

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Maarit Astikainen
Tutkielman nimi:	Sujuva pienyhtiön sukupolvenvaihdosprosessi
Tiedekunta:	School of Business and Management
Koulutusohjelma:	Laskentatoimen maisteriohjelma
Vuosi:	2019
Pro gradu -tutkielma:	Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto 77 sivua, 9 kuviota, 6 taulukkoa ja 3 liitettä
Tarkastajat:	Professori Satu Pätäri Tutkijatohtori Marita Rautiainen
Hakusanat:	Perheyritys, sukupolvenvaihdos, sukupolvenvaihdosprosessi

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, minkälainen sukupolvenvaihdosprosessi tukee pienyhtiön sukupolvenvaihdosprosessia, jotta se olisi mahdollisimman sujuva. Lisäksi tutkittiin, mitkä tekijät vaikuttavat luopujan, jatkajan ja muun perheenjäsenen tyytyväisyyteen prosessissa sekä mitkä ovat sukupolvenvaihdosprosessin sujuvuuden kannalta sen kriittiset tekijät. Tutkimus suoritettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Aineisto kerättiin teemahaastattelemalla yhden suomalaisen yrittäjäperheen eri perheenjäseniä: kahta luopujaa, kahta jatkajaa ja kahta muuta perheenjäsentä.

Tämä tutkimus osoitti, että sukupolvenvaihdos toteutuu sujuvasti silloin, kun siihen on varattu riittävästi aikaa ja jossa sekä omistajuuden että johtajuuden siirto tapahtuu hiljalleen luopujilta jatkajille. Lisäksi ulkopuolisen neuvonantajan käyttö, hyvät perhesuhteet, jatkajien työskentely yrityksessä sekä yrityksen ulkopuolella ennen sukupolvenvaihdosta sekä useampi yritys perheen yritysportfolioissa myös edesauttavat prosessin sujuvuutta.

Tutkimuksessa selvisi, että kaikkien perheenjäsenten tyytyväisyyttä sukupolvenvaihdosprosessissa lisäävät perheen yhteinen näkemys siitä, että yritystä jatketaan perheomisteisena, jatkajan halu ottaa yhtiö johtoonsa, prosessin suunnitteluvaiheessa lasten tasavertainen kohtelu sekä kahden jatkajan -malli sukupolvenvaihdoksessa. Kriittisimmiksi tekijöiksi sujuvalle sukupolvenvaihdokselle tutkimuksessa nousivat hiljaisen tiedon siirto ja prosessiin toteuttamiselle varattu riittävä aika.

ABSTRACT

Author: Maarit Astikainen
Title: Smooth succession process of a small family firm
Faculty: School of Business and Management
Master's Programme: Master's degree Programme in Accounting
Year: 2019
Master's Thesis: Lappeenranta-Lahti University of Technology
77 pages, 9 figures, 6 tables and 3 appendices
Examiners: Professor Satu Pätäri
Post-doctoral researcher Marita Rautiainen
Keywords: Family firm, succession, succession process

The aim of this master's thesis was to study how a family firm succession process should be carried out so that the process would be as smooth as possible. The second purpose of the study was to find out which factors influence on successor's, incumbent's and other family member's satisfaction with the succession process. The study was aiming to find out which are the critical factors for a successful succession process too. It was carried out as a qualitative case study. The data was collected by theme interviewing different family stakeholders of one Finnish entrepreneur family: two successors, two incumbents and two other family stakeholders.

The results indicate that a smooth succession process requires enough time for the whole process and ownership and management of a firm should be transferred slowly from incumbents to successors. The presence of an outsider adviser, good family harmony, successor's work experience outside and inside the family firm before the start of the succession process and the family having more than one company in their business portfolio also increases the smoothness of the succession process.

The study shows that the satisfaction of all family stakeholders is affected by family agreement to continue the business as a family business, successor's willingness to take over, equal treatment of all children in the succession planning phase and having two successors. The most critical factors for a smooth succession process were transfer of the tacit knowledge and having enough time to carry out the succession process.

ALKUSANAT

Matka, joka alkoi vitsillä jätetyllä hakemuksella maisteriohjelmaan talvella 2017, on nyt päättymässä.

Kiitos äiti, isä, Outi, Satu, Hannele ja Taina mahdollisuudesta tehdä tämä työ. Kiitos ohjaajat Satu ja Marita neuvoistanne, ilman teitä tämä työ ei olisi valmistunut. Kiitos Eevi ja Eemil Tannisen säätiölle taloudellisesta tuesta pro gradun kirjoittamiseen. Kiitos Emilia ja Tytti vertaistuesta ja huumorista viimeisten kahden vuoden aikana. Kiitos LUT mahdollisuudesta viettää vuosi Saksassa.

Vitsillä aloitetaan ja vitsillä lopetetaan.

What does an accountant say when boarding a train? "Mind the GAAP."

Münchenissä 5.8.2019,

Maarit Astikainen

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	7
1.1 Tutkimuksen taustaa	7
1.2 Tutkimuskysymykset, tavoitteet ja rajaukset	9
1.3 Teoreettinen viitekehys	10
1.4 Tutkimusmetodologia	11
1.5 Tutkimuksen rakenne	12
2. SUKUPOLVENVAIHDOS PERHEYHTIÖSSÄ	14
2.1 Perheyritys	14
2.1.1 Perheyrityksen määritelmä	14
2.1.2 Perheyritysten ominaispiirteet	17
2.2 Sukupolvenvaihdos	20
2.2.1 Sukupolvenvaihdoksen määritelmä	20
2.2.2 Sukupolvenvaihdos prosessina	21
2.2.3 Sukupolvenvaihdoksen haasteet	27
2.3 Yhteenveto	29
3. TYYTYVÄISYYS SUKUPOLVENVAIHDOKSESSA	31
3.1 Onnistunut sukupolvenvaihdos	31
3.2 Tyytyväisyys	33
3.2.1 Tyytyväisyys luopujan näkökulmasta	35
3.2.2 Tyytyväisyys jatkajan näkökulmasta	36
3.2.3 Tyytyväisyys muiden perheenjäsenten näkökulmasta	37
3.3 Teoreettiset lähtökohdat empirialle	38
4. CASE ASTIKKALA	39
4.1 Tutkimusprosessi	39
4.1.1 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen vaiheet	39
4.1.2 Luotettavuuden arviointi	42
4.2 Case Astikkalan esittely	43
4.3 Tutkimustulokset	45
4.3.1 Sukupolvenvaihdosprosessi	45
4.3.2 Tyytyväisyys	51
4.3.3 Haasteet	58
4.3.4 Suositukset seuraavaan sukupolvenvaihdokseen	61

5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	63
5.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin	65
5.2 Tulokset suhteessa aiempiin tutkimuksiin	66
5.3 Tutkimuksen kontribuutio ja rajoitukset	68
5.4 Jatkotutkimusehdotukset.....	68
LÄHDELUETTELO	70

LIITTEET

LIITE 1: Jatkajien haastattelurunko

LIITE 2: Luopujien haastattelurunko

LIITE 3: Muiden perheenjäsenten haastattelurunko

KUVIOT

Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys.	11
Kuvio 2. Perheyrytyksen määritelmät.	15
Kuvio 3. Perheen, omistajuuden ja johdon päällekkäisyydet.	17
Kuvio 4. Sukupolvenvaihdosprosessi: roolien muutos.	23
Kuvio 5. Whatleyn uusi malli sukupolvenvaihdosprosessiin.	25
Kuvio 6. Alustava tyytyväisyys sukupolvenvaihdosprosessiin.	34
Kuvio 7. Teoreettiset lähtökohdat empirialle.	38
Kuvio 8. Eri perheenjäsenten roolit case Astikkalassa.	44
Kuvio 9. Tilan sukupolvenvaihdosprosessi aikajanalla.	48

TAULUKOT

Taulukko 1. Tutkimuskysymykset.	10
Taulukko 2. Perheyrytyksiin liitetyt hyödyt ja haitat.	19
Taulukko 3. Tutkimuksia sukupolvenvaihdosprosessimalleista.	26
Taulukko 4. Haastattelujen tiedot.	41
Taulukko 5. Tyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät.	53
Taulukko 6. Haasteet sukupolvenvaihdoksessa.	58

1. JOHDANTO

Tämä pro gradu -työ tutkii perheyhtiön sukupolvenvaihdosilmiötä pienyhtiön näkökulmasta. Tässä johdantoluvussa käydään ensiksi läpi työn taustaa, keskeisiä käsitteitä ja sekä esitellään tutkimuksen rakenne sekä tutkimusmetodologia. Lisäksi lukijalle perustellaan tutkimusaukko ja käydään läpi tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen tavoitteet.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Perheyrittäjillä on valtava merkitys maailman taloudelle useilla eri mittareilla mitattuna. Niiden osuus kaikista yrityksistä maailmanlaajuisesti on eri arvioiden mukaan 80 – 98 prosenttia (Ramadani & Hoy, 2015). Suomessa perheyrittäjien osuus suurista yrityksistä on 20 %, keskikokoisista 38 % ja pienistä 75 % (Finnish Family Firm Association & Statistics Finland, 2018). Globaalisti tarkasteltuna perheyrittäjien tuottama osuus bruttokansantuotteeseen on arvioitu olevan yli 70 % (Osunde, 2017) ja Yhdysvalloissa vastaava luku on yli 60 % (Astrachan & Shanker, 2003). Suomessa luku on pienempi kuin globaalisti, 25 %, mikä selittyy sillä, että yrityssektorin tuottama osuus bruttokansantuotteeseen (n. 64 %) on ylipäätään pienempi Suomessa kuin esimerkiksi Yhdysvalloissa, missä vastaava luku on yli 80 %. Toisaalta Suomessa perheyrittäjät työllistävät selvästi enemmän kuin vastaavan kokoiset muut yritykset, mikä korostaa perheyrittäjien kansantaloudellista roolia. (Tourunen, 2009.) Esitettyjen lukujen valossa voidaan todeta, että perheyrittäjyys ja siihen liittyvät kysymykset ovat relevantteja niin kansallisella kuin kansainvälisellä tasolla.

Suurin osa perheyrittäjistä ei kuitenkaan selviydy enää toiselle sukupolvelle (Becherd & Dyer, 1983). Mutta mikäli näin tapahtuu, todennäköisyys myös selvitä kolmannelle ja neljännelle sukupolvelle kasvaa joka polvella entisestään (Schulze & Dino 1996, 187 – 207, viitattu lähteessä Bjugren & Sund, 2002). Suomessa sukupolvenvaihdoksen toteuttaminen tulee ajankohtaiseksi arviolta 13.500 yritykselle seuraavan 10 vuoden aikana (Varamäki et al., 2018). Jotta yhä harvempi yritys lopettaisi toimintansa yrittäjän jäädessä eläkkeelle tai hänen siirtyessään muista syistä pois yrityksen toiminnasta, on

tärkeää ymmärtää sukupolvenvaihdosprosessia sekä jatkajien ja luopujien odotuksia prosessin suhteen.

Perheyrietykset ovat uniikkeja suhteessa ei-perheyrietyksiin. Niiden uniikit piirteet ohjaavat monesti niiden toimintaa. Esimerkiksi yrityksen tavoitteina ei usein ole pelkästään liiketoiminnallisia seikkoja vaan tavoitteita voi olla liittyen yrityksen jatkuvuuteen ja sen pitämiseen perheen omistuksessa. (mm. Kets de Vries 1996; Ramadani & Hoy, 2015; Tagiuri & Davis 1996, Habbershon & Williams, 1999.) Perheyrietyksen toiminnassa mukana olevan perheenjäsenen täytyy siten jatkuvasti taiteilla kahden asian välillä – pitää pystyä toimia toimimaan työn edellyttämällä tavalla, mutta samalla pitää myös pitää huoli siitä, että työt perheyrietyksessä hoituvat niin, etteivät perhesuhteet kärsi.

Perheyrietysten uniikit piirteet luovat niille kilpailuetua, ja siksi on tärkeää, että perheyrietykset säilyisivät nimenomaan perheen sisällä sen sijaan, että ne myytäisiin ulkopuolisille. Bjuggren ja Holmin (2002) mukaan yrityksen myyminen ulkopuolelle voi vaikuttaa myös sen hengissä pysymiseen: Yritysten, joiden toimintaympäristöissä on epävarmuuksia ja toisaalta yritysten, joiden kannattavuuteen ja selviämiseen vaikuttaa merkittävästi idiosynkraattinen tieto (tietoa, jota ei voi suoraan siirtää toiselle vaan tieto saadaan tekemällä oppien), selviämisen kannalta on tärkeää, että jatkaja tulee nimenomaan perheen sisältä. Hyvin toteutettu sukupolvenvaihdos, jossa hiljainen siirto siirtyy ei-perheyrietyksiä ketterämmin, auttaa siten perheyrietystä ylläpitämään kilpailuetua suhteessa kilpailijoihinsa (Cabrera-Suárez, Saá-Pérez & García-Almeida, 2001; Boyd & Royer, 2012).

Vaikka perheyrietyksiä ja niissä tapahtuvia sukupolvenvaihdoksia onkin tutkittu verrattain runsaasti, merkittävä osa sukupolvenvaihdosprosessiin liittyvistä tutkimuksista ovat tutkineet kuitenkin ilmiötä käyttäen suuria yrityksiä aineistonaan (Baek & Cho, 2017). Suomen yritys-kannasta suurten ja keskisuurten yritysten osuus on ainoastaan 0,95 % ja pienten ja mikroyritysten määrä vastaavasti on 99,05 % (Tilastokeskus, 2018). Baek ja Chon tutkimuksessa tuli esille se, että kun perheyrietyksiin liittyvässä tutkimuksessa otantaan otettiin myös pieniä yrityksiä, tulokset poikkesivat aiemmista tuloksista eli niistä tutkimuksista, joissa oli käytetty ainoastaan suuria yrityksiä. Tulokset osoittavat sen, että sukupolvenvaihdokseen liittyvät seikat esiintyvät suurissa ja pienissä perheyrietyksissä eri tavalla. Myös eri maiden välillä on eroja esimerkiksi siinä,

kuinka laaja-alaisesti sukupolvenvaihdoksiin valmistaudutaan (Lussier & Sonfield, 2012). Näin ollen aikaisemmat tutkimustulokset, joissa on käytetty tutkimusaineistona suuria ulkomaalaisia perheyriytyksiä, ovat huonosti yleistettävissä suomalaisiin pienyrityksiin.

Viime aikoina suomalainen perheyritystutkimus on käsitellyt muun muassa perheyritysten vaikuttavuutta (Tourunen, 2009; Finnish Family Firm Association & Statistics Finland, 2018), ideologisia jännitteitä sukupolvenvaihdoksessa (Rauhala, 2015), psykodynaamiikkaa sukupolvenvaihdoksessa (Savolainen, 2013), perheyrittäjänäisten kokemusta vallasta (Solankallio-Vahteri, 2013), perheomistajuutta listayhtiössä (Rantanen, 2014) ja perheyritysten hallitusten toimintaa (Ikä-Heimonen, 2014). Vuosituhannen alkupuolella Malinen (2001, 2003) tutki suomalaisten perheyritysten kokemia ongelmia sukupolvenvaihdoksessa, jotka olivat osittain ristiriidassa keskenään. Sen sijaan sukupolvenvaihdoksen tyytyväisyyteen liittyen ei ole tehty laajamittaista tutkimusta Suomessa.

1.2 Tutkimuskysymykset, tavoitteet ja rajaukset

Työn tavoitteena on tutkia, millainen sukupolvenvaihdosprosessi tukee parhaiten pienyhtiötä, jotta prosessi sujuisi mahdollisimman kitkattomasti. Ilmiötä tutkitaan tapaustutkimuksen avulla, ja työn empiriaosassa analysoidaan erästä suomalaista yrittäjäperhettä, jonka yritysportfolioista löytyy maatila, jonka sukupolvenvaihdos on suoritettu ja jota johdetaan nykyisin sekä osakeyhtiömuotoisesti että maatalouden verotusyhtymän kautta, sekä toinen osakeyhtiömuotoinen yritys, jonka sukupolvenvaihdos on tulossa eteen lähitulevaisuudessa. Lisäksi työssä tutkitaan, millaiset tekijät edesauttavat eri perheenjäsenten tyytyväisyyttä sukupolvenvaihdosprosessissa ja mitkä ovat prosessin kriittiset tekijät. Tutkimuskysymykset ovat esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Tutkimuskysymykset.

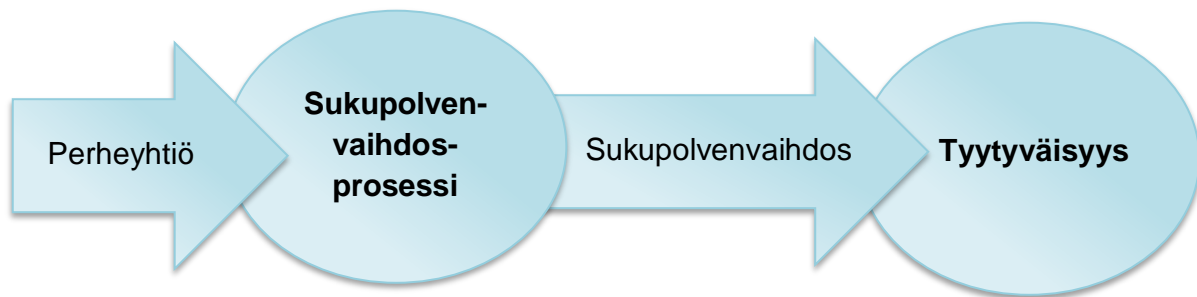
Päätutkimuskysymys	Millainen sukupolvenvaihdosprosessi tukee parhaiten pienyhtiötä?
Apututkimuskysymys	Mitkä tekijät lisäävät luopujien, jatkajien ja muiden perheenjäsenten tyytyväisyyttä prosessissa?
Apututkimuskysymys	Mitkä ovat perheyriyksen sukupolvenvaihdosprosessin kriittiset tekijät sen sujuvuuden kannalta?

Tämän tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään ja kuvailemaan pienyhtiön sukupolvenvaihdosta. Näkökulmassa keskitytään prosessin sujuvuuteen: millaisen prosessin tulisi olla, että se sujuisi mahdollisimman kitkattomasti? Päätutkimuskysymystä on muodostettu tukemaan kaksi apututkimuskysymystä, jotta tutkimusongelmaan pystytään vastaamaan kattavasti. Ensimmäisellä apututkimuskysymyksellä on tarkoitus avata prosessia tyytyväisyyden näkökulmasta ja pyrkiä löytämään ne yksittäiset tekijät, mistä tyytyväisyys koostuu. Tekijöitä tarkastellaan eri perheenjäsenten roolien kautta ja näin ollen pyritään löytämään vastauksia siihen, tuleeko prosessissa toimia eri tavoin eri perheenjäsenten ollessa kyseessä. Kun päätutkimuskysymyksen avulla pyritään kuvaamaan koko sukupolvenvaihdosprosessia, puolestaan viimeinen apututkimuskysymys pyrkii löytämään ne kriittiset tekijät prosessissa, mitkä erityisesti pitäisi pystyä hoitamaan hyvin, jolloin prosessi sujuisi edes pääpiirteissään sujuvasti.

Tutkimuksen ulkopuolelle rajataan yhtiön arvonmääritys ja verotus sukupolvenvaihdoksessa sekä muut näihin kahteen teemaan läheisesti liittyvät kysymykset. Lisäksi tutkimuskysymykset rajataan koskemaan ainoastaan luopujia, jatkajia ja muita perheenjäseniä, ja siten esimerkiksi yrityksen työntekijät ja muut sidosryhmät rajataan tutkimuksen ulkopuolelle.

1.3 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on havainnollistettu kuviossa 1. Työn teoriassa keskitytään erityisesti kahteen teemaan, sukupolvenvaihdosprosessiin sekä toisaalta siihen, mitä tyytyväisyys sukupolvenvaihdosprosessissa tarkoittaa, millaisista osasista se koostuu ja miten sukupolvenvaihdoksessa luopujat, jatkajat ja muut perheenjäsenet kokevat tyytyväisyyden.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys.

Pienyrityksellä tarkoitetaan yritystä, joka työllistää vähemmän kuin 50 työntekijää, ja jonka vuosiliikevaihto on enintään 10 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma enintään 10 miljoonaa euroa. Lisäksi yritys on riippumaton siten, että sen pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 % tai enemmän ei ole yhden sellaisen yrityksen omistuksessa tai sellaisten yritysten yhteisomistuksessa, joihin ei voida soveltaa tilanteen mukaan joko PK-yrityksen tai pienen yrityksen määritelmää. (Tilastokeskus, 2019.) **Perheyhtiön** ja **sukupolvenvaihdosprosessin** käsitteet määritellään tarkemmin tämän työn kappaleissa 2.1.1 ja 2.2.1. **Tyytyväisyyden** määritelmää käsitellään puolestaan kappaleessa 3.2.

1.4 Tutkimusmetodologia

Tutkimus tehdään kvalitatiivisena tutkimuksena ja ilmiöön perehdytään tapaustutkimuksen kautta. Tapaustutkimukselle on ominaista, että siinä tutkitaan yksittäistä tapahtumaa, ilmiötä tai henkilöä kontekstilähtöisesti, jolloin tutkimusaineistoa kerätään siellä, missä ilmiö tapahtuu. Usein tapaustutkimuksessa tarkastelun kohteena on nimenomaan erilaiset prosessit. (Farquhar 2012, 3 - 14; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

Tutkimuksen yrittäjäperheen omistuksessa ja johdettavana on kolme yhtiötä. Näistä ensimmäinen on maatilamuotoinen yritys, joka on tällä hetkellä neljännessä polvessa. Kolmannen sukupolvenvaihdoksen yhteydessä vuonna 2012 muodostettiin maatalouden verotusyhtymä (MTY) ja tästä kolme vuotta myöhemmin 2015 perustettiin MTY:n rinnalle osakeyhtiö. MTY on edelleen voimassa oleva verotusyhtymä, mutta pääasiallisesti maatalan toimintaa ohjataan osakeyhtiön kautta. Maatalan toiminnasta on vuonna

2005 eriytetty puutarha- ja metsämarjojen jalostus osakeyhtiömuotoisen yrityksen nimiin. Jälkimmäiseksi mainitun yrityksen sukupolvenvaihdos on tulossa ajankohtaiseksi lähitulevaisuudessa. Tämän tutkimuksen avulla pyritään löytämään myös tulevaan sukupolvenvaihdoksen kannalta ne kriittiset vaiheet ja eri tekijät, joihin luopujien, tulevan jatkajan ja muiden perheenjäsenten tulee erityisesti kiinnittää huomiota, jotta vallanvaihto saadaan toteutettua onnistuneesti.

Tutkimusaineisto kerätään haastattelemalla yrittäjäperheen eri jäseniä: niin aiemmassa sukupolvenvaihdoksessa mukana olleita luopujia ja jatkajia sekä perheenjäseniä, jotka eivät ole olleet jatkamassa yritystoimintaa vallanvaihdoksen jälkeen. Yhteensä haastateltavia tulee olemaan kuusi henkilöä: maatilasta jo aiemmin luopuneet sekä pian sukupolvenvaihdokseen tulevan osakeyhtiön kaksi omistajaa, maatilán sukupolvenvaihdoksessa jatkaneet kaksi luopujien tytärtä ja lopulta kaksi tytärtä, jotka eivät lähteneet yritystoimintaan mukaan maatilán sukupolvenvaihdoksessa. Kaikki tyttäristä ovat toisaalta myös potentiaalisia jatkajia lähitulevaisuudessa toteutettavassa sukupolvenvaihdoksessa. Haastattelut suoritetaan teemahaastatteluina.

Tutkimuksella saadaan lisäarvoa erityisesti kahdesta eri syystä: seuraavaksi toteutettavan osakeyhtiön sukupolvenvaihdoksen luopujat ovat olleet sekä jatkajan että luopujan roolissa aiemmissa sukupolvenvaihdoksissa, joten he pystyvät arvioimaan prosessia kahdesta eri roolista. Toisekseen ottamalla mukaan prosessiin myös maatilán sukupolvenvaihdoksessa kaksi yritystoiminnan ulkopuolelle jäänyttä perheenjäsentä prosessin arviointi ei jää pelkästään jatkajien ja/tai luopujien näkökulmaan, mikä on vähemmän tutkittu näkökulma perheyrittäjä tutkimuksessa. Aiemmin on esimerkiksi pystytty osoittamaan, että eri rooleilla on vaikutusta siihen, mitkä tekijät vaikuttavat tyytyväisyyteen sukupolvenvaihdoksessa (Sharma et al., 2003). Tästä syystä onkin tärkeää ottaa tutkimukseen mukaan sukupolvenvaihdoksessa useampaa eri roolia edustavia henkilöitä kuten tässä tutkimuksessa tullaan tekemään.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Pro gradu -työn ensimmäinen kappale käy läpi tutkimuksen taustaa, esittelee tutkimuksen aiheen, tutkimusongelman sekä -tavoitteet. Työn toinen ja kolmas luku keskittyvät

työn teoreettiseen taustaan: toisessa luvussa perehdytään perheyrytyksiin yleisellä tasolla sekä sukupolvenvaihdosprosessiin. Kolmas luku puolestaan keskittyy tämän työn toiseen isoon teemaan, tyytyväisyyteen sukupolvenvaihdoksessa. Työn neljännessä luvussa keskitytään tutkimuskohteeseen. Luku käy ensin läpi yksityiskohtaisesti tutkimuksessa käytettävän tutkimusmenetelmän ja aineistonkeruutavan sekä lisäksi arvioidaan tutkimuksen reliabiliteettia eli luotettavuutta. Tämän jälkeen esitellään empirian case yritysperhe. Tämän jälkeen käydään läpi saadut tutkimustulokset. Viidennessä ja viimeisessä luvussa vedetään työn tulokset yhteen sekä käydään läpi tutkimustuloksista vedettävät johtopäätökset. Lopuksi tarkastellaan saatuja tutkimustuloksia suhteessa aiempiin tutkimuksiin sekä esitellään työn aikana esille nousseet jatkotutkimusehdotukset.

2. SUKUPOLVENVAIHDOS PERHEYHTIÖSSÄ

Tässä luvussa käsitellään sukupolvenvaihdosta perheyhtiön näkökulmasta. Ensiksi lukijalle määritellään perheyriksen ja sukupolvenvaihdoksen käsitteet. Lisäksi käydään läpi, millaisia erityispiirteitä perheyriksillä on suhteessa muihin yrityksiin. Sukupolvenvaihdokseen tutustutaan prosessinäkökulmasta ja lopuksi tarkastellaan, millaisia haasteita sukupolvenvaihdoksen toteuttamisessa eteen voi tulla.

2.1 Perheyritys

Sukupolvenvaihdokseen liittyvää tutkimusta on viimeisten vuosikymmenten aikana tehty runsaasti (mm. Handler 1994; Sharma 2004; Sharma, Chrisman & Gersick 2012). Tässä kappaleessa tutustutaan, miten perheyritystä on määritelty aiemmissä tutkimuksissa sekä luodaan katsaus siihen, mitkä piirteet tekevät perheyriksistä uniikkeja verrattuna muilla tavoin omistettuihin yrityksiin.

2.1.1 Perheyriksen määritelmä

Perheyritystutkimuksessa perheyriksen käsitettä on kuvattu usein eri tavoin tutkimuksesta toiseen ja erilaisia määritelmiä on kertynyt runsaasti (Chua, Chrisman & Sharma, 2003; Sharma 2004; Astrachan, Klein & Smyrnios, 2002). Määritelmien runsaus onkin johtanut siihen, että perheyriksen tunnistaminen on haasteellista (Laid Norton Tyee, 2007). Ongelma ei ole uusi vaan määritelmän haasteellisuus on huomattu jo 1980-luvulla (Astrachan et al., 2002). Kriteereinä on käytetty esimerkiksi sellaisia tekijöitä kuten perhepiirissä olevien osakkeiden osuus koko yrityksen osakekannasta, eri sukupolvien mukana olo yritystoiminnassa, perheen osallistuminen yhtiön strategiseen ohjaukseen, aiheet pitää yhtiö myös tulevaisuudessa perheomisteisena ja subjektiivinen kokemus perheyrittäjyydestä (Astrachan & Shanker, 2003; Shanker & Astrachan 1996; Ramadani & Hoy, 2015). Toisaalta Laid Norton Tyeen (2007) tutkimuksessa todetaan, että yksinkertaisimmillaan määritelmänä voidaan pitää sitä, että mikäli yritys itse pitää itseään perheyriksenä, silloin se lasketaan perheyriykseksi.

Chua et al. (2003) kävivät yli 250 artikkelia läpi tutkiessaan perheyrittäjien määritelmiä. Omistuksen ja yrityksen johdon osalta aiemmat tutkimukset voitiin jakaa kolmeen eri kategoriaan, miten ne olivat perheyrittäjien määritelmän muodostaneet: perheen omistaja ja johtaja, perheen omistaja, mutta ei johtaja sekä perheen johtaja, mutta ei omistaja. Astrachan et al. (2002) muodostivat niin sanotun F-PEC -määritelmän perheyrittäjien käsitteelle. F-PEC tulee sanoista perhe, vaikutusvalta, kokemus ja kulttuuri (family, power, experience ja culture). Kolme jälkimmäiseksi mainittua pitäisi ottaa huomioon määriteltäessä perheyrittäjistä. Vaikutusvallalla viitataan omistajuuteen, hallintoon (hallitukseen) ja yritysjohtoon. Kokemuksella puolestaan viitataan eri sukupolviin ja näiden omistajuuteen, hallintoon ja yritysjohtoon sekä miten paljon perheenjäseniä on edellä luetelluiden kolmen dimension toiminnoissa mukana. Viimeinen dimensio, (perhe-)kulttuuri tarkoittaa perheen arvojen ja yrityksen arvojen sulautumista toisiinsa sekä sitoutumista perheyrittäjien.



Kuvio 2. Perheyrittäjien määritelmät (Astrachan, J. & Shanker, M. 2003).

Astrachan ja Shanker (1996, 2003) arvioidessaan perheyrittäjien vaikutuksia Yhdysvaltojen kansantaloudelle muodostivat kolmikerroksisen määritelmän perheyrittäjien, joka on esitetty kuviossa 2. Sen uloimmalla kehällä on kaikista laajin käsite perheyrittäjien, keskimmaisella kehällä käsite on saanut lisää kriteereitä ja sisimmäisenä on

kaikista kapein määritelmä, joka sisältää myös kriteerit kahdelta aiemmalta kehältä. Tällä tavoin tutkimuksissa pystyttiin arvioimaan perheyhtiöiden kansantaloudellisia vaikutuksia erilaisilla perheyrittäjien määritelmillä.

Kaiken kaikkiaan voidaan siis todeta, että yhtä selkeää vastausta perheyrittäjien määritelmään ei ole olemassa, vaikka ongelma on tunnistettu jo vuosikymmeniä sitten ja useat eri tahot ovat yrittäneet löytää määritelmää, joka voitaisiin ottaa laajasti käyttöön. Eri määritelmien runsas kirjo ei ole kuitenkaan ainoa ongelma asiaan liittyen, vaan Astrachan et al. (2002) huomasivat myös kaksi muuta ongelmallista seikkaa liittyen perheyrittäjien määritelmään. Ensimmäinen, ja näistä yleisempi, on se, että perheyhtiö ei ole määritelty useissa tutkimuksissa. Toinen ongelmista on puolestaan siinä, miten kategorisoida sellaiset yritykset, joissa ei ole ainoastaan yksi perhe vaan kaksi tai jopa useampi, joilla on vaikutusta yritystoimintaan. Perheyrittäjien määritelmän moniulotteisuuden takia sekä muista edellä mainituista ongelmista johtuen eri tutkimustulosten vertailu keskenään ei ole täysin yksioikoista.

Perheyrittäjien määritelmää on Suomessa selvittänyt myös Kauppa- ja teollisuusministeriö. Ministeriön asettaman perheyrittäjien työryhmän tehtäväksi annettiin tehdä ehdotus perheyrittäjien määritelmäksi sekä selvittää perheyrittäjien vaikuttavuutta Suomessa. Työryhmän määritelmän mukaan yritys on perheyrittäjä, mikäli:

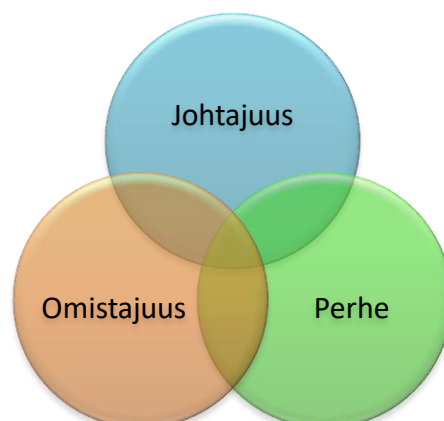
1. *Äänivaltaenemmistö on yrityksen perustaneella/perustaneilla luonnollisilla henkilöllä/henkilöillä tai yrityksen osakekannan hankkineella luonnollisella henkilöllä/hankkineilla luonnollisilla henkilöillä tai heidän puolisoillaan, vanhemmillaan, lapsellaan tai lapsen rintaperillisillään.*
2. *Äänivaltaenemmistö voi olla välillistä tai välitöntä.*
3. *Vähintään yksi suvun tai perheen edustajista on mukana yrityksen toiminnassa, johdossa tai hallinnossa.*
4. *Listatut yhtiöt täyttävät perheyhtiömääritelmän, mikäli yrityksen perustajalla tai yrityksen (osakekannan) ostaneella henkilöllä tai heidän perheellään tai jälkeläisillään on 25 prosentin osuus yhtiön osakkeiden tuottamasta äänivaltaasta. (Kauppa- ja teollisuusministeriö, 2005.)*

Myös Euroopan komissio selvityksessään (2009) huomasi, että unionin alueella määritelmät vaihtelevat merkittävästi. Lopulta selvityksessä päädyttiin samaan määritelmään kuin edellä mainittu Kauppa- ja teollisuusministeriön perheyrittäjien määritelmä. Lisäksi samaa määritelmää ovat KTM:n selvityksen jälkeen alkaneet käyttämään muun muassa tietyt saksalaiset, portugalilaiset sekä ylikansalliset perheyrittäjäverkostot.

Tässä tutkimuksessa päädyttiin myös käyttämään edellä mainittua KTM:n määritelmää perheyrittäjille. Tämän käyttöä puoltaa se, että kuten edellä todettu, perheyrittäjien määritelmiä on syntynyt runsaasti, mutta KTM:n määritelmän jälkeen Euroopan talousalueella kyseinen määritelmä on saanut kannatusta myös Suomen ulkopuolella, ja on siten pieni askel eteenpäin määritelmän yhdenmukaistamisessa ja tutkimusten vertailtavuuden parantamisessa.

2.1.2 Perheyrittäjien ominaispiirteet

Yksi perheyrittäjien keskeisimmistä ominaispiirteistä on se, että perheenjäsenillä voi olla ja usein myös on useita eri rooleja perheyrittäjienä niin johtajana, omistajana ja perheenjäsenenä tai jonain sekoituksena näistä (Taqiri & Davis, 1996). Juuri tämä ominaisuus sekä roolien keskinäinen vuorovaikutus tekevät perheyrittäjistä uniikkeja verrattuna muilla tavoin omistettuihin yhtiöihin. Kuviossa 3 on havainnollistettu tätä kolmijakoa perheyrittäjienä.



Kuvio 3. Perheen, omistajuuden ja johdon päällekkäisyydet. (Taqiri & Davis, 1996.)

Perheyriityksiä ja muilla tavoin omistettuja yrityksiä on useissa eri tutkimuksissa verrattu toisiinsa. Klassinen esimerkki on näiden kahden ryhmän kannattavuuden vertailu, mistä tutkimukset ovat antaneet osin ristiriitaisia tuloksia. Anderson ja Reeb (2003) huomasiivat, että Yhdysvaltojen S&P 500 -listalla olevat perheyriitykset olivat muita yrityksiä kannattavampia, mitä Leen (2004, 2006) myöhemmin tehtyjen tutkimusten tulokset tukivat. Tourusen suomalaisella aineistolla tehty väitöskirjatutkimus (2009) puolestaan osoitti, että perustajasukupolven perheyriitykset olivat kannattavampia kuin muilla tavoin omistetut tai toisen sukupolven perheyriitykset. Mikäli rajausta ei tehty perustajasukupolven, ei kannattavuudessa kuitenkaan löytynyt eroja perheyriitysten ja muiden yritysten välillä. Toisaalta vertailtaessa toisen sukupolven perheyriityksiä ja muilla tavoin omistettuja yrityksiä, olivat perheyriitykset puolestaan tässä vertailussa kannattamattomampia. Baek ja Chon vuonna 2017 julkaistussa tutkimuksessa yhdysvaltalaisilla perustajasukupolven yrityksillä oli puolestaan huomattava negatiivinen vaikutus yrityksen suorituskykyyn, kun taas toisen sukupolven perheyriityksillä vaikutus oli positiivinen. Kun yli 500.000 yrityksen joukosta otettiin osanäyte edustamaan pelkästään suuria listattuja yrityksiä, tulokset muuttuivat siten, että perustajasukupolven yrityksillä ei ollut enää negatiivista vaikutusta yrityksen suorituskykyyn, mutta toisen sukupolven perheyriitysten vaikutus muuttui negatiiviseksi. Tulokset korostavat sitä seikkaa, että perheyriityksen koko tulee ottaa huomioon perheyriitystutkimusta tehdessä.

Mutta yrityksen kannattavuus ja taloudellinen menestys eivät kuitenkaan ole perheyriityksen ainoa tavoite, vaan perheyriityksiin liittyy myös pehmeitä arvoja ja tavoitteita kuten työpaikkojen turvaaminen perhepiirissä tai yrityksen pitäminen perhepiirissä sukupolvenvaihdoksen myötä (Tourunen, 2009; Euroopan komissio, 2009). Perheyriitystutkimuksessa puhutaan usein myös perhemäisyydestä (*familiness*) (Weismeier-Sammer, Frank & von Schlippe, 2013). Termin ensimmäisen kerran mainitsivat Habbershon ja Williams (1999). He määrittelivät perhemäisyyden olevan kokoelma resursseja, mitä yrityksellä on johtuen perheen, perheen yksittäisten jäsenten ja yrityksen välisestä vuorovaikutuksesta, ja nämä resurssit ovat luonteenomaisia vain perheyriityksille. Habbershon ja Williams kuitenkin muistuttavat, että kaikki perhemäisyyteen liitetyt piirteet eivät ole yritykselle automaattisesti kilpailuetua tuovia ja että resursseja tulee huoltaa sekä ylläpitää, mikäli kilpailuetua halutaan vaalia.

Muita jo edellä mainittujen erojen lisäksi perhe- ja ei-perheyrittysten välillä ovat muun muassa johtamistapa (arvo- ja tunnepohjainen vs. faktapohjainen ja rationaalinen), voitonjakoperiaatteet (voiton takaisin investointi yritykseen vs. voitonjako osakkeenomistajille), tarvittava hallinnointikoodi (perhe- ja yritystaso vs. yritystaso) ja yrityksen varat (taloudelliset, sosiaaliset, kulttuuriset vs. taloudelliset) (Euroopan komissio, 2009).

Taulukko 2. Perheyrittäisiin liitetyt hyödyt ja haitat.

	Hyödyt	Haitat
Kets de Vries (1996)	<ul style="list-style-type: none"> - Perspektiivi pitkällä aikavälillä - Suurempi riippumattomuus vs. ei-perheyhtiö - Perhekulttuuri: vahva sitoutuminen, motivaatio, jatkuvuus johdossa, stabiilitteetti - Heikompi aikoina suurempi "kivun-sietokyky" → tuloksesta ollaan valmiita tinkimään - Vähemmän byrokratiaa → joustavuus ja nopea päätöksentekokyky - Taloudelliset edut - Tietotaito liiketoiminnasta: perheenjäsenet koulutautuvat jo aikaisessa vaiheessa 	<ul style="list-style-type: none"> - Heikot mahdollisuudet (haluttomuus) pääomamarkkinoille → mahdolliset vaikutukset kasvuun - Epäselkeä organisaatio ilman selkeitä tehtäväjakoja - Nepotismi: johtajina perheenjäseniä ilman tarvittavia taitoja; epäoikeudenmukainen palkitsemisjärjestelmä - Hemmoteltu lapsi -syndrooma - Perheensisäiset riidat → mahdolliset vaikutukset yritystoimintaan - Paternalistinen/autokraattinen kulttuuri: muutoshaluttomuus, salailu - Taloudelliset rasitteet: perheenjäsenet voivat lypsää liiketoimintaa - Sukupolvenvaihdosdraamat
Tagiuri ja Davis (1996)	<ul style="list-style-type: none"> - Pällekkäiset roolit: lojaalius perhettä ja yritystä kohtaan, nopea päätöksentekokyky - Yhteinen identiteetti: suurempi lojaalius perhettä ja yritystä kohtaan, objektiivisemmat päätökset liiketoimissa - Jaettu historia: Perheenjäsenet voivat osoittaa vahvuudet ja täydentää toisten heikkouksia - Tunteet ja ambivalenssi: positiivisten tunteiden näyttäminen luo lojaaliteettia ja edesauttaa luottamusta - Keskinäinen kieli: mahdollistaa tehokkaamman ja yksityisemmän kommunikoinnin - Keskinäinen tietoisuus ja yksityisyys: parempi kommunikaatio tukevat yritystä, omistajia ja perhettä - Perheyrittäjien tarkoitus: yrityssymboliikka voi luoda työntekijöille mission tunnetta 	<ul style="list-style-type: none"> - Pällekkäiset roolit: yritystoiminta ja omistajuus voivat sekoittua, objektiivisuus liiketoimintaan puutteellista -Yhteinen identiteetti: tekojen liiallinen vahdinta, katkeruus perhettä ja yritystä kohtaan - Jaettu historia: perheenjäsenet saattavat hyväksikäyttää ja osoitella toisten heikkouksia. Pettymykset aikaisessa vaiheessa voivat vähentää luottamusta toisen työkykyihin - Tunteet ja ambivalenssi: objektiivisuuden puute kommunikaatiossa, katkeruus ja syyllisyys voivat vaikeuttaa työntekoa, piilovihamielisyyttä - Keskinäinen kieli: voi laukaista negatiivisia reaktioita, jotka heikentävät kommunikaatiota ja voivat johtaa konflikteihin - Keskinäinen tietoisuus ja yksityisyys: voi johtaa siihen, että perheenjäsenet kokevat tulevaisuuden vahdituiksi ja olevansa ansassa - Perheyrittäjien tarkoitus: sukulaisten välille voi muodostua kilpailua
Ramadani & Hoy (2015)	<ul style="list-style-type: none"> - Omistajuus yleensä periytyy yhtiössä, joten tuotot yleensä sijoitetaan takaisin yhtiöön 	<ul style="list-style-type: none"> - Mahdolliset ongelmat perheessä: uhkapelit, masennus, päihdeongelmat

	<ul style="list-style-type: none"> - Perheen työllistäminen. Yleensä nämä työntekijät ovat myös enemmän huolissaan, jos ongelmia ilmenee - Perheyritys antaa perheen lisäksi myös yhteiskunnalle - Perheyhtiöllä usein on hyvät, ystävälliset ja läheiset suhteet asiakkaisiin, mitkä edesauttavat pitkäikäisiä asiakassuhteita 	<ul style="list-style-type: none"> - Sukulaisia ja perheenjäseniä palkataan ilman tarvittavia taitoja
--	--	--

Perheyrityksiin liitettävät ominaisuudet voivat näkyä yrityksessä niin hyvässä kuin pahassa. Esimerkiksi Taqiuri ja Davisin tutkimuksen kohdalla jokainen ominaispiirre nähtiin yrityksen kannalta niin negatiivisena kuin positiivisena ominaisuutena. Yllä olevaan taulukkoon 2 on kerätty eri tutkimuksista perheyritysten hyötyjä ja haittoja.

2.2 Sukupolvenvaihdos

Sukupolvenvaihdos on perheyritykselle tärkein yksittäinen tapahtuma yrityksen toiminnassa ja se on myös monen tutkimuksen mukaan nimetty kaikista kriittisimmäksi tekijäksi yrityksen säilymisen kannalta pitkällä aikavälillä (mm. Handler 1994; Morris, Williams & Nel, 1996). Tässä kappaleessa käydään läpi sukupolvenvaihdoksen määritelmää. Lisäksi esitellään erilaisia prosessimalleja ja viitekehyksiä sukupolvenvaihdosprosessiin sekä lopuksi käydään läpi, mitä haasteita sukupolvenvaihdoksiin liittyy.

2.2.1 Sukupolvenvaihdoksen määritelmä

Sukupolvenvaihdoksesta, kuten myös perheyrityksestä, on olemassa useita eri määritelmiä. Yksinkertaisimmillaan sukupolvenvaihdosta ovat kuvanneet Sharma et al. (2003): sukupolvenvaihdos tarkoittaa yrityksen johtamisen siirtoa yhdeltä perheenjäseneltä toiselle. Handler (1994) kävi työssään läpi, mihin sukupolvenvaihdoksiin liittyvä tutkimus oli keskittynyt siihen saakka, ja jo tuolloin alan tutkimuksen konsensus oli, että sukupolvenvaihdos on prosessi sen sijaan, että se olisi yksittäinen tapahtuma, jossa ”luopuja vain luovuttaa viestikapulan jatkajalle”. Longenecker ja Schoen (1978) mukaan sukupolvenvaihdosprosessi voidaan tiivistää seuraavasti: vanhemmalta lapselle tapahtuva sukupolvenvaihdos on pitkäaikainen, diakroninen ja sosiaalisen prosessi, jossa perheestä tuleva jatkava valmistautuu johtajuuteen elinikäisen oppimisen kautta.

Cabrera-Suarez et al. (2001) määrittivät sukupolvenvaihdoksen olevan monivaiheinen prosessi, jossa ideaalitalanteessa jatkaja ottaa koko ajan enenevässä määrin vastuuta yrityksestä samalla, kun luopuja vähentää osallisuuttaan yritystoimintaan siihen saakka, kunnes vallanvaihto suoritetaan organisaatiossa. Chrisman et al. (2001) puolestaan toteavat, että sukupolvenvaihdosprosessi tarkoittaa niitä toimenpiteitä ja tapahtumia, jotka johtavat johtajuuden siirtoon yhdeltä perheenjäseneltä toiselle. Perheenjäsenet voivat kuulua joko ydinperheeseen tai laajennettuun perheeseen, lisäksi perheenjäsenet voivat olla joko samaa tai eri sukupolvea.

2.2.2 Sukupolvenvaihdos prosessina

Perheyriyten sukupolvenvaihdosta on alan tutkimuksessa kehitelty useita eri prosessimalleja ja viitekehyksiä useamman vuosikymmenen aikana. Ensimmäisiä prosessimaisia ajattelumalleja edustivat muun muassa Longenecker ja Schoen (1978) sekä Bechard ja Duey (1983). Beckherd ja Duyen määrittivät yksinkertaisen 3-portaisen prosessin sukupolvenvaihdosta varten. Mallissa onnistunut perheyriyksen vallan siirto tapahtuu määrittelemällä tulevaisuuden tilan, nykytila sekä siirtymävaihe ja näihin liittyvät keskeiset kysymykset. Longeneckerin ja Schoen mallissa johtajuuden siirto voidaan puolestaan määrittellä seitsemään eri vaiheeseen:

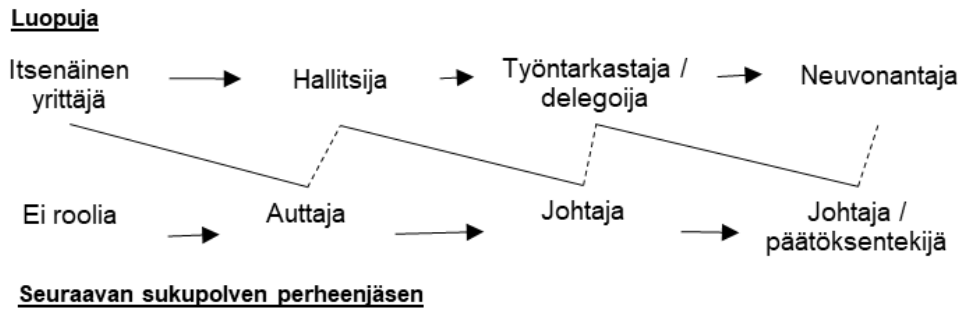
Liiketoimintaa edeltävässä vaiheessa jatkaja voi olla tietoinen jostain puolista liiketoiminnassa. Jatkajan kouluttaminen on passiivista tai suunnittelematonta. Tutustumisvaiheessa perheenjäsenet saattavat tutustuttaa jatkajaa ammattikieleen, henkilöihin yrityksessä ja muihin sidosryhmiin ennen osa-aikaista työskentelyä firmassa. Kolmannessa, alustavassa toiminnallisessa vaiheessa jatkaja työskentelee osa-aikaisesti. Hiljalleen työtehtävät vaikeutuvat ja muuttuvat moniulotteisemmiksi. Tämä vaihe sisältää myös kouluttautumisen sekä mahdollisen työskentelyn kokoaikaisena ulkopuolisessa yrityksissä. Siirryttäessä toiminnalliseen vaiheeseen jatkaja aloittaa työskentelyn yrityksessä kokoaikaisena. Vaihe ei sisällä johtaja-asemassa olevaa työtä. Edistyneessä toiminnallisessa vaiheessa jatkaja puolestaan aloittaa ensimmäisessä johtavassa tehtävässä. Tämä vaihe sisältää kaikki johtavassa asemassa olevat positiot ennen toimitusjohtajan paikkaa. Viimeistä edeltävä vaihe on varhainen sukupolvenvaihdosvaihe, jolloin jatkaja lopulta ottaa toimitusjohtajan tehtävänä vastaan. Tämä vaihe sisältää vaiheen, jossa jatkaja on yrityksen johtaja de jure ("lakiin perustuen"). Seitsemännessä

ja viimeisessä vaiheessa ollaan myöhäisessä sukupolvenvaihdosvaiheessa. Tällöin jatkajasta tulee johtaja myös de facto (johtaja myös käytännössä).

Friedmanin (1986) mallissa pohdittiin vallansiirtoa yleisesti yrityksissä, ei pelkästään perheyriksissä. Malli jakaantuu neljään osaan: vallanvaihdon tarpeen osoittaminen, valintaperusteiden määrittely, ehdokkaiden valinta ja lopulta valinta ehdokkaiden väliltä. Friedman toteaa, että jokaisessa vaiheessa tulee vastata samoihin peruskysymyksiin. Näitä ovat: henkilöt, jotka ovat kussakin vaiheessa mukana, mitkä ovat päätöksenteon perusteet, minkälainen menettely päätöksentekoa varten tehdään, millaisella aikajänteellä asiassa edetään, mitä tietolähteitä tarvitaan ja viimeisenä kuinka paljon vaivannäköä, aikaa ja energiaa käytetään päätöksentekoon kussakin prosessin vaiheessa.

Churchill ja Hatten (1987) kuvasit perheyriksen elinkaarta neljäportaisena prosessina. Alussa yritys on omistaja-johtajan vetämä ilman muita perheenjäseniä yritystoiminnassa. Toisessa vaiheessa uutta sukupolvea valmennetaan yritystoimintaan. Tällä tarkoitetaan kaikkea lapsuudessa koettujen ruokapöytäkeskustelujen kuin aikuisiällä yrityksessä työskentelyn väliltä. Ajan mittaan sukupolvea otetaan mukaan päätöksentekoon, jolloin on siirretty kolmanteen vaiheeseen, sukupolvien väliseen kumppanuuteen. Viimeisessä vaiheessa, vallanvaihdossa, operatiivinen vastuu ja muu päätöksenteko siirtyy uudelle sukupolvelle.

Handlerin (1990) mallissa katsotaan sukupolvenvaihdosprosessia luopujan ja jatkajan roolien muutoksena (kuvio 4). Luopuja muuttuu itsenäisestä yrittäjäksi hallitsijan rooliin, delegoijaksi ja lopulta neuvonantajaksi, joka ei ole enää varsinaisessa yritystoiminnassa mukana. Samaan aikaan seuraavan sukupolven edustajalla ei ensimmäisessä vaiheessa ole roolia ollenkaan, vaan hän toimii lähinnä auttajana, tämän jälkeen siirtyy johonkin johtavaan rooliin yrityksessä ja lopulta pääjohtajaksi ja päätöksentekijäksi. Yhtenäinen viiva kuviossa kuvastaa sitä, että yleensä jatkaja etenee seuraavaan rooliin luopujan valtuutuksella. Katkoviivalla puolestaan kuvataan sitä, että siinä vaiheessa, kun luopuja kokee, että jatkaja on omaksunut uuden roolinsa, voi luopuja myös edetä seuraavaan rooliinsa. Näin ollen nämä kaksi rinnakkaista prosessia eivät etene täysin samassa tahdissa vaan luopuja etenee seuraavan sukupolven edustajaa hitaammin.



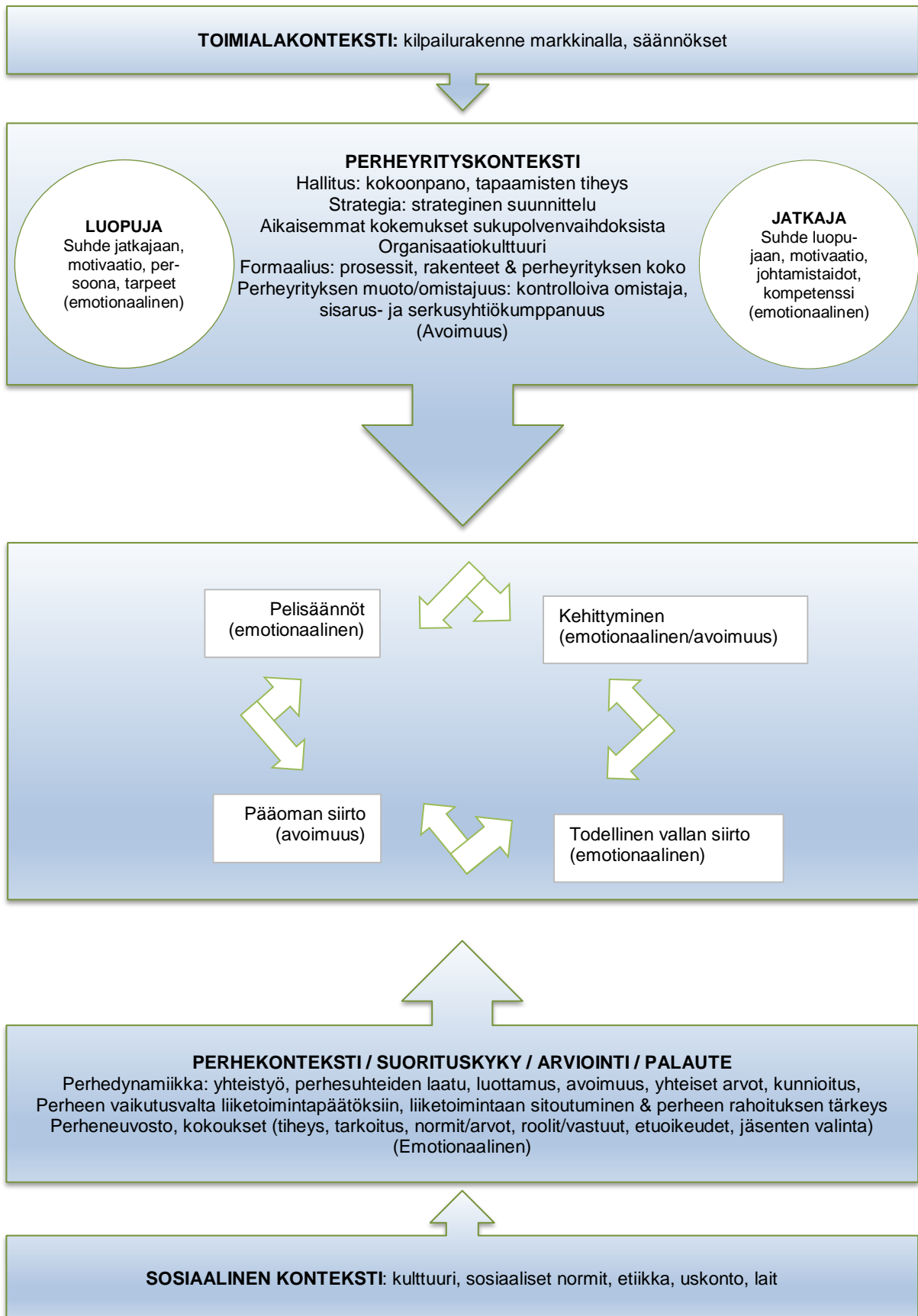
Kuvio 4. Sukupolvenvaihdosprosessi: roolien muutos (Handler, 1990).

Cabrera-Suárez et al. (2001) tutkivat tiedonsiirtoa perheyriyten sukupolvenvaihdos-tilanteissa ja erityisesti hiljaisen tiedon roolia. He muodostivat viitekehyksen käyttäen kahta teoriaa strategisen johtamisen puolelta, yrityksen resurssiperusteista sekä tieto-perusteista teoriaa. Myös Chiciro (2008) oli kiinnostunut tiedon syntymisestä, jakamisesta ja siirtämisestä perheyriyksissä. Tutkimuksessaan hän mallintti, kuinka tieto kerääntyy perheyriyksissä. Tietoa kerääntyy niin organisaation ulkopuolelta kuin sisäpuolelta. Ulkopuolisten tekijöiden vaikutus yritykseen riippuu siitä, mitä avoimempia ja mitä halukkaampia perheenjäsenet ovat ottamaan vaikutteita ulkopuolisesta ympäristöstä. Mallissa on myös tunnistettu tunnetekijät, mitkä osaltaan vaikuttavat onnistuneeseen sukupolvenvaihdokseen. Breton-Miller, Miller ja Steier (2004) puolestaan muodostivat aiempia onnistuneita sukupolvenvaihdoksia käsitelleitä tutkimuksia hyväksikäyttäen integroivan mallin tehokkaaseen perheyriyksen sukupolvenvaihdokseen. Malli esittelee vaiheittain, mitä eri elementtejä sukupolvenvaihdoksessa tulee huomioida, jotta se saadaan toteutettua onnistuneesti sekä tiedonsiirron osalta että jatkajan kehityksen osalta. Tämän lisäksi viitekehykseen on yhdistetty eri kontekstit (toimiala-, perhe- ja sosiaalinen konteksti), mitkä myös osaltaan taustavaikuttavat prosessissa.

Whatley (2011) keräsi Breton-Millerin et al. (2004) integroivasta sukupolvenvaihdoksen mallista sekä Chiciron (2008) tiedon kerääntymisen mallista niiden molempien vahvuudet ja muodosti niitä hyväksikäyttäen uuden viitekehyksen (kuvio 5). Whatleyn mallin vahvuutena on se, toisin kuin Breton-Millerin et al mallissa., että sen keskiössä ovat neljä elementtiä eivät sido etenemään tietyssä järjestyksessä vaiheesta toiseen. Tämä mahdollistaa sen, että onnistunut sukupolvenvaihdos voidaan toteuttaa useammalla kuin yhdellä eri tavalla. Pelisäännöillä tarkoitetaan arvoja, visiota, suuntaviivoja

ja kommunikaatiota sukupolvenvaihdoksessa. Mahdollisten tietojen ja taitojen puutteiden yksilöinti ja koulutuksen hankkiminen niin yrityksen sisällä kuin ulkopuolella puolestaan liittyvät kehittymisen elementtiin. Vallanvaihdossa luopuja asteittain luopuu valasta ja jatkaja puolestaan aloittaa yrityksessä tietyssä roolissa jatkaen aina suurempaan rooliin. Pääoman siirrolla tarkoitetaan kysymyksiä liittyen yrityksen uuteen omistusrakenteeseen, hallintojärjestelmään, verotuksellisiin ja oikeudellisiin näkökohtiin.

Whatley korostaa, että tärkein ominaisuus mallissa on se, että paitsi se varmistaa prosessin suunnitelmallisuuden ainakin jossain määrin, niin mallin avulla sukupolvenvaihdos voidaan nähdä myös dynaamisena ja vuorovaikutteisena prosessina, joka kehittyy prosessin edetessä uusien mahdollisuuksien ja palautteenannon takia.



Kuvio 5. Whatley'n (2011) uusi malli sukupolvenvaihdosprosessiin.

Edellä esitellyt prosessit eivät ole ainoita malleja ja viitekehyksiä sukupolvenvaihdosprosessia varten. Näiden lisäksi löytyy joukko muita prosessimalleja ja viitekehyksiä, joita alan tutkimustyö on kehittänyt useiden vuosikymmenien varrella. Taulukkoon 3 on kerätty tekstissä aiemmin esitellyt mallit sekä näiden lisäksi muita prosessimalleja, mitä tutkijayhteisö on kehittänyt sukupolvenvaihdosprosessia varten.

Taulukko 3. Tutkimuksia sukupolvenvaihdosprosessimalleista.

Tutkija	Prosessin pääpiirteet
Longenecker ja Schoen (1978)	Seitsemän portainen malli
Bechard & Duey (1983)	Nyky- ja tulevaisuudentilan ja siirtymävaiheen määrittely
Friedman (1986)	Vallanvaihdon tarpeen osoittaminen, valintaperusteiden määrittely, ehdokkaiden valinta, jatkajan valinta.
Churchill & Hatten (1987)	4-portainen malli: omistaja-johtajan vetovaihe, uuden sukupolven valmennusvaihe, uuden sukupolven mukaanotto päätöksentekoon, lopullinen vallanvaihto
Handler (1990)	Jatkajan ja luopujan 4-vaiheinen roolien muutos (kuvio 4)
Morris, Williams, Allen & Avila (1997)	Konseptimalli sukupolvenvaihdosprosessiin vaikuttavista tekijöistä
Cabrera-Suárez et al. (2001)	Tiedonsiirto sukupolvenvaihdoksessa
Cadieux, Lorrain & Hugron (2002)	4-portainen malli: aloitus-, yhdentymis-, yhteisjohtajuus- ja eläköitymisvaiheet
Breton-Miller, Miller & Steier (2004)	Integroiva prosessimalli, joka yhdistää tiedonsiirron, jatkajan kehittymisen ja eri kontekstit
Lambrecht (2005)	Sukupolvenvaihdos on elinikäinen, jatkuva prosessi.
Chirico (2008)	Tiedonsiirto sukupolvenvaihdoksessa avoimuus- ja tunnetekijöittäin
Whatley (2011)	Yhdistelmä Chiricon (2008) ja Breton-Miller et al. (2004) malleja (kuvio 5)

Vertailtaessa eri prosessimalleja ja viitekehyksiä, voidaan huomata, että 2000-luvulla tultaessa mallit ovat monipuolistuneet ja ne huomioivat myös seikkoja yrityksen ulkopuolelta, jotka kuitenkin vaikuttavat oleellisesti yritystoimintaan ja juuri sen takia ne on myös tärkeä tunnistaa sukupolvenvaihdosprosessissa. Näillä tarkoitan esimerkiksi toimiala- ja sosiaalisen kontekstien integrointia Breton-Millerin et al. ja Whatleyn malleissa. Aiemmissa prosessimalleissa ominaista on ollut, että ne lähinnä huomioivat jatkajan ja luopujan välisen suhteen ja kehityksen prosessissa, kun taas muu perhe sekä muut sidosryhmät ovat jääneet huomioimatta. Toki luopujan ja jatkajan roolit ovat kaikista keskeisimmällä sijalla, mutta koska perheyriksen pyörittäminen on niin monitasoinen systeemi ja jonka toimintaan vaikuttavat perhesuhteet ja vastaavasti yritystoi-

minta vaikuttaa perhesuhteisiin, on koko systeemin huomioon ottaminen sukupolvenvaihdoksessa tärkeää. Ylipäätään eri mallien lukuisasta määrästä voidaan vetää johtopäätös, että tarvetta kehitykselle ja viitekehysten monipuolistamiselle on ollut.

2.2.3 Sukupolvenvaihdoksen haasteet

Sukupolvenvaihdosten haasteellisuus johtuu ensisijaisesti kahdesta eri syystä: ensimmäiseksi jokainen tapaus on uniikki, joten ei ole olemassa myöskään yhtä yksiselitteistä vastausta siihen, millä tavalla päästäisiin parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Toiseksi sukupolvenvaihdos on moniulotteinen prosessi, johon liittyy kysymyksiä esimerkiksi henkilöstöön, verotukseen ja perhesuhteisiin liittyen, ja kaikkien eri elementtien kanssa tasapainoilu tuo prosessiin haasteita. (Ib & Jacobs, 2006.)

Malinen (2001) tutki suomalaisia pienyrityksiä ja niiden kokemia ongelmia sukupolvenvaihdoksissa. Suurimmiksi haasteiksi prosessissa koettiin verotus ja sukupolvenvaihdoksen rahoittaminen. Elinkeinoelämän keskusliiton ja Perheyrittäjäliiton tekemässä Perheyrittäjäbarometrissa (2015) haasteina nähtiin nämä samat teemat, ja näiden lisäksi haasteellisena koettiin myös yrityksen arvon määrittäminen ja sopivan jatkajan löytäminen. Malisen tutkimuksessa luopujat kokivat hiljaisen tiedon siirtämisen haasteellisina. Potentiaalisina ongelmina nähtiin myös luopujan haluttomuus luopua yrityksen johdosta ja toisaalta luopujan paine jatkaa johdossa. Yrityksen henkilöstöön liittyen löytyi myös mahdollisia haasteita: jatkajat kokivat, että vie aikaa ennen kuin työntekijät kokevat uuden johtajan auktoriteettina. Savolaisen (2013) tutkimuksessa, jossa käsiteltiin sukupolvenvaihdosta työntekijöiden näkökulmasta ja niiden luottamuksessa tapahtuneita muutoksia, suurin haaste oli myös johtajuuden siirros.

Toisaalta Malisen myöhemmän (2004) tutkimuksen tulokset poikkesivat hänen aiemmasta tutkimuksestaan (2001) – verotusta ja rahoitusta ei koettukaan hankalimmiksi asioiksi vaan ylipäätään sopivan jatkajan löytämisestä ydinperheestä tai laajennetusta perheestä. Lisäksi haasteelliseksi koettiin myös ulkoisen avun saaminen sukupolvenvaihdoksen suunnitteluun. Huomion arvioista on myös, että vuoden 2015 perheyrittäjäbarometrissa haasteet sukupolvenvaihdokseen olivat paitsi lisääntyneet niin

myös monimuotoistuneet vuoden 2012 barometrissa. Haasteellisuus nimenomaan jatkajan löytämisestä perheestä ei vuonna 2012 noussut yhtä vahvasti esille kuin vuoden 2015 tutkimuksessa.

Haasteita tuo myös luopujan haluttomuus päästää irti yrityksestä. Tämä voi näkyä siinä, että yrityksen toimintaan puututaan tai yritetään puuttua vielä sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Vielä yrityksen ollessa luopujalla, hän mahdollisesti karttaa riskejä ja on tyytyväinen toimeentuloonsa, kun taas jatkaja haluaisi päästä uudistamaan ja rakentamaan uutta. Nämä erilaiset näkemykset yrityksen suhteen voivat synnyttää sukupolvenvaihdoksessa jännitteitä luopujan ja jatkajan välillä. (Rauhala, 2013.) Toisaalta yritystoimintaan ja perheyrityksiin liittyy paljon niin eksplisiittistä kuin hiljaista tietoa. Sukupolvenvaihdosprosessissa olisikin varmistettava, että tieto siirtyy mutkattomasti jatkajalta seuraajalle. Kolme keskeisintä tekijää, jotka haittaavat tiedon siirtoa yrityksissä ovat tiedon vastaanottajan kyky vastaanottaa tietoa, tiedon vastaanottajan ja antajan välinen vaikea, työläs suhde (*arduous relationship*) ja tilanteet, joissa ei pystytä määrittämään, mitkä tekijät taustavaikuttavat jossain ilmiössä, esimerkiksi yritys menestyy hyvin, mutta yritys ei ole pystynyt identifioimaan, mistä menestys johtuu (*causal ambiguity*) (Szulanski, 2006).

Yrityksen ei perhepiiristä tulevat työntekijät epäilevät usein naisjatkajan kykyä johtaa yritystä, mikä voi tuoda naisille hankaluuksia työskennellä yrityksen ei perheestä tulevien työntekijöiden kanssa. Lisäksi naisjatkajien kokemus on, että he joutuvat tekemään erityisen paljon töitä todistaakseen muille pätevyytensä tehtävään. Myös perhe-elämän ja yrityksen kanssa tasapainoilu koetaan haastaviksi. (Vera & Dean, 2005.) Nämä seikat voivat vaikeuttaa naisten halukkuutta jatkaa yritystoimintaa. Kyseiset seikat ovat tärkeää ottaa huomioon erityisesti sellaisissa perheyrityksissä, missä kaikki jälkeläiset ovat naisia, kuten tämän tutkimuksen empirian case-tapauksessa. Useamman sisarus perheissä on lisäksi otettava huomioon, että mikäli useampi sisarus kilpailee keskenään jatkajan paikasta, voi se pahimmassa tapauksessa estää koko sukupolvenvaihdoksen (Avloniti, Iatridou, Kaloupsis & Vozikis, 2013).

Vaikka monet tutkimukset ovat tunnistaneet sukupolvenvaihdoksen suunnittelun kaikista tärkeimmäksi osaksi prosessin onnistumisen kannalta, silti suunnitteluvaihetta lykätään jatkuvasti myöhempään ajankohtaan (Guilding, Gregory & Cosson, 2015).

Tämä seikka on yllättävä, sillä moniin edellä mainittuihin haasteisiin, kuten verotukseen, arvon määrittämiseen, rahoitukseen ja ulkoisen avun saamiseen liittyviin kysymyksiin, pystyttäisiin useimmiten varautumaan suunnitteluvaiheella, jossa aikaa on varattu riittävästi. Nuorempi sukupolvi saattaa lykätä suunnittelua ja keskustelun aloittamista, koska se saattaa nostaa esiin vaikeita teemoja kuten pelko vanhempien kuolemasta ja hylkäämisestä (Ramadani & Hoy, 2015). Vanhemmalla sukupolvella syynä puolestaan voi olla jo edellä mainittu luopumisen tuska.

2.3 Yhteenveto

Perheyrietykset ovat tärkeässä roolissa Suomen kansantaloudelle ja sama pätee myös maailmanlaajuisesti, mikä on johtanut siihen, että ilmiötä on myös tutkittu runsaasti. Tutkimuksen runsaudesta huolimatta, vielä kukaan ei ole olemassa konsensusta siitä, mitä tarkalleen perheyrietykselle tarkoitetaan. Tämä on vaikeuttanut ja vaikeuttaa edelleen tutkimuksien vertailtavuutta keskenään.

Ominaispiirteiltään perheyrietykset eroavat muilla tavoin omistetuista yrityksistä, ja tämä johtuu nimenomaan perheen ja yrityksen yhteensovittamisesta toisiinsa – nämä kaksi elementtiä eivät ole irrallisia toisistaan vaan kumpainkin vaikuttaa toiseen ja ne elävät eräänlaista symbioosia. Perheyriettäjien tai perheyrietyksissä työskentelevien henkilöiden (niin perheenjäsenten kuin perheen ulkopuolelta tulevien) tai ulkopuolisten omistajien on tärkeää ymmärtää tämä seikka. Kun osapuolet tiedostavat tämän, pysyvät he ymmärtämään päätöksentekoa tai edesauttamaan parempaa päätöksentekoa ottaen huomioon myös perheyrietyksen tunnepohjaisena systeeminä.

Perheyrietyksen tullessa sukupolvenvaihdokseen on sen ratkottava monia tärkeitä kysymyksiä prosessin rullatessa eteenpäin. Erilaisten prosessimallien kautta on pyritty huomioimaan perheyrietykseen sukupolvenvaihdokseen liittyvää problematiikkaa, jotta prosessista pystyttäisiin suoriutumaan siten, että se tuottaisi mahdollisimman vähän kitkaa niin yrityksen toimintaan kuin perheenjäsenten välille. Prosessimalleissa korostuu se seikka, että kyseessä on nimenomaan prosessi – vallan siirto tapahtuu vaiheittain eikä yhtenä sysäyksenä, tämän lisäksi todellinen vallanvaihto ei pääty paperien allekirjoittamiseen: Vaikka paperilla luopuva sukupolvi ei enää olisikaan yrityksen johdossa, kuitenkin ”virallisen sukupolvenvaihdoksen” jälkeen eletään, jos ei nuoremman

ja vanhemman sukupolven välistä yhteisjohtajuuden aikaa, niin vähintäänkin vanhemman sukupolven konsultoivan johtajuuden aikaa nuoremman polven tehdessä lopulliset päätökset. Normaalina minkä tahansa yrityksen vallanvaihdoksessa on työntekijöiden ja muiden sidosryhmien huomioiminen ja muutoksen johtaminen, mutta perheyrietyksessä sukupolvenvaihdosprosessi lisää tähän yhtälöön myös perheenjäsenten huomioonottamisen, mikä myös profiloi osaltaan prosessia.

Prosessi ei kuitenkaan aina mene niin kuin toivoisi, ja matkan varrella esiintyy haasteita. Ensimmäinen ongelma ja haaste voi esiintyä jo siinä, että halukasta ja sopivaa jatkajaa ei löydy yritykseen. Mikäli tämä ei kuitenkaan muodostu kynnyskysymykseksi, yleisiä haasteita prosessissa ovat muun muassa sisarusten välinen kilpailu, johtajuuden siirto, sukupolvenvaihdoksen suunnittelu (ml. verotus, rahoitus, ulkopuolinen apu, suunnitteluun varattava riittävä aika), luopujan haluttomuus luopua yrityksestä, hiljaisen tiedon siirto sekä naisjatkajilla työ- ja perhe-elämän yhteensovittaminen ja auktoriteettikysymykset.

3. TYYTYVÄISYYS SUKUPOLVENVAIHDOKSESSA

Tämä luku käsittelee tyytyväisyyttä sukupolvenvaihdoksessa eri osapuolten näkökulmista sekä sitä, mistä tekijöistä tyytyväisyys muodostuu. Ensimmäisenä kuitenkin käydään läpi, miten aiempi tutkimus on määritellyt onnistuneen sukupolvenvaihdoksen, sillä aihe liittyy läheisesti myös tyytyväisyyteen.

3.1 Onnistunut sukupolvenvaihdos

Lähtökohtaisesti onnistunut sukupolvenvaihdos on varmastikin jokaisen yrityksen kohdalla tavoitteena prosessia aloittaessa. Hankalampaa sen sijaan on määrittellä se, mikä tekee sukupolvenvaihdoksesta onnistuneen. Mitatessa onnistumista on puhuttu toisaalta sen laadusta, miten prosessissa mukana olleet ovat sen kokeneet, ja toisaalta prosessin tehokkuudesta, jolla tarkoitetaan enemmän tekijöitä, millä ulkopuoliset mitaavat prosessin onnistumista (Morris, Williams, Allen & Avila, 1997).

Stemplerin (1998; viitattu lähteestä Santiago, 2000) mallin mukaan sukupolvenvaihdoksen onnistumisen määrittävät kolme eri tekijää: yrityksen kannattavuus sukupolvenvaihdoksen jälkeen, onko perheenjäsenillä ollut konflikteja prosessin aikana tai prosessin jälkeen sukupolvenvaihdoksen takia ja onko prosessissa ollut ylipäättään haasteita. Epäonnistunut sukupolvenvaihdos on, mikäli yrityksessä sekä perhesuhteissa on ongelmia johtuen tehdystä sukupolvenvaihdoksesta. Mikäli sukupolvenvaihdos on aiheuttanut ongelmia pelkästään toiseen näistä, on Stemplerin mukaan kyse kohtalaisen onnistuneesta sukupolvenvaihdoksesta. Onnistunut sukupolvenvaihdos on kyseessä silloin, jos prosessissa esiintyy haasteita, mutta yritystoiminta jatkuu sukupolvenvaihdoksen jälkeen hyvin eikä muutos aiheuta perheeseenkään ongelmia. Paras mahdollinen tapa, erittäin onnistunut sukupolvenvaihdos saavutetaan silloin, kun vallanvaihto tapahtuu häiritsemättä perhettä sekä yhtiötä millään tavalla.

Määriteltäessä onnistunutta sukupolvenvaihdosta tyytyväisyys sekä yrityksen sukupolvenvaihdoksen jälkeinen taloudellinen suoriutuminen ja kannattavuus kuitenkin ovat olleet yleisesti käytössä (mm. Kets de Vries, 1993; Morris et al. 1997; Breton-Miller et

al. 2004; Morris et al. 1996, Vikström & Westerberg, 2009). Sharma et al. (2001) kuvasivat tätä kahtiajakoa siten, että prosessin tyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät jakautuvat edelleen tyytyväisyyteen ennen prosessia ja tyytyväisyyteen prosessin jälkeen. Sukupolvenvaihdosprosessiin vaikuttavat tekijät puolestaan määrittelevät sukupolvenvaihdoksen tehokkuutta ja ne keskittyvät yrityksen taloudelliseen suoriutumiseen. Syy, miksi tyytyväisyys on jaettu kahteen eri elementtiin, on se, että tyytyväisyyttä mitatessa yrityksen taloudellinen suoriutuminen voi vaikuttaa lopulliseen tyytyväisyyteen prosessissa. Toisin sanoen, jos yrityksen tuloksentekeyky on hyvä, jälkeinpäin voidaan todeta, että prosessi onnistui hyvin, vaikka mahdollisesti siinä olisikin esiintynyt ongelmia. Toisaalta myös yrityksen toiminnan takellellessa hyvinkin toteutettu sukupolvenvaihdos saattaa muuttaa siinä mukana olleiden osapuolten mielipidettä siten, että prosessiin ei oltukaan tyytyväisiä. Kaiken kaikkiaan nämä kaksi eri tekijää, tyytyväisyys ja tehokkuus, muodostavat onnistuneen sukupolvenvaihdoksen kehyksen.

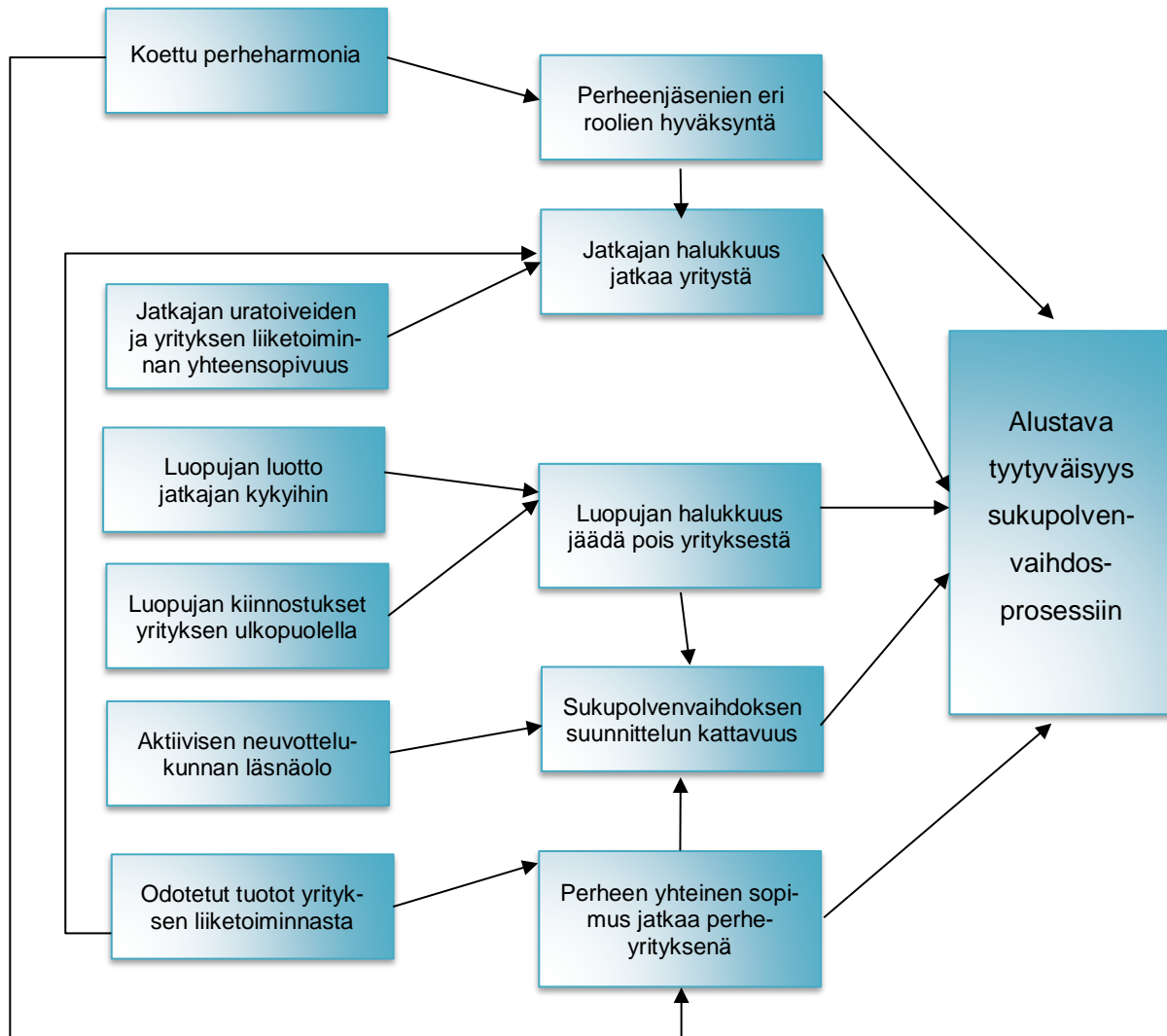
Morris et al. (1996) määrittivät kolme kategoriala tekijöistä, jotka vaikuttavat onnistuneeseen sukupolvenvaihdokseen. Näitä ovat perillisten valmistautuminen, suhteet perheenjäseniin sekä yrityksessä toimiviin avainhenkilöihin sekä suunnittelu- ja hallintotoimet. Perillisten valmistautumisella tarkoitetaan koulutusta, harjoittelua, työkokemusta (yrityksen ulkopuolella), ensimmäistä työpaikkaa yrityksessä sekä vuosien määrää yrityksessä työskentelyä, motivaatiota tulla yritystoimintaan mukaan ja itsetuntemusta. Suhteisiin liittyvät sellaiset teemat kuten kommunikaatio, luotto, sitoumus, lojaaliteetti, perheen sisäiset riidat, sisarusten välinen kilpailu, mustasukkaisuus/kauna, konfliktit, jaetut arvot ja perinteet. Suunnittelu- ja hallintotoimilla tarkoitetaan sukupolvenvaihdoksen suunnittelua, verosuunnittelua, ulkopuolisen hallituksen ja perheyrittäjäkonsulttien käyttöä sekä perheneuvoston perustamista.

Nämä edellä luetellut tekijät ovat sellaisia, joihin yrityksellä ja prosessissa mukana olevilla henkilöillä on itsellään mahdollisuus vaikuttaa. Näiden lisäksi on myös ulkoisia tekijöitä, jotka vaikuttavat sukupolvenvaihdoksen onnistumiseen, kuten esimerkiksi kysyntä markkinoilla tai valtion talouden tila. Morris et al. (1997) tutkimuksessa kaikista suurin vaikutus onnistuneeseen sukupolvenvaihdokseen oli perheen keskinäisillä väleillä (ei suuria konflikteja, ei kilpailua, luottamus). Kaksi muuta selittävää tekijää löytyivät jatkajan valmistautumisesta (koulutus ja työkokemus) sekä sukupolvenvaihdoksen suunnittelu, etenkin sen ollessa vapaamuotoista.

3.2 Tyytyväisyys

Kun ei-perheyriyksissä vaihtuu valta, tavoitteena ovat taloudelliset hyödyt ja vallanvaihdon jälkeen yrityksen kannattavuuden ja taloudellisen aseman parantaminen. Perheyriyksissä puolestaan perhesuhteiden merkitys korostuu ja niiden säilyttäminen voi olla jopa tärkeämpää kuin yrityksen kannattavuus suoritettun sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Tästä syystä on tärkeää ymmärtää, mitkä tekijät selittävät tyytyväisyyttä sukupolvenvaihdoksessa, sillä tyytymättömyys prosessiin vaikuttaa negatiivisesti myös perhesuhteisiin. (Sharma et al., 2001.)

Tyytyväisyys koostuu eri komponenteista. Sharma et al. (2001) muodostivat aikaisempia tutkimuksia hyväksikäyttäen mallin (kuvio 6), joka integroi eri tekijät, jotka vaikuttavat tyytyväisyyteen prosessissa nimenomaan ennen kuin sukupolvenvaihdos on suoritettu. Sharma et al. pitivät tärkeänä erottaa tyytyväisyyden ennen ja jälkeen sukupolvenvaihdoksen, sillä kuten aiemmin mainittu, yrityksen sukupolvenvaihdoksen jälkeinen suorituskkyky voi ajan mittaan vaikuttaa myös eri osapuolten kokemaan tyytyväisyyteen. Viisi päätekijää, jotka vaikuttavat tyytyväisyyteen ovat eri perheenjäsenten roolien hyväksyntä, jatkajan halu ottaa yhtiö johtoonsa, luopujan halu jäädä pois yrityksen toiminnasta, sukupolvenvaihdoksen suunnittelu ja sen kattavuus sekä perheenjäsenten yhtenäinen näkemys siitä, että yritystoimintaa jatketaan perheomisteisena. Näiden viiden eri tyytyväisyyttä selittävän tekijän taustalla on puolestaan eri tekijöitä, jotka lisäävät todennäköisyyttä edellä luetelluille viidelle päätekijälle: esimerkiksi luopujan halua jäädä yritystoiminnasta pois lisää se, että luopuja luottaa jatkajan kykyihin yrityksen jatkajana sekä toisaalta se, että luopujalla löytyy myös yritystoiminnan ulkopuolelta kiinnostuksen kohteita.



Kuvio 6. Alustava tyytyväisyys sukupolvenvaihdosprosessiin. (Sharma et al., 2001).

Kaksi vuotta myöhemmin Sharma et al. (2003) testasivat edellä mainittua mallia. Tuloksena oli, että neljällä edellä luetelluista tekijöistä oli vahva vaikutus koettuun tyytyväisyyteen, mutta perheen yhteinen näkemys siitä, että yritystoimintaa jatketaan perheomisteisena, ei vaikuttanut tyytyväisyyteen. Lisäksi luopujien ja jatkajien näkemyksissä oli eroja. Prosessi ja sen onnistuminen ovatkin aina subjektiivisia kokemuksia, ja jokainen perheenjäsen kokevat ne eri tavalla (Ziniel & Voithofer, 2016). Tästä syystä seuraavaksi käsitellään tyytyväisyyttä erikseen jatkajan, luopujan ja muiden perheenjäsenten näkökulmasta.

3.2.1 Tyytyväisyys luopujan näkökulmasta

Sharma et al. (2003) tutkimuksessa eniten luopujien tyytyväisyyttä selittivät jatkajan halukkuus jatkaa perheyrittä. Myös Pyromalis ja Vozikisen (2009) sekä Venter et al. (2005) tutkimuksessa tultiin samaan tulokseen, joskaan näissä tutkimuksissa ei tarkasteltu vaikutusta erikseen luopujien ja jatkajien osalta. Halukkuus jatkaa yrityksessä riippuu pääasiallisesti kolmesta eri tekijästä: sitoutuminen perheeseen, jatkajan kypsyys ja jatkajan vastuun määrä (Pyromalis & Vozikis, 2009).

Myös perheenjäsenten eri roolien hyväksyntä perheyrittä ja suunnittelun laajuus selittävät tyytyväisyyttä (Sharma et al., 2003). Myös Pyromalis ja Vozikis (2009) tutkimustulosten perusteella suunnitelmallisuus lisäsi tyytyväisyyttä sukupolvenvaihdokseen, joskin vain 65 % tutkimukseen osallistuneista ilmoitti, että vallanvaihdos oli toteutettu tehokkaasti ja suunnitelmallisesti. Suunnitelmien ei kuitenkaan tarvitse olla muodollisia ja ylös kirjattuja, jotta se edesauttaa sujuvaa prosessia (Morris et al., 1996; Vikström & Westerberg, 2010), mikä varmasti onkin tärkeä huomio etenkin pienien perheyrittä kohdalla.

Suunnittelu tulisi aloittaa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Tämä mahdollistaa sen, että luopuja pystyy jo aloittamaan henkisen työn luopumisesta ja lisäksi hän pystyy suunnittelemaan elämää luopumisen jälkeen, mikä helpottaa luopumisen tuskaa elämäntyön luovuttamisesta toisen käsiin. (Filser, Kraus, & Märk, 2013.) Näin ollen mitä enemmän aikaa luopumiseen valmistautumisella annetaan, on myös oletettavaa, että sitä vähemmän luopuja puuttuu yritystoimintaan suoritettua vallanvaihdon jälkeen, mikäli tämä on jatkajan tahto. Mielenkiintoista on, että hiljattain Espanjassa tehdyssä tutkimuksessa (Alayo, Iturraled, Maseda & Arzubaiaga, 2016) huomattiin, että minkäänlaisia suunnitelmia, muodollisia tai epämuodollisia, tulevasta sukupolvenvaihdoksesta suurimmalla osalla yrityksistä ei kuitenkaan ollut.

Luopujan ja jatkajan välinen hyvä suhde on puolestaan merkittävänä selittävänä tekijänä tyytyväisyyteen (Venter et al., 2005; Ziniel & Voithofer, 2013). Luopujan ja jatkajan välisellä hyvällä suhteella tarkoitetaan muun muassa halukkuutta jakaa tietoa keskenään, avoimuutta ja keskinäistä kunnioitusta. Suurin syy, miksi sukupolvenvaihdoksiin

ei puolestaan olla tyytyväisiä, jatkajien ja luopujien välillä ei ole keskinäistä ymmärrystä ei ole tai kommunikaatio on heikkoa. (Ziniel & Voithofer, 2013.)

3.2.2 Tyytyväisyys jatkajan näkökulmasta

Jatkajalla on luopujan ohella merkittävä rooli sukupolvenvaihdoksessa. Merkittävä osa tutkimuksista onkin keskittynyt nimenomaan jatkajan tyytyväisyyteen muiden osapuolten jäädessä vähemmällä huomiolla (Venter et al., 2005).

Sharma et al. (2003) tutkimuksessa jatkajien tyytyväisyyttä sukupolvenvaihdosprosessiin selittivät perheenjäsenten eri roolien hyväksyntä yritystoiminnassa, sukupolvenvaihdoksen suunnittelun kattavuus ja luopujan halukkuus luopua yrityksestä. Samoin kuten luopijat, myöskään jatkajat eivät kokeneet, että perheen yhteisellä näkemyksellä siitä, että yritystoiminta jatkuu perheomisteisena, olisi ollut vaikutusta tyytyväisyyteen. Tämän lisäksi jatkajat eivät myöskään kokeneet heidän omaa halukkuuttansa jatkaa yritystoimintaa vaikuttavan tyytyväisyyteen. Tämä seikka onkin kaikista mielenkiintoisin löytö tutkimuksessa: niin luopijat kuin jatkajat olivat sitä mieltä, että tyytyväisyys sukupolvenvaihdoksessa riippuu enemmän toisesta osapuolesta kuin itsestään, jolloin vastuu tyytyväisyydestä ikään kuin siirretään toiselle osapuolelle. Myöhemmin Pyromaloksen ja Vozikoksen (2009) tekemässä tutkimuksessa todettiin myös, että luopujan halukkuudella siirtyä syrjään on vaikutus tyytyväisyyteen, mutta kuten aiemmin mainittu, tutkimuksessa ei selvitetty sitä, että oliko luopujien ja jatkajien välillä tässä eroja. Handlerin (1990) ja Kets de Vriesin (1993) tutkimukset tukevat näkemystä – haluton luopuja aiheuttaa ongelmia prosessissa.

Kun kattava suunnitteluvaihe luopujan kannalta tarkoitti valmistautumista edessä olevaan yrityksestä luopumiseen, jatkajan osalta se taas tarkoittaa pidennytettyä oppimisprosessia. Bigliardi ja Ivo Dormio (2009) mukaan onnistuneessa sukupolvenvaihdoksessa koko prosessi suunnitteluvaiheineen tulisi kestää useita vuosia, kun taas Lambrecht (2005) toteaa, että sukupolvenvaihdos on elinikäinen prosessi.

Jatkajan tyytyväisyyden kannalta on siis olennaista, että edeltävä polvi haluaa luopua yrityksestä. Pyromalis & Vozikis (2009) toteavat, että luopuja on kaikista vähiten halukas astumaan syrjään yritystoiminnasta ensimmäisessä polvessa olevan yrityksen

kohdalla, toisessa ja kolmannessa polvessa halukkuus yrityksestä luopumisesta nousee selvästi. Tätä selittää se, että yrityksen perustaja on yleensä kiintyneempi itse perustamaansa yritykseen verrattuna toisen ja kolmannen polven omistaja-johtajiin. Luopujan halukkuus siirtyä syrjään on myös sikäli hyvin olennaista paitsi jatkajan tyytyväisyyden kannalta, mutta myös prosessin nopeuden kannalta, ja pahimmassa tapauksessa haluttomuus peruuttaa sukupolvenvaihdoksen kokonaisuudessaan (Sharma et al. 2001). Sharma et al. ennustivat mallissaan, että luopujan intressit yrityksen ulkopuolella sekä luotto jatkajan kykyihin edistävät luopujan halukkuutta siirtyä syrjään.

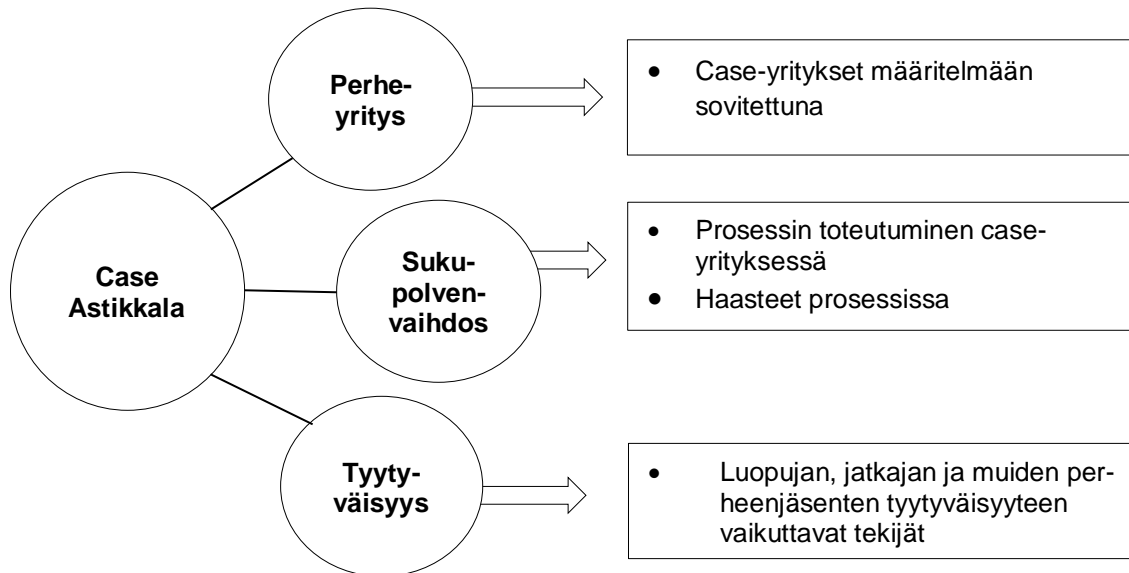
3.2.3 Tyytyväisyys muiden perheenjäsenten näkökulmasta

Tyytyväisyyttä muiden perheenjäsenten näkökulmasta ei juurikaan ole aiemmin tutkittu, mikä selittynee sillä, että muiden perheenjäsenten rooli ei prosessissa ole yhtä lailla merkittävä kuin luopujan ja jatkajan. Sen sijaan siitä, miten muut perheenjäsenet vaikuttavat jatkajan tai luopujan tyytyväisyyteen, löytyy tutkimustuloksia: mikäli muut perheenjäsenet ovat hyväksyneet omat roolinsa, vaikuttaa tämä positiivisesti niin luopujan kuin jatkajan kokemaan tyytyväisyyteen (Sharma et al., 2003).

Vedettäessä yhteen tyytyväisyyttä sukupolvenvaihdoksessa, aikaisempi tutkimus on osoittanut, että jotkin tekijät edistävät niin jatkajien kuin luopujien tyytyväisyyttä (eri perheenjäsenet ovat hyväksyneet oman roolinsa sekä sukupolvenvaihdosprosessin suunnittelu), kun taas toiset aiempien tutkimusten esiin nostamista tekijöistä lisäsivät ainoastaan joko luopujan (jatkajan halukkuus jatkaa yritystoimintaa) tai jatkajan halukkuutta (luopujan halukkuus jäädä pois yritystoiminnasta). Tutkimuksissa, joissa ei ole selvitetty tyytyväisyyttä suhteessa siihen, missä roolissa henkilö on ollut sukupolvenvaihdoksessa, tyytyväisyyttä ovat lisänneet luopujan ja jatkajan keskinaiset hyvät suhteet. Muiden perheenjäsenten tyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä sen sijaan ei ole tutkimustuloksia. Tämä seikka oli yllättävä, sillä ottaen huomioon sen, että perheyrietyksissä sekä yritystoiminta vaikuttaa perheen suhteisiin kuin myös perhesuhteet yritystoimintaan, olisi tärkeää myös ymmärtää muiden luopujien ja jatkajien toiveita sukupolvenvaihdosprosessissa ja sen suunnittelussa.

3.3 Teoreettiset lähtökohdat empirialle

Luvuissa kaksi ja kolme on käsitelty tämän tutkimuksen aihetta teoreettisista näkökulmista. Ennen työn empiriaosaan siirtymistä, alla olevaan kuvioon 7 on tiivistetty teoreettiset lähtökohdat empirialle.



Kuvio 7. Teoreettiset lähtökohdat empirialle.

Työn teoriaosassa ensimmäiseksi tutustuttiin perheyrityksen moninaiisiin määritelmiin ja lopulta valittiin tutkimuksessa käytettävä määritelmä. Case-yrityksiä ja määritelmää tullaan tarkastelemaan suhteessa toisiinsa. Sukupolvenvaihdosta käsitelleessä kappaleessa käytiin läpi sukupolvenvaihdoksen määritelmä, erilaisia prosessimalleja sekä lisäksi käytiin läpi, mitä haasteita prosessissa mahdollisesti voi esiintyä. Nämä teemat tulevat toistumaan empiriassa. Työn kolmas luku keskittyi puolestaan onnistuneen sukupolvenvaihdokseen ja erityisesti tyytyväisyyteen, ja vastaavasti empiriassa tullaan perehtymään, mitkä eri tekijät vaikuttavat tyytyväisyyteen case Astikkalassa.

4. CASE ASTIKKALA

Tämä luku keskittyy pro gradu -työn empiriaan. Ensimmäiseksi kuvataan, millaista prosessia tutkimus noudatti. Tämän jälkeen siirrytään varsinaiseen tutkimuskohteeseen, Case Astikkalaan ja sen esittelyyn. Lopuksi esitellään tutkimustulokset.

4.1 Tutkimusprosessi

Tässä kappaleessa esitellään tutkimusprosessi: ensimmäisenä käydään läpi tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä, jonka jälkeen esitellään tutkimuksen vaiheet. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

4.1.1 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen vaiheet

Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadullista tutkimusta onkin käytetty menestyksekkäästi liiketaloustieteissä tutkimusmenetelmänä, sillä kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät mahdollistavat porautumaan lähelle sellaisia ilmiöitä, joista ei ole entuudestaan juurikaan olemassa tietoa sekä toisaalta monitahoisista liike-elämän ilmiöistä on mahdollista saada tietoa niiden omissa konteksteissaan. (Eriksson & Kovalainen 2008, s. 4 & 6.)

Kvalitatiivisista tutkimusmenetelmistä tähän tutkimukseen valikoitui case- eli tapaus-tutkimus. Gerring (2007, s. 37) kuvailee tapaus-tutkimusta menetelmänä, jossa yhtä tai pientä joukkoa eri tapauksia tutkitaan intensiivisesti tarkoituksena yleistää tietoja suurempaan joukkoon, jossa esiintyy samanlaisia tapauksia. Toisaalta tapaus-tutkimus voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan: intensiiviseen tapaus-tutkimukseen, jossa pyritään ymmärtämään yhtä tapausta mahdollisimman yksityiskohtaisesti, sekä ekstensiiviseen tapaus-tutkimukseen, joka puolestaan tähtää kehittämään, testaamaan tai tuottamaan teoreettisia konstruktioita vertailemalla useita eri tapauksia keskenään (Eriksson & Kovalainen 2008, s. 118). Tämä pro gradu -työ tähtäsi yhden case-tapausten yksityiskohtaiseen kuvaukseen ja sieltä eri johtopäätösten löytämiseen, jolloin menetelmänä oli intensiivinen tapaus-tutkimus. Valittua tutkimusmenetelmää puoltaa myös se seikka, että tapaus-tutkimus soveltuu erityisen hyvin erilaisista prosesseista kerättävään tietoon (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2019).

Aineisto kerättiin haastattelemalla, ja haastattelumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja. Teemahaastattelujen luonteeseen kuuluu, että haastattelussa käytävät asiat ja teemat ovat etukäteen määriteltyjä, mutta kysymyksillä ei ole kuitenkaan tarkkaa muotoa tai järjestystä, ja etukäteen laaditut listat teemoista tai kysymyksistä toimivat vain haastattelijan apuna ja muistilistana (Eskola & Suoranta 1998, luku 3). Teemahaastattelun valintaa haastattelumenetelmäksi puolsi myös se seikka, että sekä tutkijalla että haastateltavilla on mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä haastattelun edetessä. Tämä oli tärkeää tämän tapaustutkimuksen osalta, jotta tapauksesta saatiin mahdollisimman tarkka ja yksityiskohtainen kuvaus analyysia varten.

Haastattelujen teemoja ja kysymyksiä laatiessa runkona käytettiin prosessiin liittyvien kysymysten osalta Handlerin (2011) prosessimallia. Useista eri sukupolvenvaihdosprosessiin liittyvistä prosessimalleista juuri kyseinen malli valikoitui sen takia, että se käsittelee prosessia monesta eri näkökannasta ja mallissa huomioidaan myös erilaiset kontekstit, mitä prosessiin liittyy. Tällä tavoin tutkittavasta kohteesta pystytään saamaan mahdollisimman yksityiskohtainen kuvaus. Jokaisesta vaiheesta ja jokaisesta kontekstista nostettiin kysymysrunkoon kysymysaiheita. Tyytyväisyyteen osalta päädyttiin puolestaan testaamaan Sharma et al. (2001) esittelemää mallia alustavasta tyytyväisyydestä sukupolvenvaihdokseen, jolloin kysymysten laadinta pohjautui pitkälti kyseiseen malliin. Malli on ainoita sukupolvenvaihdosprosessin tyytyväisyyteen tehtyjä malleja, ja sitä on testattu ainoastaan kerran (Sharma et al., 2003). Testaamalla mallia uudestaan saadaan vertailukohta aiemmille tuloksille, ja yhteneväisten tulosten kohdalla mallin käyttöä voitaneen yleistää laajemminkin.

Haastateltavista kaksi oli vuonna 2012 tehdyn marjatilän sukupolvenvaihdoksen luoja, kaksi jatkajia ja kaksi muita perheenjäseniä. Teemahaastattelujen rungot olivat identtiset molemmille kunkin edellä mainitun kaksikon edustajalle, mutta eri kaksikoiden kesken kysymykset poikkesivat hieman toisistaan. Haastattelujen kysymysrungot ovat esitetty liitteissä 1, 2 ja 3. Osa haastateltavista toivoi ennen haastattelujen suorittamista, että kysymykset lähetettäisiin etukäteen tutustuttavaksi, mutta näin ei kuitenkaan menetelty vaan haastateltaville annettiin ainoastaan haastattelujen teemat etukäteen tietoon. Hyvärisen, Nikanderin ja Ruusuvuoren mukaan (2017, luku 1) etukäteen lähetettävät kysymykset vaikuttavat negatiivisesti haastattelun kulkuun ja menet-

tely saattaa johtaa siihen, että sekä kysymykset että vastaukset luetaan suoraan muistiinpanoista. Kaikki haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina ja ne suoritettiin Skype- välityksellä ajalla 10.6. - 14.6.2019. Tarkemmat tiedot haastatteluista on koottu taulukkoon 4.

Taulukko 4. Haastattelujen tiedot.

Haastateltava	Rooli	Pvm	Kesto
Jatkaja 1	Marjatilan jatkaja 2012 - Mahdollinen jatkaja Astikkala Oy:lle	10.6.2019	60 min
Jatkaja 2	Marjatilan jatkaja 2012 - Mahdollinen jatkaja Astikkala Oy:lle	14.6.2019	50 min
Luopuja 1	Marjatilan jatkaja 1986 – 2012, luopujana vuoden 2012 sukupolvenvaihdoksessa Astikkala Oy:n perustaja 2015	10.6.2019	75 min
Luopuja 2	Marjatilan jatkaja 1986 – 2012, luopujana vuoden 2012 sukupolvenvaihdoksessa Astikkala Oy:n perustaja 2015	11.6.2019	30 min
Muu perheenjäsen 1	Ei marjatilan toiminnassa mukana Mahdollinen jatkaja Astikkala Oy:lle	12.6.2019	30 min
Muu perheenjäsen 2	Ei marjatilan toiminnassa mukana Mahdollinen jatkaja Astikkala Oy:lle	13.6.2019	35 min

Haastattelujen avulla kerätty aineisto litteroitiin Word-tekstinkäsittelyohjelmalla. Haastattelujen lomassa käytyä muuta keskustelua, joka ei liittynyt tutkimusaiheeseen, ei litteroitu aineistoanalyysin helpottamiseksi. Litterointiprosessi aloitettiin jo ennen kuin kaikki haastattelut oli saatu suoritettua. Mikäli litteroitaessa nousi jo esiin tutkimuksen kannalta oleellisia löydöksiä, kirjattiin nämä ylös jo ennen varsinaista aineistoanalyysiä. Litteroinnin päätyttyä siirryttiin aineistoanalyysiin. Aineistoanalyysissä eri haastatteluista kerättiin tutkimuksen kannalta olennaiset vastaukset helpommin käsiteltävään muotoon ryhmittelemällä aineistoa. Ryhmittely tapahtui peilaten aineistoa työn teoriaosuutta vasten. Mikäli tietyt teemat nousivat esille haastattelusta toiseen, vaikei näistä suoraan löytynyt vastineita teoriaosioita, tehtiin ryhmittelyä myös tämän perusteella. Edellä kuvatulla tavalla haastatteluista pystyttiin helposti nostamaan tutkimuskysymysten kannalta oleelliset tutkimuslöydökset.

4.1.2 Luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida perinteisesti sen reliabiliteetilla, tutkimustulosten toistettavuudella, ja validiteetilla, tutkimusmenetelmän kyvyllä mitata sitä, mitä tutkimuksella on juuri tarkoitus mitata. Haastattelututkimusta on monessa kohtaa kritisoitu siitä, että se ei ole reliaabeli johtuen siitä, että kvalitatiivinen haastattelututkimus sisältää yksilön (tutkijan) subjektiivista tulkintaa tilanteesta ja haastattelutilanne on aina haastateltavan ja haastattelijan kahdenvälinen tapahtuma, joka ei etenisi samalla tavalla jonkun toisen ollessa haastattelijana. Lisäksi samaa haastatteluaineistoa voi ja todennäköisesti myös tulkitsee kaksi tutkijaa eri tavoin. Tällöin voitaisiin argumentoida sen puolesta, että haastattelututkimus ei ole reliaabelia ja että inhimillisillä tekijöillä on liian suuri painoarvo, jotta tutkimus voisi olla luotettava tieteellinen menetelmä. (Brinkman 2011, 147.) Tämän tutkimuksen reliabiliteettia on pyritty kasvattamaan sillä, tutkimusmenetelmät ovat tarkkaan selostettu sekä kaikki tehdyt haastattelut ovat nauhoitettu, tallennettu sähköisesti ja lopulta litteroitu.

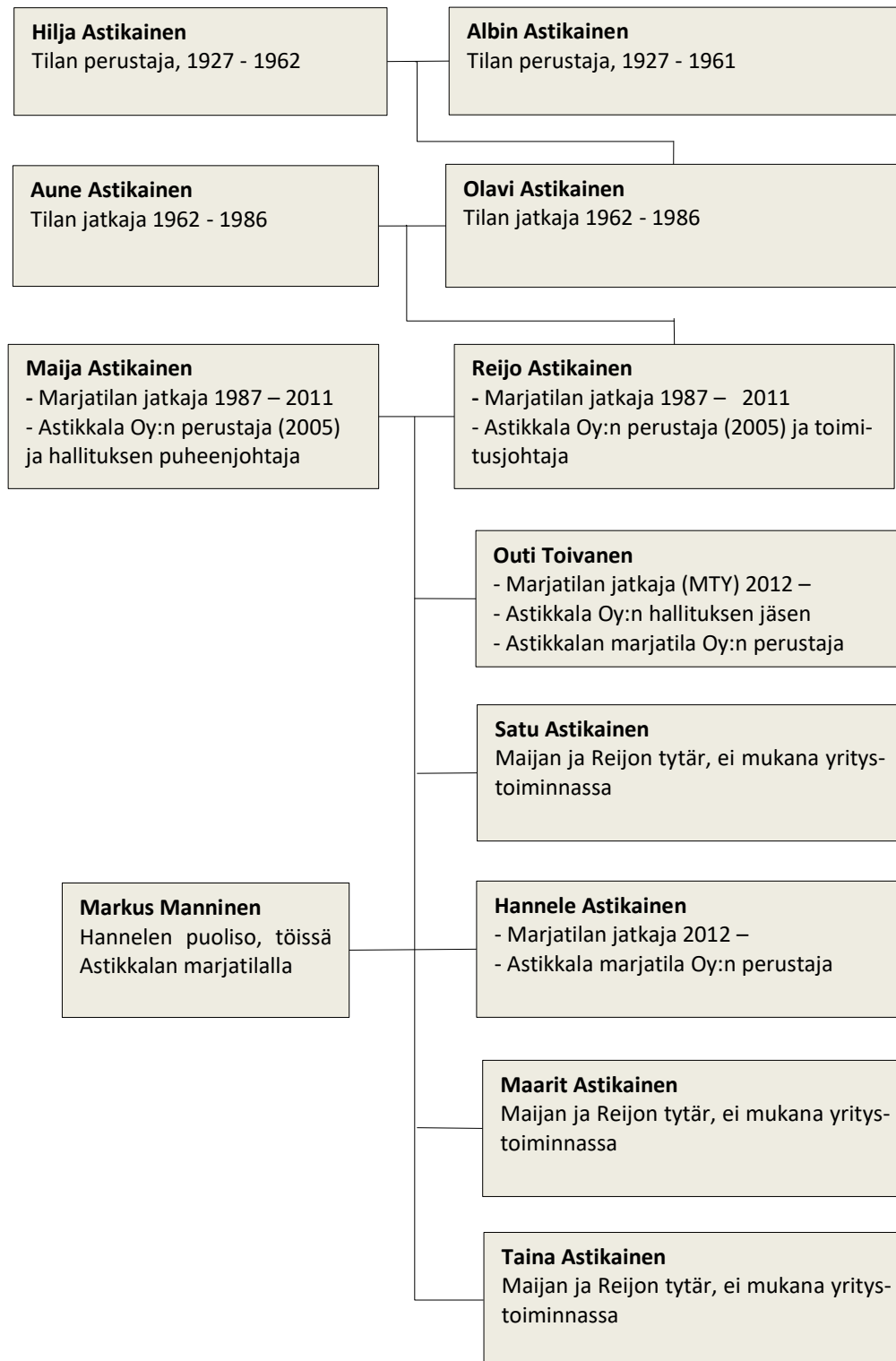
Eskolan ja Suorannan (1998, luku 5) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen luonteen takia sen luotettavuutta tulisikin arvioida eri tavoin kuin kvantitatiivisen tutkimuksen. He toteavat, että laadullisessa tutkimuksessa tutkijan on tärkeää tunnistaa, että hän itse on yksi oman tutkimuksensa tutkimusväline. Lisäksi tutkijan avoimella subjektiviteetilla on myös tärkeä rooli tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa tutkijan oman roolin tunnistaminen on ollut erityisen tärkeää, sillä tutkijalla on ollut runsaasti ennakkotietoja ja ennakkokäsityksiä tutkittavasta kohteesta: Mikäli tutkimuksen olisi suorittanut joku toinen henkilö, olisi tämän tutkimuksen tutkija yhtä lailla voinut olla tutkimuksen kohteena muun perheenjäsenen roolissa. Tämä seikka on kuitenkin jo tiedostettu tutkimusta aloittaessa, jolloin sen vaikutus tutkimukseen on voitu minimoida. Tutkimusvaiheet selostetaan tarkkaan, jolloin tutkimuksen toistettavuus paranee. Lisäksi tutkimustuloksia käsiteltäessä käytetään haastatteluista suoria katkelmia. Tällä tavoin lukija voi itse arvioida, miten tutkija on päätenyt tulkintoihinsa.

4.2 Case Astikkalan esittely

Astikkaisen suvulla on ollut yritystoimintaa neljän sukupolven ajan. Tässä kappaleessa käydään läpi case Astikkalan historiaa ja esitellään yrittäjäperheen omistuksessa olevien yritysten nykytila.

Astikkalan marjatilän historia on käynnistynyt vuonna 1927, jolloin Albin Astikainen yhdessä puolisonsa Hilja Astikkaisen kanssa aloitti maanviljelyn Kesälahdella. Albin menehtyi vuonna 1961, jonka jälkeen Hilja luopui tilasta vuonna 1962, kun Hiljan ja Albinin poika Olavi yhdessä puolisonsa Aunen kanssa jatkoivat tilaa sukupolvenvaihdoksen myötä. Tuolloin tilan päätuotantosuuntana oli karjatalous. Vuonna 1987 tilalla suoritettiin toinen sukupolvenvaihdos, kun Aunen ja Olavin esikoinen Reijo puolisonsa Maijan kanssa jatkoivat tilaa. Karjatalouden rinnalla aloitettiin mansikoiden ja vadelmien kasvatusta 1980-luvulla. 2000-luvun vaihteessa karjataloudesta luovuttiin kokonaan ja tämän jälkeen tila on keskittynyt kokonaan marjanviljelyyn ja -jalostukseen. Tilan kolmas sukupolvenvaihdos suoritettiin vuonna 2012, jolloin Reijon ja Maijan tyttäret Outi Toivanen ja Hannele Astikainen jatkoivat tilan yritystoimintaa. Kahden jatkajan voimin tilan yritysmuodoksi valikoitui maatilän verotusyhtymä (MTY). Vuonna 2015 MTY:n rinnalle perustettiin Astikkalan Marjatila Oy, jonka alla yritystoiminta nykyisin pääasiassa on.

Marjatilän liikevaihto (Oy) on viime vuosina liikkunut noin 0,7 – 1,0 miljoonassa eurossa. Perhepiiristä tilan omistajien lisäksi Hannelen puoliso työskentelee kokovuotisesti tilalla. Kausityöntekijöitä tilalla on vuosittain noin 150 henkilöä. Henkilötyövuosiksi muunnettuna tila työllistää noin 13 henkilöä. Tuotannosta merkittävin osa myydään tuoremarkkinoille, mutta tämän lisäksi osa marjoista pakastetaan ja myydään Astikkala Oy:lle. Eri henkilöiden asema case Astikkalassa on esitetty kuviossa 8.



Kuvio 8. Eri perheenjäsenten roolit case Astikkalassa.

Marjoja tilalla on jalostettu 1990-luvulta alkaen marjanviljelyn sivussa. Kokeiluja on ollut muun muassa mehuissa, hilloissa ja marmeladeissa, mutta 2000-luvulla tultaessa jalostustoiminta siirtyi kokonaan pakastemarjoihin. Vuonna 2005 jalostus eriytettiin

marjatilan liiketoiminnasta kokonaan, ja Maija ja Reijo perustivat pakastemarjoihin keskittyneen Astikkala Oy:n. Reijo ja Maija ovat edelleen Astikkala Oy:n omistaja-johtajat. Tämän lisäksi yhtiössä käytetään tilapäistä työvoimaa noin 0,5 henkilötyövuotta. Yhtiön markkinat ovat pääasiallisesti eri yksityiset yritykset (ravintolat, leipomot) sekä julkiset organisaatiot (koulut, päiväkodit, sairaalat, terveystakeskukset). Yhtiön liikevaihto vuonna 2017 oli 0,44 miljoonaa euroa. Astikkala Oy:ssä ei ole vielä aloitettu sukupolvenvaihdoksen suunnittelua, mutta sukupolvenvaihdoksen on arvioitu tapahtuvan seuraavan noin viiden vuoden kuluessa. Kaikki Maijan ja Reijon viisi tytärtä ovat vielä tässä vaiheessa potentiaalisia jatkajia tulevassa sukupolvenvaihdoksessa.

Tutkimuksen perheyriksen määritelmänä päädyttiin käyttämään Kauppa- ja teollisuusministeriön luomaa määritelmää (kappale 2.1.1). Case Astikkalan kaikkien kolmen yrityksen (välitön) äänivalta on 100 prosenttisesti yrityksen perustaneilla tai näiden lapsilla. Lisäksi jokaisessa yrityksessä on vähintään yksi perheen edustajista yrityksen toiminnassa, johdossa ja hallinnossa. Määritelmän neljäs kohta ei tule case-tapauksessa arvioitavaksi, sillä kyseessä olevat case-yritykset eivät ole julkisia osakeyhtiöitä.

4.3 Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa esitellään tämän pro gradu -työn tutkimustulokset. Ensiksi käydään läpi sukupolvenvaihdosprosessiin liittyviä tuloksia. Sen jälkeen käsitellään tuloksia tyytyväisyyteen vaikuttaneista tekijöistä, missä viitekehityksenä toimi Sharma et al. (2001) malli. Kolmanneksi käydään läpi case Astikkalan sukupolvenvaihdosprosessissa esiintyneet haasteet. Lopuksi annetaan suositukset case Astikkalan seuraavaan sukupolvenvaihdokseen. Suositukset perustuvat tässä tutkimuksessa saatuihin tuloksiin.

4.3.1 Sukupolvenvaihdosprosessi

Sukupolvenvaihdosprosessi on alkanut luopujien näkökulmasta ensimmäisenä. Molemmat katsoivat prosessin lähteneen käyntiin siitä, kun luopujat ovat keskenään alkaneet pohtia mahdollisia erilaisia skenaarioita tilasta luopumiseen. Sen sijaan toinen jatkajista sekä muut perheenjäsenet katsoivat omilla kohdillansa prosessin alkaneen

samasta tilanteesta: prosessin käynnistänyt hetki heille on ollut se, kun luopujat ovat keskustelleet erikseen kaikkien lastensa kanssa heidän halukkuudestaan jatkaa tilaa. Toinen jatkajista puolestaan koki, että prosessi alkoi vasta siinä vaiheessa, kun asiasta keskusteltiin ensimmäistä kertaa ulkopuolisen asiantuntijan kanssa. Tähän on voinut vaikuttaa se seikka, että kyseinen jatkaja on jo lapsuudesta asti ollut halukas jatkaamaan tilaa, joten keskustelu luopujien kanssa ei sinänsä ole ollut ns. herättävä tekijä pohtimaan tilanvaihtoa vaan tilan jatkaminen on ollut tiedossa jollain tasolla hänelle jo useamman kymmenen vuotta.

Toista luopujaa lukuun ottamatta kaikkien muiden haastateltujen mielestä prosessi eteni liian nopeasti. Luopujat ovat ensimmäisen kerran alkaneet pohtia tilasta luopumista vuosina 2007 – 2008. Tuohon aikaan toinen jatkajista oli puutarhakoulutuksessa, mikä on herättänyt luopujat pohtimaan tarkemmin tilan tulevaisuutta. Luopujien käymät keskustelut kaikkien lasten kanssa heidän halukkuudestaan jatkaa yritystä ovat puolestaan käyty keväällä 2010. Tilakauppa toteutettiin huhtikuussa 2012.

”Miusta se kävi hirveen nopeesti. Mie en pysynyt ite siinä mukana. Miun mielestä siihen ois pitänyt olla enemmän aikaa.” (Jatkaja 1)

”Ehkä kuitenkin se lopullinen sukupolvenvaihdosjuttu tuli kuitenkin aika äkkiä, nopeesti. En välttämättä ois osannu vuos ennen sitä sanoa, että vuuen päästä oon yrittäjä.” (Jatkaja 2)

”No ei välttämättä, ehkä se ois saanu olla pitempään. - - - Jotta ei niin äkkiä heitetty tyttöjen niskaan. Oltiinhan myö mukana siinä, mutta se, että kyllähän niille aika paljon vastuuta tuli silloin alussa.” (Luopuja 1)

”Jotenkin miusta tuntuu, että se meni sitten niinku silleen go with the flow, että jossain vaiheessa se tuli tajuntaan, että nyt on Outi ja Hannele isoissa saappaissa.” (Muu perheenjäsen 1)

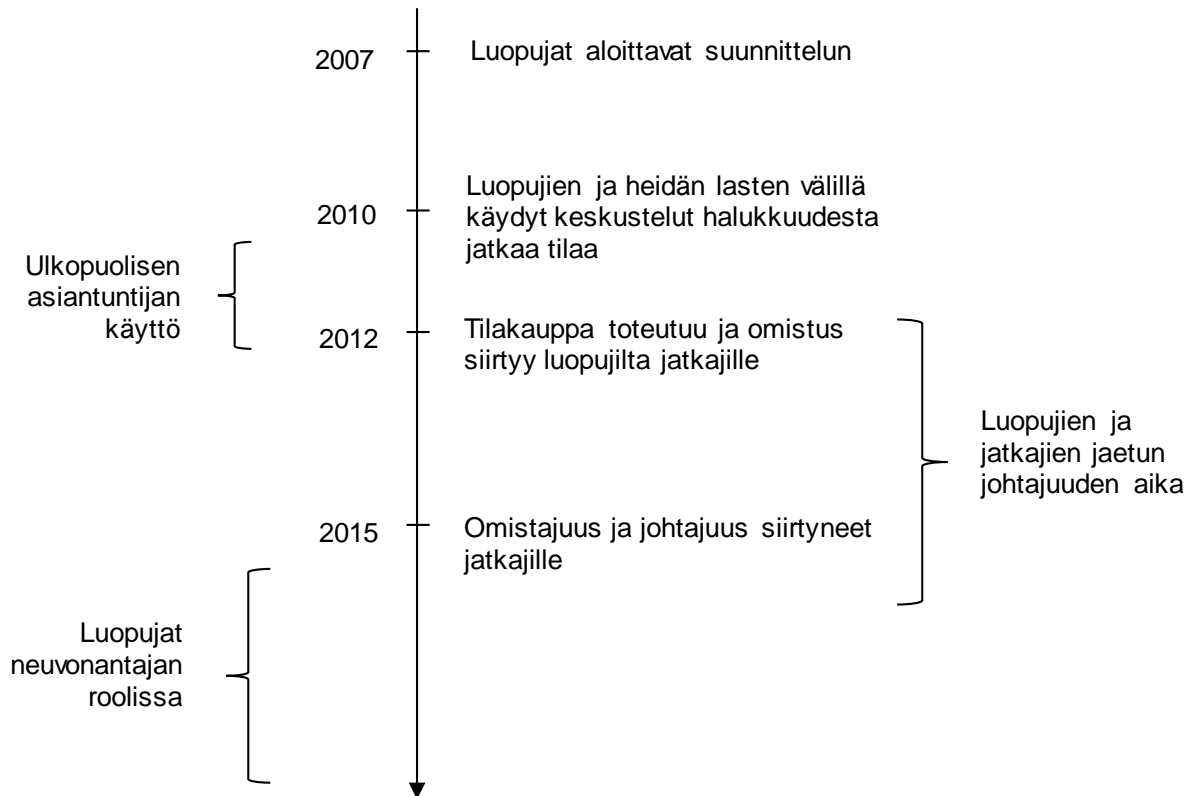
”Se aika pikasesti tapahtu. - - - Mie en tiää kauan sitä suunniteltiin, mut sitten kun se pistettiin käytäntöön niin se tapahtu aika sukkelaan.” (Muu perheenjäsen 2)

Omistajuuden siirto tapahtui huhtikuussa 2012. Ensimmäisinä vuosina yrityksessä elettiin jaetun johtajuuden aikaa, minkä erityisesti jatkajat ovat nähneet tärkeänä sukupolvenvaihdoksessa. Tällä on ollut tärkeä merkitys myös siinä mielessä, että vaikka jatkajien mielestä prosessi sujui liian nopeasti, on luopujien ja jatkajien välinen yhteisen johtajuuden aika kuitenkin parantanut prosessin sujuvuutta: tiedonsiirtoa seuraavalle sukupolvelle on pystytty tekemään pidemmällä aikavälillä.

”...esimerkiks iskä ensimmäisinä vuosina hoiti myyntii ja kaikkee sellasia isoja asioita ja äiti oli apuna kirjanpitohommissa ja muussa. Sitten ne on pikkuhiljaa jättäny iteltään pois ja siirtäny meille. Jos se ois se kaikki johtajuus rysähtäny kerralla, niin ois se varmaan ollu aika rankka homma.” (Jatkaja 2)

”Kyllä miun mielestä on hyvä, että siinä alkuun on sitä jaettuu johtajuutta. Se on kuitenkin aika iso ryssäys kerralla kaikki ottaa vastaan. Se, että siinä on joku, joka vaikka ei omista enää sitä, mutta se kertoo siulle mitä tehdä. Mutta luopujankin täytyy ymmärtää, että se ei voi jyrätä kaikkia mielipitteitä.” (Jatkaja 1)

Molemmat jatkajista ja luopujista olivat sitä mieltä, että johtajuus on jo siirtynyt kokonaan heille. Luopujien mielipiteet ja näkökannat koetaan kuitenkin edelleen tärkeänä, niitä kuunnellaan ja ne otetaan myös jossain määrin huomioon päätöksenteossa. Handlerin (1990) mallin mukaisesti luopujat ovat siten siirtyneet viimeiseen rooliinsa prosessissa, neuvonantajajan rooliin. Sukupolvenvaihdosprosessin kulkua sekä osapuolien roolien muutosta on havainnollistettu kuviossa 9.



Kuvio 9. Tilan sukupolvenvaihdosprosessi aikajanalla.

Vaikka sekä luopujat että jatkajat olivat sitä mieltä, että yhteisen johtajuuden aikaa tilakaupan jälkeen käytiinkin vielä useampi vuosi, olisivat jatkajat sekä toinen luopujista kaivanneet, että heillä olisi ollut tämän lisäksi yhteisen omistajuuden aikaa. Kerralla siirretty omistajuus näyttäisi siten tuovan haasteita sukupolvenvaihdosprosessin sujuvuudelle, ja yhteisen omistajuuden aikana luopujien ja jatkajien välillä yritystoiminnan kannalta olennaiseen tiedonsiirtoon voitaisiin keskittyä paremmin. Yksi tilan sukupolvenvaihdosprosessissa esiintyneistä haasteista oli juuri tiedonsiirto luopujien ja jatkajien välillä, mitä käsitellään tarkemmin kappaleessa 4.3.3.

”Mie ite ehkä oisin toivonu silleen, että äiti ja iskä ois ollu siinä omistajina ennen, kun se ois kokonaan siirretty meille.” (Jatkaja 1)

”Ja toisaalta miun halu ois ollu se, jotta ois siinä pikkuhiljaa luovuttu. Vaikka osa ois ollu meillä ja osa tyttölöillä.” (Luopuja 1)

Luopujat ovat ottaneet itse tilan omistukseensa vuonna 1987. Tämä sukupolvenvaihdos toteutettiin noin kahdessa kuukaudessa ja se tapahtui hyvin suoraviivaisesti sen

käynnistämisestä, joten tilan viimeisin sukupolvenvaihdos toteutettiin vuoden 1987 sukupolvenvaihdokseen verrattuna huomattavasti pidemmällä aikavälillä. Luopujien mukaan aikaisempi sukupolvenvaihdos erosi vuoden 2012 sukupolvenvaihdokseen siten, että sukupolvenvaihdosta suunniteltiin kauemmin, keskusteluja perheen sisällä käytiin enemmän sekä myös ulkopuolista apua käytettiin enemmän. Yllättävää kuitenkin oli, että luopujat eivät kokeneet, että edellisestä sukupolvenvaihdoksesta saadut kokemukset olisivat taustavaikuttaneet millään tapaa viimeksi tehtyyn sukupolvenvaihdokseen.

”...ainakin sitä asiantuntija-appuu käytettiin paljon enemmän. Pankinjohtaja tekas ne paperit ja sillä selvä.” (Luopuja 2)

Molemmat jatkajista sekä molemmat muista perheenjäsenistä ovat työskennelleet tilalla aikaisemmin, mikä on antanut kaikille lapsille vähintäänkin jonkinlaisen käsityksen siitä, mitä tilan johtaminen vaatii ja siten auttanut kunkin omaa päätöstä halukkuudesta jatkaa yritystä. Kaikki kuusi haastateltavaa olivat sitä mieltä, että tämä on helpottanut sukupolvenvaihdosprosessia. Jatkaja 2 on yhtä kesää lukuun ottamatta ollut kaikki kesät tilalla töissä. Jatkaja 1:llä puolestaan oli välissä 10 vuotta, jolloin hän ei ollut tilalla töissä ollenkaan. Tilan ulkopuolella työskentelyn jatkajat eivät kokeneet helpottaneen prosessia merkittävästi. Lähinnä tämä on jatkaja 2:n kohdalla vahvistanut lapsuudesta asti ollutta käsitystä siitä, että hän haluaa työllistää itse itsensä tilalla. Jatkaja 1 puolestaan näki, että yrityksen ulkopuolella työskentelyllä on ollut ainoastaan merkitystä sukupolvenvaihdosprosessin kannalta siten, että se on tuonut varmuuden siitä, että ulkopuoliselle työnantajalle työllistyminen ei ole sen parempi vaihtoehto kuin yrittäjänä toimiminen. Sen sijaan jatkaja 1 näki haasteellisena sen, että hänellä oli ollut pitkä väli siinä, kun hän oli ollut viimeksi ollut tilalla töissä:

”Onhan siellä pennusta asti oltu, mutta siinä jossain välillä oli katkos. Ehkä sekin vaikuttaa miulle siihen, koska se katkos oli just ennen sitä sukupolvenvaihdosta, niin se oli tietyllä tappa muuttunu (tila ja sen toiminta) niin se saatto olla miulle tietyllä tavalla rankempaa. Koska mie tulin pitkän ajan jälkeen siihen taas takas tavallaan.” (Jatkaja 1)

”Hyö ovat päässeet kasvamaan jo siihen jo ennen, kun on sitä sukupolvenvaihdosta ruvettu suunnittelemaa. - - - Ja ovat nähneet ne huonot puolet ja ovat nähneet niitä hyviä puolia siellä.” (Luopuja 1)

Jatkajien hankkima ulkopuolinen koulutus on sujuvoittanut prosessia siinä mielessä, että molemmilla jatkajista on ollut selkeät roolit eri tehtäviin tilalla. Jatkaja 2:lla on puutarhurin sekä suurtalouskokin tutkinnot ja jatkaja 1:llä puolestaan tradenomin tutkinto. Lisäksi jatkaja 1 hankki maaseutuyrittäjätutkinnon sen jälkeen, kun päätös siitä, että hän tulee jatkamaan yrityksessä, oli tehty. Koulutus kuten myös edellisessä kappaleessa käsitelty yrityksessä sekä sen ulkopuolella työskentely ovatkin tunnistettu tärkeänä tekijänä osana sujuvaa sukupolvenvaihdosta jo aiemmin (Morris et al. 1997).

Vuonna 2012 toteutettu sukupolvenvaihdoksessa siirtyi maatilamuotoinen yritys, mutta seuraava case Astikkalan sukupolvenvaihdos tulee koskemaan osakeyhtiömuotoista yritystä. Luopujina tässä sukupolvenvaihdoksessa ovat samat henkilöt kuin vuoden 2012 sukupolvenvaihdoksessa. Luopujat kokivat, että yritysmuodon vaikutus tulee olemaan siinä, että osakeyhtiömuotoisen yrityksen sukupolvenvaihdos tulee olemaan yksinkertaisempaa ja helpompaa siten toteuttaa. Astikkala Oy:n liiketoiminta on marjatiilaan verrattuna myös pienempää, joten tämä nähtiin myös prosessia keventävänä ja sujuvoittavana tekijänä. Luopujat olivat sitä mieltä, että tulevaksi jatkajaksi olisi hyvä löytää sellainen henkilö, jolla on aito halu lähteä kehittämään yritystoimintaan, mihin heillä itsellään ei ole enää tässä vaiheessa halua lähteä.

Perhesuhteiden merkitystä onnistuneeseen sukupolvenvaihdosprosessiin on monet tutkijat korostaneet (mm. Morris et al., 1996 & 1997; Venter et al., 2005). Case Astikkalassa perhesuhteita voidaan tarkastella kahdesta eri tasosta: toisaalta koko perheen keskinäisiä suhteita ja perhedynamiikkaa ja niiden vaikutusta prosessiin sekä toisaalta kahden jatkajan keskinäisiä suhteita. Jälkimmäiseksi mainituista molemmat jatkajat kokivat heidän välisensä suhteen olevan hyvä ja välitön. Hyvä suhde jatkajien välillä on helpottanut heidän keskinäistä yhteistyötään ja edesauttanut sujuvampaa sukupolvenvaihdosprosessia.

”Meillä on hyvin avoin suhde. Pystytään puhumaan asioista ja kuunnellaan mielipitteitä.” (Jatkaja 1)

”Keskustellaan paljon asioista ja miun mielestä molemmat kunnioittaa toinen toistaan ja arvostaa toisen tekemiä hommia.” (Jatkaja 2)

Kaikki haastateltavat kuvailivat keskinäisiä perhesuhteitaan pääsääntöisesti avoimiksi, läheisiksi ja toisia kannustetaan asiassa kuin asiassa, mikä on helpottanut prosessin etenemistä. Toiseen luopujaan sen sijaan jatkajat kuvasivat suhdettaan etäisemmäksi, mikä on haitannut avoimen keskusteluyhteyden muodostumista. Tämä on puolestaan vaikeuttanut hiljaisen tiedon siirron onnistumista luopujan ja jatkajien välillä, mikä on tyypillinen haittatekijä tiedonsiirron onnistumisessa sukupolvenvaihdoksessa (Szulanski, 2006). Tulokset puoltavatkin sitä seikkaa, että hyvät perhesuhteet ja perheenjäsenten keskinäinen kunnioitus sujuvoittavat sukupolvenvaihdosprosessia, mikä tukee myös aiempia tutkimustuloksia (mm. Morris et al., 1996 & 1997; Venter et al., 2005; Whatley, 2011; Ziniel & Voithofer, 2013).

4.3.2 Tyytyväisyys

Viisi kuudesta haastatellusta oli sitä mieltä, että sukupolvenvaihdos toteutettiin onnistuneesti. Toisella luopujista ei ollut selkeää kantaa asiaan. Muut perheenjäsenet arvioivat onnistumista yrityksen tuloksen perusteella tehdyn sukupolvenvaihdoksen jälkeen ja sillä, että tilaa on kehitetty eteenpäin omistajuuden siirryttyä jatkajille. Kuten kappaleessa 3.1 todettiin, aikaisempi tutkimus on mitannut sukupolvenvaihdoksen onnistuneisuutta laadullisin ja tehokkuuteen liittyvin kriteerein. Koska muilla perheenjäsenillä ei ole ollut luopujien kanssa käytyjen keskusteluiden jälkeen suurta roolia prosessissa, tuntuukin luontevalta, että he arvioivat onnistuneisuutta juuri tilan tekemän tuloksen kautta. Morris et al. (1997) myös korostivat tätä seikkaa, että sukupolvenvaihdosprosessissa mukana olleet arvioivat prosessin onnistumista laadun ja tyytyväisyyden näkökulmasta, kun taas prosessin ulkopuoliset henkilöt arvioivat sitä nimenomaan enemmän tehokkuuden ja tuloksellisuuden näkökulmasta.

Muiden haastatelluiden arviot onnistuneelle sukupolvenvaihdokselle poikkesivat kahden muun perheenjäsenen määritelmästä. Luopuja 1:n mielestä sukupolvenvaihdos oli onnistunut sen takia, että yritys on saanut motivoituneet jatkajat. Luopuja 2 puolestaan arvioi onnistumista siitä näkökulmasta, että tila on antanut kahdelle lapselle mah-

dollisuuden jatkaa tilalla sellaisella kauppahinnalla, joka on mahdollistanut heidän pärjäämisensä taloudellisesti ja toisaalta, että tilakaupassa ei ole tarvinnut maksaa lahjaveroa. Jatkajien näkemys puolestaan onnistuneelle sukupolvenvaihdokselle riitti pelkästään se, että tilan omistus on siirretty edeltäjiltä heille. Jatkaja 1 kuitenkin myös totesi, että onnistuneemman prosessista olisi tehnyt se, että omistajuuden siirto ei olisi tapahtunut kerralla:

”Onnistu siis ihan silleen, että saatiin tehty se. Mutta sitä ois kaivannu, että sitä kaikkee ei ois kerralla siirretty.” (Jatkaja 1)

Jatkaja 1:n haastattelussa nousi siten esille se seikka, että hän arvioi prosessia myös tyytyväisyyden kautta. Luopuja 2:n mainitsemista tekijöistä toinen, lasten taloudellinen pärjääminen, on puolestaan enemmän taloudelliseen suoriutumiseen liittyvä tekijä. Sukupolvenvaihdosprosessin onnistumisen määrittelyyn liittyen tutkimuksessa löytyi siten viitteitä sekä tyytyväisyyteen ja laatuun liittyvistä tekijöistä kuten myös yhtiön taloudelliseen liittyvistä tekijöistä. Aiemmat tutkimukset (mm. Kets de Vries, 1993; Morris et al. 1997; Breton-Miller et al. 2004; Morris et al. 1996; Vikström & Westerberg, 2009) ovat käyttäneet samaa kahtiajakoa määriteltessä onnistuneisuutta, ja siten tämä tutkimus puoltaa myös jatkossa kyseisen määritelmän käyttöä.

Tyytyväisyyden osalta tutkimuksessa käytettiin Sharma et al. (2001) mallia alustavaan tyytyväisyyteen. Haastatelluilta selvitettiin tässä tutkimuksessa mallin eri viisi tyytyväisyyteen vaikuttavaa tekijää. Kaikki kuusi haastateltavaa kokivat olleensa tyytyväisiä sukupolvenvaihdokseen. Tyytyväisyyttä selittävät tekijät kuitenkin erosivat hieman jokaisen kaksikon sisällä. Sen sijaan perheenjäsen 1, luopuja 1 ja jatkaja 2 olivat samaa mieltä tyytyväisyyteen vaikuttuneista tekijöistä. Sekä perheen yhteinen näkemys siitä, että yritys pidetään perheomisteisena sekä jatkajien halu ottaa jatkaa yhtiötä vaikuttivat kaikkien haastateltujen tyytyväisyyteen. Eniten hajontaa tyytyväisyyteen vaikuttavasta tekijästä oli luopujan halussa jäädä pois yrityksen toiminnasta: toinen jatkajista sekä toinen muista perheenjäsenistä kokivat, että tämä ei ole vaikuttanut heidän tyytyväisyyteensä, kun muiden vastaajien tyytyväisyyteen tällä oli vaikutus. Suunnittelun kattavuus vaikutti ainoastaan toisen luopujan tyytyväisyyteen, ja eri perheenjäsenten roolien hyväksyntä vaikutti kaikkien muiden paitsi yhden muun perheenjäsenen tyytyväisyyteen.

Taulukko 5. Tyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät Sharma et al. (2001) mallin mukaan.

	Jatkaja 1	Jatkaja 2	Luopuja 1	Luopuja 2	Perheenjäsen 1	Perheenjäsen 2
Eri perheenjäsenten roolien hyväksyntä	x	x	x	x	x	
Jatkajan halu ottaa yhtiö johtoonsa	x	x	x	x	x	x
Luopujan halu jäädä pois yrityksen toiminnasta		x	x	x	x	
Suunnittelun kattavuus				x		
Perheen yhteinen näkemys jatkaa yritystä perheomisteisena	x	x	x	x	x	x

Sharma et al. mallissa taulukossa mainittujen tyytyväisyyteen vaikuttavien tekijöiden lisäksi on kuusi muuta tekijää, jotka puolestaan lisäävät todennäköisyyttä taulukossa mainituille tyytyväisyyttä selittäville tekijöille. Perheen sisäinen harmonia lisää todennäköisyyttä sille, että perheenjäsenet hyväksyvät roolinsa sukupolvenvaihdoksessa. Kuten kappaleessa 4.3.1 todettiin, haastateltavat kuvailivat keskinäisiä perhesuhteitaan pääsääntöisesti läheisiksi, mutta toiseen luopujaan hieman etäisemmäksi. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että he olivat tyytyväisiä rooleihinsa sukupolvenvaihdoksessa. Kokonaisuudessaan kuitenkin perheen keskinäinen dynamiikka haastattelujen perusteella oli välitöntä, avointa eikä perheen sisällä esiinny konflikteja. Edelleen tutkimuksen kaikki haastatellut olivat tyytyväisiä omaan rooliinsa sukupolvenvaihdosprosessissa. Näin ollen olettamus siitä, että koettu perheharmonia lisää eri perheenjäsenten roolien hyväksyntää prosessissa, sai tukea tässä tutkimuksessa.

Jatkajan uratoiveiden ja yrityksen liiketoiminnan yhteensopivuus lisäävät mallissa jatkajan halukkuutta jatkaa yritystä. Jatkaja 2:lla on ollut selkeä visio jo lapsuudesta asti, että hän haluaa työllistyä tilalla, joten tutkimus tukee edellä mainittua hypoteesia. Jatkaja 1:llä ei taas ole ollut varsinaisia urahaaveita, mutta hän on halunnut muuttaa takaisin kotiseudulle, missä muut työllisyysmahdollisuudet ovat heikot, mikä on vaikuttanut hänen halukkuuteensa jatkaa tilaa. Viimeksi mainittu seikka nousi esille myös toisen jatkaja 1:n haastattelussa. Kaksi muuta perheenjäsentä puolestaan eivät kokee, että tilan jatkaminen olisi vastannut heidän uratoiveitaan.

”Jotenkin tuntuu kuitenkin, että kyökki on ollu se miun omin paikka. Oli kuitenkin urasuunnitelmat toiselle saralle suunniteltu.” (Muu perheenjäsen 1)

”Sillon se oli, että ei ollu sen aikaseen elämäntilanteeseen sopiva ratkasu niin sitten jättäyvyin siihen taka-alalle. - - - Se ja lisäksi se, että ei ollu sen alan koulutusta ja en mie tiää, oisko miulla ollu rahkeita semmoseen henkisesti rankkaan työhön.” (Muu perheenjäsen 2)

“...mie piän päällimmäisenä syynä, että mie lähin siihen, kun ei miulla täällä ois ollu mittään muuta työtä ja sit kun mie kuitenkin halusin tänne takasin.” (Jatkaja 1)

”Se nyt on ollu jo hirveen pitkään, että mie halluun jatkaa ja sitten se, kun täälläpäin kun ei oo oikein muuta työtä. Ja äiti ja iskä on tätä tillaa kehittäny, niin sitten ois ollu sääli, että jos siihen ei ois kukkaan lähteny jatkamaan. Mutta se, että se työ on mielekestä ja semmosta mitä halluu tehä, nehän siinä on eniten ollu. Eihän tätä, jos ei tykkäis, jaksais.” (Jatkaja 2)

Luopujan luotto jatkajan kykyihin sekä luopujan kiinnostukset yrityksen ulkopuolella lisäävät Sharman et al. mallissa luopujan halukkuutta jäädä pois yritystoiminnasta. Luopuja 1:llä oli varma luotto jatkajien kykyihin jatkaa ja johtaa tilaa, kun luopuja 2 puolestaan totesi, että luopuessa *”ei mistään voi varmaa tietää”*. Jatkaja 2 koki, että luopujat luottavat häneen ja toiseen jatkajaan, kun taas jatkaja 1 ei ollut varma luottaako kumpikaan luopujista heidän kykyihinsä, mikä näkyi alkuaikoina epävarmuutena: *”Kai sitä alkuun oli sit epävarmempi asioista.”* Jatkaja 1 on myös ainut, joka on ollut epävarma siitä, olivatko luopujat valmiita luopumaan yrityksestä sukupolvenvaihdosta tehdessä. Muut perheenjäsenet, toinen jatkaja ja molemmat luopujat sen sijaan kokivat, että luopujat olivat halukkaita luopumaan yrityksestä. Yrityksen ulkopuolisista kiinnostuksen kohteista molemmat luopujat totesivat, että heillä ei ole ollut mitään erityisiä kiinnostuksen kohteita, harrastuksia tai haaveita tilan ulkopuolella, mitkä olisivat lisänneet heidän halukkuuttaan luopua yrityksestä. Yrityksestä luopumista on toisaalta voinut helpottaa se seikka, että luopujille jäi vielä pakastemarjayritys, jonka toiminta on läheisesti kytköksissä marjatilan toimintaan.

"Ei miulla sillä lailla mitään haaveita ollu, kun tiesin, että mie suan kuitenkin olla mukana ja oli sit vielä tuo toinen yritystoiminta." (Luopuja 1)

Sen sijaan seuraavaksi sukupolvenvaihdokseen tulevan pakastemarjayrityksen suhteen tilanne on se, että luopujat tulevat "lopullisesti" luopumaan yritystoiminnasta, jolloin yritystoiminnan ulkopuolisten virikkeiden löytäminen on tärkeää, jotta työ- ja yrityselämästä olisi helpompi irrottautua, mikä nousi esille luopuja 1:n haastattelussa:

"... tuosta viljelystä oo ainakaan mie tuntenu, jotta miulla on ollu vaikiita luopuu. Mutta sit suattaa olla.. no onneks on sitten noita lapsenlapsia, jotka kenties pittäävät kiinni sitten jonkun verran, jottei ei tipaha ihan tyhjän piälle, että aha, nythän tässä on... Tai sitten pittää löytee mielenkiintosisia harrastuksia, matkustaminen sinne jonnekin maailmalle." (Luopuja 1)

Edellä mainitut seikat huomioon ottaen, tutkimus siten tukee Sharma et al. hypoteesia siitä, että luopujan kiinnostukset yrityksen ulkopuolella lisäävät tämän halukkuutta luopua yrityksestä.

Prosessissa käytettiin yhtä ulkopuolista neuvonantajaa sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseen. Sekä luopujat että jatkajat olivat yksimielisiä siitä, että tämän käyttö on ollut erityisen tärkeää, jopa siinä määrin, että sukupolvenvaihdoksen toteuttaminen ilman tätä ulkopuolista apua ei olisi ollut mahdollinen. Näin ollen voidaan sanoa, että ulkopuolisen asiantuntija-avun käytöllä on ollut erittäin suuri sujuvoittava merkitys tehdyssä sukupolvenvaihdoksessa.

"Pakko siinä on olla. Oli kyllä ihan pätevä henkilö siihen. - - - Se on yks Suomen parhaimpia (sukupolvenvaihdoksen suunnittelijoita)." (Luopuja 2)

"Miun mielestä se oli ehotonta, että se oli siinä ja ties ne kuviot, mitä pittää tehdä ja mitä pittää ottaa huomioon. En mie tiä oisko siitä tullu mitään ilman Seppoo (neuvonantaja)." (Jatkaja 2)

Sharma et al. mallissa aktiivisen neuvottelukunnan (hallitus / muu epämuodollinen neuvottelukunta, joka voi sisältää niin yrityksen ja perheen sisäisiä tai ulkopuolisia henkilöitä) läsnäolo lisää sukupolvenvaihdoksen suunnittelun kattavuutta. Varsinaista neuvottelukuntaa tässä sukupolvenvaihdoksessa ei käytetty, mutta ulkopuolisen avun käyttö voidaan rinnastaa tähän. Ennen ulkopuolisen neuvonantajan käyttöä suunnitelmat sukupolvenvaihdokseen olivat vapaamuotoisia, mutta neuvonantajan mukaantulon jälkeen alettiin niitä myös dokumentoimaan. Myös kokonaiskäsitys siitä, mitä kaikkia asioita prosessissa tulee ottaa huomioon, selkeytyi tämän jälkeen. Näin ollen voidaan sanoa, että tutkimus tukee hypoteesia siitä, että aktiivinen neuvottelukunta lisää sukupolvenvaihdoksen suunnitelmallisuutta.

Yrityksen liiketoiminnasta odotetut tuotot lisäävät puolestaan mallissa perheen yhtenäistä näkemystä siitä, että yritys pidetään perheyrityksenä sekä lisäksi jatkajien halukkuutta jatkaa yritystä. Kumpikaan jatkajista ei nähnyt yrityksestä tulevien tuottojen olleen ratkaiseva tekijä heidän halukkuuteensa jatkaa tilaa. Merkitystä tällä siinä mielessä oli, että mikäli yritys ei olisi ollut tuottoisa, eivät jatkajat välttämättä olisi olleet halukkaita jatkamaan yritystä. Muut perheenjäsenet arvioivat tilan taloudellista tilannetta hyvänä, mutta pelkästään oletetut hyvät tuotot yritystoiminnasta ei ollut sellainen tekijä, että muut perheenjäsenet olisivat halunneet jatkaa tilaa, vaan muilla tekijöillä oli suurempi painoarvo päätöstä tehdessä.

Mallin ulkopuolelta tyytyväisyyttä lisääväksi tekijäksi nousi myös se, että jatkajia oli (yhden sijasta) kaksi, jolloin molemmat heistä toivat erilaista ammattitaitoa mukanaan, mitkä molemmat ovat olleet tarpeellisia tilan johtamisessa. Jatkaja 2 toi mukanaan viljelyyn liittyvää osaamista ja jatkaja 1 puolestaan yrityksen talous- ja henkilöstöhallintoon liittyvää osaamista. Vahvuutena nähtiin myös toisen jatkajan puolison mukanaolo yrityksessä. Kahden jatkajan paremmuus verratessa yhteen nousi esille kaikkien kuuden henkilön haastatteluissa. Jatkajista molemmat kuvasivat kahden jatkajan mallia sanalla helpottava. Lisäksi jatkaja 2 totesi, että todennäköisesti ei olisi ollut ylipäättään halukas jatkamaan yritystä, mikäli toista halukasta jatkajaa ei olisi ollut.

”Yks ei ois tullut pärjeemään yksinään. Tai sitten ois pitänyt palkata hirmu paljon ja ulkoistoo työtä. Ja nyt tuossa menneessä sukupolvenvaihdok-

nessa on sillä lailla vahvuuksia, jotta Outilla on tallouspuol vahvempi ja Hannelella taas se puutarha- ja viljelypuol vahvempi. Ja hyvänä vahvuutena on myös tuo Markus (toisen jatkajan puoliso), jolla on tää konneiden hallinta.” (Luopuja 1)

”En mie tiää, oisko niistä kumpikaan siinä oikein yksin pärjänny.” (Luopuja 2)

”Että meitä on kaksi, jotka lähti jatkamaan ja molemmilla on oikeesti halu sitä jatkaa.” (Kysyttäessä eniten sukupolvenvaihdosprosessia sujuvoittaneita tekijöitä.) (Jatkaja 1)

Lisäksi mallin ulkopuolelta haastatteluissa nousi esille se seikka, että kaikilla lapsilla on ollut tasapuoliset mahdollisuudet halutessaan olla mukana yritystoiminnassa mukana. Keskustelun avoimuus suunnittelun alkuvaiheessa sekä prosessin edetessä on siten lisännyt tyytyväisyyttä sekä myös edesauttanut sitä, että kukin on hyväksynyt roolinsa prosessissa. Toisaalta valittu yritysmuoto (MTY) mahdollisti ainoastaan ensimmäillään kahden jatkajan perheen sisältä. Mikäli halukkaita jatkajia olisi prosessin alkuvaiheessa käydyissä keskusteluissa ollut enemmän kuin kaksi, olisi tällä voinut olla myös vaikutuksia siihen, miten kukin lapsista olisi hyväksynyt roolinsa.

”...kyllähän äiti ja iskä kysy kaikilta, että halluuko ne lähtee mukkaan ja jokainen anto oman mielipitteensä. Ja miulle jäi ainakin semmonen käsitys, että myö oltiin silloin ainuut, ketkä siihen halus lähtee.” (Jatkaja 1)

“Ja kun kuitenkin ei oo tätä tehty tätä salassa vaan kaikki on pystynyt ilmoittamaan halukkuutensa kanssa olla mukana tässä touhussa. Sellanen avoimuus on niinku ollu.” (Jatkaja 2)

”No kyllä siis, miun mielestä meni ne pelisäännöt sen osilta, että miten jatkaja valittiin, et kaikilta kysyttiin, haluatko jatkaa ja siitä lähettiin etteenpäin. En mie oo ainakaan kuullu, että kukkaan ois mittään negatiivista sanonu, että tää ois jotenkin salakähmäsesti tehty.” (Muu perheenjäsen 2)

”Kyllä on kommunikoitu. Varmasti on saattanu olla jottain semmosia, että ei oo sanottu tai puhuttu, mutta mie veikkaan, että niitä ei oo jätetty sanomatta vaan niitä ei oo välttämättä muistettu sannoo.” (Muu perheenjäsen 1)

Kolmas mallin ulkopuolelta esille noussut tyytyväisyyttä lisännyt tekijä oli jatkaja 2:n haastattelussa ilmi tullut tekijä, että hänen tyytyväisyyttään toteutettuun sukupolvenvaihdokseen on lisännyt se, että tilan omistus jaettiin tasan molempien jatkajien kanssa. Tasa-arvoinen kohtelu ja sen tärkeys nousi siten esille paitsi prosessin alkuvaiheessa, mutta myös myöhemmin omistusosuuksia jakaessa.

4.3.3 Haasteet

Jatkajat, luopujat ja muut perheenjäsenet tunnistivat edellisessä sukupolvenvaihdoksessa yhteensä kuusi eri haastetta. Kuten taulukosta 6 on nähtävissä, koetut haasteet vaihtelivat merkittävästi haastateltavien välillä: ainoastaan molempien jatkajien näkemykset haasteista olivat yhtenevät. Hieman yllättäen perheenjäsen 2:n haastattelussa eri haasteita nousi esille kaikista eniten, kun taas luopuja 2 näki ainoastaan yhden haasteen prosessissa.

Taulukko 6. Haasteet sukupolvenvaihdoksessa.

	Jatkaja 1	Jatkaja 2	Luopuja 1	Luopuja 2	Perheenjäsen 1	Perheenjäsen 2
Kommunikointi ja hiljaisen tiedon siirto	x	x				x
Sopivan jatkajan löytäminen						x
Sukupolvenvaihdokseen liittyvä hallinnollinen puoli					x	
Liian nopeasti toteutettu sukupolvenvaihdos	x	x	x		x	x
Tilan toimintaan liittyvän työn haltuunotto				x		x
Heikko kannattavuus sukupolvenvaihdoksen jälkeisten ensimmäisten vuosien aikana			x			

Yhdessä haastattelukysymyksistä (liitteet 1, 2 ja 3) haastateltavia pyydettiin kertomaan, mikä oli tehdyn marjatilän sukupolvenvaihdoksen suurin haaste. Luopujien näkemykset poikkesivat suurimmasta haasteesta. Luopuja 2 koki suurimmaksi haasteeksi sen, että tilaan liittyvä liiketoimintasektori on niin laaja, että sen haltuunotto uusilta jatkaajilta on kaikista haastavinta. Luopuja 1 puolestaan taas koki, että ottaen huomioon maatalousyrityksen haavoittuvuuden sääoloille ja sääolojen vaikutuksen yrityksen tuottoihin, ja mikäli ensimmäiset vuodet olisivat olleet huonosti tuottavia, olisi se luonut koko sukupolvenvaihdokselle negatiivisen varjon. Ensimmäiset vuodet kuitenkin tuottivat hyvin, joten tämä haaste ei käynyt toteen kyseisessä sukupolvenvaihdosprosessissa, vaikka luopuja 1 haasteen esille toi. Astikkala Oy:n sukupolvenvaihdosta silmällä pitäen tämä haaste on kuitenkin hyvä pitää muistissa, sillä molemmat luopujista toivat haastatteluissa esille sen, että yhtiön kannattavuus on heikentynyt:

“Tuolla puolella mennään vielä enempi kilpailuun ja siellä kilpaillaan enempi vielä hinnalla. --- Ja tuossa yrityksessä tarviis kehittää etteenpäin. Tällä hetkellä poletaan siinä tietyllä lailla liikaa paikallaan, jotta sitä pitäis kanssa ruveta uudistamaan.” (Luopuja 1)

“Bisneshän on tuossa tippunu hitosti. Jotenkin sitä pitäis pystyy kehittämään.” (Luopuja 2)

Jatkajilla oli puolestaan yhtenevä mielipide siitä, että avoin kommunikointi ja hiljaisen tiedon siirtäminen olivat kaikista haasteellisimpia maatilän sukupolvenvaihdoksessa. Muun perheenjäsenen 2 kokemus oli, että suurin haaste oli löytää kuka jatkaa tilaa, sillä asiasta ei ollut ennen prosessin alkamista yhteisesti perheen kesken keskusteltu. Tämän lisäksi hän jakoi toisen luopujan kanssa näkemyksen siitä, että varsinaisen työn haltuunotto on ollut haastavaa sekä jatkajien näkemyksen siitä, että tiedon siirtäminen luopujilta jatkaajilta oli myös yksi suurimmista haasteista. Keskusteltaessa haasteltavien kanssa hiljaisen tiedon siirrosta prosessin aikana, tuli ilmi, että tiedonsiirto luopujilta jatkaajille on tapahtunut pääasiallisesti siten, että jatkajat ovat kysyneet apua luopujilta silloin, kun eteen on tullut jokin asia, mitä he eivät ole osanneet tehdä.

*”Sillai tuolla kun on tehty ja kyselemällä. Töitä tehessä ja siinä neuvoessa.”
(Jatkaja 2)*

”Onhan ne kyselly aina mitä ei tiä.” (Luopuja 2)

Perheenjäsen 1 koki, että prosessissa ei ole ollut ollenkaan haasteita hänen näkökannastaan. Tähän on voinut vaikuttanut se seikka, että sen jälkeen, kun hän on ilmoittanut, ettei ole halukas jatkamaan yritystä, ei hän ole kokenut, että hänellä olisi enää mitään roolia sukupolvenvaihdoksessa. Muiden näkökulmasta hän arveli suurimman haasteen olleen sukupolvenvaihdokseen liittyvän hallinnollisen tehtävien ja ”paperityön” hoitamisen.

Huomattavaa sen sijaan on, että kukaan haastatteluista ei kokenut, että liian nopealla aikataululla tehty sukupolvenvaihdos olisi ollut yksi suurimmista haasteista, vaikka toista luopujaa lukuun ottamatta tämä seikka nousi esille kaikkien muiden haastatteluissa muissa kohdin käydyin keskusteluissa. Tutkimuksen perusteella juuri riittävän pitkä aika sukupolvenvaihdoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen nousi kuitenkin suurimmaksi haasteeksi. Toiseksi suurimmaksi haasteeksi nousi kommunikointi ja hiljaisen tiedon siirto, jonka kolme kuudesta haastatellusta näki yhtenä suurimpana haasteista.

Huolimatta siitä, että prosessissa on ollut selkeitä haasteita, Stemplerin (1998) mallin mukaisesti marjatilän sukupolvenvaihdos on kuitenkin ollut onnistunut: prosessissa on esiintynyt haasteita, mutta tilan yritystoiminta on jatkunut toteutuneen sukupolvenvaihdoksen jälkeen hyvin. Lisäksi haastatteluissa ei tullut ilmi, että perheen sisällä olisi ollut konflikteja sukupolvenvaihdosprosessin takia, ennen tai jälkeen prosessin. Kuten kapaleessa 4.3.2 todettiin, haastatellut kokivat kuitenkin, että tehty sukupolvenvaihdos oli onnistunut haasteista huolimatta, joten tutkimuksen tulokset myötäilevät Stemplerin muodostamaa mallia. Ilman haasteita prosessissa Stemplerin mallin mukaisesti prosessi ollut erittäin onnistunut, mikä on mallin onnistunein määritelmä sukupolvenvaihdosprosessille.

Prosessia aloittaessa potentiaalisia jatkajia oli viisi sisarta. Useamman sisaruksen perheissä potentiaalinen haaste sukupolvenvaihdokselle on sisartenväliselle kilpailu

(Vera & Dean, 2005), mutta tässä tutkimuksessa kilpailusta ei noussut viitteitä. Myöskään aiemmissa tutkimuksissa esille tulleita naisjatkajien kokemaa auktoriteettipulaa (Vera & Dean, 2005) tai työ- ja perhe-elämän yhdistämiseen liittyviä haasteita (Avioniti et al., 2013) ei jatkajat nostaneet esille haasteina sukupolvenvaihdoksessa.

4.3.4 Suositukset seuraavaan sukupolvenvaihdokseen

Edellä esiteltiin Case Astikkalan lähtökohdat ja haastatteluaineistojen kautta saadut tutkimustulokset. Näihin tuloksiin pohjautuen annetaan suositukset case Astikkalan seuraavaan, osakeyhtiömuotoisen pakastemarjayrityksen sukupolvenvaihdosprosessia varten.

Astikkala Oy:n sukupolvenvaihdos on tulossa ajankohtaiseksi lähitulevaisuudessa, arviolta seuraavan viiden vuoden kuluessa. Sen suunnittelua ei ole vielä aloitettu. Tässä tutkimuksessa tulleiden tulosten perusteella olisi tärkeää, että suunnittelu aloitetaan mahdollisimman pian, mielellään heti. Lähes kaikkien haastatelluiden mielestä edellinen sukupolvenvaihdos on tapahtunut liian vauhdikkaasti, jolloin jatkajat eivät ole pystyneet valmistautumaan parhaalla mahdollisella tavalla tulevaan muutokseen.

Edellisessä sukupolvenvaihdoksessa käytössä ollut menettely, jossa kaikilta lapsilta on kysytty tasapuolisesti heidän halukkuuttaan jatkaa yritystoimintaa, on lisännyt kaikkien tyytyväisyyttä prosessiin. Menettely on tasa-arvoinen lasten kesken ja se on myös luonut tunnetta, että koko perheellä on ollut mahdollisuus vaikuttaa sukupolvenvaihdokseen, mikä edesauttaa hyviä perhesuhteita, perheen sisäistä harmoniaa ja yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Hiljaisen tiedon siirtämiseen tulee kiinnittää enemmän huomiota. Edellisessä sukupolvenvaihdoksessa tietoa on lähinnä siirretty siten, että jatkajat ovat pyytäneet apua luopujilta silloin, kun on tullut eteen tilanne, missä heillä ei ole ollut tarvittavaa tieto-taitoa. Seuraavassa sukupolvenvaihdoksessa luopujien tulisi siirtää tietoa proaktiivisemmin. Lisäksi maatilan omistajuus siirtyi yhdellä kertaa seuraavalle sukupolvelle, mutta osakeyhtiömuotoinen yritys antaa mahdollisuuden luopujille ja jatkajille mahdollisuuden yhteiseen omistajuuteen. Yhteinen omistajuus todennäköisesti myös parantaisi tiedon-

siirtoa sukupolvien välillä. Lisäksi jaetun johtajuuden aika on koettu tärkeäksi edellisessä sukupolvenvaihdoksessa jatkajien kannalta, joten tätä suositellaan myös seuraavaan sukupolvenvaihdokseen.

Yrityksen liiketoimintaa tulee kehittää. Sen nykyiset omistajat, edellisessä sukupolvenvaihdoksessa olleet luopujat, jakoivat molemmat mielipiteen siitä, että yrityksen kannattavuus on viime aikoina heikentynyt. Tulevalla jatkajalla tulisi olla halukkuutta luoda uusia liiketoimintamalleja yritykselle, kun luopujat itse tällä hetkellä ovat päättäneet pitää liiketoimintamallin sellaisenaan sen sijaan, että yritystä ja sen toimintaa kehitettäisiin nykyisestä.

Ulkopuolisen asiantuntija-avun käyttö on koettu ensiarvoisen tärkeäksi edellisessä sukupolvenvaihdoksessa, joten sen käyttöä suositellaan myös seuraavassa sukupolvenvaihdoksessa. Tämä siitäkkin huolimatta, että molemmat jatkajista näkevät, että tämä Astikkala Oy:n sukupolvenvaihdos tulee olemaan helpompi tämän yritysmuodon sekä pienemmän liiketoiminnan vuoksi. Lisäksi useamman jatkajan mallia tulisi ainakin vähintään pohtia myös tässä sukupolvenvaihdoksessa, sillä maatilain jatkamisessa sillä on ollut erittäin myönteiset vaikutukset prosessin sujuvuuteen sekä tyytyväisyyteen. On kuitenkin muistettava, että Astikkala Oy:n liiketoiminta on pienempimuotoisempaa kuin marjatilain. Näin ollen yrityksen johtoon siirtyminen ei todennäköisesti tule olemaan yhtä haastavaa kuin marjatilain jatkajilla oli, joten yhden jatkajan malli ei kuitenkaan ole poissuljettu vaihtoehto.

5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä pro gradu -tutkielmassa etsittiin vastauksia perheyriityksen sukupolvenvaihdosprosessiin – millaisena se tulisi toteuttaa, että se sujuisi mahdollisimman sujuvasti. Lisäksi haluttiin selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat eri rooleissa olevien perheenjäsenten tyytyväisyyteen sukupolvenvaihdosprosessissa sekä mitkä ovat sujuvan sukupolvenvaihdoksen kriittiset tekijät.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena, tutkimusmenetelmänä oli tapaustutkimus ja aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Tutkimuskohteena oli eräs suomalainen yrittäjäperhe, case Astikkala. Case Astikkalassa on vuonna 2012 suoritettu maatilamuotoisen yrityksen, Astikkalan marjatilán, sukupolvenvaihdos ja toisen osakeyhtiömuotoisen yrityksen, Astikkala Oy:n, sukupolvenvaihdos on puolestaan tulossa ajankohtaiseksi lähitulevaisuudessa. Haastateltavina oli kuusi perheenjäsentä: vuoden 2012 toteutetun sukupolvenvaihdoksen kaksi luopujaa, kaksi jatkajaa sekä kaksi muuta perheenjäsentä. Samat perheenjäsenet tulevat olemaan myös tulevassa Astikkala Oy:n sukupolvenvaihdosprosessissa mukana.

Tutkimustulokset osoittavat, että aikaisessa vaiheessa aloitettu sukupolvenvaihdoksen suunnittelu sujuvoittaa prosessia. Koko prosessille tulee varata riittävän paljon aikaa. On varmasti suhteellista, mikä on riittävästi aikaa kunkin yrityksen kohdalla. Kyseisen maatilán sukupolvenvaihdosprosessin voidaan katsoa kestäneen noin 6 vuotta luopujien näkökulmasta (luopujien ensimmäisistä keskinäisistä keskusteluista jaetun johtajuuden loppumiseen saakka) ja jatkajien sekä muiden perheenjäsenten (luopujien ja kaikkien lasten kanssa käydyistä keskusteluista tilán jatkamisesta jaetun johtajuuden loppumiseen saakka) näkökulmasta noin neljä vuotta, mikä on koettu liian lyhyeksi ajaksi.

Jatkajan halu jatkaa yhtiötä, perheen yhteinen näkemys siitä, että yritystä jatketaan perheyriityksenä, kahden jatkajan malli sekä kaikkien lasten tasavertainen kohtelu suunnitteluvaiheessa ovat vaikuttaneet jokaisen tässä tutkimuksessa haastatellun henkilön tyytyväisyyteen. Myös muita tekijöitä tyytyväisyydelle löytyi, mutta näistä ei

löytynyt yhtenäistä linjaa koko kuusikon kesken tai samassa roolissa olleiden kaksikoiden kesken. Näiden tekijöiden osuutta tyytyväisyyteen ei voida siten yleistää laajemmin.

Mielenkiintoinen seikka tutkimuksessa on, että sekä luopujat ja jatkajat pitivät ehdottoman tärkeänä ulkopuolisen neuvonantajan roolia prosessia, mikä lisäsi suunnitelmallisuutta ja suunnitelmien laajuutta tehdyssä sukupolvenvaihdoksessa. Tästä huolimatta vain toinen luopujista koki, että sukupolvenvaihdoksen suunnitelmien laajuus on vaikuttanut hänen tyytyväisyytensä. Tässä suhteessa tulokset ovat tietyllä tapaa ristiriidassa keskenään toisen luopujan sekä jatkajien osalta. Muiden perheenjäsenten osalta tulos puolestaan tuntuu järkeenkäyvältä, koska heidän tehdessä päätöksen jättäytyä yritystoiminnan ulkopuolelle, ei laajatkkaan suunnitelmat muuta heidän rooliansa prosessissa. Tulevan osakeyhtiön osalta tilanne voi olla erilainen, mikäli osa perheestä toimii yhtiössä omistajina ja osa johtaja-omistajina. Maatilan yhtiömuodon vuoksi muilla perheenjäsenillä ei ole ollut lähtökohtaisesti mahdollisuutta jäädä yritykseen omistajiksi, joten tuleva sukupolvenvaihdos muuttaa tilannetta verrattaessa viimeksi tehtyyn sukupolvenvaihdokseen.

Luopujat eivät ole kokeneet vaikeaksi jäädä pois marjatilän yritystoiminnasta. Tähän näyttäisi vaikuttaneen se seikka, että sukupolvenvaihdoksen yhteydessä luopujille on jäänyt vielä toinen yritys, joten luopuminen yritysmaailmasta ei tapahtunut yhdellä kertaa. Luopujien haluttomuus luopua yrityksestä on tunnistettu haasteeksi sukupolvenvaihdosprosessissa (Handlerin, 1990; Kets de Vriesin 1993, Rauhala 2013), ja laajempi yritysportfolio näyttäisi tämän tutkimuksen perusteella vähentävän todennäköisyyttä luopumisen tuskalle.

Lisäksi luopujille jäljelle jääneen yrityksen liiketoiminta on ollut merkittävästi pienimuotoisempaa kuin marjatilän, minkä kautta luopujat ovat kuitenkin pystyneet selkeästi keventämään työtaakkaansa. Tällaista toimintamallia voisikin pohtia myös muissa perheyhtiöissä: mikäli perheen yritysportfolioon kuuluu jo useampi yritys, joissa useamassa kuin yhdessä on samat omistajat, ei sukupolvenvaihdosta kannattaisi tehdä kaikissa yrityksissä samaan aikaan. Sen sijaan luopujat voisivat edelleen jatkaa jonkin pienempimuotoisen yrityksen johdossa. Mikäli portfolioa ei ole olemassa vaan on kyseessä ainoastaan yksi perheyritys, voitaisiin tällöin pohtia, onko liiketoimintapohja niin

laaja, että yrityksen jakautuminen olisi mahdollista. Marjatilalla oli kaksi selkeää liiketoimintasektoria 2000-luvun alkupuolella – marjantuotanto sekä marjojen jalostus. Näiden kahden osa-alueen jakautuminen kahteen eri yritykseen on luonut edellytyksiä sujuvammalle sukupolvenvaihdokselle, kun marjatilalla vaihtui omistajuus vuonna 2012.

5.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymys oli ”Millainen sukupolvenvaihdosprosessi tukee parhaiten pienyhtiötä?”. Tutkimuksen perusteella sujuva sukupolvenvaihdos tulisi toteuttaa siten, että siihen on varattu riittävästi aikaa ja jossa omistuksen sekä johtajuuden siirto tapahtuu hiljalleen luopujilta jatkajille. Yrityksessä työskentely on tärkeä elementti luopujien kaikille lapsille, sillä tämän kautta kaikille potentiaalisille jatkajille muodostuu käsitys siitä, mitä yrityksen jatkaminen mahdollisesti vaatii. Tämä helpottaa päätöstä siitä, haluavatko lapset olla jatkajan roolissa asian tullessa ajankohtaiseksi. Lisäksi tulevat jatkajat saavat arvokasta käytännön työkokemusta yrityksessä. On kuitenkin tärkeätä, että jatkajat saavat kokemusta myös perheyrityksen ulkopuolelta, sillä se antaa vahvistusta jatkajille siitä seikasta, että yrittäjyys on, jos ei ainoa mahdollinen, niin ainakin varteen otettava tapa työllistyä. Tämä poistaa ”mitä jos” -ajattelua tulevaisuudesta.

Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi sujuvuutta lisää myös se, että perheessä ovat hyvät perhesuhteet. Ne edistävät keskinäistä kommunikaatiota, mikä puolestaan edesauttaa hiljaisen tiedon siirtoa luopujien ja jatkajien välillä. Lisäksi luopujien näkökulmasta sujuvuutta edistää se, että yritystoimintaa voi jatkaa sukupolvenvaihdoksen jälkeen toisessa, pienempimuotoisessa yrityksessä. Myös ulkopuolisen asiantuntijan käyttö tuo tehokkuutta ja sujuvuutta sukupolvenvaihdosprosessin suunnitteluun ja käytännön toteutukseen.

Ensimmäinen apututkimuskysymys oli, mitkä tekijät lisäävät luopujien, jatkajien ja muiden perheenjäsenten tyytyväisyyttä prosessissa. Tämän tutkimuksen perusteella luopujien tyytyväisyyttä lisäävät perheen yhteinen näkemys siitä, että yritystä jatketaan perheomisteisena, eri perheenjäsenten omien roolien hyväksyntä sukupolvenvaihdoksessa, jatkajan halu ottaa yhtiö johtoonsa, suunnitteluvaiheessa lasten tasavertainen kohtelu sekä kahden jatkajan -malli sukupolvenvaihdoksessa. Jatkajien tyytyväisyyttä

puolestaan lisäävät eri perheenjäsenten roolien hyväksyntä, jatkajan halu jatkaa yhtiötä, perheen yhteinen näkemys siitä, että yritystä jatketaan perheomisteisena, suunnitteluvaiheessa lasten tasavertainen kohtelu sekä kahden jatkajan -malli. Muiden perheenjäsenten tyytyväisyyttä lisäävät jatkajan halu ottaa yhtiö johtoonsa, suunnitteluvaiheessa lasten tasavertainen kohtelu sekä perheen yhteinen näkemys siitä, että yritystä jatketaan perheomisteisena. Edellä mainitut tekijät ovat sellaisia, jotka lisäsivät molempien kunkin kaksikon edustajan tyytyväisyyttä (jatkajat / luopujat / muut perheenjäsenet) prosessiin. Näiden lisäksi tutkimuksessa löytyi myös muita tekijöitä, jotka vaikuttivat vain toisen edustajan tyytyväisyyteen kussakin kaksikossa, joten suoraa johtopäätöstä vaikutuksesta tyytyväisyyteen ei voida vetää vaan aihetta tulisi tutkia tarkemmin.

Toinen ja viimeinen apututkimuskysymys oli, mitkä ovat perheyrietyksen sukupolvenvaihdosprosessin kriittiset tekijät sen sujuvuuden kannalta. Tämä tutkimus osoitti, että kriittiset tekijät ovat hiljaisen tiedon siirron onnistuminen ja sukupolvenvaihdokseen varattava riittävä aika. Hiljaisen tiedon tärkeys korostuu etenkin jatkajien näkökulmasta – tiedonsiirron onnistuminen on tärkeää siksi, että yrityksen toiminnassa ei esiintyisi sisäisiä ongelmia eikä myöskään yrityksen ulkopuolelle heijastuvia ongelmia sen jälkeen, kun sukupolvenvaihdos on toteutettu. Toisaalta myös nämä kaksi kriittistä tekijää kytkeytyvät läheisesti toisiinsa – mitä enemmän sukupolvenvaihdosprosessille varataan aikaa, sitä enemmän myös luopujilla on aikaa siirtää niin hiljaista kuin eksplisiittistä tietoa tuleville jatkajille.

5.2 Tulokset suhteessa aiempiin tutkimuksiin

Molemmat luopujat kertoivat, että Astikkala Oy:stä tulee olemaan helpompaa kuin Astikkalan marjatilasta. Tämä poikkeaa aiemmista tutkimuksista, joissa on todettu, että yrityksestä, joka on siirtymässä ensimmäisessä polvessa luopujat ovat vähemmän halukkaita luopumaan verratessa toisessa ja useammassa polvessa siirtyviin yrityksiin, sillä perustajat ovat kiintyneempiä itse perustamaansa yritykseen (Pyromalis & Voizakis, 2009). Tähän taustalla voi olla se, että Astikkala Oy on uudehko yritys, kun taas marjatila on ollut luopujien elämäntyö, johon on myös siten kiinnytty enemmän. Lisäksi tilaa on luopujien omistuksessa kehitetty voimakkaasti eteenpäin, ja tila, joka siirtyi

vuonna 1987 on huomattavan erilaisessa tilanteessa verrattaessa tilaan, joka siirtyi vuoden 2012 sukupolvenvaihdoksessa.

Prosessia sujuvoittaneista tekijöistä monilla on jo aiemmin tunnistettu olevan positiivinen vaikutus sukupolvenvaihdosprosessiin kuten hyvät perhesuhteet (Venter et al., 2005; Ziniel & Voithofer, 2013) ja asiantuntija-avun käyttö (Sharma et al., 2001). Yritysportfolion hyväksikäyttöä sukupolvenvaihdosprosessia sujuvuutta lisäävänä tekijänä ei sen sijaan aiemmista tutkimuksista löydy viitteitä.

Kriittisimmiksi tekijöiksi prosessin sujuvuuden kannalta tässä tutkimuksessa puolestaan nousivat hiljaisen tiedon siirtäminen sekä prosessin toteuttamiselle varattu riittävä aika. Hiljaisen tiedon kriittisyys on tunnistettu myös aiemmissa tutkimuksissa (mm. Szulanski, 2006). Aika-aspektin voidaan katsoa olevan osa sukupolvenvaihdoksen suunnittelua. Suunnittelun on ollut monissa tutkimuksissa yksi tärkeimmistä tekijöistä sukupolvenvaihdoksen onnistumiselle (Guilding et al., 2015), joten tämä tutkimus myötäilee aiempia tuloksia. Toisaalta aiemmin saadut tutkimustulokset nimenomaan suomalaisista perheyrytyksistä tehdyistä tutkimuksista (mm. Malinen 2001 & 2003; Perheyrytysbarometri 2012 & 2015) koskien sukupolvenvaihdoksien haasteita eivät saaneet tukea tässä tutkimuksessa. Näissä tutkimuksissa yrityksen arvon määrittäminen, verotus, rahoitus, ulkoisen avun saaminen sekä jatkajan löytäminen ydinperheestä ovat koettu suurimpina haasteina, jotka tässä tutkimuksessa eivät puolestaan nouseet merkittävästi esille. Ainoastaan toinen muista perheenjäsenistä näki haasteellisina sopivan jatkajan löytämisen, mutta muita viitteitä edellä mainituista haasteista ei tutkimuksessa löytynyt.

Tämän tutkimuksen tulokset tyytyväisyyttä selittävistä tekijöistä tukevat osin aiempaa tutkimusta aiheesta, mutta osin myös poikkeavat. Kaikkien osapuolten tyytyväisyyteen vaikutti perheen yhteinen näkemys siitä, että yritys pidetään perheomisteisena. Sharma et al. (2003) tutkimuksessa tällä ei ollut puolestaan vaikutusta luopujan eikä jatkajan tyytyväisyyteen. Yllättävää oli, että ainoastaan toisen luopujan tyytyväisyyteen on vaikuttanut sukupolvenvaihdoksen suunnittelun kattavuus. Aiemmissä tutkimuksissa (Pyromalis & Vozikis, 2009; Venter et al. 2005; Sharma et al., 2003) suunnitelmat ovat olleet yksi merkittävimmistä tyytyväisyyttä selittävistä tekijöistä, joten tulos poikkeaa merkittävästi aiemmista tuloksista. Sharma et al. (2003) tutkimuksessa luopujat

eivät kokeneet, että heidän halukkuutensa luopua yrityksestä olisi vaikuttanut heidän tyytyväisyyteensä, mutta tässä tutkimuksessa tulokset olivat päinvastaiset. Lisäksi kahden jatkajan malli sekä kaikkien lasten tasapuolinen kohtelu suunnitteluvaiheessa nousivat puolestaan uusina tekijöinä verratessa aiempaan tutkimukseen aiheesta.

5.3 Tutkimuksen kontribuutio ja rajoitukset

Suomessa on tutkittu vähän sitä, mitkä tekijät vaikuttavat sukupolvenvaihdoksen tyytyväisyyteen. Tämän tapaustutkimuksen perusteella saadaan osviittaa siitä, mitä nämä tekijät ovat. Lisäksi muiden perheenjäsenten tyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ei ole aiemmin tutkittu myöskään ulkomailla, joten tutkimus antaa arvokasta uutta tietoa erityisesti tästä ryhmästä. Toisaalta tapaustutkimuksessa kritiikki usein kohdistuu siihen, että tutkimuskohteena on ainoastaan yksi case, jolloin sen yleistettävyydessä muihin tapauksiin liittyy rajoituksia (Farquhar, 2012), mikä koskee myös tätä tutkimusta. Tämä on hyvä ottaa huomioon tämän tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa.

Koska tässä tutkimuksessa paneuduttiin erityisesti yhteen case-tapaukseen, on tutkimuksen kontribuutio erityisen arvokas juuri tämän casen kohdalla. Yrittäjäperhe pystyy hyödyntämään tämän tutkimuksen tuloksia sekä suosituksia pian alkavaan seuraavaan sukupolvenvaihdosprosessiin.

5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Yksi tämän tutkimuksen löydöksistä oli se, että prosessiin on varattava riittävästi aikaa, jotta sukupolvenvaihdos voi toteutua sujuvasti. Kyseisessä marjatilan sukupolvenvaihdoksessa neljä vuotta ei ollut riittävä aika, mutta tutkimuksessa ei selvinnyt, millaisessa ajassa se olisi tullut toteuttaa, että kaikki osapuolet olisivat kokeneet ajan olleen riittävä. Jatkotutkimuksissa tulisi siten selvittää, kuinka paljon prosessiin tulisi varata aikaa ja onko olemassa tekijöitä, jotka lisäävät tai vähentävät prosessin toteuttamiseen tarvittavaa aikaa.

Lisäksi tutkimuksessa todettiin, että vähintään kahden yrityksen kuuluminen perheen yritysportfolioon vähentää todennäköisyyttä luopujan haluttomuudelle luopua yrityk-

sestä ja näin ollen laajempi yritysportfolio luo edellytyksiä sujuvammalle sukupolvenvaihdosprosessille. Olisikin mielenkiintoista tutkia laajemmin sellaisia suomalaisia perheyriytyksiä, joissa on jo tehty yksi tai useampi sukupolvenvaihdos ja joissa perheen yritysportfolioon on kuulunut vähintään kaksi yritystä: onko olemassa olevaa portfolioa käytetty hyväksi sukupolvenvaihdosprosessissa ja miten se on vaikuttanut prosessin sujuvuuteen. Toisaalta, luopujan haluttomuus luopua yrityksestä on globaali ilmiö sekä koskee niin pieniä kuin suuriakin yrityksiä, joten tutkimusaihe on ajankohtainen myös kansainvälisesti.

Lisäksi tyytyväisyyteen vaikuttavissa tekijöissä oli hajontaa tutkimuksessa haastatteluiden kesken, ja tutkimustulokset myös poikkesivat aiemmista tutkimustuloksista. Sharma et al. (2001) mallia tulisi testata uudelleen sekä niiden rinnalle tulisi myös nostaa tässä tutkimuksessa löydetyt mallin ulkopuolelta löydetyt uudet tyytyväisyyttä selittävät tekijät (kahden jatkajan malli sekä kaikkien lasten tasapuolien kohtelu suunnitteluvaiheessa). Tyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä tulisi siten tutkia tarkemmin sekä mahdollisesti kvantitatiivisin tutkimusmenetelmin suomalaisessa pienperheyriytysten kontekstissa, jotta tekijöistä voitaisiin saada paremmin yleistettävissä olevia tutkimustuloksia.

LÄHDELUETTELO

Alayo, M., Iturraled, T., Maseda, A., & Arzubiaga, U. (2016). Critical factors for successful succession of family firms. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 85(4), 89-103.

Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *The journal of finance*, 58(3), 1301-1328.

Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the US economy: A closer look. *Family business review*, 16(3), 211-219.

Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrniotis, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem¹. *Family business review*, 15(1), 45-58.

Avloniti, A., Iatridou, A., Kaloupsis, I., & Vozikis, G. S. (2014). Sibling rivalry: implications for the family business succession process. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(4), 661-678.

Baek, H. Y., & Cho, D. (2017). Family firm succession and performance. *Applied Economics Letters*, 24(2), 117-121.

Beckhard, R., & Dyer Jr, W. G. (1983). SMR forum: Managing change in the family firm - Issues and strategies. *Sloan Management Review* (pre-1986), 24(3), 59.

Bigliardi, B., & Ivo Dormio, A. (2009). Successful generational change in family business. *Measuring Business Excellence*, 13(2), 44-50.

Bjuggren, P. O., & Sund, I. G. (2002). A transition cost rationale for transition of the firm within the family. *Small business economics*, 19(2), 123-133.

Breton-Miller, I. L., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship theory and practice*, 28(4), 305-328.

Brinkmann, S. (2013). *Qualitative interviewing*. Oxford: Oxford university press.

Boyd, B. & Royer, S. (2012). The suitability of internal versus external successors: relevant knowledge types in family business succession. *Int. J. Management Practice*, Vol. 5, No. 4, pp.361–382.

Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-48.

Cadieux, L., Lorrain, J., & Hugron, P. (2002). Succession in women-owned family businesses: a case study. *Family Business Review*, 15(1), 17-30.

Chirico, F. (2008). Knowledge accumulation in family firms: Evidence from four case studies. *International Small Business Journal*, 26(4), 433-462.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(4), 19-39.

Elinkeinoelämän keskusliitto EK & Perheyritystenliitto. (2015) Perheyritysbarometri 2015. Selvitys perheyritysten kasvusta, toimintaedellytyksistä ja jatkuvuudesta [verkko-dokumentti]. [Viitattu 15.4.2019] Saatavilla: https://ek.fi/wp-content/uploads/Perheyritysbarometri_2015-3.pdf

Elinkeinoelämän keskusliitto EK & Perheyritystenliitto. (2012) Perheyritysbarometri 2012. Selvitys sukupolvenvaihdoksista sekä omistajuudesta ja johtamisesta [verkko-dokumentti]. [Viitattu 17.4.2019] Saatavilla: <https://ek.fi/wp-content/uploads/Perheyritysbarometri-2012.pdf>

Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research: A practical guide to social research*. London: SAGE.

Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen, Adobe Digital Editions version [E-kirja]. Tampere: Vastapaino.

European Commission, Enterprise and Industry Directorate-General. (2009). Overview of Family Business Relevant Issues – Final Report [verkkodokumentti]. [Viitattu 7.4.2019] Saatavilla: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/10389/attachments/1/translations/en/renditions/pdf>

Farquhar, J. D. (2012). Case study research for business. Sage. London: SAGE Publication

Filser, M., Kraus, S., & Märk, S. (2013). Psychological aspects of succession in family business management. *Management Research Review*, 36(3), 256-277.

Finnish family firm association & Statistics Finland. (2018). Family business in Finland. [verkkodokumentti]. [Viitattu 18.4.2019] Saatavilla: <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/uploads/Modules/Publications/finland-family-business.pdf>

Friedman, S. D. (1986). Succession systems in large corporations: Characteristics and correlates of performance. *Human Resource Management*, 25(2), 191-213.

Gerring, J. (2007). Case Study Research: Principles and Practices. New York: Cambridge University Press.

Gilding, M., Gregory, S., & Cosson, B. (2015). Motives and outcomes in family business succession planning. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 299-312.

Handler, W. C. (1990). Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship theory and practice*, 15(1), 37-52.

Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family business review*, 7(2), 133-157.

Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvoori, J., & Aho, A. L. (2017). Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Ikäheimonen, T. (2014). The board of directors as a part of family business governance—multilevel participation and board development. Väitöskirja. Lappeenranta, Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 591.

International Family Enterprise Research Academy (IFERA). (2003). Family Businesses Dominate: International Family Enterprise Research Academy (IFERA). *Family Business Review*, 16(4), 235-240.

Ip, B., & Jacobs, G. (2006). Business succession planning: a review of the evidence. *Journal of small business and enterprise development*, 13(3), 326-350.

Kauppa- ja teollisuusministeriö. (2005). Perheyrittäjäyys. Perheyrietykset jatkuvuuden, uusiutumisen ja kasvuhakuisuuden moottorina. KTM julkaisuja, 16/2015.

Kets de Vries, M. F. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational dynamics*, 21(3), 59-71.

Laird Norton Tyee. (2007). Laird Norton Tyee Family Business Survey [verkkodokumentti]. [Viitattu 6.4.2019] Saatavilla: <https://www.familybusinesscenter.com/public/files/resources/laird-norton-tyee-survey-2007.pdf>

Lambrecht, J. (2005). Multigenerational transition in family businesses: A new explanatory model. *Family Business Review*, 18(4), 267-282.

Lee, J. (2006). Family firm performance: Further evidence. *Family business review*, 19(2), 103-114.

Lee, J. (2004). The effects of family ownership and management on firm performance. *SAM Advanced Management Journal*, 69, 46-52.

Longenecker, J. G., & Schoen, J. E. (1978). Management succession in the family business. *Journal of Small Business Management (pre-1986)*, 16(000003), 1.

Lussier, R. N., & Sonfield, M. C. (2012). Family businesses' succession planning: A seven-country comparison. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(1), 7-19.

Malinen, P. (2001). Like father like son? Small family business succession problems in Finland. *Enterprise and Innovation Management Studies*, 2(3), 195-204.

Malinen, P. (2004). Problems in transfer of business experienced by Finnish entrepreneurs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(1), 130-139.

Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of business venturing*, 12(5), 385-401.

Morris, M. H., Williams, R. W., & Nel, D. (1996). Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2(3), 68-81.

Osunde, C. (2017). Family businesses and its impact on the economy. *Journal of Business & Financial Affairs*, 6(1), 1-3.

Pyromalis, V. D., & Vozikis, G. S. (2009). Mapping the successful succession process in family firms: evidence from Greece. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(4), 439.

Ramadani, V., & Hoy, F. (2015). Context and uniqueness of family businesses. In *Family businesses in transition economies* (pp. 9-37). Springer, Cham.

Rantanen, N. (2014). Family ownership—a source of sustainable success in listed companies. Väitöskirja. Lappeenranta, Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 591.

Rauhala, M. (2013). Ideologiset jännitteet sukupolvenvaihdoksen yhteydessä. Väitöskirja. Jyväskylä, Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta. Jyväskylä Studies in Business and Economics 136.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkodokumentti]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. [Viitattu 1.3.2019] Saatavilla https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html

Santiago, A. L. (2000). Succession experiences in Philippine family businesses. *Family Business Review*, 13(1), 15-35.

Savolainen, S. (2014). Tekeminen innostaa. Työntekijöiden psykodynaamikka pienen perheyriyksen sukupolvenvaihdokseen liittyvissä muutoksissa. Väitöskirja. Jyväskylä, Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta. Jyväskylä Studies in Business and Economics 141.

Savolainen, S. (2013). Työntekijöiden luottamuksen muutokset perheyriyksen sukupolvenvaihdoksessa. *Working paper/Jyväskylä University. School of Business and Economics*, (376).

Shanker, M. C., & Astrachan, J. H. (1996). Myths and realities: Family businesses' contribution to the US economy—A framework for assessing family business statistics. *Family business review*, 9(2), 107-123.

Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36.

Sharma, P., Chrisman, J. J., & Gersick, K. E. (2012). 25 Years of Family Business Review: Reflections on the Past and Perspectives for the Future. *Family Business Review*, 25(1), 5–15.

Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L., & Chua, J. H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 17-36.

Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of business Venturing*, 18(5), 667-687.

Solankallio-Vahteri, T. (2013). Valta perheyrittäjänäisten subjektiivisena kokemuksena. Väitöskirja. Jyväskylä, Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta. Jyväskylä Studies in Business and Economics 123.

Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 27-43.

Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family business review*, 9(2), 199-208.

Tilastokeskus (2018). Yritykset toimialoittain ja henkilöstön suuruusluokittain 2017 [verkkodokumentti]. [Viitattu 28.2.2019] Saatavilla:

http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_yri_alyr/stat-fin_alyr_pxt_004.px/?rxid=d5e36989-7568-4ec2-9f71-df6f068bcdac

Tilastokeskus (2019). Käsitteet – pienet ja keskisuuret yritykset [verkkodokumentti]. [Viitattu 10.4.2019] Saatavilla: https://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html

Tourunen, K. (2009). Perheyrietykset kansantalouden resurssina: keskisuurten ja suurten yritysten omistajuus, toiminnan laajuus ja kannattavuus Suomessa 2000-2005. Väitöskirja. Jyväskylä, Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta. Jyväskylä Studies in Business and Economics 71.

Varamäki, E., Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A., Tall, J. & Katajavirta, M. (2018). *Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2018*. Ov-foorumi.

Venter, E., Boshoff, C., & Maas, G. (2005). The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. *Family business review*, 18(4), 283-303.

Vera, C. F., & Dean, M. A. (2005). An examination of the challenges daughters face in family business succession. *Family Business Review*, 18(4), 321-345.

Vikström, A., & Westerberg, M. (2010). Success with succession: an empirical study of small Swedish family firms. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 11(3), 223-241.

Weismeier-Sammer, D., Frank, H., & von Schlippe, A. (2013). Untangling 'Familianness' A Literature Review and Directions for Future Research. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 14(3), 165-177.

Whatley, L. (2011). A new model for family owned business succession. *Organization Development Journal*, 29(4).

Ziniel, W., & Voithofer, P. (2016). Family Business Succession in Austria – Satisfaction and the Incumbent-successor Relationship. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 47(11), 29-37.

LIITTEET

Liite 1. Luopujien haastattelurunko.

Ground rules

- Miten kuvailisit edellisen sukupolvenvaihdoksen alku- ja suunnitteluvaihetta?
- Mikä oli se hetki, josta sukupolvenvaihdosprosessi sinun näkökulmastasi alkoi?
- Oliko suunnittelulle mielestäsi varattu riittävästi aikaa? Miksi kyllä, miksi ei?
 - Entä koko prosessin toteuttamiselle?
- Olivatko suunnitelmat kirjattu ylös vai olivatko ne enemmän vapaamuotoisia?
- Minkälaisena näit oman roolisi prosessissa? Muuttuiko se prosessin aikana?
- Mikä vaikutti ja motivoi sinua jatkamaan tilaa?
- Miten näit yrityksen tulevaisuuden ja sieltä saatavat tuotot? Vaikuttivatko nämä halukkuutesi jatkaa tilaa?
- Oliko teillä käytössä jonkinlaista neuvottelukuntaa tai ulkopuolista apua sukupolvenvaihdokseen ja miten koit sen roolin prosessissa?
- Olivatko ns. pelisäännöt kaikille osapuolille selvät? Esim. miten jatkaja valitaan, miten sukupolvenvaihdoksesta kommunikoidaan perheen sisällä jne.
- Oliko koko perheellä yhteinen näkökulma tai visio marjatilän tulevaisuudesta?
 - Uskotko, että tällä on ollut vaikutusta prosessin sujuvuuteen?
- Tekisitkö jotain tai toivoisit muiden osapuolien tekevän eri tavalla suunnittelun suhteen seuraavassa sukupolvenvaihdoksessa?

Development

- Millainen koulutus sinulla on?
- Miten olet ollut tilalla töissä ennen sukupolvenvaihdosta?
 - Onko tällä ollut vaikutusta valmiuteen jatkaa yritystoimintaa / sukupolvenvaihdoksen sujuvuuteen?
- Oletko työskennellyt tilan ulkopuolella? Onko tämä auttanut jollain tapaa yrityksen johtamisessa?
- Ennen kuin päätös siitä kuka tilaa tulee jatkamaan, oli tehty, koitteko, että sinua ja muita sisaruksia olisi jollain tavalla jo etukäteen valmisteltu tai koulutettu jatkamaan tilaa?
- Olitko mielestäsi ammattitaidoiltasi valmis ottamaan yrityksen haltuun sukupolvenvaihdosta tehtäessä?
 - Täydensitkö tietoja/taitoja ulkopuolella hankitulla koulutuksella tai kouluttivatko edeltäjät sinut?
 - Miten arvioisit, mikä vaikutus kouluttautumisellasi ja työkokemuksellasi on ollut sukupolvenvaihdosprosessiin, sen sujuvuuteen / valmiuteen jatkaa yritystoimintaa?
- Koitko, että luopujat luottivat siihen, että pystytte jatkamaan yritystä?
 - Miten ns. hiljaista tietoa siirrettiin sinulle?
 - Mikä tiedonsiirrossa oli helppoa? Entä vaikeaa?

Hand-off transition / transfer of capital

- Kuvaile, miten johtajuus siirtyivät jatkajilta teille?
- Miten kauan johtajuuden siirrossa kesti? Vai onko se edelleen käynnissä?
- Mikä oli johtajuuden siirrossa helppoa?
- Entä hankalaa?
- Ajatellen tulevaa sukupolvenvaihdosta, tekisitkö itse johtajuuden siirtämisen suhteen tai haluaisitko jonkun muun tekevän jotain eri tavalla?

(jatkuu)

Liite 1 (jatkoa)

Family owned business context

- Miten suhteesi luopujiin on vaikuttanut sukupolvenvaihdosprosessiin?
- Entä suhteesi Outiin/Hanneleen (toiseen jatkajaan)?
- Miten koit sen, että teitä jatkajia oli yhden sijasta kaksi?
- Olitko motivoitunut/halukas jatkamaan yrityksessä sukupolvenvaihdosta tehtäessä?
- Koetko, että tilan jatkaminen sopi hyvin yhteen uratoiveidesi kanssa?
- Koitko, että luopujat olivat myös valmiita luopumaan yrityksestä?

Family context

- Miten koet, että teidän koko perheen perhedynamiikka /-suhteet vaikuttivat prosessin sujuvuuteen?

Social context

- Luuletko, että sillä on ollut jotain vaikutusta prosessiin, että molemmat teistä jatkajista on ollut naisia?

Prosessinäkökulman loppuksi

- Jos ajattelet sukupolvenvaihdosprosessia kokonaisuutena, niin mitä mieltä olet, niin oliko se mielestäsi onnistunut? Miksi?

Tyytyväisyys

- Jos ajattelet sukupolvenvaihdosta, sanoisitko, että olet ollut tyytyväinen siihen?
- Mitkä tekijät vaikuttivat siihen, että olit tyytyväinen/tyytymätön?
- Mitä mieltä olet seuraavista eri tekijöistä: oliko näillä tekijöillä vaikutusta sinun tyytyväisyyteesi sukupolvenvaihdosprosessissa, negatiivisessa, positiivisessa tai neutraalissa mielessä?
 - Eri perheenjäsenten roolien hyväksyntä (esim. että ovatko muut sisaret hyväksyneet myös sen, että jäivät yritystoiminnan ulkopuolelle)?
 - Jatkajien halu jatkaa yritystoimintaa?
 - Luopujien halu jäädä pois yritystoiminnasta?
 - Perheen yhteinen näkemys siitä, että yritys pidetään perheyrittäksenä?
 - Sukupolvenvaihdoksen suunnittelun kattavuus?
- Onko mielessäsi jotain muita tekijöitä, jotka vaikuttivat tyytyväisyyteen positiivisesti tai negatiivisesti?

Kriittiset tekijät

- Mitkä olivat edellisen sukupolvenvaihdoksen suurimmat haasteet, jos niitä oli ollenkaan?
- Valitse muutama asia, jotka mielestäsi kaikista eniten vaikuttivat sukupolvenvaihdoksen sujuvuuteen positiivisesti?
- Kun ajattelet tulevaa sukupolvenvaihdosprosessia, haluaisitko, että sen suhteen tehtäisiin jotain eri tavalla? Mihin erityisesti tulee kiinnittää huomioita?

Loppuksi

- Onko vielä jotain, mitä haluat tuoda esille?

Liite 2. Jatkajien haastattelurunko.

Ground rules

- Miten edellisen sukupolvenvaihdoksen alku- ja suunnitteluvaihe eteni? Mitä vaiheita siihen kuului?
- Mistä hetkestä sinun näkökulmastasi sukupolvenvaihdosprosessi sinun näkökulmastasi alkoi?
- Oliko suunnittelulle mielestäsi varattu riittävästi aikaa? Miksi kyllä, miksi ei?
 - Entä koko prosessin toteuttamiselle?
- Olivatko suunnitelmat kirjattu ylös vai olivatko ne enemmän vapaamuotoisia?
- Minkälaisena näit oman roolisi prosessissa? Mitä tehtäviä sinulla oli? Muuttuiko se prosessin aikana?
- Oliko teillä käytössä jonkinlaista neuvottelukuntaa tai ulkopuolista apua sukupolvenvaihdokseen?
- Miten koit ulkopuolisen avun roolin prosessissa?
- Olivatko ns. pelisäännöt kaikille osapuolille selvät? Esim. miten jatkaja valitaan, miten sukupolvenvaihdoksesta kommunikoidaan perheen sisällä jne.
- Oliko koko perheellä yhteinen näkökulma tai visio marjatilan tulevaisuudesta?
 - Uskotko, että tällä on ollut vaikutusta prosessin sujuvuuteen?
- Tekisitkö jotain tai toivoisit muiden osapuolien tekevän eri tavalla suunnittelun suhteen seuraavassa sukupolvenvaihdoksessa?

Development

- Oletteko jollain tapaa yrittäneet edistää kaikkien tyttärienne valmiuksia jatkaa yritystoimintaa jo ennen kuin sukupolvenvaihdosta lähdettiin valmistelemaan?
- Luotitko siihen, että jatkajat kykenevät jatkamaan yritystoimintaa?
 - Huomasitko jatkajien tiedoissa ja taidoissa puutteita?
 - Miten siirsit ns. hiljaista tietoa jatkajille?
 - Mikä tiedonsiirrossa oli helppoa? Entä vaikeaa?

Hand-off transition / transfer of capital.

- Kuvaille, miten siirsitte johtajuuden teiltä jatkajille?
- Miten kauan johtajuuden siirrossa kesti? Vai onko se edelleen käynnissä?
- Mikä oli johtajuuden siirrossa helppoa?
- Entä hankalaa?
- Ajatellen tulevaa sukupolvenvaihdosta, tekisitkö itse johtajuuden siirtämisen suhteen tai haluaisitko jonkun muun tekevän jotain eri tavalla, esimerkiksi pitäisikö tehdä hitaammin/nopeammin yms?

Family owned business context

- Miten suhteesi jatkajiin on vaikuttanut sukupolvenvaihdokseen?
- Olitko motivoitunut/halukas luopumaan yrityksestä sukupolvenvaihdosta tehtäessä?
 - Oliko sinulla tilan ulkopuolella mielenkiinnon kohteita, esim. harrastuksia tai haa-veita, mitä halusit toteuttaa yritystoiminnan jälkeen?
- Vaikuttiko edellinen sukupolvenvaihdos (mummo ja ukki luopui) jollain tapaa tähän sukupolvenvaihdokseen? Miten?
- Miten koit sen, että jatkajia oli yhden sijasta kaksi?

Family context

- Miten koet, että teidän koko perheen perhedynamiikka /-suhteet vaikuttivat sujuvuuteen?
- Koetko, että tehty sukupolvenvaihdos vaikutti jollain tapaa perhesuhteisiinne?

(jatkuu)

Liite 2 (jatkoa)

Social context

- Luuletko, että sillä on ollut jotain vaikutusta sukupolvenvaihdokseen, että molemmat jatkajista on ollut naisia?

Prosessinäkökulman loppuksi

- Teittekö jotain eri tavalla tässä sukupolvenvaihdoksessa verrattuna sukupolvenvaihdokseen 87-luvulla?
- Jos ajattelet sukupolvenvaihdosprosessia kokonaisuutena, niin mitä mieltä olet, niin oliko se mielestäsi onnistunut? Miksi?
- Edellinen sukupolvenvaihdos oli maatilamuotoinen yritys ja tuleva on osakeyhtiö. Luuletko, että tämä vaikuttaa prosessiin jollain tavalla?
- Edellisessä sukupolvenvaihdoksessa tila siirtyi toiselta kolmannelle polvelle. Astikkala Oy puolestaan siirretään seuraavalle polvelle ensimmäistä kertaa. Luuletko, että tämä tulee näkymään prosessi jollain tapaa?
 - Onko luopuminen tästä yrityksestä helpompaa verratessa marjatilasta luopumiseen?

Tyytyväisyys

- Jos ajattelet aikaisemmin sukupolvenvaihdosta, sanoisitko, että olet ollut tyytyväinen siihen?
- Mitkä tekijät vaikuttivat siihen, että olit tyytyväinen/tyytymätön?
- Entä olitko tyytyväinen 80-luvulla tehtyyn sukupolvenvaihdokseen? Miksi?
- Mitä mieltä olet seuraavista eri tekijöistä: oliko näillä tekijöillä vaikutusta sinun tyytyväisyyteesi sukupolvenvaihdoksessa, negatiivisessa, positiivisessa tai ei vaikutusta? Miksi?
 - Eri perheenjäsenten roolien hyväksyntä (esim. että ovatko muut sisaret hyväksyneet myös sen, että jäivät yritystoiminnan ulkopuolelle)?
 - Jatkajien halu jatkaa yritystoimintaa?
 - Luopujien halu jäädä pois yritystoiminnasta?
 - Perheen yhteinen näkemys siitä, että yritys pidetään perheyrittäksenä?
 - Sukupolvenvaihdoksen suunnittelun kattavuus?
- Onko mielestäsi jotain muita tekijöitä, jotka vaikuttivat tyytyväisyyteesi positiivisesti tai negatiivisesti?

Kriittiset tekijät

- Mitkä olivat edellisen sukupolvenvaihdoksen suurimmat haasteet, jos niitä oli ollenkaan?
 - Entä 80-luvulla tehdyn sukupolvenvaihdoksen?
- Valitse muutama asia, jotka mielestäsi kaikista eniten vaikuttivat sukupolvenvaihdoksen sujuvuuteen positiivisesti?
- Kun ajattelet tulevaa Astikkala Oy:n sukupolvenvaihdosprosessia, haluaisitko, että sen suhteen tehtäisiin jotain eri tavalla?
- Mihin erityisesti tulee kiinnittää huomioita?

Loppuksi

- Onko vielä jotain, mitä haluat tuoda esille?

Liite 3. Muiden perheenjäsenten haastattelurunko

Ground rules

- Miten kuvailisit edellisen sukupolvenvaihdoksen alku-/suunnitteluvaihetta?
- Mikä oli se hetki, josta sukupolvenvaihdosprosessi sinun näkökulmastasi alkoi?
- Minkälaisena näit oman roolisi prosessissa?
- Muuttuiko se prosessin aikana?
- Koitko, että sinulla oli mahdollisuus vaikuttaa rooliisi sukupolvenvaihdoksessa?
- Olisitko itse halunnut olla jatkaja? Miksi?
- Oliko ns. pelisäännöt kaikille osapuolille selvät? Esim. miten jatkaja valitaan, miten sukupolvenvaihdoksesta kommunikoidaan perheen sisällä jne.
- Oliko koko perheellä yhteinen näkökulma tai visio marjatilän tulevaisuudesta?
 - Uskotko, että tällä on ollut vaikutusta prosessin sujuvuuteen?
- Tekisitkö jotain tai toivoisit muiden osapuolien tekevän eri tavalla suunnittelun suhteen seuraavassa sukupolvenvaihdoksessa?

Development

- Ennen kuin päätös siitä, kuka tilaa tulee jatkamaan, oli tehty, koitteko, että sinua ja muita sisaruksia olisi jollain tavalla jo etukäteen valmisteltu tai koulutettu jatkamaan tilaa?

Family owned business context

- Koetko, että sukupolvenvaihdos on jollain tapaa vaikuttanut perhesuhteisiinne?
- Miten koit sen, että jatkajia oli yhden sijasta kaksi?

Family context

- Miten koet, että teidän *koko* perheen perhedynamiikka /-suhteet vaikuttivat prosessin sujuvuuteen?

Social context

- Luuletko, että sillä on ollut jotain vaikutusta prosessissa, että molemmat jatkajat ovat olleet naisia?

Prosessinäkökulman loppuksi

- Jos ajattelet sukupolvenvaihdosprosessia kokonaisuutena, niin mitä mieltä olet, niin oliko se mielestäsi onnistunut? Miksi?

Tyytyväisyys

- Jos ajattelet aikaisemmin tehtyä sukupolvenvaihdosta omista lähtökohdistasi, sanoisitko, että olet ollut tyytyväinen siihen? Mitkä tekijät vaikuttivat siihen, että olit tyytyväinen/tyytymätön?
- Mitä mieltä olet seuraavista eri tekijöistä: oliko näillä tekijöillä vaikutusta sinun tyytyväisyyteesi sukupolvenvaihdoksessa, negatiivisessa, positiivisessa tai neutraalissa mielessä? Kommentoi halutessasi.
 - Eri perheenjäsenten roolien hyväksyntä (esim. että ovatko muut sisaret hyväksyneet myös sen, että jäivät yritystoiminnan ulkopuolelle)?
 - Jatkajien halu jatkaa yritystoimintaa?
 - Luopujien halu jäädä pois yritystoiminnasta?
 - Perheen yhteinen näkemys siitä, että yritys pidetään perheyrittäksenä?
 - Sukupolvenvaihdoksen suunnittelun kattavuus?
- Onko mielestäsi jotain muita tekijöitä, jotka vaikuttivat sinun tyytyväisyyteesi positiivisesti tai negatiivisesti?

(jatkuu)

Liite 3 (jatkoa)

Kriittiset tekijät

- Mitkä olivat mielestäsi edellisen sukupolvenvaihdoksen suurimmat haasteet, jos niitä oli ollenkaan?
- Valitse muutama asia, jotka mielestäsi kaikista eniten vaikuttivat sukupolvenvaihdoksen sujuvuuteen positiivisesti?
- Kun ajattelet tulevaa sukupolvenvaihdosprosessia, haluaisitko, että sen suhteen tehtäisiin jotain eri tavalla?
- Mihin erityisesti tulee kiinnittää huomioita?
- Mikä saisi sinut jatkamaan Astikkala Oy:tä?

Lopuksi

- Onko vielä jotain, mitä haluat tuoda esille?