

Sukupolvenvaihdossuunnitelma selkeyttää yrityksen näkymiä

19.9.2022

> *Father merchant, son gentleman, grandson beggar.*
> *– Mexican proverb*

Huomattava määrä tutkimuksia osoittaa, että perheyritysten painoarvo on kaikkialla maailmassa talouden kannalta avainasemassa (Bigliardi & Dormio 2009, 44; Fendi & Nguyen 2019, 12). Perheyritys vaihtaa omistajaa keskimäärin 24 vuoden välein. Käytännössä 24 vuotta on aika, jonka omistajajohtaja yleensä pysyy yrityksen ohjaksissa. (Ungerer & Mienie 2018, 1.) Viimeaikaisissa tutkimuksissa on havaittu, että jatkuvuuteen liittyviä haasteita liittyy usein sukupolvenvaihdokseen (Bigliardi & Dormio 2009, 44–45; Letonja & Duh 2016, 213; Fendi & Nguyen 2019, 12). Usein yrittäjä on innokas ja työkykyinen, eikä hän välttämättä halua luopua yritystoiminnastaan, vaikka se jatkumisen näkökulmasta saattaisi olla järkevää. Erityisesti iäkkäämpien yrittäjien keskuudessa on nähtävissä suurta pitovoimaa pysyä yrittäjänä (Sutela & Pärnänen 2017, 95). Yrittäjyys on laji, jossa ikä ei ole este. Ja mikäs sen mukavampaa kuin tehdä työtä, jota rakastaa. Elämänkokemus on usein avuksi, kun tehdään yrityksen liiketoimintaan liittyviä suuria päätöksiä.

Perheyritykset ovat elinvoimaisia toimijoita

Tarkasteltaessa yrityksen jatkuvuutta ja siihen liittyviä esteitä, on havaittu, että perhejäsentenvälinen dynamiikka ei vaikuta ainoastaan henkilösuhteisiin, vaan sen vaikutukset ulottuvat myös yrityksen kehitykseen, kasvuun ja suorituskykyyn pitkällä tähtäimellä. Hyvien asioiden lisäksi yrityksen liiketoimintaan

liittyy aina myös joitakin haasteita, jotka täytyy ottaa huomioon. Osa liittyy yrityksen elinkaareen, kiristynyt kilpailu ja uudet teknologiat lisäävät haasteita. Haastavaa on myös se, että yritykset pyrkivät välttämään riskejä hyvästä syystä. Esteenä yrityksen kasvattamiselle saattaa olla se, että perheessä halutaan säilyttää perheen valta. Toisaalta, kun aikojen saatossa, perheyrityksen omistavien sukupolvien määrä kasvaa, kasvaa myös perheenjäsenten määrä, joilla on omistussuhde yritykseen. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että yrityksen tulisi kasvaa, jotta se pystyisi tyydyttämään perheenjäsenten tarpeet. Usein haasteita on myös kommunikaatiossa. (Ungerer & Mienie 2018, 1; Bigliardi & Dormio 2009, 44–45; Fendi & Nguyen 2019, 12.) Letonja & Duh (2016, 213) huomauttavat, että sukupolvenvaihdos on sujuvampi, jos yritystä uudistetaan innovaatioiden avulla.

Kun verrataan toisiinsa perheyrityksiä ja ei perhe perheyrityksiä, on tunnistettu viisi dimensiota, joissa nämä yritystyypit poikkeavat toisistaan. Nämä viisi tekijää ovat toimintatapa, liittyminen yritykseen/yrityksen ”jäsenyys”, yrityksen toiminnan arviointi, yrityksen tavoitteet ja muutoshalukkuus. Toimintatavaltaan perheyrityksiä ohjaavat tunteet. Vastaavasti muita yrityksiä ajatellaan rationaalisina toimijoina. Sukupolvenvaihdosprosessissa onkin tärkeää, että kyetään säilyttämään yrityksen vahvuudet ja pystytään välttämään sellaisia virheitä, joita saatetaan tehdä emotionaalisesti latautuneiden päätösten takia. Perheyritykseen liittyminen ei ole vapaaehtoista, vaan perheeseen synnytään ja samalla liitytään myös yritykseen, kun taas ei perheomisteisissa yrityksissä mukana oleminen perustuu vapaaehtoisuuteen. Yrityksestä voi lähteä ja siihen voi tulla. Perheestä ei sen sijaan voi erota. Yrityksen toimintaa arvioidaan perheyrityksissä lojaalisuuden ja vastavuoroisuuden normien kautta ja vastaavasti muissa yrityksissä tarkastellaan asioita yrityksen saaman hyödyn näkökulmasta. Perheyrityksissä perheenjäseniä suojellaan ja heidän asemansa on turvattu. Vastaavasti muissa yrityksissä tarkastellaan ensisijaisesti yrityksen kyvykkyyttä tuottaa voittoa. (Ungerer & Mienie 2018, 2; Fendi & Nguyen 2019, 12.)

Kuinka auttaa yritystä onnistuneeseen sukupolvenvaihdokseen?

Kuinka jatkaa perheyritystä on kriittinen kysymys, jonka tarkastelu on avainasemassa, kun perheessä siirretään liiketoimintaa sukupolvelta toiselle (Ungerer & Mienie 2018, 4). Sanonta, hyvin suunniteltu on puoliksi tehty, pätee myös tähän asiaan. Suunnittelu tulisi aloittaa ajoissa. Sillä ei ole välttämättä itsestään selvää, että yritykselle löytyy jatkaja omasta perhepiiristä. Yksinkertaisesti jatkajaa ei ole tai sitten perhepiiristä kukaan ei ole kiinnostunut liiketoiminnan jatkamisesta. Näissä tilanteissa yritys yleensä myydään. Luonnollisesti myyntiprosessin suunnitteleminen on hyvä aloittaa ajoissa. Kun jatkamissuunnitelma on tehty, sitä tulisi tarkastella ja arvioida säännöllisesti. Suunnitelman tekemisen tarkoituksena on, että prosessi on sujuva niin toiminnan kuin henkilöidenkin näkökulmasta. (Ungerer & Mienie 2018, 5; Bigliardi & Dormio 2009, 44–45.) Suunnitelman merkityksen tärkeyttä korostavat esimerkiksi Davis & Harveston (1998). Bigliardi & Dormio (2009, 45) nostavat esiin sukupolvenvaihdokseen liittyvät kolme pääkohtaa. Jatkajan koulutustason ja oman yrityksen ulkopuolisen työkokemuksen välillä saattaa olla myönteistä vaikutusta siirtymävaiheessa. Toiseksi jatkajan työskenteleminen yrityksessä luopujan rinnalla auttaa siirtämään vastuut, valtuudet ja johtajuuden vähitellen. Näin yrityksestä luopuva voi nähdä, että seuraava sukupolvi pärjää. Kolmantena vaiheena on sitten kokonaisuuden luovuttaminen jatkajalle.

Ungerer & Mienie (2018, 9) hahmottavat Taulukossa 8 jatkamissuunnitelman kriittisiä pisteitä ja keskeisiä kysymyksiä. Jatkamissuunnitelmaan liittyviä keskeisiä kysymyksiä ovat: Onko meillä jatkamissuunnitelma? Onko perussäännöt perinnönjaolle selvillä? Onko suunnitelmassa pohdittu potentiaalisten jatkajien kehittämistä? Toisena keskeisenä kysymyksenä on johtamiskäytännöt. Siihen liittyviä keskeisiä kysymyksiä ovat muun muassa: Onko yrityksessä johtoryhmä? Tapaavatko johtoryhmän jäsenet säännöllisesti? Onko johtoryhmässä myös perheen ulkopuolisia jäseniä? Onko johtajilla kyvykkyyttä ottaa vastuuta ja onko heille annettu vastuuta ja aikaa tehtävien hoitamiseen?

Perheen harmonia on taulukossa kolmantena kohtana. Siihen liittyviä keskeisiä kysymyksiä ovat muun muassa perheneuvottelut. Viestinnän läpinäkyvyys ja toisaalta myös potentiaalisen nepotismin tarkastelu kriittisesti. Lisäksi kannattaa kiinnittää huomiota siihen, että miten perheen harmoniaa ylläpidetään käytännössä yllä. (Ungerer & Mienie 2018, 9.) Luottamus on yksi perheyrityksen tärkeimmistä asioista. Eritysesti luottamus johtoon, on keskeisessä roolissa. Kun ihmiset tuntevat toisensa ja jakavat yhteisen arvopohjan, on työnteko yleensä joustavaa ja saadaan aikaan tuloksia. (Fendi & Nguyen 2019, 14.)

Neljäntenä kohteena ovat yrityksen strategiakäytännöt. Siihen liittyvät keskeiset kysymykset ovat: Onko yrityksellä strategiasuunnitelma? Tarkastellaanko ja korjataanko strategista suunnitelmaa säännöllisin väliajoin? Onko yrityksen prosesseissa mukana luotettavia asiantuntijoita, joiden kanssa asioita peilataan? Viidentenä kohtana on nostettu esiin rahoitusjohtamiseen liittyvät käytännöt. Tähän kohtaan liittyvät keskeiset kysymykset ovat: Tarkastellaanko yrityksessä kirjanpidosta saatavia kustannustietoja? Käytetäänkö taloudellisia tunnuslukuja päätöksenteon pohjana? (Ungerer & Mienie 2018, 9.)

Valmennuksesta apua siirtymävaiheessa

On tärkeää, että saadaan perheyritysten ainutlaatuiset vahvuudet käyttöön parhaalla mahdollisella tavalla. Vähäisin niistä ei ole tavoite saada liiketoiminta jatkumaan tulevien sukupolvien hyväksi. Perheyrityksen aikajänne onkin yleensä sukupolven mittainen. Viestikapulan siirtäminen seuraavalle sukupolvelle onnistuu sitä paremmin, mitä aikaisemmin jatkamista ryhdytään valmistelemaan ja toteuttamaan. (Fendi & Nguyen 2019, 13.)

Perheyrityksen voimavarana on yleensä myös se, että se ei tavoittele lyhyen tähtäimen pikavoittoja, vaan liiketoimintaa rakennetaan pitkäjännitteisesti vuosikymmenten päähän. Tavoitteena on turvata perheenjäsenten hyvinvointi pitkällä tähtäimellä. Usein perheyrittäjät kantavat huolta myös työntekijöidensä hyvinvoinnista. Vastuuta kannetaan usein sellaisissakin tilanteissa, joissa pörssiyhtiössä olisi jo ajat sitten järjestetty muutamat YT-neuvottelut. Luottamukseen ja pitkäjänteisiin yhteistyösuhteisiin perustuva toiminta on pääsääntöisesti yleensä kannattavampaa kuin nopeita voittoja tavoitteleva liiketoiminta. (Fendi & Nguyen 2019, 13.)

Todennäköisesti niin yrityksestä luopuja kuin sen toimintaa jatkava hyötyvät siitä, että voivat keskustella prosessista ja sen tuomiosta haasteista perheen ulkopuolisen, yrityksen jatkumisprosessin tuntevan, asiantuntijan kanssa. Voi olla, että myös vertaistuki hyödyntää prosessin aikana. Kun havaitsee, että myös muissa yrityksissä, vastaavissa tilanteissa, on koettu samanlaisia tunteita ja asioita, on itsekin helpompi luottaa, että asiat sujuvat hyvin maaliin saakka. Eivätkä nämä meidän haasteemme ole ratkaisemattomia,

vaan ne kuuluvat arkiseen elämään ja niistä selviydytään. Ehkä tiivistelmä Bigliardin & Dormion (2009, 45) tutkimustuloksista auttaa jäsentämään sen, miten kannattaa toimia:

- Varaa omistajanvaihdokseen aikaa riittävästi. Aikaa menee käytännössä useampi vuosi.
- Tee selväksi, mitä aiot tehdä, kaikille perheenjäsenille jokaisesta vaiheesta.
- Huolehdi jatkajan koulutuksesta ja siirrä vastuuta hiljalleen, ottamaan jatkaja mukaan päivittäiseen toimintaan.
- Viestinnän rooli on keskiössä. Yleensä tietämättömyys lisää tyytymättömyyttä ja kasvattaa ristiriitoja.

Perheyrityksissä toteutuu Alexandre Dumasin kolmen muskettisoturin periaate: kaikki yhden puolesta ja yksi kaikkien puolesta.

Margit Mannila
lehtori, KTT
SeAMK

Lähteet:

Bigliardi, B. & Dormio, A.I. (2009). Successful generational change in family business. Measuring Business Excellence 13(2), 44–50. Viitattu 7.9.2022. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13683040910961207/full/html

Davis, P. S. & Harveston, P. D. (1998). The Influence of Family on the family business succession process: a multi-generational Perspective. 22(3). Viitattu 6.9.2022. https://doi.org/10.1177/104225879802200302

Fendi, C. & Nguyen, P. (2019). Secrets of succession: how one family business reached the ninth generation. Journal of Business Strategy 40(5), 12–20. Viitattu 7.9.2022. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JBS-08-2018-0130/full/html

Letonja, M. & Duh, M. (2016). Knowledge transfer in family business and its effects on the innovativeness of the next family generation. Knowledge Management Research & Practice 14, 213–224. Viitattu 7.9.2022. https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/kmrp.2015.25.pdf

Sutela, H. & Pärnänen. A. (2017). Yrittäjät Suomessa. Tilastokeskus. Viitattu 7.9.2022. https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/184210/ytym_201700_2018_21465_net_p2.pdf?sequence=1

Ungeret, M. & Mienie, C. (2018). Sustainability of a multi-generational family business. International Journal of Family Business and Management Studies. Sivut 1–13. Viitattu 6.9.2022. https://www.researchgate.net/profile/Marius-Ungerer-2/publication/326768639_A_Family_Business_Success_Map_to_Enhance_the_Sustainability_of_a_Multi-Generational_Family_Business/links/5b629817a6fdccf0b206da27/A-Family-Business-Success-Map-to-Enhance-the-Sustainability-of-a-Multi-Generational-Family-Business.pdf