Kukkonen & Walden, 2011)

Osakekaupan sijaan yritystoiminnasta luopuva voi lahjoittaa osakkeet vastikkeetta yritystoiminnan jatkajalle. Osakkeiden luovutus on vastikkeeton silloin, kun osakkeiden luovuttaja ei saa luovutuksen johdosta rahanarvoista etua itselleen. Lahjansaajan on suoritettava lahjaksi saamistaan osakkeista lahjaveroa, joka määräytyy lahjoitettujen osakkeiden käyvän arvon perusteella. (Kukkonen, Walden, 2012)

Yhtiö voi myös hankkia (lunastaa) omia osakkeitaan, mikä tarkoittaa eräänlaista yhtiön varojen jakamista. Omien osakkeiden hankkimisella tarkoitetaan niitä tilanteita, joissa osakkeenomistajat vapaaehtoisesti luovuttavat osakkeitaan yhtiölle, yleensä kaupan perusteella. Lunastamisesta on puolestaan kyse silloin, kun osakkaan on yhtiökokouksen päätöksen nojalla luovutettava osakkeensa yhtiölle. Lunastaminen voi tapahtua joko vastikkeellisesti tai vastikkeetta. Yhtiö voi pitää, luovuttaa edelleen tai mitätöidä hankkimansa/lunastamansa osakkeet. Yhtiön hallussa olevat omat osakkeet eivät tuota yhtiölle äänioikeutta eikä niille makseta osinkoa. Yhtiön omien osakkeiden lunastamisessa voi tulla kyseeseen piilotetun osingonjaon säädökset ja näissä tapauksissa usein suositellaan kirjallisen ennakkoveropäätöksen hakemista verohallinnolta. (Puronen, 2012)

Sukupolvenvaihdoksessa voidaan käyttää erilaisia apu- ja holdingyhtiöitä, jotka lunastavat yhtiön osakkeet. Verohallinnon tulkinnan mukaan tällaisissa järjestelyissä ei voida käyttää sukupolvenvaihdoksen verohuojennuksia. Apuyhtiöiden käyttö yritysjärjestelyissä onkin järkevää, mikäli yhtiötä täytyy verotuksellisista syistä pilkkoa pienempiin osiin. Mikäli yrityksellä on esimerkiksi oma kiinteistö, voidaan kiinteistö yhtiöittää erilleen itse liiketoiminnasta. Tällöin liiketoiminnan sukupolvenvaihdoksen verotus pienenee ja luopuja voi saada vuokratuloa kiinteistöstä. (Puronen, 2012)

Kuten edellä nähdään, sukupolvenvaihdokseen on olemassa paljon erilaisia keinoja ja tapoja. Yritykselle paras ratkaisu voi olla yhden tai useamman eri tavan summa. Sopiva ratkaisu riippuu yrityksen, jatkajan sekä luopujan taloudellisesta tilanteesta, että tulevaisuuden tavoitteista. Mikäli yhtiöllä on esimerkiksi taseessa kiinteistöjä, voidaan ne siirtää eri yhtiöön ja toteuttaa sukupolvenvaihdos ensimmäisessä vaiheessa pelkästään liiketoiminnan osalta. Sukupolvenvaihdoksessa kannattaa käyttää apuna asiaan erikoistuneita asianajajia ja konsultteja.

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄ

Seuraavassa käydään läpi pro gradu - tutkimuksen tutkimusmenetelmää. Kapaleessa selvitetään, miten tutkittavat yritykset valikoitiin ja miten niistä kerättiin tietoa.

### 5.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on saada selville

- miten perheyriksen arvot ovat olleet osana kasvatusta
- miten jälkeläisiä on otettu mukaan perheyriksen toimintaan
- kuinka varhain sukupolvenvaihdokseen on varauduttu
- miten luopujien taloudellinen turva eläkevuosille on suunniteltu
- toteutetaanko / toteutettiin sukupolvenvaihdos vähitellen vai nopealla aikataululla
- onko sukupolvenvaihdoksissa koettu ongelmia enemmän vai vähemmän, kun sukupolvenvaihdoksia on useampia takana sekä
- onko sukupolvenvaihdos suunnitellumpaa perheyriksissä, joissa on jo useampi sukupolvenvaihdos koettuna.

Aiheilla on tarkoitus saada selville haastateltavien perheyriysten valmistautumisen taso sukupolvenvaihdokseen. Erityinen mielenkiinto on tutkia suunnitelmallisuutta, kun yrityksessä on sukupolvenvaihdoksia useampi tehtynä, sekä miten yrittäjät ovat varautuneet taloudellisesti sukupolvenvaihdoksen jälkeiseen aikaan.

## 5.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmä on haastattelemalla tehtävä case-tapaustutkimus monelle eri yritykselle (multiple case study). Yin (2003) mukaan ”tapaustutkimus on suositeltava strategia, kun kysytään kysymyksiä ’miten’ ja ’miksi’, kun tutkijalla ei pysty kontrolloimaan tapahtumia ja kun päämääränä on tutkia nykyisiä ilmiöitä”. Tutkimuksen kvalitatiivinen osuus tehdään avoimilla kysymyksillä ja aihealueen vapaalla haastattelulla. Kvantitatiivinen osuus, kuten liikevaihtoluokka ja henkilöstön määrä, saadaan julkisista lähteistä, kuten internet - sivuilta. Haastattelussa ei ole tarkkoja kysymyksiä vaan haastattelua ohjataan ennalta määrätyillä aihealueilla. Case - tutkimukset voivat olla sekoituksia kvalitatiivisesta ja kvantitatiivisesta tiedosta.

## 5.3 Case yritysten ja haastateltavien valintakriteerit

Tutkimukseen valittiin yrityksiä, jotka ovat pieniä perheyriä, niiden omistuspohja on perheen tai sukulaisten keskuudessa ja joilla on ollut historiassa tai on tulevaisuudessa edessä sukupolvenvaihdos. Tutkimukseen pyrittiin löytämään perheyriä:

1. jossa ensimmäinen sukupolvenvaihdos on suunnitteilla tai on tällä hetkellä menossa
2. jossa on tehty sukupolvenvaihdos ja
3. jossa sukupolvenvaihdoksia ollaan tekemässä tai on tehty jo useampi.

Tutkimuksesta on rajattu pois isot perheyriä ja vanhat sukuyhtiöt. Koen, ettei näissä perheyriä sukupolvenvaihdosten suunnittelu ja sen ongelmat toteudu samalla tavalla kuin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Isoissa ja vanhoissa perheyriä omistus on saattanut jakaantua suurelle sukulaisten joukolle, mikä tekee tutkimuksesta haasteellista. Myöskään taloudellisen aseman ja turvan määrittely on erilaista pieniin ja keskisuuriin yrityksiin verrattuna. Isoilla yhtiöillä on myös suuremmat resurssit neuvonantajien ja konsulttien käyttöön, mikä helpottaa sukupolvenvaihdosten suunnittelua. Näissä yrityksissä on myös enemmän ammattijohtajia, jolloin sukupolvenvaihdoksessa keskustellaan enemmän omistuksen ja omaisuuden siirrosta perillisille, kuin elämäntapavaihtolinnoista ja yrittäjyydestä.

Tämä tutkimus keskittyy pienyrityksiin. Pienyrityksiksi määritellään yritykset, joilla ylittyy enintään yksi seuraavista rajoista:

- tase 6 milj. €
- liikevaihto 12 milj. €
- palveluksessa keskimäärin 50 henkilöä (Taloushallintoliitto, 2017)

Yritykset löydettiin kyselemällä Yrittäjä-järjestön edustajilta sopivia yrityksiä tutkimukseen. Sopivien yritysten löytämisen jälkeen näiden edustajille soitettiin puhelimitse. Puhelimitse kysyttiin mielenkiintoa osallistua tutkimukseen. On ymmärrettävää, että aihealue on arka. Kuten aiemmissa kappaleissa on tuotu esille, sukupolvenvaihdokseen liittyy monia haasteita ja vaikeita asioita, joista on vaikea puhua varsinkin tuntemattomalle tutkimuksen tekijälle. Ymmärrettävästä syystä kaikki tutkimuksessa mukana olevat yritykset haluavat pysyä nimettöminä.

Yrityksistä valikoitiin 2-3 haastateltavaa henkilöä: jatkaja, luopuja ja joku perheeseen kuuluva kolmas henkilö. Henkilöille lähetettiin etukäteen sähköposti, joissa kuvattiin tutkimuksen tavoitetta, aihealuetta ja kysymyksiä, joita haastattelussa voitaisiin esittää. Haastattelut tehtiin ennalta sovittuna ajankohdaksi ja poissa yrityksen omista tiloista, jotta vältetään mahdolliset häiriötekijät.

## 5.4 Teemahaastattelut

Haastatteluihin varattiin 1-2 tuntia aikaa ja ne tehtiin rauhallisessa paikassa poissa työpaikalta. Haastateltaville lähetettiin etukäteen listaus kysymyksiä (LIITE 1), joihin haastateltavat pystyivät tutustumaan etukäteen ja pohtimaan vastauksia rauhassa. Kysymyksiä ei esitetty suoraan haastattelun aikana vaan ne toimivat apuna, jotta keskustelu pysyi käynnissä. Asiat kirjattiin käsin paperille ja haastatteluissa käytettiin apuna äänentallenninta, johon kysyttiin lupa etukäteen.



TAULUKKO 2 Luettelo haastateltavista henkilöistä.

Haastateltava, yritys:	Pvm:	Haastattelun kesto:	Asema yrityksessä:	Palvelusaika yrityksessä
Haastateltava 1, yritys A	1.11.2017	2,5h	Luopuja	25 vuotta
Haastateltava 2, yritys A	1.11.2017	2,5h	Toimitusjohtaja, jatkaja	9 vuotta
Haastateltava 3, yritys B	13.12.2017	3,5h	Toimitusjohtaja, luopuja	14 vuotta
Haastateltava 4, yritys B	26.1.2018	2	Jatkaja	12 vuotta
Haastateltava 5, yritys C	28.12.2017	2h	Eläkkeellä, luopuja	43 vuotta
Haastateltava 6, yritys C	29.12.2017	3h	Toimitusjohtaja, jatkaja	5 vuotta

Taulukkoon 2 on kerätty tiedot haastateltavista henkilöistä kohdeyrityksineen, haastatteluiden päivämääristä ja kestoista. Lisäksi taulukossa on tieto haastateltavan asemasta yrityksessä ja palvelusajasta yrityksessä.

## 5.5 Aineiston analysointi ja arviointi

Haastattelut analysoitiin kirjoitettujen muistiinpanojen ja nauhoitusten avulla. Aineiston analysoinnissa pyrittiin välttämään verbaalisten tekijöiden, kuten äänenpainon tai henkilöiden olemuksen vaikutusta. Vaikka yrityksille täsmennettiin, että tiedot ovat luottamuksellisia, pro gradu -tutkielma hyväksytetään ennen julkistusta haastateltavilla eikä yritysten tietoja julkisteta, haastateltavat eivät välttämättä ole kertoneet vapaasti kaikista asioista haastattelutilanteessa. Epämiellyttävistä asioista puhuminen saattaa olla vaikeaa tuntemattomalle haastattelijalle, vaikka haastattelijalla on itselläänkin kokemusta samasta aihepiiristä. Toisaalta haastattelijan samaistuminen haastateltavien tilanteeseen saattoi edesauttaa keskustelun syventymistä tai että haastateltavat ylipäättään suostuivat tulemaan mukaan tutkimukseen. Asiat voivat olla arkoja, mutta haastateltavan kertoessa omia kokemuksiaan voi asiasta puhuminen tulla vapaammaksi ja arkisemmaksi.

## 6 TULOKSET

Tässä kappaleessa on esitelty case – yritysten taustaa ja haastatteluita. Haastatteluissa pyritään käyttämään mahdollisimman paljon suoria lainauksia, jolloin asianosaisen henkilökohtainen kommentti ja asenne tulee parhaiten esille.

### 6.1 Case – yritys 1 (sukupolvenvaihdoksia takana useampi)

Seuraavassa kuvataan ensimmäisen case-yrityksen liiketoimintaa sekä luopujaa, että jatkajaa. Lopuksi esitetään päätelmiä tämän yrityksen huomioista.

#### 6.1.1 Yritys

Yritys toimii matkailu- ja liikennealalla ja on osakeyhtiö. Yhtiön päätoimialueena on liikennekuljetukset sekä erilaisten matkojen järjestäminen. Toiminta on alkanut 1930-luvun lopulla ja erinäisten yhtiöjärjestelyiden ja muutosten jälkeen nykyinen osakeyhtiö on perustettu 90-luvulla. Yhtiöllä on tällä hetkellä noin parikymmentä henkilöä töissä ja liikevaihtoa 1,5 milj. €. Toiminta on kannattavaa ja haastateltavien omien sanojen mukaan yhtiö on tällä hetkellä sen koko historiansa parhaassa kunnossa. Nykyisen osakeyhtiön aikana yrityksessä on tehty yksi sukupolvenvaihdos, joka on aloitettu vuonna 2015 ja on tämän tutkimuksen tekemisen aikana vielä kesken. Liiketoiminnassa on tehty kuitenkin sukupolvenvaihdoksia aiemmin jo useamman kerran. Koska liiketoimintaa on ollut yli 80 vuoden ajan ja toiminnassa on ollut mukana saman suvun edustajia, on nykyisenkin osakeyhtiön omistuksessa monia henkilöitä. Gradun tekemisen aikaan omistajia yhtiössä on yhteensä viisi, joista kaksi edustaa luopujia ja kolme jatkajia. Luopujat ovat sisaruksia ja jatkajan heidän lapsiaan. Jatkajat ovat siis sisaruksia ja/tai serkkuja keskenään. Tavoitteena on tietyllä aikavälillä siirtää koko omistus jatkajille eli kolmelle nuorelle suvun edustajalle. Yhtiössä oli ennen sukupolvenvaihdosprosessia myös kolmas omistaja, jonka osakkeet ovat lunastettu sukupolvenvaihdosprosessin aikana pois. Hänen jälkikasvuun ei ole

mukana omistajina. Haastateltavina olivat toinen luopujista ja yksi kolmesta jatkajasta. Haastateltava jatkaja on haastateltavan luopujan veljenpoika.

Yrityksen tarkastelusta tekee mielenkiintoisen se, että luopijat ovat itsekin olleet liiketoiminnan jatkajia nuorempina. Erityisen mielenkiintoista tapauksessa tekee sen, että yritys on ollut osana luopujien ja jatkajien elämää heidän lapsuudestaan asti. Luopijat ovat itsekin kasvaneet perheyhtiössä ja kasvattaneet omia lapsiaan saman liiketoiminnan ympärillä. Seuraavassa kerrotaan lisää luopujasta ja jatkajasta.

### 6.1.2 Luopuja

Luopuja on vuonna 1962 syntynyt naishenkilö. Hänellä on kaksi veljeä, joista toinen on aktiivisesti mukana nykyisen yhtiön toiminnassa. Luopuja on ollut mukana yrityksen toiminnassa lapsuudesta saakka, mutta omistajana toiminnassa 90-luvun alusta. Hän on ollut töissä perheyhtiössä 80-luvun alusta asti. Tästä saakka myös hänen kaksi veljeään on ollut liiketoiminnassa mukana. Luopujan omien sanojen mukaan kaikki sisarukset olivat mukana yritystoiminnassa lapsesta saakka, sillä yritys on heille "elämäntapa". He arvostivat yrittäjänä olemisessa erityisesti "tekemisen vapautta" ja "edellisten sukupolvien työtä kunnioitettiin". Hän ei silti koe, että yrityksen jatkamista olisi tuputettu nuoremalle sukupolvelle 70- ja 80-luvulla. Päinvastoin: hänen vanhempansa sanoivat aina leivän tulevan helpommalla mistä tahansa muusta. "Se varmaan edesauttoi paloa yrittäjäksi ryhtymiselle. Että mehän varmasti saadaan se toiminta kehittymään". 80-luvun alussa luopujan vanhemmilla kävi mielessä myydä yritystoiminta, mutta lapset eivät pitäneet tästä ajatuksesta. Luopuja vanhemman veljensä kanssa oli kysynyt vanhemmiltaan, että "ette kai te myy meiltä työtä alta?". Tässä vaiheessa parikymmppisellä nuorella ei ollut suunnitelmassa jäädä vielä paikkakunnalle ja töihin perheyhtykseen. Ilman vanhempien aikomusta myydä yritystä, luopujalle ja hänen veljelleen ei luultavasti olisi tullut vielä mieleen tässä vaiheessa tulla lopullisesti töihin perheyhtykseen. Luopujan omien sanojen mukaan halu jatkaa perheyhtyksestä ei liittynyt taloudellisiin asioihin tai siihen että yritystä jatkamalla "pääsisi parempiin tienesteihin". 80-luvun lopulla tehtiin yritystutkimus, jonka mukaan jatkamisessa ei olisi mitään järkeä. Yritystutkijan mukaan yritys ei tulisi olemaan kannattava eikä liiketoiminnalla tulevaisuutta. Tämä ei kuitenkaan lannistanut, vaan antoi vaan enemmän tarmoa jatkaa jo silloin pitkäaikaista perheyhtyksestä.

Luopuja ja hänen sisarukset eivät olleet käytännössä ikinä olleet perheyhtiön ulkopuolella töissä, kun lähtivät itse omistajiksi ja yrittäjiksi 90-luvulla. He siis tulivat koulusta suoraan yhtiön palvelukseen aiemmin 80-luvulla. Luopuja on itse siis ollut jatkajan roolissa 90-luvulla, kun hänen vanhempansa luovuttivat liiketoiminnan seuraavalle sukupolvelle. Sukupolvenvaihdos tapahtui nopeasti ilman pitkää ennakkosuunnittelua. Liiketoiminta oli tätä aiemmin ajautunut huonompaan tilaan ja nuoremman sukupolven piti tehdä päätöksiä asian hoitamiseksi. Hänen mukaansa päätavoite tällöin oli saada liiketoiminta taloudellisesti paremmalle tasolle. Omien sanojensa mukaan "he eivät halua olla niitä kenen aikana liiketoiminta lopetetaan". Yhtiöjärjestelyiden jälkeen luopuja ja

hänen kaksi sisarustaan jatkoivat liiketoimintaa 90-luvun alussa heidän vanhempien jäädessä uuteen yhtiöön ainoastaan töihin.

Liiketoiminta ei ollut hyvässä kunnossa, kun luopuja itse ryhtyi yrittäjäksi ja jatkajaksi. ”Sukupolvenvaihdoksessa perintönä edelliseltä sukupolvelta tuli oikeastaan vain velat”. Tästä alkoi liiketoiminnan eheyttäminen ja ensimmäisenä prioriteettina oli taloudenpidon parantaminen. Taloudellisten tosiseikkojen vuoksi aiempi sukupolvi ei tällöin 90-luvulla saanut juuri minkäänlaista pesämunaa tai eläkeajan taloudellista turvaa, vaikka ”olisivat näin aluksi varmaan ajatelleet”. Luopuja ja hänen kaksi sisarustaan työskentelivät yrityksessä, mutta toinen hänen veljistään lopetti työskentelyn 2000-luvun vaihteessa. Veli jatkoi kuitenkin yhtiön omistajana, mutta yhtiöjärjestyksen muutoksella hänen äänivaltansa pieneni.

Vuonna 2006 luopuja ryhtyi ajamaan kehityspolkua, jossa tavoitteena olisi sukupolvenvaihdos vuoteen 2015 mennessä. Apuna käytettiin ulkopuolisia asiantuntijoita. Tässä vaiheessa tavoitteena oli kehittää yhtiöstä taloudellisesti ja liiketoiminnallisesti sellainen, että seuraavan sukupolven olisi hyvä jatkaa toimintaa. Kysyttäessä ilmi tulleet ongelmiat, hänen mukaansa juridiset ja verotukselliset seikat eivät olleet tässä 2010-luvulla tehdyssä sukupolvenvaihdoksessa ongelmana. Ongelmaksi koettiin henkiset johtajuuteen ja luopumiseen liittyvät tunteet. ”Luopumisen tuska” oli kova, mutta se tiedostettiin. Luopujan mukaan oli henkisesti raskasta huomata, ettei häntä tarvitakaan enää. Hänen mukaan luopumisen tuska on ollut vaikeampaa hänen veljelleen kuin hänelle itselleen. Sukupolvenvaihdos toteutui lopulta hyvin lyhyessä ajassa, jolloin luopujat eivät ehtineet tajutakaan, että omistus ja päätäntävalta on mennyt jo seuraavalle sukupolvelle.

Sukupolvenvaihdoksen yhteydessä luopujan kolmannen sisaruksen osakkeet lunastettiin pois ja kaksi nuoremman sukupolven edustajaa tulivat jatkajiksi sekä omistajiksi osakeyhtiöön. Nämä kaksi jatkajaa ovat siis kahden luopujan lapsia. Toinen on luopujan ja toinen luopujan veljen lapsi.

Luopujan näkökulmasta yritys oli tarkoitettu luovuttaa jälkipolville siten, että jälkipolvi saisi paremmassa kunnossa olevan yrityksen hoidettavakseen, kuin he olivat itse saaneet aiemmin 90-luvulla. Aiempaan kokemukseen perustuen juridiset ja taloudelliset asiat olivat selkeämpiä. Sukupolvenvaihdosprosessin lainalaisuudet olivat selkeämpiä kuin aiemmin. Yhtiön arvonmäärityksessä ei tullut paljoa eriäviä mielipiteitä. Tämä johtunee siitä, että luopuja(t) ovat itsekin olleet aiemmin jatkajina ja tietävät, minkälaista on jatkaa yritystoimintaa ja maksaa aikaisempia omistajia pois.

Luopujan eläketurva on tuettu eläkevakuutuksella. Luopuja ei itse alun perin tahtonut ollenkaan rahallista korvausta osakkeiden luovutuksesta. Hänen lapsensa kuitenkin ehdottivat, että osasta luovutettavia osakkeita maksettaisiin jonkinlainen rahallinen korvaus, mutta luopujan mukaan ”se ei ole pakollinen. Me ymmärrämme taseesta sekä tuloslaskelmasta jotain ja haluamme ettei nuorilla ole vaikeata”.

### 6.1.3 Jatkaja

Yrityksessä on monta jatkajaa, mutta haastattelu tehtiin vuonna 1986 syntyneen mieshenkilön kanssa. Hän on siis yksi kolmesta yrityksen jatkajista. Hän kertoo omien sanojensa mukaan olleensa yhtiön toiminnassa mukana lapsesta saakka, kuten luopujakin. Missään vaiheessa hänelle ei ole tullut mieleenkään valita jotain muuta työtä kuin perheyrityksessä työskentely. Perheyrityksessä työskentelyä ei lapsuudessa tuputettu, vaan valinta perheyrityksessä jatkamiseen on hänen mielestään täysin oma päätös. Yrityksen asioista puhuttiin kyllä, ja työpaikalla vierailtiin lapsuudessa ahkerasti, mutta yrittäjäksi ei missään nimessä pakotettu. Hän oli kesätöissä 15-16 vuotiaana perheyrityksessä, sillä hän hankki ammatillisen koulutuksen kaluston huoltamisesta ja korjaamisesta.

Ammattikoulun jälkeen hän työskenteli isomman, perheyrityksen kanssa samalla toimialalla toimivan yrityksen palveluksessa. Tänä aikana hänelle oli kuitenkin koko ajan selvää, että hän palaa perheyhtiön palvelukseen jossain vaiheessa. ”Silloin kun sinne lähti, oli selvää, että se kestää pari vuotta. Tässä ei ollut vaihtoehtoja. Kukaan ei painostanut, mutta asia oli itselle kirkas”.

Kysyttäessä lapsuuden kasvatuksesta ja perheen asennoitumisesta yrittäjyyttä kohtaan, jatkaja kokee nähneensä paljon yrittämisen huonojakin puolia. Tällöin yrittäjyydestä ei siis annettu ruusuista kuvaa. Yrittäjyyttä ei myöskään pidetty perheessä itseisarvona sinänsä. Perheyritys on vain ollut osa perheen arkea, joka määrittää identiteetin ja elämäntavan. Yrittämisen negatiivisia asioita ei kuitenkaan tuotu kotiin paljoa. Yrittämisestä ”kotiin tuotiin positiivinen signaali, mutta ei kuitenkaan ylpeilevä tai elvistelevä kuva. Valmius tehdä töitä tunnollisesti välittyi aina yrittämisestä kotiin”.

Vastuun yrityksen vetämisestä jatkaja on ottanut itsenäisen tuntuisesti ja varmasti. Hänellä on ollut selvä halu jatkaa yritystä. Tukenaan yrityksessä hänellä on kuitenkin muita saman ikäisiä jatkajia, joten yrityksen hoidon koko vastuu ei ole hänellä.

### 6.1.4 Huomioita

Yrityksen sukupolvenvaihdos on haastateltavien mukaan tuntunut menevän jouhevasti ja suunnitelman mukaisesti. Sekä luopuja että jatkaja tuntevat olevan tyytyväisiä lopputulokseen ja tilanteeseen. Ainoaksi negatiiviseksi asiaksi luopuja mainitsee prosessin nopeuden, joka oli ollut yllätys. Pari vuotta sukupolvenvaihdosprosessin käynnistymisestä nuoret olivat jo mukana omistajina ja yritys toimii uuden sukupolven vetämänä. Luopujan mukaan prosessin nopeus on aiheuttanut sen, ettei muutosta ole välttämättä pystynyt sisäistämään tarpeeksi nopeasti.

Sukupolvenvaihdoksen sujuvuutta selittää se, että luopuja on itsekin ollut jatkajana aiemmin. Hän ja veljensä eivät saaneet taloudellisesti hyvässä kunnossa olevaa yritystä. Aiemman sukupolven aiheuttamia tappioita maksettiin pitkälle 2000-luvulle asti. Tästä syystä luopuja tahtoi seuraavalle sukupolvelle paremmassa kunnossa olevan yrityksen kuin itse sai. Kokemus yhtiöjärjestelyistä auttoi suunnittelemaan sukupolvenvaihdosta 2000-luvulla.

Gradun tekemisen vaiheessa luopuja(t) eivät ole vielä päättäneet, miten heidän jäljellä oleva omistus siirretään jatkajille. Lunastamisen hinnasta voi tulla erimielisyyksiä, mikäli yritys alkaa kasvamaan nopeasti lähivuosina. Tällöin luopujille voi tulla halu pyytää jäljellä olevista osakkeista tätä hetkeä korkeampaa hintaa. Jatkajat saattavat kokea tämän negatiivisena, sillä he ovat aktiivisesti mukana yrityksen toiminnassa ja nostavat omalla toiminnallaan yhtiön arvoa. Tällöin jatkajille tulee eturistiriita: kehittämekö yhtiötä ja lopputuloksena joudumme maksamaan vain suuremman hinnan luopujille yhtiön osakkeista? Lunastushinta- ja tapa tulisi siis selvittää varhaisessa vaiheessa, etteivät tavoitteet ole eriäviä luopujilla ja jatkajilla.

Eräs riski sukupolvenvaihdoksen jälkeiselle ajalle on se, että jatkajilla ei välttämättä ole koulutusta tai kokemusta niihin asioihin, mitkä saattavat vaikuttaa yrityksen menestykseen tulevaisuudessa. Tulevaisuudessa digitalisaation hyödyntäminen sekä uusien liiketoimintojen kehittäminen voivat vaikuttaa yhtiön pärjäämiseen toimialallaan. Tällä hetkellä kaikilla jatkajilla ei ole korkeakoulututkintoja tai työkokemusta uusien teknologioiden kanssa työskentelystä. Jatkaja on tottunut itse tekemään fyysisesti töitä, mikä edesauttaa ymmärtämään normaalin työn vaatimuksia. Tällöin kuitenkin uuden kehittäminen ja pohtiminen saattavat jäädä taka-alalle. Jatkaja voi ajautua nk. mukavuusalueelleen, eli osaamisalueelleen, joka on hänelle tuttu ja turvallinen.

Liikevaihto on kasvanut aina sukupolvelta toiselle siirtyessä. Liikevaihdon kasvu kuitenkin tästä eteenpäin voi vaatia uudenlaista osaamista. Korkeakoulututkinnot eivät itsessään takaa paremman liiketoiminnan kehittämistä, mutta opettavat ajattelemaan rationaalisesti ja etsimään uusia näkökantoja. Onkin mielenkiintoista nähdä miten jatkajat pystyvät kehittämään yritystä tulevaisuudessa.

## 6.2 Case – yritys 2 (ensimmäinen sukupolvenvaihdos kesken)

Seuraavassa kuvataan toisen case-yrityksen liiketoimintaa sekä luopujaa ja jatkajaa. Lopuksi esitetään päätelmiä tämän yrityksen huomioista. Erona ensimmäiseen case – yritykseen on, että tässä luopuja on itse perustanut yrityksen. Jatkaja on tullut mukaan yrityksen toimintaan nuorena, eikä ole hankkinut koulutusta ja työkokemusta laajasti perheyrittäjien ulkopuolelta.

### 6.2.1 Yritys

Toinen Case – yritys on kuljetusalla toimiva osakeyhtiö. Päätoimialana on rahdikuljetukset Suomen alueella sekä Pohjoismaissa. Yritys on perustettu 2000-luvun alussa ja siinä työskentelee 12 ihmistä. Liikevaihtoa on gradun tekemisvuonna n. 1,8 milj. € vuodessa. Liiketoiminta on kannattavaa. Liiketulos on n. 0,1 milj. € vuodessa. Yhtiössä on kolme omistajaa gradun tekemisen hetkellä; kaksi poikaa, jotka omistavat molemmat 20% yhtiön osakekannasta sekä heidän

isä, joka omistaa 60% osakekannasta. Tämä osakeomistus on ollut sama yhtiön perustamisesta lähtien. Isä ja hänen toinen poikansa työskentelevät täysiaikaisesti yrityksessä. Isällä on tahtotila jättäytyä yrityksen omistuksesta ja työskentelystä lähivuosina. Sukupolvenvaihdosprosessi on käynnistynyt ja asiasta on keskusteltu yhdessä. Vielä ei ole selvää, miten sukupolvenvaihdos toteutetaan ja millä aikavälillä. Sukupolvenvaihdoksen suunnittelussa on käytetty ulkopuolista asiantuntijaa, mutta asiantuntijan lausuntoja ei ole käyty gradun tekemisen aikaan kaikkien osapuolien kanssa läpi.

### 6.2.2 Luopuja

Luopuja on vuonna 1958 syntynyt mieshenkilö. Hän on aloittanut yrittämisen 80-luvun lopulla yksinyrittäjänä kuljetusalalla. Myöhemmin 2000-luvun alussa aloitettiin rahtikuljetukset. Yrittämistä tai yrittäjämäistä ajattelua ei opetettu kotona, mutta tahtotila yrittäjäksi tuli kolmekymppisenä. Yrittäjäksi ryhtymisen jälkeen tuli kuitenkin lama, joka vaikutti kuljetusalalla merkittävästi. Kalustoa oli ostettu käyttäen ulkomaan valuuttaan sidottua luottoa. Asiakkaat katosivat, sillä suhdanteet vaikuttavat perinteisesti merkittävästi kuljetuksiin etenkin takisialalla. Tästä syystä luopuja joutui olemaan yksinyrittämisen lisäksi ulkopuolisella töissä. 2000-luvun alussa yrityksen liiketoiminta kuitenkin kasvoi ja yhtiömuoto vaihdettiin osakeyhtiöksi. Luopuja otti tässä vaiheessa omistajiksi mukaansa silloin kaksi-kolmekymppiset poikansa. Hänellä oli ajatuksena jo silloin, että sukupolvenvaihdos on helpompi tehdä tulevaisuudessa, kun lapset ovat mukana omistajina. Omistajuus myös sitoo lapsia mukaan yhtiön toimintaan. Luopuja on toiminut itse toimitusjohtajana yrityksessä sen perustamisesta lähtien. Hän on tehnyt myyntityötä, järjestellyt ajojärjestyksiä ja tehnyt sopimuksia asiakkaiden kanssa. Poikien mukaan omistajiksi ottamisella luopuja sanoo "paikkaavansa sitä, ettei lasten nuoruudessa ollut läsnä vaan aina töissä".

Luopuja on omien sanojensa mukaan osannut olla "oikeassa paikassa oikeaan aikaan". Hän on myyntityöllä luonut noin 15 vuoden aikana yrityksen, jossa on liikevaihtoa lähes 2 miljoonaa euroa ja liiketoiminta on kannattavaa. Hän kokee, että yrityksen kautta hän on päässyt tuloluokkaan, mikä ei olisi ollut mahdollista hänen koulutuksellaan ja taustallaan.

Kysyttäessä eläkeiän taloudellista turvaa luopuja sanoo maksaneensa käypää (n. 40 000 - 50 000€ / vuosi) YEL-vakuutusta. Hänen eläkkeensä on n. 2200 €/kk. Mikäli sukupolvenvaihdos toteutuu, hän sanoo pärjäävänsä kauppahinnalla, mikä on pienin mahdollinen verottajan hyväksymä arvo sukupolvenvaihdoksessa. Osa osakeluovutuksesta voidaan tehdä myös lahjoituksena. Pyydettyä kauppahintaa voidaan pitää kohtuullisena yrityksen kokoon ja kannattavuuteen suhteutettuna. Luopuja oli vielä muutama vuosi aiemmin olettanut, että yhtiöstä voisi saada sukupolvenvaihdoksessa "reilusti" enemmän. Hän tuli kuitenkin toisiin ajatuksiin asiantuntijoiden kommentteja kuunnellessa ja pienensi haluamaansa kauppahintaa.

Sukupolvenvaihdoksen riskeinä luopuja näkee sen, että hän on itse tiiviissä yhteydessä asiakkaiden kanssa. Hän on itse luonut asiakaskontaktit ja henkilökohtaiset suhteet yhteistyökumppaneihin. Asiakkaat ovat yhteydessä luopu-

jaan ja ovat luoneet henkilökohtaisen luottamuksen häneen. Luopujalla on visiota tulevaisuuden mahdollisuuksista, kuten digitalisaation hyödyntämisestä. Hän näkee, että tulevaisuudessa erilaisin kännykkä- ja tietokonesovelluksin kuluttajat ja yrittäjät voivat hyödyntää tien päällä kulkevia rahtikuljetuksia yhä tehokkaammin. Esimerkiksi hän nostaa taksipalvelutarjoaja Überin.

### 6.2.3 Jatkaja

Jatkaja on vuonna 1979 syntynyt mieshenkilö. Hän aloitti työnteon sukulaisensa yrityksessä peruskoulun jälkeen. Hän oli töissä eri yrityksissä autonkuljettajana, kunnes vuonna 2006 tuli töihin perheyritykseen. Perheyritykseen hän tuli aluksi kuorma- ja rekka-autokuljettajaksi, mutta on myöhemmin tehnyt myös muita töitä yrityksessä, kuten ajojen järjestelyä ja laskutusta. Hän on myös tuurannut toimitusjohtajaa (luopuja, jatkajan isä), kun hän on ollut poissa yrityksestä. Hänen sanojensa mukaan yrityksessä ei kuitenkaan ole ollut pitkää aikaa, jolloin luopuja on ollut kokonaan pois yrityksen toiminnasta. Jatkaja ei ole tehnyt myyntityötä tai aktiivisesti hakenut uusia asiakkuuksia tai liiketoimintoja. Hän kuitenkin tuntee asiakkaiden henkilöstöä ja pääyhteistyökumppanit.

Lapsuudessa luopuja ja jatkaja elivät pääosin eri perheissä, sillä luopuja erosi jatkajan äidistä jatkajan ollessa vasta lapsi. Jatkajan ja luopujan yhteinen aika ajoittui pääosin viikonloppuihin. Jatkajan lapsuuden aikaan luopujalla oli mm. omaa taksiliiketoimintaa ja töiden tekeminen ajoittui täten myös viikonloppuöihin. Jatkaja ei kuitenkaan mieltänyt tai kokenut yrittäjyyttä negatiivisena, vaikka näki isänsä pitkiä työpäiviä.

Jatkaja mieltää itsensä yrittäjämäiseksi persoonaksi, jolle ei sovi ”kahdeksasta neljään” työpäivät. Riskinottokyvystään hän kuitenkin toteaa, että ”normaalissa elämässä pyrkii ennemmin minimoimaan riskejä kuin maksimoimaan”. Hän on kuitenkin mielestään valmis ryhtymään yrittäjäksi, jos vain saa selvyyden luopujan vaatimasta kauppasummasta. Hänellä ei ollut selvää visiota, miten sukupolvenvaihdos rahoitettaisiin, sillä kauppahinnasta ei ole keskusteltu. Yrittämisen tulevaisuutta kysyttäessä hän kertoo, että ”pitäisi ottaa nykyisiltä asiakkailta selvyttä jatkuvatko työt myös tulevaisuudessa”. Tulevaisuuden visioita kysyttäessä hän ei vielä osaa sanoa mitä yrityksessä pitäisi kehittää tai mitkä ovat yrityksen mahdollisuudet tulevaisuudessa.

### 6.2.4 Huomioita

Tässä case - yrityksessä sukupolvenvaihdos koetaan ongelmalliseksi enemmän vallan vaihdon kuin taloudellisten asioiden kannalta. Luopuja on ollut aktiivinen sukupolvenvaihdoksessa ja impulssi sukupolvenvaihdokseen on tullut häneltä. Hän on omatoimisesti käyttänyt asiantuntijoita hyväkseen hinta-arvion saamiseksi. Sukupolvenvaihdoksen kustannukset jatkajalle ovat myös kohtuulliset, mikäli kauppahintana pidetään luopujan haastattelun aikana esittämiä summia. Haastattelujen tekemisen aikaan jatkajille ei ollut kuitenkaan kerrottu mikä kauppahinta olisi. Asioista ei ole selvästi keskusteltu yhdessä kaikkien osapuolien kanssa. Luopujalla on siis kaksi poikaa, joista vain toista haastatel-



tiin jatkajana. Tai jos asioista on keskusteltu, osapuolille on tullut erilainen kuva toisen osapuolen tavoitteista.

Riskinä on, miten asiakkaat ja yhteistyökumppanit suhtautuvat jatkajaan. Onko yritys enää sama, kun luopuja ei ole aktiivisesti toiminnassa mukana? Yrityksen toiminta on vahvasti personoitunut luopujan näköiseksi ja jatkajalla saattaa olla suuria haasteita päästä samaan asemaan. Yhtenä syynä tälle voi mahdollisesti olla se, ettei luopuja ole ollut jokapäiväisesti mukana jatkajan elämässä tämän ollessaan lapsi. Luopuja ei ole pystynyt muokkaamaan ja kasvattamaan jatkajaa yrittäjäksi varhaisessa vaiheessa, kuten monet teoriaosuuden sukupolvenvaihdosprosessimallit kuvaavat.

Luopujan vahva karisma ja asioista kiinni pitäminen eivät ole välttämättä antaneet jatkajalle tilaa kehittyä ja tehdä visioita yrityksen tulevaisuudesta. Jatkaja on enemmän tai vähemmän joutunut rooliin, jossa hän on ollut mukana yrityksen toiminnassa ja jokapäiväisessä pyörittämisessä isänsä alaisena. Lisäksi tuntuu siltä, että luopuja ei ole antanut jatkajalle mahdollisuutta olla oppimassa enemmän esimerkiksi yrityksen taloudenpitoon liittyviä asioita tai muuta, mikä on pienyritykselle tarpeen. Jatkajan mukaan luopujan mielestä ”kurssitukset tai muu koulutautuminen on turhaa. Yrittämistä ei opita koulun penkiltä”.

### **6.3 Case - yritys 3 (ensimmäinen sukupolvenvaihdos tehty)**

Kolmas case - yritys on sukupolvenvaihdostilanteeltaan kuten toinen case - yritys. Luopuja on itse perustanut yrityksen, ollut enemmistöosakkaana yrityksessä ja haluaa luovuttaa osuutensa jälkipolvelle. Erona kahteen aiempaan on, että jatkaja on työskennellyt ulkopuolisilla, eikä perheyrittäjän jatkaminen ole ollut suunnitelmassa vasta kuin aikuisiällä opiskeluiden jälkeen. Tehtävä sukupolvenvaihdos on yrityksen ensimmäinen.

#### **6.3.1 Yritys**

Kolmas case - yrityksemme on graafisella alalla toimiva osakeyhtiö. Päätoimi-alueena on graafisten tuotteiden valmistus markkina-alueenaan Suomi. Nykyinen osakeyhtiö on perustettu 90-luvulla, mutta toiminta on aloitettu jo 70-luvulla. Välissä on ollut erilaisia yhtiöjärjestelyitä, jolloin omistus oli ulkopuolisilla tahoilla. Yhtiössä on ollut aina kaksi tai useampia omistajia. Yhtiö on työllistänyt omistajien lisäksi 2-3 ulkopuolista työntekijää. Liikevaihto on ollut alle miljoona euroa vuodessa, mutta liiketulos silti positiivinen.

Sukupolvenvaihdosta ei ollut suunniteltu eikä sitä pohdittu ennen, kuin vasta omistajien ollessa eläkkeellä. Enemmistö- ja vähemmistöosakkailla on molemmilla yksi lapsi. 2010-luvun alussa kummankaan lapset eivät olleet halukkaita jatkamaan yritystä. Molemmat lapset olivat opiskelleet omaa alaansa ja olleet pitkään vakituisesti töissä muualla. Molemmat lapset ovat olleet kesätöissä case - yrityksessä, mutta eivät ikinä vakituisesti tai pidempää aikaa. Koska varmuut-

ta ja halukkuutta jatkajien löytymiseen omistajien lapsista ei löytynyt, yritys laitettiin julkiseen myyntiin 2010-luvulla. Ulkopuolisella myyntitoimeksiannolla yhtiön käypä myyntihinta selvennettiin omistajille. Lopulta päädyttiin siihen, että enemmistöosakkaan lapsi osti vähemmistöosakkaan osuuden osakekannasta. Myöhemmin tehtiin sukupolvenvaihdos vaiheittain asiantuntijoiden ja juristien neuvomana.

### 6.3.2 Luopuja

Luopuja on vuonna 1946 syntynyt mieshenkilö. Hän perusti yrityksen 70-luvulla yhdessä toisen osakkaan kanssa. Tämä sama osakas on ollut yhtiön vähemmistöosakkaana myös 2010-luvulla tehdyn sukupolvenvaihdoksen aikaan. Luopuja on tullut omien sanojensa mukaan "vaatimattomista olosuhteista". Nuorena hän oli töissä graafisella alalla, mutta ei ole saanut mitään koulutusta kansakoulun jälkeen. Mahdollisuus ja into ryhtyä yrittäjäksi tapahtui 70-luvun alussa. Hänellä on yksi lapsi, joka on syntynyt vuonna 1983. Ajatus, että jälkipolvi jatkaisi toimintaa, oli aina läsnä. Se, että jälkipolvi jatkaisi yritystoimintaa "on jokaisen isän unelma", mutta siihen ei painostettu tai pakotettu. Sen sijaan kannustettiin hankkimaan kunnon koulutus sekä työkokemusta perheyrittäjien ulkopuolelta.

Luopuja on maksanut YEL-vakuutusta läpi elämänsä pois lukien vaihe, jolloin yhtiö oli ulkopuolisten omistuksessa hetken. YEL-vakuutuksen suuruus on ollut n. 50 000€ vuodessa, jolloin luopuja saa eläkettä n. 2500€ / kk. Tämä riittää perustoimeentuloon hänen omien sanojensa mukaan. Yhtiön myynnistä saatavat tulot ovat ekstrapäivärahaa perustoimeentulon päälle.

Luopuja tai hänen yhtiökumppaninsa eivät missään vaiheessa 2000-luvulla tai 2010-luvulla mittauttaneet tai arvioituttaneet yrityksensä arvoa. Tämä vaikeutti sukupolvenvaihdoksen suunnittelua, sillä hinta-arviot olivat aluksi paljon suuremmat (n. 100 - 200 %) verrattuna asiantuntijoiden arvioihin. Lisäksi jatkajasta ei ollut täyttä varmuutta. Luopujan lapsi oli ulkopuolisella töissä, eikä yrityksen jatkaminen ollut puheenaiheena kovinkaan usein. Luopuja kerkesi täyttämään 66 vuotta kun hänen lapsensa tuli osakkaaksi ja täyspäiväiseksi työntekijäksi yhtiöön. Ulkopuolisia konsultteja tai asianajajia ei tässä vaiheessa käytetty neuvonantajina. Jälkeenpäin ajatellen hänen mielestään yrityksen mahdollista myyntiä tai sukupolvenvaihdosta olisi pitänyt alkaa suunnitella jo aiemmin. "Viisaampia olisi pitänyt kuunnella aikaisemmassa vaiheessa, sillä asioilla saattaa olla vaikutuksia sukupolvenvaihdoksen toteutumiseen".

Kun luopujan lapsi osti vähemmistöosakkaan osakkeet vuonna 2012, aiheutti se ongelmia tulevalle sukupolvenvaihdokselle. Jälkeenpäin pohdittuna vähemmistöosakkaan ostaminen olisi pitänyt toteuttaa eri tavalla, kuten yhtiön omien osakkeiden ostolla tai siten, että enemmistöosakas ostaisi vähemmistöosakkaan kokonaan pois. Vasta tämän jälkeen olisi voitu suorittaa sukupolvenvaihdos. Se, että jatkaja osti vähemmistöosakkaan osakkeet ennen sukupolvenvaihdosta, vaikeutti tulevaa sukupolvenvaihdosta luopujalta jatkajalle, sillä yhtiön arvo määriteltiin ulkopuolisen kauppasumman perusteella. Luopujalla ei myöskään ollut selvää suunnitelmaa tultaisiinko sukupolvenvaihdos toteutta-

maan lahjana vai kauppana. Jos sukupolvenvaihdos tehtäisiin kauppana, ei ollut selvää, mikä myyntihinta olisi. Tämä johtuu siitä, ettei luopuja ollut matemaattisesti tutkinut osakkeiden arvoa tai sitä, miten jatkaja pystyy maksamaan mahdollista kauppahintaa. Myöskin eläkkeellä omaan elämiseen kuluvan rahan arviointi oli haasteellista. Mahdollinen kauppahinta sukupolvenvaihdoksessa oli määritelty ”sen suuruiseksi, mitä siitä nyt pystyy saamaan”.

Luopuja ei itse ollut tiiviissä kontaktissa asiakkaiden kanssa, vaan taloudenhoidon sekä asiakkaiden yhteydenpidon hoiti vähemmistöosakkaana ollut yhtiökumppani. Jatkajan tulo yritykseen oli sikäli helppoa, sillä samat työtehtävät siirrettiin seuraavalle henkilölle. Jatkaja otti tehtäväkseen hoitaa samat asiat kuin luopujan yhtiökumppani oli tehnyt. Tämä helpotti asiakkaiden kanssa toimimista, sillä samaan aikaan ei ollut kahta päällekkäistä vastuuhenkilöä. Lisäksi hän antoi tilaa jatkajalle kehittää yritystä vapaasti. Henkilöstöasiat, taloushallinto sekä työjärjestykset tulivat ”kertarysäyksellä” jatkajan hoidettavaksi.

Sukupolvenvaihdoksessa luopuja koki suurimmaksi vaikeudeksi osakeomistuksen eikä niinkään vallan siirtymisen. Hän oli ollut yrittäjänä yli 40 vuoden ajan ja yrityksen varallisuus on ollut hänenkin varallisuutta suurimman osan hänen elämästään. Mikäli elämässä on ollut yllättäviä menoja, varallisuutta on voinut ottaa yrityksestä palkkana tai osinkona tarvittaessa. Tämän ”turvan” menetys pelotti luopujaa.

### 6.3.3 Jatkaja

Jatkaja on vuonna 1983 syntynyt mieshenkilö. Perheyrittäjä on ollut hänen elämässään läsnä lapsuudesta asti, sillä isänsä lisäksi hänen äitinsäkin on työskennellyt yrityksessä. Hän kokee, ettei kotona ikinä painostettu tai pakotettu jatkamaan perheyrittäjästä, vaikka sen asioista keskusteltiin paljon.

Muistan kerran kysyneeni ruokapöydässä, että miksi yrityksen asioista puhutaan jatkuvasti. Vastaus vanhemmilta oli, että yritys on niin tärkeä osa perheen elämää ja se tuo leivän pöytään, että sen asioista pitää puhua. Yritys oli kuitenkin tärkeä osa identiteettiä lapsena ja tiedostin olevani perheyrittäjien kasvatti. Yrittäjäyys on näyttäytynyt positiivisena, pois lukien loma-ajat jolloin ei ikinä ollut varmaa pystyvätkö vanhemmat olemaan lomalla vai joutuvatko he olemaan töissä. Nykyajan toimihenkilön työ on kuitenkin kännyköiden ja sähköpostien kanssa sellaista, ettei sitä erota yrittäjästä. Tilanne voi olla jopa pahempi: palkkatyössä joutuu työskentelemään kuin yrittäjä, mutta vastaavasti ei ole oikeutettu saamaan korkeampaa palkkiota.

Jatkaja meni lukion jälkeen yliopistoon ja suoritti diplomi-insinöörin tutkinnon. Tutkinnon suorittamisen jälkeen hän työskenteli teollisuudessa esimiestehtävissä ja sai kokemusta teollisuuslaitoksen toiminnasta. Perheyrittäjien jatkaminen tai yrittäjäksi ryhtyminen ei ollut nuoruudessa haaveena. Opiskeluaikana hän ajatteli tulevaisuutensa olevan isossa teollisuusorganisaatiossa, jossa olisi uramahdollisuuksia tai jopa ulkomaan komennuksia. Pienyrittäjän uraa hän ei ajatellut. Vasta hetken työelämässä palkollisena oltuaan häntä alkoi kiinnostamaan yrittäjäyys. Hän on omien sanojensa mukaan ”hieman vaikea persoona ja tahtoo itse päättää tekemisistään”. Hän ei kokenut itseään parhaaksi mahdolliseksi

persoonaksi edetä isoissa organisaatioissa, ja totesi yrittämisen olevan hänelle paras mahdollinen väylä päästä parempaan tuloluokkaan. Yrittäjäksi ryhtymisen motiivina ovat siis olleet vapaus päättää omista asioista ilman perusteluita muille, sekä mahdollisuus päästä parempaan taloudelliseen asemaan. Impulssi sukupolvenvaihdokselle tuli jatkajan puolelta. ”Tiesin, että perusasiat ovat kunnossa yhtiössä: se on taloudellisesti vakaa ja sillä on hyvä maine markkinoilla. Tiesin myös heikkoudet markkinoinnissa ja myynnissä. Ymmärsin, että millä toimilla liiketoimintaa saadaan kehitettyä” jatkaja sanoo.

Jatkajan mielestä sukupolvenvaihdos on ollut epäselvä prosessi, sillä luopujalla ei ole ollut selvää visiota tai päämäärää, miten sukupolvenvaihdos toteutetaan. Lisäksi sukupolvenvaihdokseen ja omistajajärjestelyihin lähdettiin liian myöhään luopujan ollessa jo yli 66 vuotias. Mikäli yhtiön arvonmäärittäykseen olisi käytetty aiemmassa vaiheessa asiantuntijoita, olisi sukupolvenvaihdoksen suunnittelu ollut vaivattomampaa. Kun yrittäjä on itse perustanut yrityksen ja luonut koko toiminnan, on sille vaikea antaa rahallista arvoa ilman tunteiden vaikutusta. Asiantuntijoiden hinta-arviot sivuutettiin luopujan toimesta toteamalla ”ettei kukaan elämäntyötään noin halvalla myy”. Jatkajan näkökulmasta arvonmäärittäminen on tärkeä, sillä mahdollista kauppahintaa joudutaan maksamaan sukupolvenvaihdoksen jälkeen.

Kysyttäessä huomioita tuleviin sukupolvenvaihdoksiin jatkaja toteaa, että ”mikäli minun lapset haluavat joskus jatkaa yritystä, olen hankkinut sellaisen taloudellisen turvan itselleni, ettei heidän tarvitse maksaa minun eläkevuosi-ani”. Jatkaja aikoo mahdolliseen tulevaan sukupolvenvaihdokseen ottaa oppia aiemmasta kokemuksesta ja tehdä varsinkin arvonmäärittäystä sekä taloudellista varautumista varhaisemmassa vaiheessa. Lisäksi yhtiön toimintaa pitää järjestellä asiantuntijoiden avustuksella sellaiseksi, että seuraava sukupolvenvaihdos on yksinkertaisempi jälkipolvelle. Jatkaja haluaa järjestää tulevaisuudessa asiansa niin, ettei taloudellinen turva ole täysin vain yrityksen varassa.

### 6.3.4 Huomioita

Tutkittavassa yrityksessä on tehty sukupolvenvaihdos ja se on toteutunut luopujan ja jatkajan näkemysten mukaan lopulta hyvin. Sukupolvenvaihdosprosessin aikana ongelmia ovat aiheuttaneet eniten taloudelliset ja luopujan eläkesuunnitelmiin liittyvät seikat. Näitä ongelmia olisi voitu välttää käyttämällä jo varhaisemmassa vaiheessa 2000-luvulla ulkopuolisia yrityksen arvonmäärittäjiä tai konsultteja. Tuolloin tilanne oli kuitenkin se, että omistajia yrityksessä oli kaksi ja molemmilla oli eri intressit yhtiön tulevaisuutta ajatellen. Näistä intresseistä ei puhuttu avoimesti, mikä edelleen vaikeutti tilannetta. Luopuja oli myös varsin iäkäs sukupolvenvaihdosta tehdessä. Hänellä ei ollut selvää visiota, miten sukupolvenvaihdos toteutettaisiin. Asiantuntijoiden apua ei haluttu käyttää, sillä juristien ja konsulttien ajateltiin vain ”lähtiessään kirjoittavan ison laskun pöydälle”, kuten luopuja asian ilmaisee. Sukupolvenvaihdos haluttiin tehdä luopujan näkökulmasta ”pikkuhiljaa” miten parhaaksi koetaan. Jatkajan näkökulmasta luopujan tavoitteet tulisi olla kuitenkin selkeitä ja määrätietoisia.

Tässä case - yrityksessä vallan vaihtuminen toteutui ongelmitta, sillä muutos tapahtui hyvin nopeasti. Sidosryhmille ilmoitettiin välittömästi vähemmistöosakkaan poistumisen jälkeen, että jatkaja on vastuussa yrityksen toiminnasta ja on näkyvänä henkilönä asiakkaille. Hän on alkanut heti myös kehittämään yritystä omien visioiden mukaisesti. Luopuja ei ole ollut esteenä vaan pikemminkin ”jarruttelemassa”. Jatkajan työkokemus ja koulutus ovat edesauttaneet tilanteen haltuun ottamista ja vastuun siirtämistä. Luopuja on jatkanut osa-aikaisena ja neuvonantajana yrityksessä lopullisen sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Tällöin luopujalla on ollut ”pehmeä lasku” eläkkeelle. Haasteista huolimatta jatkaja ja luopuja ovat hyvissä väleissä keskenään, mikä on estänyt osaltaan pahimmat konfliktit sukupolvenvaihdoksen aikana.

Mikäli sukupolvenvaihdosta tehtäisiin nyt uudestaan, ottaisi jatkaja jo varhaisessa vaiheessa mukaan ulkopuolisen konsultin. Myös luopujan tavoitteet ja vaatimukset eläkeiän turvaamisesta pitäisi määritellä selvemmin heti prosessin alussa.

Eräs mielenkiintoinen asia on, että sekä jatkaja että luopuja ovat molemmat lähteneet yrittäjäksi paremman toimeentulon mahdollisuuden vuoksi. Tällöin taloudelliset asiat saattoivat aiheuttaa ongelmia eniten sukupolvenvaihdosprosessissa. Molemmat ovat halunneet optimoida omaa taloudellista asemaansa.

## 7 TULOSTEN ANALYSOINTI

Aiemmassa kappaleessa esiteltiin tutkimuksen case - yritykset. Siinä käytiin läpi kolmen eri pienyrityksen perustiedot, luopujan sekä jatkajan esittely ja esiin tulleet huomiot. Kolme yritystä ovat kaikki erilaisia ja toimivat eri toimialalla. Yrityksissä on myös varsin erilaiset haasteet. Ensimmäisessä case - yrityksessä on sukupolvenvaihdoksia jo useampi takana. Haasteet liittyvät luopumisen tuskaan. Toisessa ja kolmannessa case - yrityksessä oltiin tekemässä tai oltiin jo tehty ensimmäinen sukupolvenvaihdos. Toisessa case - yrityksessä suurimmat haasteet olivat johtajuuteen ja vallan siirtoon liittyviä. Kolmannessa yrityksessä haasteet olivat nk. kovia eli juridisiin ja taloudellisiin asioihin liittyviä. Ensimmäisessä yrityksessä, jossa sukupolvenvaihdoksia oli yrityksen historiassa takana jo useampia, ei näitä aiemmin mainittuja haasteita haastattelujen mukaan ollut. Tämä saattaa johtua siitä, että luopuja on itsekin ollut joskus jatkajana ja kokenut toisen ja kolmannen yrityksen vastaavia haasteita. Tässä kappaleessa tarkastellaan yrityksen haasteita ja kokemuksia tapaustutkimusanalyysilla.

### 7.1 Sukupolvenvaihdosprosessi

Kuten aiemmin todettiin, case - yritysten sukupolvenvaihdokset ovat olleet vaikeimpia yrityksille, joissa ei aiemmin ole tehty sukupolvenvaihdoksia. Stavroun (1999) mukaan yritykselle ei ole kertynyt aiemmista sukupolvenvaihdoksista tullutta tietoa ja kokemusta. Luopujat eivät välttämättä osaa asettua jatkajan asemaan, sillä he eivät ole sellaista itse kokeneet. Ensimmäisessä case - yrityksessä luopujat pystyivät paremmin omaksumaan jatkajien huolia ja estivät täten mahdollisia ongelmia ja haasteita.

Longenecker ja Schoen (1978) kuvasi sukupolvenvaihdoksen prosessimallin sivulla 17. Mallissa sukupolvenvaihdosprosessi aloitetaan jo lapsuudessa. Ensimmäisessä ja kolmannessa case - yrityksessä jatkajat ovat olleet osana perheyrittäjän identiteettiä jo lapsuudessa. Tällöin prosessin kolme ensimmäistä

vaihetta (esivaihe, esittelyvaihe ja esitetty toiminnallinen vaihe) on toteutettu jatkajan ollessa lapsi tai nuori. Myös keskivaiheet (toiminnallinen vaihe ja kehittyneempi toiminnallinen vaihe) ovat näissä yrityksissä toteutettu jatkajan toimiessa esim. kesätöissä ja apulaisena.

Toisessa case - yrityksessä haasteena koettiin vallan vaihto ja jatkajan kypsyys ottamaan vastuuta toiminnasta. Tämä saattaa selittyä sillä, että jatkajaan ei ole implementoitu Longeneckerin ja Schoen (1978) prosessikuvauksen ensimmäisiä vaiheita. Yrittäminen ja yrittäjyys eivät ole olleet jatkajan lapsuudessa suuressa osassa, jolloin muut prosessimallin vaiheet ovat jatkajalle ongelmallisia sisäistää. Aikaisempi näkemys prosessimallin triviaalisuudesta saa uuden merkityksen case - yrityksiä analysoidessa. Case - yritystä analysoimalla voidaan huomata, että sukupolvenvaihdoksessa voi olla ongelmia, mikäli yrittäjämäinen kasvatusta ei ole mennyt prosessikuvauksen mukaisesti. Aiempi oletus siitä, että kaikissa perheyriksissä prosessi etenisi automaattisesti mallin mukaisesti, ei pidä paikkansa.

Barnesin ja Hershonin (1976) mukaan sukupolvenvaihdos on vaikein ensimmäisellä sukupolvenvaihdoskerralla, kun yritys on sen perustajansa visioiden mukainen. Lisäksi jatkaja haluaisi tehdä yrityksestä oman näköisensä ja nähdä oma kätensä jäljen yrityksen toiminnassa. Kolmannessa case - yrityksessä vallan vaihtumista helpotti se, että vähemmistöosakas ostettiin pois ennen sukupolvenvaihdosta. Tällöin vähemmistöosakkaan työtehtävät siirtyivät suoraan jatkajalle. Jatkaja otti vastuulleen välittömästi asiakassuhteet, työnjaon ja kehittämisen. Vallanvaihto tapahtui siis nopeasti ja asiakkaita informoitiin asiasta. Luopuja enemmistöosuudellaan kuitenkin jäi yhtiöön töihin tässä vaiheessa, mikä vähensi muutospelkoa asiakkaissa ja työntekijöissä. Mikäli luopujakin olisi tässä vaiheessa lähtenyt pois yhtiön toiminnasta ja jättänyt jatkajan yksin, ei prosessi olisi mennyt esitetyn mukaisesti. Omistajuuden siirrosta kuitenkin aiheutui ongelmia. Luopujalle osakeomistuksesta luopuminen oli hankala prosessi. Yrittäjänä oleminen oli ollut osa luopujan identiteettiä jo vuosikymmeniä.

Ensimmäisessä ja toisessa case - yrityksessä tärkeää on tulevana vuosina, että jatkajat tekevät yrityksestä oman näköisensä eivätkä vain jatka yritystä luopujien visioiden mukaisina. Jatkajilla tulee olla visioita ja heidän tulee saada toteuttaa niitä vapaasti. Luopujat eivät saa olla vastustamassa tätä kehitystä vaan antaa tukea sekä neuvoa tarvittaessa. Ensimmäisessä case - yrityksessä, jossa sukupolvenvaihdoksia oli yrityksessä jo takana, luopuja tiedosti välttämättömyyden jättäytyä taka-alalle sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Toisessa case - yrityksessä luopujan karisma voi olla esteenä jatkajan mahdollisuuksille muokata yrityksestä omanlaisensa. Peiserin ja Wootenin (1983) mukaisesti jatkajalle pitäisi antaa mahdollisuus tehdä yritykseen oma kädenjälkensä, jotta se tuntuu omalta. Churchill ja Hatten (1987) toteavat myös, että liian dominoivat persoonat vaikeuttavat jatkajan sitoutuneisuutta yritykseen ja kehittymistä johtajaksi. Luopujan tulisikin tutkimusten mukaan jättäytyä sukupolvenvaihdoksen jälkeen päivittäisestä työnteosta ja olla neuvonantajan roolissa jatkajalle.

## 7.2 Henkilösuhteet

Laukkasen (1998) mukaan haasteena sukupolvenvaihdoksessa ei pelkästään ole yrityksen jatkuvuus ja tulevaisuus, vaan myös perheyriksen henkilöiden väliset suhteet. Hyvät henkilökohtaiset suhteet edesauttavat sukupolvenvaihdoksen onnistumista. Mikäli negatiivisia asioita on tuotu lapsuudessa kotiin, saattaa jatkaja kokea yrittäjyyden taakkana eikä näe sen positiivisia vaikutuksia. Ensimmäisessä ja kolmannessa case - yrityksessä jatkajan lapsuudessa yrittämisestä oli tuotu pääosin positiivinen kuva. Sen lisäksi näissä yrityksissä ei yrittäjyyteen oltu painostettu missään vaiheessa. Pakottamisella voi olla vain negatiivinen vaikutus jatkamisen halukkuuteen.

Jatkajille tuli ensimmäisessä ja kolmannessa case - yrityksessä aito halu jatkaa perheyriystä. Näissä yrityksissä jatkajat ja luopuvat ovat pystyneet aina keskustelemaan vapaasti asioista - myös vaikeista. Toisen case - yrityksen tapauksessa asioista ei selvästi ole keskusteltu yhtä vapaasti tai ainakaan osapuolilla ei ollut selvää käsitystä vastapuolen näkemyksistä tai tavoitteista. Barach ja Gatinskyn (1995) mukaisesti konflikteilta vältytään, mikäli asioista keskustellaan avoimesti.

Se, tuleeko jatkaja yritystoimintaan mukaan vähitellen vai nopeasti, on mielenkiintoinen pohdinnan aihe. Lähes kaikissa kirjallisuuden lähteissä suositellaan jatkajan mukaantuloa vähitellen. Tällöin jatkaja oppii vähitellen yrityksen toimintaa ja sen sidosryhmiä. Onkin tapauskohtaista ja henkilöiden välisestä kemiasta riippuvaista kumpi tapa on parempi. Toteutustapa riippuu yrityksen tilanteesta ja koosta, jatkajan koulutuksesta ja työkokemuksesta, henkilöiden persoonista ja tavoitteista. Mielenkiintoista on määritellä jatkajan mukaantulo. Usea perheyriksen kasvatti on varmasti jotenkin mukana perheyriksen toiminnassa jo lapsuudesta asti ja yrityksen asioista on varmasti keskusteltu kotona. Jatkaja on siis tietoinen ainakin osittain henkilöstöstä, asiakkaista, toimintaympäristöstä ja palveluista. Tässä tapauksessa mukaantulolla yritystoimintaan tarkoitetaan sitä hetkeä, kun jatkaja tulee täyspäiväisesti töihin yritykseen.

Empiirisenä havaintona ja henkilökohtaisena kommenttina pörssiyhtiöissä tai isoissa listaamattomissa yrityksissä huomaa toimitusjohtajan vaihdoksen sisäisesti niissä tilanteissa, kun liiketoiminta halutaan pitää nykyisellään ja nykytason jatkuvuus on tärkeimmät tavoitteet tulevaisuudelle. Mikäli yritys on taloudellisesti vaikeassa tilanteessa, toiminta vaatii merkittäviä sopeutustoimia tai yritys haluaa laajentaa täysin uuteen liiketoimintaan, otetaan toimitusjohtaja organisaation ulkopuolelta. Ulkopuolinen toimitusjohtaja voi olla kyvykkäämpi tekemään raskaita päätöksiä, tuomaan uusia näkökantoja toiminnan kehittämiseen ja toimimaan objektiivisemmin. Jos toimitusjohtaja otetaan organisaation sisältä, edesauttaa se toimintaympäristön, asiakas- ja henkilöstösuhteiden jatkuvuutta, kun jatkaja tuntee sidosryhmät jo valmiiksi. Riskinä tosin on, että vaikeita päätöksiä on hankalampi tehdä, koska eri sidosryhmiin on muodostunut henkilökohtainen suhde.



Tätä vallanvaihtumista voinee verrata myös perheyritysten sukupolvenvaihdoksiin. Mikäli yritystoiminnalta ei tulevaisuudessa haeta suurta kasvua ja suurimpana arvona on liiketoiminnan pysyminen ennallaan ja toimeentulon turvaaminen, voi jatkajan olla parasta tulla vähitellen yrityksen toimintaan mukaan ja opetella liiketoimintaa luopujan opastamana. Tällöin luopuja ja jatkaja voivat kehittää keskinäistä luottamusta ja sukupolvenvaihdokseen löydetään molempia osapuolia tyydyttävä toteuttamistapa. Ehtona toki tälle on, että osapuolet tulevat toimeen keskenään. Vähitellen mukaantulo voi joissain tapauksissa olla jopa haitallista, mikäli osapuolet eivät tule keskenään toimeen, vaikka olisivat molemmat päteviä yrityksen vetäjiä.

Mikäli jatkaja on hankkinut työkokemusta ja koulutusta perheyrityksen ulkopuolelta ja perheyritystä kohtaa suuret muutokset, voi pikainen mukaantulo olla paras vaihtoehto. Myös mikäli luopuja on dominoiva luonne, saattaa vallanvaihto toteutua kivuttomimmin, kun vaihto tehdään nopeasti ja selvästi kaikille osapuolille. Tämä vaatii toteutuakseen sen, että luopuja on tietoinen ja luottavainen jatkajan kykyyn kehittää ja hoitaa liiketoimintaa itsenäisesti. Jos jatkaja on saanut hyvän koulutuksen sekä luonut uraa perheyrityksen ulkopuolella, voivat syyt jatkaa perheyritystä olla eriävät kuin vähitellen mukaan tullessa jatkajalla. Tällöin perheyrityksen jatkamisesta ei haeta pelkästään yrityksen jatkuvuuden turvaamista ja perustoimeentulon saamista. Tällöin syyt jatkamiselle saattavat olla enemmän hedonistisia, kuten paremman toimeentulon tai itsemääräämisoikeuden saaminen. Tässä tapauksessa jatkaja olisi siis pärjännyt hyvin muutenkin elämässään, mutta on saamastaan koulutuksesta ja urasta huolimatta valinnut jatkaa perheyritystä. Kun jatkajalla on selkeä visio vaadittavasta kehityksestä yrityksessä, on vallanvaihto nopeampi toteuttaa. Vaikeat ja hankalat päätökset ovat jatkajalle helpompia toteuttaa, mikäli vallanvaihdosta ei ole tehty vähitellen. Asia vastaa näiltä osin ei-perheyritysten vallanvaihtotilanteita.

Oli sukupolvenvaihdoksen toteutustapa mikä tahansa, selvää on, että luopujan ja jatkajan väliset suhteet ovat tärkeimpiä koko prosessin onnistumisen kannalta, kuten Quentin ja Fleming (2000) neuvovat. Keskinäisellä luottamuksella molemmat osapuolet pystyvät kertomaan tavoitteistaan vapaasti, jolloin ennakkoluulot ja väärät oletukset vähenevät.

### 7.3 Taloudellisten asioiden huomioiminen

Tutkimuksen yksi aihe on taloudellisten asioiden huomioonotto ja suunnittelu ennen sukupolvenvaihdosta. Tästä aiheesta ei löytynyt riittävästi aiempia tutkimuksia. Vallanvaihtumisesta, johtajuudesta ja arvoista on helpompi tehdä tutkimuksia, koska haastateltavat kertovat ulkopuolisille tutkijoille näistä aiheista luultavasti mieluummin kuin raha-asioista.

Haastateltavien yritysten luopujilla ei yhdelläkään ollut sukupolvenvaihdosprosessin alussa selvillä minkä suuruista vastiketta he vaatisivat jatkajalta sukupolvenvaihdoksessa. Kaikki olivat tosin hoitaneet peruseläketurvansa siten,

että he pystyvät ”elämään kohtuullisesti” sukupolvenvaihdoksen jälkeen, vaikka luovutus olisi vastikkeeton – eli sukupolvenvaihdos ei tehtäisi kauppana vaan lahjoituksena. Kaikissa case – yrityksissä lopullinen ratkaisu oli eräänlainen lahjaluonteinen kauppa. Osa luovutuksesta tehtäisiin lahjana ja osa lahjaluonteisena kauppana. Yhdessäkin tapauksessa luopuja ei lopulta vaatinut samaa kauppahintaa oman perheen sisäiseltä jatkajalta kuin olisi pyytänyt ulkopuoliselta. Sukupolvenvaihdosprosessin alussa jatkajien näkemykset saata- vasta hinnasta saattoivat vaihdella suurestikin. Ainoastaan ensimmäisen case – yrityksen tapauksessa, jossa luopuja oli itsekin ollut aiemmin jatkajana, luopuja ei alun perinkään vaatinut omalta osakeomistukseltaan rahallista korvausta luovutuksessa. Henkilökohtainen kokemus aiemman sukupolven maksamisesta oli aiheuttanut sen, että samaa taakkaa ei haluttu jättää seuraavalle sukupol- velle. Wardin (1987) mukaisesti hän halusi jättää yrityksen jälkipolvelle parem- pana kuin sen itse on saanut. Myöhemmin hänkin päätyi kuitenkin pyytämään jonkinlaista rahallista korvausta loppuista osakeomistuksistaan omien lastensa pyynnöstä. Tutkimuksen tekemisen aikaan lopullista päätöstä vastikkeen suu- ruudesta ei oltu vielä tehty.

Onko vastikkeeton luovutus jatkajan näkökulmasta positiivinen vai nega- tiivinen asia? Onko jatkajalle siis hyvästä, että omistus siirtyy täysin lahjoituk- sen muodossa? Kun omistusoikeus ei siirry täysin lahjoituksena, voi se antaa motivaatiota jatkajalle kehittää liiketoimintaa siten, että kauppahinta saadaan maksettua mahdollisimman nopeasti pois. Pieni vastike omistuksen siirrossa voi siis olla jatkajalle positiivinen asia.

Asiantuntijoiden käyttö sukupolvenvaihdosprosessissa on tärkeää nimen- omaan luopujan eläketurvan ja toimeentulon suunnittelussa. Näkemykset rea- listisesti yrityksestä saatavasta rahasummasta voi olla kaukana todellisuudesta ja jatkajien maksukyvyyn ulottumattomissa. Saattaa myös olla, ettei jatkajat ole edes kuvitelleet joutuvansa maksamaan vastiketta omistuksen siirrossa, vaan ovat olettaneet omistuksen siirtyvän seuraavalle sukupolvelle lahjoituksena. Luopujilla oli toisessa ja kolmannessa case – yrityksessä yllättävän suurta ha- jontaa alkuperäisen ja lopullisen ajatellun vastikkeen suuruudessa. Molemmissa tapauksissa aluksi vaadittu rahasumma aleni sukupolvenvaihdosprosessin jat- kuessa. Luopujilla ei ollut ensinnäkään selvillä paljonko yrityksestä voisi realistis- tisesti saada. Toisekseen he joutuivat punnitsemaan kuinka pieni vastikkeen suuruus voisi olla, jotta yritys pysyy suvussa ja jatkuu jälkipolville.

Ensimmäisen ja toisen sekä kolmannen case – yrityksen luopujien talou- dellisessa suunnittelussa oli selkeä ero. Ensimmäisessä case – yrityksessä, jossa sukupolvenvaihdoksia on ollut jo useampi, ei luopuja ollut ajatellut saavansa sukupolvenvaihdoksessa yrityksestä suurta rahallista korvausta. Hän oli saanut valmiin yrityksen, joka tosin oli huonossa taloudellisessa tilanteessa sen saatu- aan. Yritys tässä tapauksessa annettiin jälkipolvelle, jotta perheyritys jatkuu. Toisessa ja kolmannessa case- yrityksessä sukupolvenvaihdoksessa oli selkeä taloudellinen intressi. Keskustelu toisen ja kolmannen case – yritysten luopujien haastatteluissa painottui selvästi raha-asioiden ympärille.

## 7.4 Vallan siirtäminen

Koirasen (2000) mukaisesti sukupolvenvaihdoksen aloittaminen ja vallasta luopuminen on vaikeaa yrittäjillä, jotka ovat itse perustaneet yrityksen. Samat luonteenpiirteet, jotka ovat aikoinaan ajaneet heitä yrittäjäksi voivat olla haitaksi, kun valtaa pitäisi siirtää eteenpäin. Tämä seikka näkyy selvästi analysoidessa ensimmäistä ja toista case - yritystä. Ensimmäisessä yrityksessä luopuja on itsekin ollut jatkajana joskus, jolloin vallanvaihdossa on ollut ongelmia lähinnä sen vuoksi, että luopuja on ollut osana yrityksen toimintaa varsin pitkän ajan. Luopumisen tuskaa ei ole ollut itse yrityksestä luopumisessa. Toisen ja kolmannen case - yrityksen osalla luopuja on itse perustanut ja luonut nykyisen liiketoiminnan. Vaikka jatkaja olisi ollut osana yrityksen liiketoimintaa pitkän ajan, on luopujalla huoli yrityksen jatkuvuudesta. Yritys siis tuntuu luopujasta enemmän "omalta lapselta". Luopujalla tulee olla luotto jatkajaan, että oma elämäntyö ei tuhoudu sukupolvenvaihdoksen jälkeen.

Tutkittavissa kohteissa vain ensimmäinen case - yritys on Davisin (1982) optimaalisen henkilöiden sukupolvenvaihdoksen mukainen. Toisessa case - yrityksessä jatkaja on yli 32 vuotias, jolloin tutkimuksen mukaan jatkajan on vaikeampi olla vanhemmalleen alaisena. Vastaavasti kolmannessa case - yrityksessä luopuja oli yli ihanneikä, jolloin valtaan takertuminen vaikeuttaa sukupolvenvaihdosta. Kolmannessa case - yrityksessä vallanvaihto tapahtui nopeasti. Mikäli se olisi toteutettu pidemmällä aikavälillä, olisi se voinut aiheuttaa ongelmia henkilökemioissa. Ristiriitoja ehkäisi osittain se, että jatkaja oli ollut perheyrityksen ulkopuolella töissä ja saanut työkokemusta sekä näkemystä asioiden hoitoon. Tällöin luopuja on voinut luottaa jatkajan kykyihin jatkaa, että kehittää yritystoimintaa.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET, RAJOITUKSET JA HUOMIOT TULEVILLE TUTKIMUKSILLE

Sukupolvenvaihdos on monimutkainen prosessi, ja jokainen sukupolvenvaihdos ja yritys on erilainen. Sukupolvenvaihdosprosessiin ei voida luoda yksinkertaista kaavaa tai ohjetta, jota noudattamalla jokainen sukupolvenvaihdos toteutuisi ja onnistuisi täydellisesti. Prosessin toimivuuteen vaikuttavat yrityksen, luopujan sekä jatkajan taloudellinen tilanne, henkilöiden ikä, kokemus ja tavoitteet tulevaisuudelle. Henkilökohtaisilla kokemuksilla ja henkilöiden välisillä suhteilla on suuri vaikutus sukupolvenvaihdoksen menestyksekkääseen toteutukseen. Seuraavassa käydään läpi tutkimuksen tärkeimpiä johtopäätöksiä sekä huomioita tulevia tutkimuksia silmällä pitäen.

### 8.1 Tutkimuksen johtopäätökset

Tutkimuksessa otettiin eri tilanteessa olevien yritysten luopujia ja jatkajia teemahaastatteluun. Jokainen yritys oli erilainen ja niiden henkilöt olivat erilaisista lähtökohdista. Teemahaastatteluja analysoitiin tapaustutkimusanalyysillä. Analyysin perusteella on mahdollista tehdä johtopäätöksiä ja ohjeita tuleviin sukupolvenvaihdoksiin.

Analyysissa huomattiin, että eri lähtökohdista tulevissa yrityksissä sukupolvenvaihdoksen mahdolliset vaikeudet ovat erilaisia. Mikäli luopuja oli aiemmin ollut myös jatkajan roolissa, oli sukupolvenvaihdokseen varauduttu ja sen suunnittelu oli aloitettu jopa vuosikymmen ennen sukupolvenvaihdoksen toteutusta. Aiemman kokemuksen vuoksi luopuja pystyi mukautumaan jatkajan rooliin. Taloudelliset, juridiset ja verotukselliset asiat olivat selkeämpiä eikä niitä koettu hankalaksi sukupolvenvaihdosprosessin yhteydessä. Aiemman sukupolvenvaihdoksen myötä myös taloudellinen varautuminen eläkeikaan oli aloitettu aiemmin. Eläkeiän taloudellista turvaa ei suunniteltu sukupolvenvaihdoksen yhteydessä toteutuvaksi, mikäli luopuja oli itse ollut jatkajan roolissa aiemmin. Mielenkiintoinen seikka kuitenkin on, että kaikki luopujat saivat

käypää eläkettä, mutta ainoastaan ensimmäisen case – yrityksen luopuja ei alun perin ollut suunnittelut vaativansa rahallista vastiketta osakkeiden siirrosta. Yritykset, joissa luopuja on itse perustanut yrityksen, rahallinen vastike oli sukupolvenvaihdosprosessissa erittäin tärkeässä asemassa.

Kun yrityksen historiassa oli useampi sukupolvenvaihdos takana ja luopuja oli itsekin ollut jatkajan asemassa, sukupolvenvaihdosprosessi itsessään oli selkeää ja suunniteltua. Sukupolvenvaihdokseen otettiin jo varhaisessa vaiheessa mukaan asiantuntijoita auttamaan verotuksellisissa ja lainopillisissa asioissa. Haasteena luopujalla oli yritystoiminnasta jättäytyminen, sillä perheyritys oli ollut osa hänenkin elämää lapsuudesta saakka. Vallasta luopuminen oli vaikeaa, vaikka luopuja oli itsekin ollut aiemmin jatkaja.

Vastaavasti yrityksissä, joissa luopuja oli itse perustanut yrityksen, sukupolvenvaihdosprosessi oli epämääräisempi ja ennalta suunnittelematon. Alkuvaiheessa luopujat olivat suunnitelleet saavansa yrityksen myymisestä merkittävän rahasumman, jolla taloudellinen turva olisi turvattu sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Tämä kuitenkin muuttui molemmissa tutkittavissa yrityksissä sukupolvenvaihdosprosessin mentyä eteenpäin. Luopujille tuli sukupolvenvaihdoksen yhteydessä selville yrityksen todellinen arvo, joka oli alun perin ajateltua pienempi. Lisäksi realiteettina oli, ettei jatkaja olisi kykenevä maksamaan vaadittavia kauppasummia. Molemmissa tapauksissa yrittäjät olisivat voineet saada enemmän rahaa myymällä yrityksen ulkopuolisille. Yrityksen pysyminen perheessä ja mahdollisuus olla mukana yrityksen toiminnassa myöhemminkin edes pienessä mittakaavassa ajoivat taloudellisen edun edelle.

Jatkajan saama työkokemus ja koulutus vaikuttavat positiivisesti luopujan haluihin jättää yritys seuraavan sukupolven hoidettavaksi. Varsinkin, mikäli luopuja on persoonatyyppiä, joka haluaa pitää yrityksen toiminnan omissa käsissään, jatkajan saamat meriitit perheyrityksen ulkopuolella poistavat epäluuloja jatkajan kyvystä hoitaa yritystä.

Tulokset vastaavat teoreettista olettamaa. Luopujien henkilökohtaisesta taloudellisesta varautumisesta ei teoriaosuudessa ollut mittavaa kerrontaa. Yhdessäkään case – yrityksessä sukupolvenvaihdosta ei tehty kokonaan lahjoitukseksi vaan lahjaluonteisena kauppana. Tai osa osakkeista luovutettiin lahjana ja osa vastikkeellisenä kauppana. Osakkeiden arvostukset ovat haettu pääosin käyttäen verottajan alinta mahdollista kauppahintaa. Kohdeyrityksissä yrittäjät eivät selvästi halua pyytää osakkeista omilta lapsiltaan samaa summaa kuin olisivat saaneet vapaassa kaupankäynnissä ulkopuolisilta. Kukaan luopujista ei kuitenkaan halunnut luovuttaa koko yritystä vastikkeetta lahjoituksena jälkipolvelle. Halu suurempaan vastikkeeseen oli luopujilla, jotka ovat itse perustaneet yrityksen.

## 8.2 Tutkimuksen rajoitteet ja huomioita tuleviin tutkimuksiin

Tutkimuksessa oli mukana kolme yritystä. Yritykset olivat suomalaisia pienyrityksiä. Tutkimuksesta suljettiin pois suuret ja keskisuuret vanhat perheyrietykset, sillä niissä varallisuuden periytymisen ja sukupolvenvaihdosprosessin ajateltiin olevan pääosin erilaista kuin pienissä yhtiöissä. Kolme tutkittavaa yritystä on kuitenkin pieni otanta. Tutkittavissa yrityksissä sukupolvenvaihdoksen haasteet olivat jopa liiankin stereotyyppisiä. Yrityksiä tutkiessa ne yritykset, jotka olivat läpikäyneet jo useamman sukupolvenvaihdoksen, kohtasivat huomattavasti vähemmän ongelmia taloudellisissa, juridisissa ja lainopillisissa asioissa. Lisäksi kaikki yrittäjät olivat varsin maltillisia vaadittuun vastikkeen suuruuteen sukupolvenvaihdoksessa. Laajemmalla otannalla tulos voisi olla erilainen. Vastikkeen suuruus voisi olla myös eriävä isommissa vanhoissa sukuyhtiöissä. Kun omistus on hajautunut usealle sukuhaaralle, on kyseessä enemmän omaisuuden siirto jälkipolvelle kuin oman työn tuloksen antaminen seuraaville.

Jatkotutkimuksena voisi olla kvantitatiivinen tutkimus sukupolvenvaihdoksen tehneiltä yrityksiltä. Olisi mielenkiintoista tarkemmin tutkia, kuinka suuria yritysten arvotukset ovat olleet verrattuna käypään myyntihintaan sukupolvenvaihdostilanteissa perheen sisällä. Tutkimuksen parametreihin tulisi sisällyttää tieto jatkajien ja luopujien iästä ja siitä, kuinka mones sukupolvenvaihdos oli yrityksen historiassa. Tämä tieto auttaisi asiantuntijoita ohjeistamaan yrittäjiä sukupolvenvaihdoksen suunnittelussa. Tilastollinen tieto arvomäärityksistä perheensisäisissä sukupolvenvaihdoksissa auttaa luopujaa suunnittelemaan tulevaisuuttaan ja mahdollista eläkeiän turvaa. Haastattelututkimuksen kysymykset tulisivat olla nopeita ja yksinkertaisia vastata, jotta mahdollisimman moni yrittäjä suostuu vastaamaan tutkimukseen. Edelleen oman tai yrityksen taloudellisten asioiden jakaminen on haastavaa, kuten tässäkin tutkimuksessa oli. Tutkimus tulisi olla siis luotettava ja tietosuojattu, jotta yrittäjät uskaltavat lähteä siihen mukaan.

Asiantuntijat ja sukupolvenvaihdoskonsultit voisivat käyttää hyväkseen tietoa vastikkeiden suuruuksista sukupolvenvaihdosluovutuksissa. Tieto antaa vertaistukea luovutusta suunnitteleville yrittäjille ja jatkajille. Tiedolla voidaan perustella tilastollisesti millaiset arvostustasot vastikkeiden suuruudessa tulisi sukupolvenvaihdoksissa olla.

## 9 LÄHTEET

- Barach, J., Gatinsky, J., Carson, J., Dochin B. 1988. Entry of the Next Generation: Strategic Challenge for Family Business. *Journal of Small Business Management*.
- Barach, J., Gatinsky, J. 1995. Successful Succession in Family Business. *Family Business Review*.
- Barnes, L., Hershon, S. 1976. Transferring Power in the Family Business. *Harvard Business Review*.
- Churchill, N., Hatten, K. 1987. Non-market-based transfers of wealth and power: a research framework for family businesses. *American Journal of Small business*.
- Ciampa, D., Watkins, M. 1999. The Successor's Dilemma. *Harvard Business Review*.
- Davis, J. 1982. The influence of life stage on father-son work relationship in family companies. Doctoral dissertation. Harvard Business School.
- Davis, P., Harveston, P. 1998 The Influence of Family on the Family Business Succession Process: A Multi-Generational Perspective. *Entrepreneurship: Theory & Practice*.
- Elo-Pärssinen, K., Talvitie, E. 2010. Perheyritys on enemmän. Helsinki: WsoyPro.
- Elo-Pärssinen, K., Wäistö, P. 2012. Sukupolvenvaihdos – luopujan sisäinen matka. Helsinki: Perheyritysten liitto.

- Gersick, K., Davis, J., Hampton, M. & Lansberg, I. 1997. *Generation to Generation: Life Cycles of Family Business*. Harvard Business School Press.
- Gersick, K., Lansberg, I., Desjardins, M., Dunn B. 1999. *Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business*. *Family Business Review*.
- Gomolka, E. 1987. *A Review of Entrepreneurial Succession Findings*.
- Handler, W. 1991. Key interpersonal of next generation family members in family firms. *Journal of Small Business Management*.
- Heinonen, J. 2005. *Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos*. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Hirsijärvi, S. Hurme, H. 1980. *Teemahaastattelu. Gaudeamus*.
- Immonen, R., Lindgren, J. 2013. *Onnistunut sukupolvenvaihdos*. Helsinki.
- Ip, B., Jacobs, G. 2006. Business succession planning: a review of the evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Juusela, J., Tuominen, S. 2010. *Sukupolvenvaihdoksen verotus*. Helsinki: WSOYpro.
- Kukkonen, M., Walden, R. 2011. *PK-yrityksen verosuunnittelu*. Talentum Media Oy.
- Kuusisto, M., Kuusisto, T. 2008. *Johtaja vaihtuu. Sukupolvenvaihdoksen kriittiset tekijät*. Helsinki: Talentum Media.
- Koiranen, M. 1998. *Perheyrittäminen. Huomioita suku- ja perheyrityksistä*. Valkeakoski: Konetuumat Oy.
- Koiranen, M. 2000. *Juuret ja siibet. Perheyrityksen sukupolvenvaihdos*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Lansberg, I. 1988. *The Succession Conspiracy*. *Family Business Review*.
- Laukkanen, S. 1994. *Sukupolvenvaihdos perheyrityksessä - inhimillinen näkökulma*. Tampere: Tampereen Teknillinen Korkeakoulu.
- Longenecker, J., Schoen, J. 1978. *Management Succession in the Family Business*. *Journal of Small Business Management*.



- Neubauer, F., Lank, A. 1998. The Family Business. Its Governance for Sustainability.
- Murray, B. 2003. The Succession Transition Process: A Longitudinal Perspective. Family Business Review.
- Paradise, A. 2010. Many Barriers Inhibit Success of Succession Planning.
- Peiser, R., Wooten, L. 1983. Life-cycle changes in small family businesses. Business Horizons.
- Puronen P. 2011. Perintö- ja lahjaverotus. Talentum Oyj.
- Pyykkönen, 1998. Maatilatalouden rahoitustilanne. Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen työpapereita numero 13. Helsinki.
- Quentin, J. Fleming. 2000. Keep the Family Baggage out of the Family Business.
- Rubenson, G., Gupta, A. 1996. The initial succession: A Contingency Model of Founder Tenure. Entrepreneurship: Theory & Practice.
- Stavrou, E.T., Swiercz, P.M., 1998. Securing of the Future of Family Enterprise: A Model of Offspring Intentions to Join the Business. Entrepreneurship: Theory & Practice.
- Suomen yrittäjät. 2017. Yrittäjäyys Suomessa. <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363>. Haettu 9.8.2017.
- Talouhallintoliitto. 2016. Uudistettu kirjanpitolaki. Talouhallintoliiton internet-sivut. <https://talouhallintoliitto.fi/kirjanpidon-abc-mitajokaisen-tulisi-tietaa-kirjanpidosta/kirjanpitolakia-uudistetaan>. Haettu 20.9.2017.
- Yin, R. K. 2003. Case Study Research: Design and Methods. Thousand Oaks. California: Sage.
- Verohallinto. 2017. Osakeyhtiön sukupolvnvaihdos verotuksessa. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/60519/osakeyhtion-sukupolvenvaihdos-verotuksessa/>. Haettu 20.10.2017.

Ward, John. 1987. Keeping the Family Business Healthy

## LIITE 1: KYSYMYKSET

Kysymykset yrityksen toimialasta:

1. Yrityksen liikevaihto ja henkilöstömäärä
2. Liiketoiminnan kannattavuus
3. Yrityksen tulevaisuuden näkymät / megatrendit
4. Kilpailutilanne

Kysymykset luopujalle:

1. Miten omistajavaihdokseen valmistaudutaan / valmistauduttiin?
2. Onko / oliko sukupolvenvaihdosprosessissa mukana juristeja tai konsultteja neuvonantajina?
3. Mitä edellytät / edellytit jatkajalta?
4. Miltä yritystoiminnasta luopuminen tuntuu / tuntui?
5. Miten jatkaja on tullut / tuli mukaan yritystoimintaan?
6. Miten näet / näit yrityksen tulevaisuuden sukupolvenvaihdoksen jälkeen?
7. Miten jatkajan perehdytys tapahtuu / tapahtui?
8. Onko / oliko sukupolvenvaihdosprosessissa ongelmia? Mitä ne olivat?
9. Miten yrityksen arvo määriteltiin, mikäli se oli tarpeen sukupolvenvaihdoksessa?
10. Miten taloudellinen turva on / oli suunniteltu sukupolvenvaihdoksen jälkeen?
11. Mitkä asiat aiheuttivat eniten ongelmia, taloudelliset, verotukselliset, juridiset vai jotkin muut henkilökohtaiset syyt?
12. Jäätkö / jäitkö yritystoimintaan mukaan sukupolvenvaihdoksen jälkeen?
13. Mitä tekisitte toisin, jos sukupolvenvaihdos tehtäisiin uudestaan?

Kysymykset jatkajalle:

1. Miten sukupolvenvaihdosprosessi on mielestäsi mielestäsi mennyt?
2. Mitkä asiat ovat aiheuttaneet eniten ongelmia?
3. Onko yrityksen asioista puhuttu lapsuudessa?
4. Miten tulet toimeen luopujan kanssa?
5. Minkälaista tukea koet tarvitsevasi sukupolvenvaihdoksessa eniten?
6. Koetko olevasi tarpeeksi kyvykäs sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseen?
7. Miksi halusit jatkaa / haluat jatkaa yritystä?
8. Onko yrityksen taloudelliset asiat vaikuttaneet päätöksentekoon?
9. Oletko hankkinut kokemusta / koulutusta ennen perheyritykseen mukaantuloon?
10. Milloin koit olevasi halukas jatkamaan perheyritystä?
11. Miten sukupolvenvaihdos rahoitetaan?
12. Toteutettiinko vallanvaihdos nopeasti vai vähitellen?

13. Jos tulet olemaan joskus luopuja sukupolvenvaihdoksessa, tekisitkö jotain toisin?
14. Mitä olet oppinut sukupolvenvaihdoksessa?