

SUKUPOLVENVAIHDOS

Iso suunnanmuutos,
uusi kokoluokka

PUOLIVÄLIRIIHI

Ei vieläkkään eroon
perintö- ja lahjaverosta

NEXTIN POLULLA

Isän jalanjäljissä,
omia polkuja etsien

Perhe & Yritys

Omistamisen ja perheyrittäjyyden erikoislehti

1/2025

Avant Tecnon

toimitusjohtaja Jani Käkälä

**Perheyrittäjät
maakuntien
vetureina**

Sisältö



Ylöjärvi ilman Avantia olisi kuin kuormaaja ilman kauhua.
Sivu 4



Fiblonissa arvopohjainen omistajuus vie kohti tulevaa.
Sivu 26

TEEMA

- 4 Veturiyritys tuo työtä ja tuloja koko maakuntaan
- 10 Sukupolvenvaihdos käynnisti kasvun
- 16 Heikko taloustilanne vesitti verouudistuksen

PERHEYRITYSTARINA

- 26 Fiblonin osaavat omistajat

AJASSA

- 22 Omistajaosaaminen – Perheyrittäjien menestyksen avain
- 30 Vastuuta, vuoropuhelua ja uudistumista
- 34 ”Kokeneiden vahvuuksia pitää osata hyödyntää”

PUHEENVUORO

- 24 Yhdessä oppien – kohti menestyvää yritystä ja hyvinvoivaa perhettä

KOLUMNI

- 9 Yritykset ovat kuntien moottoreita ja ankkureita
- 15 Valintojen paikka
- 19 Perheyrittäjät erottuvat edukseen omistajanvaihdosbarometrissa
- 21 Onko vastuullisuus jo aidosti osa yrityksenne strategiaa ja kulttuuria?
- 29 Miten turvata sukupolvenvaihdoksessa yrityksen tuleva menestys?
- 33 Yrittäjän arki jatkuu maailman myllerrysten keskellä

- 37 Pitkäjänteisyys ei ole hitautta – vaan rohkeutta katsoa horisonttiin

- 38 Sääntelyn järkevöittäminen on Suomen etu

39 JÄSENEXTRA

- 40 Nextin polulla: Tämä yritys on meille enemmän kuin työpaikka
- 45 Perheyrittäjien liiton hallitus ja työryhmät 2025
- 46 Kevään tapahtumien kuvasatoa
- 49 Uudet jäsenet
- 50 Kalenteri 2025

”Aina kun pelottaa, silloin todennäköisesti kannattaa enemmän tehdä kuin jättää tekemättä.”

— ELMO VALKEINEN, liiketoimintajohtaja Savotta

Perhe & Yritys

Julkaisija: Perheyrittäjien liitto ry., Salomonkatu 17 A, 00100 Helsinki

Digilehti: Perheyrittajien.fi **Päätoimittaja:** Tiina Tikander, Puh. 050 589 0185

Toimituspäällikkö: Sini-Marja Ant-Wuorinen, Puh. 050 560 4938 **Art Director:** Jenni Ahonen

Tekstit: Sini-Marja Ant-Wuorinen, Krista Elo-Pärssinen, Emma Martela, Mikko Pellinen, Matti Remes, Riitta Saarinen, Tiina Tikander

Kuvaajat: Jani Laukkanen, Roni Rekomaa, Marica Rosengård **Kansikuva:** Jori Salomaa

Osoitteenmuutokset: jasanpalvelu@perheyrittajien.fi **Painopaikka:** Laine Direct, Rauma **ISSN-tunnus:** 2669-9966



Painotuote
4041 0902

Veturiyrityksistä vauhtia valtakuntaan

PUOLIVÄLIRIIHEN päätökset tähtivät pöytään! Perintö- ja lahjaverosta ei uskallettu vielääkään lupaa, ja maratonjuoksu tämän tavoitteen osalta jatkuu. Se on selvää, että sukupolvenvaihdoshuojennuksiin tarvitaan Suomessa isompaa uudistusta. Vaikka maaliin ei nytkään päästy, perintö- ja lahjaverosta tehtiin yhdessä tänä keväänä valtakunnan puheenihe. Tästä iso kiitos upealle perheyritys-heimollemme! Lehtemme teemajutussa pääsemme kurkistamaan, miten aihe nostettiin päättäjien pöydille ja aamu-uutisiin.

Maakuntien veturit -kampanja on puksuttanut kevään kunta- ja aluevaalien alla somessa ja nostanut esiin perheyritysten valtakunnallista merkitystä. Veturiyritykset ovat enemmän kuin pelkkiä taloudellisia toimijoita; ne ovat alueensa sydän ja sielu, jotka pitävät yllä elinvoimaa. Lehden teemajutussa tutkataan veturiyrityksistä Rukakeskukseen ja Avant Tecnoon, joiden tuoma taloudellinen hyöty säteilee laajalle koko Suomeen. Niitä yhdistävät kasvullinen omistajuus ja pitkäjänteinen sitoutuminen alueensa kehittämiseen.

Perheyrityksen omistajat kohtaavat jatkuvasti uusia haasteita muuttuvassa toimintaympäristössä. Yksi tehokkaimmista tavoista varmistaa yrityksen pitkäjänteisen

menestys ja perheesi hyvinvointi on kehittää aktiivisesti omistajaosaamista. Fiblonissa oppiminen on integroitu osaksi koko organisaation DNA:ta. Arvopohjainen omistajuus vie yritystä eteenpäin. "Jos puhumme yrityksessämme osaamisen tärkeydestä, meidän on omistajina näytettävä suuntaa", **Anne Ekberg** painottaa. "Osaaminen ja ihmiset ovat tärkein pääomamme, laitteita voi ostaa kuka tahansa", hän jatkaa.

Sukupolvenvaihdos on yksi perheyrityksen jatkuvuuden keskeisimmistä hetkistä. Siirtymä ei ole vain vastuun ja omistajuuden vaihtoa – se on tilaisuus uudistua, vahvistaa arvoja ja suunnata tulevaisuuteen. Lehden teemajutussa Finn-Savotan **Elmo Valkeinen** kertoo, kuinka kolmannen sukupolven johdolla yritys teki ison suunnanmuutoksen ja kasvatti yrityksen uuteen kokoluokkaan. Hän kannustaa jatkajia toteuttamaan rohkeasti omia näkemyksiään. "Aina kun pelottaa, silloin todennäköisesti kannattaa ennemmin tehdä kuin jättää tekemättä. Kun elää hetkessä ja keskittyy niihin asioihin, jotka tekevät onnelliseksi, voi hyvin."

Hyvää kevättä kaikille! Kohdataan, keskustellaan ja ollaan yhteydessä. On ilo vahvistaa perheyritysten mainetta ja roolia Suomen kasvun ja kehityksen moottoreina.

Tiina Tikander

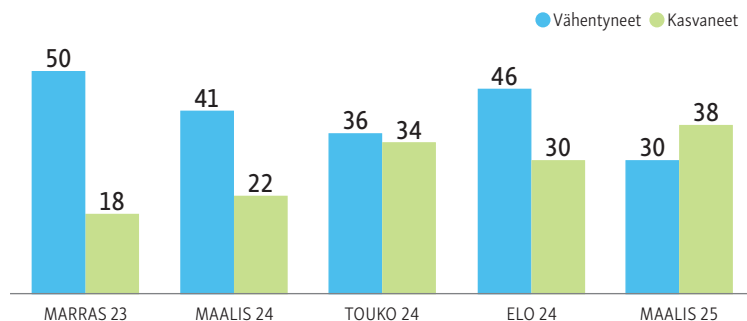
Viestintä- ja yhteiskuntasuhdepäällikkö



KUVA MARICA ROSENKARD

Tärkein PULSSI-trendi

Tilaukantojen kehitys perheyrityksissä



Perheyritysten tilaukannoissa suunta ylöspäin

Perheyritysten tilaukannat ovat kasvussa: 38 prosenttia perheyrityksistä kertoo PULSSIKyselyssä tilaukantojen kohentumisesta. Vielä viime keväänä vain 22 prosentilla perheyrityksillä tilaukannat olivat kasvaneet. Tilaukantojen tippumisesta kertoo nyt 30 prosenttia vastaajayrityksistä. Viime keväänä jopa 41 arivoi tilaukantojen laskusta.

Lähde: PerheyritysPULSSI 1/2025

Veturiyrittäjä tuo työtä ja tuloja koko maakuntaan

Kuormaajien valmistaja Avant Tecno viihtyy Ylöjärvellä. Ylöjärveläinen kuuluu maakuntansa veturiyrittäjiin, jonka taloudellinen vaikutus näkyy Pirkanmaalla elinvoimassa. Perheyrittäjä tunnetaan monitoimikuormaajistaan, joita menee vientiin eri puolille maailmaa.

Avant Tecno perustettiin vuonna 1991. Sen jälkeen yritys on valmistanut maailmalle yli 90 000 kuormaajaa.

”Tuotannosta 90 prosenttia menee vientiin. Vientimaita on yli viisikymmentä”, Avant Tecnon toimitusjohtaja **Jani Käkelä** sanoo. Hän edustaa perheyrittäjien toista sukupolvea.

Avant Tecno on osa Avant-konsernia, johon kuuluu lisäksi henkilönostimia valmistava Leguan Lifts ja akkutuotantoon keskittyvä Avant Power. Ne kaikki sijaitsevat Ylöjärvellä.

”Akkutehdas Avant Power perustettiin vuonna 2022, ja ensimmäiset akut tulivat linjalta vuosi sitten. Akku on olennainen osa koko konetta, ja nyt saamme tehtyä sellaisia akkuja, mitä markkina haluaa”, Käkelä kertoo.

Nyt Ylöjärvellä voidaan valmistaa sekä

diesel- että sähkökäyttöisiä kuormaajia. Akutkin saadaan omalta tehtaalta.

Osaavan työvoiman saatavuus ratkaisee

Avant Tecno on keskittynyt alle 3500 kilon painoisiin kuormaajiin, joiden voi muun muassa tavarankuljetuksessa ja siirtämisessä, kiinteistönhoidossa, maa- ja metsätaloudessa, rakentamisessa sekä viheralueiden hoitamisessa.

Yrityksen liikevaihto oli viime tilikaudella 195 miljoonaa euroa ja koko konsernin liikevaihto 230 miljoonaa euroa.

”Olemme investoineet viime vuosina paljon tuotantoon ja saaneet kehitettyä erittäin tehokkaan toimintamallin”, Käkelä toteaa.

”Olemme investoineet viime vuosina paljon tuotantoon ja saaneet kehitettyä erittäin tehokkaan toimintamallin.”

— JANI KÄKELÄ, Avant Tecno

Rukakeskus ja Avant Tecno ovat maakuntiansa veturiyrityksiä, joiden tuoma taloudellinen hyöty säteilee laajalle. Niitä yhdistää kasvollinen omistajuus ja pitkäjänteinen sitoutuminen alueensa kehittämiseen.

TEKSTI MATTI REMES & RIITTA SAARINEN



KUVA JORI SALOMAA, AVANT TECNO

Avant Tecnon monitoimikuormaajista 90 prosenttia menee vientiin.

MADE IN
YLÖJÄRVI
Vai
YHDYSVALLAT?



Ylöjärvi ilman Avantia olisi kuin kuormaaja
ilman kauhaa – tai Suomi ilman työpaikkoja.

Pidetään suomalaiset perheyriykset Suomessa.



Perheyriyksten liitto



Ville Aho uskoo pohjoisen Suomen matkailun kasvuun, kunhan se toteutetaan kestäväällä ja vastuullisella tavalla.

Nykyisin Rukaa ja Pyhää operoiva Rukakeskus Oy on osa Aho Groupia, jonka omistavat **Jussi Ahon** lapset **Kari Jussi Aho**, **Miia Porkkala**, **Annakajja Lappalainen**, **Antti Aho** ja **Ville Aho**.

”Hiihtokeskuksia on tarkoitus kehittää perheyrittäjämyös seuraavat 50 vuotta”, Rukakeskuksen osakas ja hallituksen puheenjohtaja Ville Aho sanoo.

Rukalla 150 yrityksen keskittymä

Rukakeskus omistaa Rukalla itse rinnehissit, välinevuokraamot ja valtaosan liiketiloista, joissa toimii muun muassa muiden pyrittämiä ravintoloita. Yrityksen liikevaihto oli viime vuonna 43 miljoonaa euroa. Palkkalisloilla on noin 350 työntekijää, joista 70 on töissä ympäri vuoden.

Lisäksi Rukalla toimii noin 150 muuta yritystä Scandic-hotellista aina erilaisia palveluja tarjoaviin yksinyrittäjiin.

Matkailijan tarvitsemat palvelut ovat alueella muutaman minuutin kävelymatkan päässä. Keskeinen valtti ovat rinteiden välittömään läheisyyteen rakennetut loma-asunnot. Aho arvioi, että Rukakeskus on rakennuttanut alueelle 120 miljoonan euron arvosta yksityisille ostajille myytyjä huoneistoja.

Isoja investointeja uusiin palveluihin

Ville Aho uskoo Rukan ripeän kasvun jatkuvan tulevaisuudessa. Tätä vauhdittavat Rukakeskuksen omat suurhankkeet. Hiljattain saatiin valmiiksi muun muassa 14 miljoonan euron investointi Maston rinnealueen uuteen tuolihiissiin ja lumetusjärjestelmän laajennukseen.

”Olemme nyt aloittamassa uuden kävelykylän rakentamisen tunturin toiselle puolelle Saaruuan. Se on noin 50 miljoonan euron hanke seuraavan 5-8 vuoden aikana”, Aho arvioi. Rukan matkailukeskittymän taloudelliset vaikutukset ulottuvat paljon laajemmalle. Parin vuoden takaisen tutkimuksen

Rukan ripeää kasvu vauhdittavat Rukakeskuksen omat suurhankkeet.

Perheyrittäjä on merkittävä työllistäjä Pirkanmaalla. Avant Tecno työllistää 380 työntekijää ja koko konserni yli 450 työntekijää.

”Olemme investoineet tänne paljon, joten olemme hyvin vahvasti paikallinen yritys. Ylöjärvi on hyvä paikka toimia. Alueella on myös paljon osaavaa työvoimaa, mikä on meille se ratkaiseva tekijä”, Käkelä sanoo.

Rohkeita investointeja ja määrätietoista työtä

Ahon perheestä tuli 50 vuotta sitten hiihtokeskusräittäjä Kuusamossa, kun luontoon rakastunut Jussi Aho osti konkurssin partaalla horjuneen Rukan rinneyhtiön. Sittemmin perheyhtiö hankki omistukseensa myös Pyhätunturin hiihtokeskuksen.

Liiketoimintaan on mahtunut nousuja ja laskuja, mutta määrätietoisella työllä ja rohkeilla investoinneilla Ruka ja Pyhä ovat nousseet pohjoisen Suomen elinvoimaisimpien matkailukeskusten joukkoon.

”Veturiyritysten sijaan puhun itse mieluummin ankkuriyrityksistä, sillä se kuvastaa vieläkin paremmin yrityksen pitkäaikaista sitoutumista alueeseen.”

— MARKUS LAHTINEN, Pellervon taloustutkimus PTT

mukaan matkailun työllistävä vaikutus oli 835 henkilötyövuotta 15 000 asukkaana Kuusamossa.

”Esimerkiksi loma-asuntojen rakentaminen ja remontointi ovat isoja työllistäjiä. Matkailu tuo myös tuloja paikalliselle elintarvikealalle kalastajista poronhoitajiin. Myös päivittäistavarakauppa on iso hyötyjä.”

Matkailijoiden ansiosta Kuusamossa on kattava palveluinfra, josta hyötyvät myös paikalliset asukkaat. Kunnalle matkailualalta saatavat kiinteistö- ja kunnallisverot ovat puolestaan merkittävä tulonlähde.

Ville Aho uskoo pohjoisen Suomen matkailun kasvuun, kunhan se toteutetaan kestäväällä ja vastuullisella tavalla. Rukakeskuksen liikevaihdosta noin neljä viidesosaa ja käytännössä koko tulos saadaan talvikaudelta. Ahon tavoitteena on nostaa kesän osuus liikevaihdosta lähelle kolmannesta. Kesän suurin kasvupotentiaali tulee ulkomailta, etenkin Keski-Euroopasta.

Veturiyrityksiä yhdistää kasvollinen omistus

Pellervon taloustutkimus PTT selvitti hiljattain alueellisten ankkuri-instituutioiden merkitystä maaseudun elinvoimalle ja Suomen huoltovarmuudelle. Veturiyritysten lisäksi niitä voivat olla esimerkiksi paikalliset osuuskunnat ja oppilaitokset.

”Veturiyritysten sijaan puhun itse mieluummin ankkuriyrityksistä, sillä se kuvastaa vieläkin paremmin yrityksen pitkäaikaista sitoutumista alueeseen”, PTT:n toimitusjohtaja **Markus Lahtinen** sanoo.

Lahtisen mukaan ankkuriyritysten synnylle on ratkaisevan tärkeää omistajarakenne. Omistajasukujen kaltaiset kasvolliset omistajat tunnistavat yleensä hyvin alueensa voimavarat ja mahdollisuudet.

”Niiden liiketoimintastrategiaan on kirjattu halu panostaa oman liiketoiminnan ohella myös alueen kehittämiseen. Ankkuriyritys ei lähde kilpailuttamaan globaalisti alueita ja päättää sen perusteella siirtää tuotantoaan vaikkapa Argentiinaan.”

Lahtisen mukaan yrityksen pitkäjänteinen sitoutuminen toimipaikkaansa saa parhaimmillaan aikaan positiivisen kierteen, josta kaikki hyötyvät. Kannattavan yrityksen kasvu lisää verotuloja ja paikkakunnan elinvoimaa, mikä mahdollistaa uudet investoinnit julkisen sektorin palveluihin ja infraan.

”Kun kunnan päättäjät pystyvät luottamaan yrityksen sitoutumiseen ja jatkuvuuteen, heidän on paljon helpompi tehdä investointipäätöksiä vaikkapa liikenneväyliin tai ammatilliseen koulutukseen.”

Ankkuriyritysten merkitys kasvaa

Kyse on Markus Lahtisen mielestä symbioosista. Jos alueen elinvoima yrityksen ympärillä alkaa hiipua, se todennäköisesti haittaa myös yrityksen liiketoimintaa. Esimerkiksi osaavan työvoiman saanti voi vaikeutua, jos koulutustarjontaa joudutaan karsimaan ja nuoret muuttavat muualle.

”Siksi yhteistyön on oltava aidosti konkreettista tekemistä yhteiseksi hyväksi, ei vain juhlapuheita.”

Lahtinen arvioi, että kansainvälisen kilpailun kiristytessä ankkuriyritysten arvostus kasvaa. Erityisen tärkeää niiden merkitys on pienemmällä paikkakunnilla kasvukeskusten ulkopuolella.

”Monipuolinen yritys kenttä on tärkeää. Globaalien pörssiyritysten lisäksi Suomi tarvitsee toisenlaistakin yritystoimintaa ja omistajuutta.”

Lahtinen huomauttaa, että ankkuriyrityksillä on oma roolinsa myös yhteisöllisyyden ja paikkakunnan me-hengen luomisessa.

”Ankkuriyritykset tunnetaan myös esimerkiksi paikallisten yhdistysten ja urheiluseurojen sponsoreina. Se näkyy vaikkapa pesäpallo-otteluissa, joissa paikallisen ankkuriyrityksen logo on usein näyttävästi esillä.” P&Y

Yritykset ovat kuntien moottoreita ja ankkureita



Anna-Kaisa Ikonen
Kunta- ja alueministeri
Valtiovarainministeriö

VAHVA KUNTA syntyy vain siellä, missä on tahtoa ja mahdollisuuksia tehdä. Sote- ja pelastuspalveluiden siirryttyä hyvinvointialueille kuntienkin on pitänyt ajatella uudelleen omaa työtään. Nyt niiden tärkeimpiä tehtäviä on varmistaa, että kunnassa riittää töitä, siellä on hyvä yrittää ja että laadukas koulutus takaa elämän eväät kaikkialla Suomessa.

Kuntien elinvoima rakentuu niiden arjessa – siellä missä ihmiset asuvat, käyvät töissä ja yrittävät.

Yritykset ovat tässä kokonaisuudessa keskeisessä roolissa: ne tarjoavat työpaikkoja, tuovat verotuloja ja elävöittävät paikallista elinkeinoelämää. Menestyvät yritykset vetävät puoleensa osajia, palveluita ja investointeja, ja virkeä elinkeinoelämä säteilee hyvinvointina myös naapurialueille.

Yritykset ovat usein myös merkittävä osa paikkakunnan historiaa ja identiteettiä, alueellisia ankkureita ja usein juuri perheyritykset alueen ylpeydenaiheita.

Parhaimmillaan kunnat ja yritykset ruokkivat toistensa hyvinvointia. Yritykset ja niiden mahdollisuudet kunnissa on tärkeää ottaa huomioon uusien valtuustojen arkisessa työssä. Aidosti yrityksinä osallistava vuoropuhelu voi synnyttää täysin uutta luovia ratkaisuja ja vahvistaa sekä elinvoimaa että koko alueen hyvinvointia. Toinen merkittävä kuntien käsissä oleva keino on panostaminen koulutukseen ja osaamiseen, unohtamatta tietysti kaavoitusta, liikennettä ja sujuvaa asiointia.

Ehkä tärkeintä on kuitenkin avoin vuoropuhelu ja yhteistyö kuntien, oppilaitosten, yritysten ja koko maakunnan toimijoiden kesken. Köydestä säikeitä kiskomalla käteen jää lähinnä naarmuja. Siksi kunnissa ja alueilla kannattaa vetää yhteen suuntaan, paikallisia vahvuuksia hyödyntäen.

TE-palveluiden siirto kunnille kuluvan vuoden alussa toi uudenlaisia mahdollisuuksia edistää alueiden elinvoimaa. Työllisyyspalvelut ovat nyt lähempänä ihmisiä, oppilaitoksia ja yrityksiä, ja kunnat ovat monessa asiassa ja kehityksessä valtiota huomattavasti notkeampia. Tästä muutoksesta kannattaa ottaa alueiden elinvoiman ja yritysten toimintamahdollisuuksien vahvistamiseksi kaikki hyöty irti. Nyt on mahdollisuus luoda täysin uutta myös alueellisessa yhteistyössä, kaikkien hyvinvoinnin parhaaksi.

Kiitos hyvästä työstä kaikille perheyritysten ihmisille ja menestystä myös tulevaan!



Elmo Valkeinen: "Savotan yrityskulttuurissa korostuu tekemisen meininki ja rohkea kokeilu."

Sukupolvenvaihdos käynnisti kasvun

Karstulalainen Finn-Savotta Oy on tunnettu retkeilyvälineistään ja puolustusvoimille valmistetuista varusteista. Kolmannen polven johdolla yritys on tehnyt ison suunnanmuutoksen, joka on kasvattanut yrityksen uuteen kokoluokkaan. Kolmannen polven omistaja **Elmo Valkeinen** kannustaa jatkajia toteuttamaan rohkeasti omia näkemyksiään.

TEKSTI MIKKO PELLINEN KUVAT EETU VÄINÄMÖ & MIKKO PELLINEN

Savotan toiminta sai alkunsa 1950-luvun puolivälissä. Metsäsavotoilla tarvittiin varusteita ja vuonna 1955 **Allan** ja **Marjatta Halme** perustivat Pylkönmäen Nahkatyön. Yrityksen ensimmäiset tuotteet olivat reppuja ja rukkasia, jotka valmistettiin pariskunnan kodin ullakolla. Toiminta kasvoi ja 1960-luvulla yritys ryhtyi laajentamaan toimintaansa retkeilyvälineisiin.

Allan Halmeen mottona oli ”tehdään niin, että kestää”. Tämä lupaus piti ja 60-luvun puolivälissä yritys sai asiakkaaksi myös Puolustusvoimat. Kun yrityksen ensimmäinen sukupolvenvaihdos toteutui vuonna 1994, yhteistyö Puolustusvoimien kanssa oli jatkunut 30 vuotta ja retkeilytuotteissa Savotan brändi oli arvostettu.

Toinen sukupolvenvaihdos toi isoja muutoksia 2000-luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä Savotan toiminnassa korostui sotilasvarustepuoli ja kuluttajapuolen tuotteiden merkitys alkoi hiljalleen laskea. Yritys oli käynnistänyt myös tuontitoiminnan tietyissä

retkeilytuotteissa. Kun vetovastuu vuonna 2016 siirtyi kolmannelle polvelle, yrityksen liikevaihdosta 80 prosenttia tuli Puolustusvoimilta ja 20 prosenttia retkeilytuotteista.

”Sukupolvenvaihdoksen jälkeen teimme päätöksen, että haluamme kasvaa kuluttajapuolella, nostaa Savotan brändi takaisin arvoonsa ja keskittyä laatulupaukseen tuotteiden kestävydestä. Osana tätä prosessia keskityimme omaan tuotantoon ja luovuimme kokonaan tuontituotteista, joita

”Erikoistuminen on ollut meille erittäin merkittävä päätös. Se on mahdollistanut, että voimme tehdä tuotteita tänä päivänäkin Suomessa.”

emme itse valmistaneet”, kuvaa liiketoimintajohtaja Elmo Valkeinen.

Savotta tavoitteli uuden sukupolven johdolla myös liikevaihtojakaumansa kääntämistä ympäri, siten että kuluttajaliiketoiminta kasvisi merkittävästi.

Sukupolvenvaihdoksen yhteydessä käynnistettiin myös aito hallitustyö. Elmo Valkeisen mukaan yritys aloitti yrittäjän puuhapajana, kehittyi yritykseksi ja on nyt matkalla yhtiöksi. Yrityksen ja yhtiön erona hän näkee struktuurin, järjestelmät ja hiotut prosessit. Seuraava askel hallitustyössä on kokoonpanon vahvistaminen perheen ulkopuolisilla jäsenillä.

Kolmannen polven johdolla yritys on panostanut voimakkaasti markkinointiin.

”Ensimmäinen tekoni toimitusjohtajana oli markkinointibudjettimme yksitoistakertaistaminen”, Elmo Valkeinen muistelee.

Savotan yrityskulttuurissa korostuu tekemisen meininki ja rohkea kokeilu. Tästä yhtenä osoituksena on oma verkkokauppa – se tehtiin yrityksessä kolmesti, ennen kuin lopputulos tyydytti.

”Savotan vahvuus on se, että olemme hyviä kiipeämään perse edellä puuhun. Totta kai yritämme tehdä asiat hyvin, mutta toisinaan läikkyy yli. Olemme siinä mielessä outo paja, että olemme ompelimo, jolla on palveluksessa tuotannon automaatioinsinöörejä ja koodareita. Koodarit ovat mahdollistaneet sen, että olemme tehneet itse suuren osan verkkokaupan keskeisistä integraatioista. Jos jossain kohtaa havaitsemme, että jokin kohta ei toimi, tehdään homma uudestaan, paremmin ja kunnolla.”

Verkkokauppa ei ole ollut yritykselle ainoastaan kauppapaikka, vaan sillä on ollut myös iso merkitys asiakasymmärryksen keräämisessä ja asiakaskokemuksen kehittämisessä.

”Kun tuotteen myy itse, on vastuussa isommasta osasta asiakaskokemusta kuin myytäessä jälleenmyyjille. Oma verkkokauppa on auttanut meitä ymmärtämään paremmin asiakkaan ostoprosessia ja sen myötä ymmärtämään ja auttamaan jälleenmyyjiamme.”

Verkkokauppa ei ole ollut yritykselle ainoastaan kauppapaikka, vaan sillä on ollut myös iso merkitys asiakasymmärryksen keräämisessä ja asiakaskokemuksen kehittämisessä.



Tulokset hämmentävät

Vuonna 2016 Savotan palveluksessa työskenteli noin 35 henkilöä, yrityksen liikevaihto oli neljän miljoonan euron luokkaa, josta itse valmistettujen retkeilytuotteiden osuus oli noin 0,5 MEUR. Savotan tavoite asiakasrakenteen muutoksesta toteutui vuonna 2021, jolloin kuluttajatuotteet toivat liikevaihdosta 80 prosenttia. Kymmenessä vuodessa retkeilytuotteiden myynti on viisitoistakertaistunut: tänä vuonna retkeilytuotteet tuovat noin 75 miljoonaa euroa yrityksen liikevaihdosta. Yritys työllistää yli 200 ihmistä, joista Karstulassa noin 60.

Kasvua ovat tuoneet retkeilyharrastuksen kasvu, josta yritys on ottanut osansa sekä kotimaisten ja kansainvälisten jälleenmyyjien kautta että verkkokaupasta.

Kuluttajatuotteiden kasvun taustalla ovat myös mittavat markkinointipanostukset, erityisesti sosiaaliseen mediaan. Savotalla on yli 120 000 tilaajaa YouTube-kanavallaan. Määrä on hämmentävän suuri, vastaavia lukuja yritystilien tilaajista ei Suomessa ole montaa.

Yrityksen YouTube-kanavalla löytyy mm. kestävyyttä havainnollistava video, jossa yrityksen rinkka ammutaan katapultilla maastoon, vedetään maastoauton perässä ja sen jälkeen peruutetaan rinkan yli edestakaisin.



”Haluaamme tehdä asioita omalla tavallamme ja sillä monesti erotumme. Esimerkiksi alallamme tyypillistä on, että videoiden äänimaailma muistuttaa toimintaelokuvaa. Me päätimme tehdä jotain vastakkaista ja keskittyä tuotteiden käytöstä koituihin ääniin, kuten soljen naksahduksiin tai vetoketjuun sulkemiseen. Lopputulos muistutti ASMR-videota”, Valkeinen nauraa.

Valkeinen peräänkuuluttaa markkinoinnissa rohkeutta ja aggressiivisuuttakin.

”Aina kun pelottaa, silloin todennäköisesti kannattaa enemmän tehdä kuin jättää tekemättä.”

Luottamus kantaa

Elmo Valkeinen on kiitollinen siitä työstä, jonka edelliset sukupolvet ovat saaneet aikaan.

”Yritys oli vakavaraisessa asemassa, siitä oli hyvä ponnistaa ja luottaa, että peruskallio, jolta hyppää, kestää eikä murru alta.”

Kun ennen sukupolvenvaihdosta Valkeinen toimi varatoimitusjohtajana ja äitinsä Anita Halme toimitusjohtajana, ei kipinöiltä aina vältytty.

”Kuten monessa perheyrietyksessä, myös meillä otettiin välillä yhteen kipakastikin. Syy oli monesti hyvin inhimillinen:

« Savotan tuotteet valmistetaan omilla tuotantotiloissa Suomessa ja Virossa.

« Savotan reput valmistetaan yhä alkuperäisen moton mukaan – tehdään niin että kestää!

toinen tarkasteli maailmaa tuotanto-orientoituneesti, toinen taas markkinoinnin linssin läpi.”

Kipinöinti väheni sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Valkeinen on kiitollinen tuesta ja luottamuksesta, jonka hän ja hänen veljensä uusina omistajina saivat edelliseltä sukupolvelta.

”Vaikka muutokset olivat paikoin isoja, missään vaiheessa mattoa ei vedetty jalkojen alta vaan tuki säilyi. Se on sukupolvenvaihdoksessa äärimmäisen tärkeää.”

Savotta juhlistaa 70-vuotisjuhliansa syksyllä. Millaisia tavoitteita Valkeisella on 100-vuotiaalle Savotalle?

”Toivon, että Savotan kasvu jatkuu ja että 100-vuotisjuhlia juhlii 100 miljoonan liikevaihdon yritys.”

Entä mitkä ovat Valkeisen omat toiveet?

”Jossain vaiheessa voisi olla mielenkiintoista olla hallituksen jäsenenä toisessa yhtiössä ja testata, toimivatko Savotan opit muualla. Mutta sen aika ei ole vielä nyt. Henkilökohtaisesti tärkein tavoite on elää merkityksellistä elämää. Ärsykkeiden jahtaaminen ei ole se mitä haluan, vaan ennemmin tasapainoinen elämä. Hyvä arki on todella tärkeä asia. Kun elää hetkessä ja keskittyy niihin asioihin, jotka tekevät onnelliseksi, voi hyvin.” P&Y

Elmo Valkeisen muistilistat

Jatkajalle

- Usko itseesi, ole nöyrä ja tunnista muiden lahjakkuus.
- Palkkaa firmaan itseäsi fiksumpia työntekijöitä.
- Luokaa aito hallitustyö, jollei sitä vielä ole.

Luopuvalle sukupolvelle

- Yrittämisessä riittää, että 80 prosenttia menee oikein.
- Pitää sietää, että jatkaja tekee 20 prosenttia asioista toisin.
- Ole tukena, mutta samanaikaisesti anna tilaa toimia.

miltton

Varmista strategian relevanttius

Asiantuntijamme ohjelman suunnittelussa



Charly Salonius-Pasternak
Charly johtaa Milttonin Nordic West Officea – ajatushautomoa, joka on erikoistunut geopolitiikkaan ja globaalin skenaarioiden suunnitteluun.



Tero Ojanperä
Tero on toinen Silo.AI:n perustajista ja hänellä oli keskeinen rooli sen myynnissä AMD:lle. Yritysohjelmaohella Tero toimii Aalto-yliopistossa työelämäprofessorina, erikoistumisalueinaan tekoäly ja alustatalous.



Terhi Koipijärvi
Terhi on strategisen yritysvastuun edelläkävijä ja hänellä on yli 30 vuoden laaja kansainvälinen kokemus asiantuntija- ja johtotehtävistä. Hän toimii Metson, Ponsen ja Green Resourcen hallituksissa sekä FIBS:n hallituksen puheenjohtajana.



Mika Rytönen
Mika johtaa Milttonin strategialiiketoimintaa. Hänellä on 30 vuoden kokemus liikkeenjohdon konsultoinnista. Mika on fasilioinut strategiaprosesseja pörssiyrityksille ja perheyriksille, start-upuille, yhdistyksille ja voittoa tavoittelemattomille organisaatioille.

Geopoliittinen turbulenssi, nopeasti muuttuva vastuullisuuden pelikenttä sekä tekoäly muokkaavat toimintaedellytyksiä. Olemme yhdessä huippu-asiantuntijoidemme kanssa luoneet ainutlaatuisen, inspiroivan ja nopean tavan varmistaa strategian ajantasaisuus:

MITÄ – Viimeisimmät näkemykset geopolitiikasta, vastuullisuudesta, tekoälystä ja strategiasta

MITEN – Modulaarinen ja räätälöitävissä oleva strategian kalibrointiprosessi

MIKSI – Jotta varmistetaan liiketoiminnan elinvoima tänään ja huomenna

KENELLE – Pienten ja keski suurten yritysten ja yhdistysten hallituksille ja johtoryhmille

Kiinnostuitko? Ota yhteyttä: mika.rytkonen@miltton.com, +358 40 584 8372



DevCo on kehitysyritys ja aktiivinen omistaja, jonka tavoitteena on rakentaa pitkällä aikavälillä globaalisti johtavia yrityksiä valikoiduilla niche-toimialoilla.

Toivottavasti nähdään tulevana kuukausina Perheyriksen liiton tilaisuuksissa!

DevCo

LUE LISÄÄ TOIMINNASTAMME SEKÄ TIIMISTÄMME OSOITTEESSA WWW.DEVCO.FI

Valintojen paikka



Mika Rytönen
strategiatyön vanhempi neuvonantaja
Miltton Oy

TOIMINTAYMPÄRISTÖN muutos ei ole ohimenevä ilmiö – se on pysyvä, kiihtyvä ja arvaamaton. Jos takertuu vanhaan, se jää väistämättä jalkoihin.

Strategian on muututtava eläväksi prosessiksi. Se ei voi olla vuosikelloon naulattu suunnitelma, joka päivittyy vain kerran vuodessa. Sen sijaan sen on oltava jatkuvaa suunnan tarkistamista ja tarvittaessa nopeaa kurssinmuutosta. Uudistumiskyky ei ole enää kilpailuetu – se on elinehto.

1. Käännä muutosvoimat mahdollisuuksiksi

Geopoliittinen epävarmuus, yhteiskunnallinen polarisaatio, teknologian kiihtyvä kehitys ja kestävä kehityksen vaatimukset muovaavat pelikenttää joka päivä. Strategian tehtävä ei ole vain reagoida – sen on osattava lukea muutoksen suuntaa ja tunnistaa, missä piilee mahdollisuus.

Mitä nämä muutosvoimat tarkoittavat omalle markkina-asemalle? Missä piilevät riskit, joita ei voi sivuuttaa? Entä mahdollisuudet, jotka vaativat rohkeutta ja ennakoitua? Kyse ei ole pelkästään selviytymisestä, vaan kyvystä suunnata resurssit viisaasti ja vaikuttavasti.

2. Vastuullisuus on liiketoimintaa – ei viherliite

Vastuullisuus ei ole viestintäkampanja tai raportoinnin pakollinen liite. Se on suora reitti kasvuun – tai este sille, jos siihen ei tartuta kunnolla.

Tekoälyn, innovaatioiden ja muutosjohtamisen avulla toimintaa voidaan uudistaa perusteellisesti. Tuloksena on uudenlaisia, erottuvia liiketoimintamalleja – ja samalla pysyvää, positiivista vaikutusta ympäröivään maailmaan. Tulevaisuus ei ole pelkästään kestävä. Se on uudistava.

3. Tekoäly ei ole työkalu – se on pelikentän uusjako

Tekoäly ei ole vain tekninen apuväline. Se on paradigman muutos, joka ravistelee liiketoimintamalleja, päätöksentekoa ja organisaatioiden osaamisvaatimuksia juuritasolla.

Tekoäly vaatii strategista ajattelua, eettisiä pelisääntöjä ja kykyä yhdistää teknologia osaksi liiketoiminnan ydintä – ei vain kehityshankkeeksi. Oikein hyödynnettynä tekoäly on kasvun kiihdyttävä. Väärin johdettuna se on luottamuksen syöjä ja arvoa tuhoava voima. Teknologia itsessään ei ratkaise mitään – ratkaisevaa on, miten sitä johdetaan ja mihin sitä käytetään.

Tulevaisuus ei ole lineaarinen. Se on epävarma, kompleksinen ja täynnä sekä riskejä että mahdollisuuksia. Tässä ei ole varaa jäädä tarkkailijaksi. Strategia puolestaan ei ole suunnitelma. Se on kyky tehdä valintoja, kun ennusteet pettävät. Tulevaisuus kuuluu niille, jotka pystyvät uudistumaan ennen kuin on pakko.

Kolme kysymystä auttaa pitämään fokuksen oikeissa asioissa

- Miten varmistamme ydinliiketoiminnan elinvoiman tänään?
- Mihin investoimme, jotta rakennamme huomisen kilpailukykyä?
- Mitä uusia vaihtoehtoja tutkimme, jotta emme jää jälkeen ja pysymme relevantteina myös tulevaisuudessa?

Heikko taloustilanne vesitti verouudistuksen

Perheyritysten liitto nosti perintö- ja lahjaveron korvaamisen luovutusvoittoverolla alkuvuoden puheenaiheeksi. Julkisen talouden heikko tilanne lykkäsi kuitenkin tavoitteen toteutumista.

TEKSTI MATTI REMES GRAAFI JENNI AHONEN

28.1.

Perheyritysten liitto julkistaa selvityksen, jonka mukaan perintö- ja lahjaveron varautuminen jarruttaa perheyritysten investointeja ja kasvua. Selvitys perustuu Etlan tutkimustuloksiin.

5.2.

Elinkeinoelämän keskusliitto julkistaa teesinsä kasvun vauhdittamiseksi. Perintö- ja lahjaverosta luopuminen on mukana, mutta se kytketään osinkojen verotuksenkiristämiseen.



6.2.

28.2.

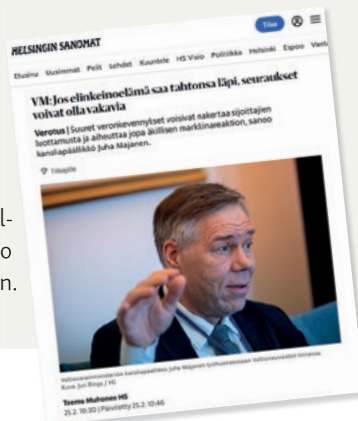
Risto Murrin Kasvuriihityöryhmä esittää, että yritysten sukupolvenvaihdostilanteita voitaisiin helpottaa joko nyky sääntelyä päivittämällä tai korvaamalla perintö- ja lahjaveron luovutusvoittoverolla kytkettynä osinkoverouudistukseen.

28.1.

Valtiovarainministeri **Riikka Purra** ennakoii jo tulevia veropäätöksiä STT:n haastattelussa. Jos verotuksen alentamiseen on mahdollisuus, hän keventäisi ensisijaisesti työn verotusta.

25.2.

VM: "Jos elinkeinoelämä saa tahtonsa läpi, seuraukset voivat olla vakavia." Suuret veronkevennykset voisivat nakertaa sijoittajien luottamusta ja aiheuttaa jopa äkillisen markkinareaktion, sanoo kansliapäällikkö Juha Majanen.



28.2.

Suomen Yrittäjät esittää kannanottonaan, ettei järjestö kannata enää perintö- ja lahjaveron poistamista, jos se rahoitetaan kiristämällä osinkoverotusta.

Petteri Orpon hallituksen puoliväliriihi toi perheyritysten sukupolvenvaihdoksiin vain vähän helpotusta. Perintö- ja lahjaveron korvaaminen luovutusvoittoverolla oli Perheyritysten liiton tavoite, mutta sen toteutuminen siirtyi tuonnemmaksi.

”Perheyritysten sukupolvenvaihdosten helpottamiselle riittää kyllä sympatiaa, mutta moni poliitikko katsoo verouudistuksen olevan mahdotonta valtion nykyisessä talousahdingossa”, Perheyritysten liiton toimitusjohtaja **Minna Vanhala-Harmanen** sanoo.

Ennen puoliväliriittä perintö- ja lahjaverosta käytiin vilkas keskustelu, johon liiton vaikuttamistyö tarjosi runsaasti sytykkeitä.

”Vaikuttamistyöhön osallistui toimiston ohella laaja joukko jäsenyrityksiämme ja liiton luottamustehtävissä toimivia ihmisiä. Myös yhteistyö muiden elinkeinoelämän järjestöjen kanssa tiivistyi”, Perheyritysten liiton viestintä- ja yhteiskuntasuhdepäällikkö **Tiina Tikander** kertoo.

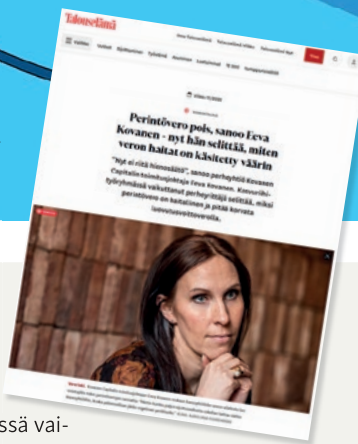


28.2.

Perintö- ja lahjaverotuksella on pääomamarkkinoita kiihdyttävä rooli, kirjoittaa Polttimo Oy:n **Pär-Gustaf Relander** Kauppalehdessä. Hänen mukaansa Ruotsissa pääomamarkkinat ja verotuskäytännöt ovat luoneet edellytyksiä kotimaiselle sijoittamiselle kasvuyrityksiin.

14.3.

Murron työryhmässä vaikuttanut Kovanen Capitalin toimitusjohtaja **Eeva Kovanen** kertoo Talouselämän haastattelussa, miksi perintövero on haitallinen ja pitää korvata luovutusvoittoverolla. Nyt ei riitä hienosäätö, hän sanoo.



27.3.

Pellervon taloustutkimus PTT:n mukaan Suomen talouskasvu jää tänä vuonna hauraaksi. Sen ennusteen mukaan talous kasvaa 0,6 prosenttia tänä vuonna ja 1,7 prosenttia ensi vuonna. Poikkeuksellinen epävarmuus jättää sekä yrityksiä että kuluttajia.

3.3.

Seinäjoen ammattikorkeakoulun perheyritysten omistajanvaihdosbarometri kertoo, että perheyritysten jatkuvuusnäkömät ovat parantuneet merkittävästi. Selvityksen mukaan sukupolvenvaihdosten onnistuminen vahvistaa työllisyyttä Suomessa.

26.3.

Etlä arvioi Suomen talouden kasvavan tänä vuonna 1,2 prosenttia ja ensi vuonna 1,4 prosenttia. Talous- ja geopolittiseen epävarmuuteen liittyy kuitenkin paljon riskejä. Etlän mukaan julkisen talouden näkömät jatkuvat heikkoina. Julkinen velka kasvaa vajaan 87 prosenttiin vuoden 2027 loppuun mennessä.





KUVA MARIKA ROSENGÅRD

”Perheyriityksiä tarvitaan, mikäli haluamme pitää täällä tuotantoa yllä ja maan asuttuna.”

— MINNA VANHALA-HARMANEN, Perheyriitysten liitto

Perheyriitysten liiton edustajat tapasivat alkuvuoden aikana laajasti poliittisia päättäjiä, ennen muuta hallituspuolueiden ministereitä, kansanedustajia ja erityisavustajia. Keskusteluja käytiin myös ministeriöiden edustajien kanssa.

”Poliittisten päättäjien viesti oli, että

tulppaa perheyriitysten investointeja ja kasvua.

Tästä käynnistyi keskustelu, jossa argumentteja verouudistuksesta esitettiin puolesta ja vastaan. Liitto toi omat näkemyksensä esille medioiden haastatteluisissa, mielipidekirjoituksissa ja sosiaalisen median keskusteluissa.

Puoliväliriihen tuomasta pettymyksestä huolimatta työ perheyriitysten sukupolvenvaihdosten helpottamiseksi jatkuu.

”Noin 70 prosenttia suomalaisista työnantajayrityksistä on perheyriityksiä. Suomessa on pulaa investointeja ja työpaikkoja luovista pääomista. Perheyriityksiä tarvitaan, mikäli haluamme pitää täällä tuotantoa yllä ja maan asuttuna”, Minna Vanhala-Harmanen perustelee. P&Y

perintö- ja lahjaverotuksesta voidaan luopua julkisen talouden tilanteen niin salliessa”, Vanhala-Harmanen sanoo.

Keskustelu perintö- ja lahjaverosta lähti kunnolla liikkeelle Perheyriitysten liiton tammikuun lopulla julkistamasta selvityksestä, jonka mukaan veroon varautuminen

28.3.

Aalto-yliopiston omistamisen professori **Samuli Knüpferin** tutkimus paljastaa, että varakkaimpien yrittäjien muutto-liike Suomesta on kiihtynyt. Kyse on pienestä joukosta henkilöitä, joilla on kuitenkin määräänsä suurempi vaikutus paikalliseen liike-elämään, Knüpfer sanoo Kauppalehdessä.

2.4.

Valtion taloudellinen tutkimuskeskus (VATT) julkistaa selvityksen, jonka mukaan perintöveron korvaaminen luovutusvoittoverolla ei olisi kansantalouden näkökulmasta perusteltua. Selvityksen mukaan muutos ei kiihdyttäisi merkittävästi talouskasvua, mutta verotulot laskisivat huomattavasti.

23.4.

Perheyriitysten alaikäiset jatkajat saatiin nyt sukupolvenvaihdoshuojennuksen piiriin. Hallitus päättää puoliväliriihessä, että perintöveron alarajaa korotetaan ja maksuajalta perittävää korkoa lasketaan. Lahjaveron alaraja nousee 5000 eurosta 7500 euroon vuonna 2026. Lisäksi perintöveron maksuajan viivästyskorkoa lasketaan hieman.

1.4.

Valtiontalouden niukkaa liikkumatilaa rajaavat entisestään lisäpanostukset puolustukseen. Pääministeri **Petteri Orpo** kertoo, että Suomi nostaa puolustusmenot vähintään kolmeen prosenttiin bruttokansantuotteesta vuoteen 2029 mennessä.

2.4.

Epävarmuus maailmantalouden kehityksestä kasvaa merkittävästi, kun Yhdysvaltain presidentti **Donald Trump** ilmoittaa massiivisista tullikoroituksista kauppakumppaneille. Tullien asettamista osin lykätään, mutta epävarmuuden jatkuminen aiheuttaa markkinoilla suurta epävakautta.



Perheyriykset erottuvat edukseen omistajanvaihdosbarometrissa

KAIKKIAAN PERHEYRIYKSET näyttäytyvät erittäin positiivisessa valossa valtakunnallisessa omistajanvaihdosbarometrissa, ja ne perheyriykset, joilla on jatkaja tiedossa, näyttäytyvät kaikkein positiivisimmassa valossa. Perheyriykset ovat keskimäärin suurempia, menestyvämpiä ja kasvuhakuisempia kuin ei-perheyriykset. Myös hallitustyöskentely sekä strateginen suunnittelu on aktiivisempaa. Perheyriyksistä, joissa yrittäjä vähintään 60-vuotias, 36% suunnittelee sukupolvenvaihdosta, 41% yrityksen myyntiä perheen ulkopuolisille ja 18% lopettamista. Erityisesti isot ja menestyneet yritykset halutaan säilyttää perheissä.

Äkillinen luopuminen toisi merkittäviä ongelmia

Perheyriyksistä 46% arvioi, että toiminnan jatkamisessa olisi erittäin merkittäviä tai merkittäviä ongelmia, mikäli yrittäjä joutuisi äkillisesti luopumaan roolistaan. Mitä suurempi yritys, sitä paremmat toimintaedellytykset niillä on äkillisen luopumisen tilanteessa. Yli 20 työntekijän yrityksistä ainoastaan 13% arvioi, että äkillinen luopuminen toisi erittäin merkittäviä tai merkittäviä ongelmia.

Parannettavaakin löytyi

Yhdessä asiassa perheyriykset jäävät jälkeen ei-perheyriyksistä. 20%:lla perheyriyksistä on hallituksessaan perheen ulkopuolinen jäsen ja vastaavasti ei-perheyriyksistä 34%. Yrityskoon kasvaessa myös todennäköisyys ulkopuoliseen hallituksen jäsenen kasvaa. Yli 20 työntekijän perheyriyksistä 61%:lla on ulkopuolinen hallituksen jäsen.

Moni vastaaja oli 70 vuotta täyttänyt. Nuoremman sukupolven motivaatiota on vaikea pitää yllä, mikäli vastuu ja valta siirtyy pitkästi yli 50 vuoden iässä.

20+ perheyriykset talouden ja alueiden moottoreita

Etenkin vähintään 20 työntekijän perheyriykset ovat kullannarvoisia sekä alueellisesti että koko kansantaloudelle. Siksi pitäisi varmistaa, että yritysten kasvuun on riittävät kannustimet yhteiskunnassa ja toisaalta edistää sukupolvenvaihdosten toteutumista monipuolisilla valmennusohjelmilla. Myös perintö- ja lahjaveron poisto olisi tarvittava toimi perheyriyten jatkuvuudelle. Perheyriyksillä on parhaat mahdollisuudet kasvaa muutaman kymmenen työntekijän yrityksistä aina Mittelstand -kokoon, jos ne saavat kehittyä ja kasvaa sukupolvesta toiseen.

Valtakunnallisen omistajanvaihdosbarometrin kyselyyn vastasi 1476 yrittäjää tai yritysjohtajaa ja näistä 60% eli 880 oli perheyriyksistä.



Sanna Joensuu-Salo
Seinäjoen ammattikorkeakoulu



Elina Varamäki
Seinäjoen ammattikorkeakoulu



Anmari Viljamaa
Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Tesi

Sijoitamme markkinaehtoisesti pääomasijoitusrahastoihin ja suoraan kasvuyrityksiin. Tuotamme ja jaamme markkinatietoa, edistämme kestävyttä ja tuomme alan kotimaisia ja kansainvälisiä toimijoita yhteen. Näin luomme yhdessä uusia suomalaisia maailmalla menestyjiä.

Lue lisää Tesin viimeisimmistä selvityksistä:



Kestäviä
MENESTYSTARINOITA

Asiakkaidemme menestyksen mahdollistaminen ja oikeusturvasta huolehtiminen ovat olemassaolomme perusta. Castrén & Snellman on vaativien asianajopalveluiden edelläkävijä niin yritysjärjestelyissä, riidanratkaisussa kuin kaikilla muillakin liikejuridiikan aloilla. Tehtävänäme on auttaa asiakkaitamme rakentamaan kestäviä menestystarinoita.


CASTRÉN & SNELLMAN

castren.fi

Onko vastuullisuus jo aidosti osa yrityksenne strategiaa ja kulttuuria?



Heli Leskinen

Talousjohtaja, DevCo Partners

VASTUULLISUUDEN integroiminen osaksi yrityksen strategiaa ja kulttuuria on yksi keskeisistä mahdollistajista arvoa luovalle ja vaikeammalle vastuullisuustyölle. Samaan aikaan tämä on yksi keskeisistä tekijöistä pitkäjänteiseen arvонуontiin itse liiketoiminnassa. Kun vastuullisuus on sisäänrakennettu yrityksen strategiaan ja kulttuuriin, se läpäisee koko organisaation ja jokainen työntekijä tietää oman roolinsa yrityksen vastuullisuustyön edistämiseksi.

Jotta vastuullisuus voidaan integroida osaksi yrityksen strategiaa ja kulttuuria, tarvitaan yhteinen suunta. On tärkeää, että omistajat, hallitus, johto ja koko organisaatio ovat samalla sivulla vastuullisuustyön ambitiotasosta, tavoitteista ja prioriteeteista. Vaikuttavan vastuullisuustyön edistäminen edellyttää myös omistajien ja ylimmän johdon aitoa sitoutumista ja halua olla mukana ratkaisemassa globaaleja haasteita.

Ytimessä on myös vastuullisuuden kytkeminen osaksi yrityksen strategiaprosessia. Juuri strategiaprosessissa määritellään liiketoiminnan keskeisimmät linjaukset ja tavoitteet, joten se tarjoaa luontevan hetken tarkastella myös vastuullisuuden roolia. Kun vastuullisuustavoitteet asetetaan samanaikaisesti muiden strategisten tavoitteiden kanssa, varmistetaan, että tavoitteet tukevat toisiaan ja ovat linjassa. Näin vastuullisuus nivoutuu osaksi liiketoimintaa sen sijaan, että sitä käsiteltäisiin erillisenä kokonaisuutena.

Vastuullisuuden integroiminen osaksi yrityksen strategiaa ja kulttuuria auttaa myös tunnistamaan liiketoiminnan ja planeetan kannalta olennaisimmat tekijät sekä välttämään turhaa rönsyilyä. Pienille ja keskisuurille yrityksille, joilla on usein rajalliset kehitysresurssit, on erityisen tärkeää kohdistaa panostukset oikeisiin osa-alueisiin, jotta vastuullisuustyöllä saadaan aikaan todellista vaikutusta.

Mutta miten vastuullisuus saadaan osaksi yrityksen kulttuuria? Tärkeintä on, että jokainen työntekijä ymmärtää oman roolinsa vastuullisuustyössä. Tässä ei tarvitse keksiä pyörää uudelleen: tehokas viestintä, koulutus ja tavoitteiden jalkauttaminen työntekijöiden rooleihin relevantilla tavalla ovat avaintekijöitä.

Monet yhtiöt ja perheomistajat ovat tehneet vastuullista liiketoimintaa jo vuosikymmenten ajan – kauan ennen kuin vastuullisuus nykymuodossaan tuli yritysten agendalle ja viestintään. Monissa yrityksissä on tunnistettu, että viime vuosina vastuullisuustyö on keskittynyt voimakkaasti raportointiin ja CSR-raportoinnin valmisteluihin, mikä on osittain vienyt resursseja ja huomiota vaikuttavalta vastuullisuustyöltä. Nyt Omnibus-aikana on hyvä hetki pysähtyä miettimään: miksi ja miten vastuullisuustyötä yrityksessämme oikeastaan tehdään – ja mitä vaikuttavuutta olemme saaneet aikaan?

Omistajaosaaminen

Perheyrittäjän menestyksen avain

Perheyrittäjänä kohtaat jatkuvasti uusia haasteita muuttuvassa toimintaympäristössä. Yksi tehokkaimmista tavoista varmistaa yrityksesi pitkäjänteinen menestys ja perheesi hyvinvointi on kehittää aktiivisesti omistajaosaamista.

TEKSTI KRISTA ELO-PÄRSSINEN KUVA MARICA ROSENGÅRD GRAAFI JENNI AHONEN

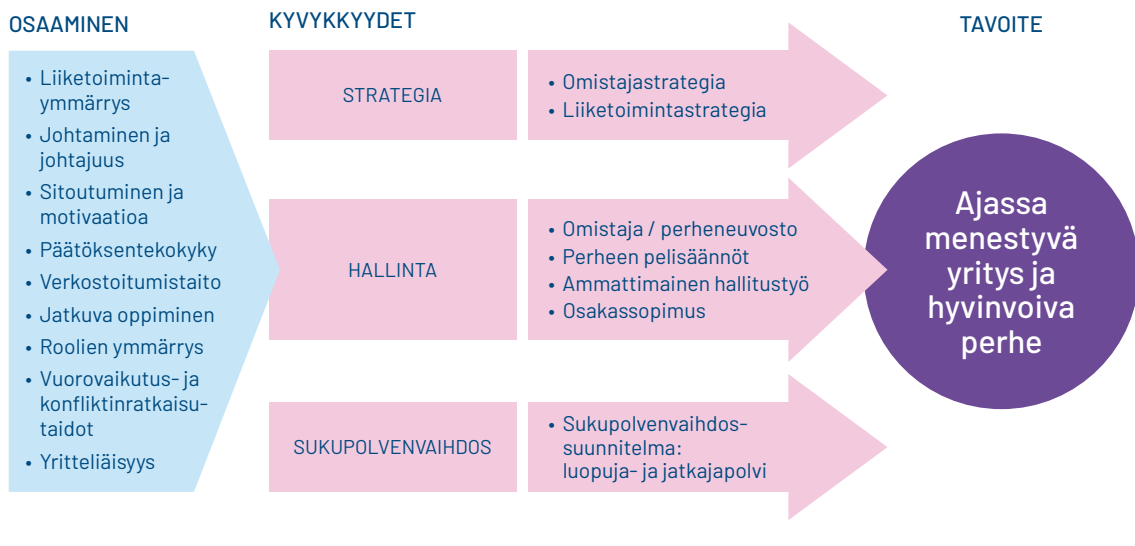
Omistajaosaaminen on kokonaisuus, joka yhdistää liiketoiminnan ymmärryksen, johtajuuden taidot ja kyvyn tehdä vaikuttavia päätöksiä. Keskeisiä omistajaperheen osaamisen alueita ovat sitoutuminen ja motivaatio, yritteliäisyys, verkostoitumistaidot sekä konfliktinratkaisukyky. Omistajalla tulee olla selkeä käsitys omista rooleistaan yrityksessä ja perheessä sekä halu jatkuvaan oppimiseen. Omistajan eri rooleissa tarvitaan erilaista osaamista. Myös perheyrittäjän vaihe määrittää osaamistarpeita.

Omistajaperheen osaaminen konkretisoituu kolmella pääalueella: strategiassa, hallinnassa ja sukupolvenvaihdoksessa.

1. Strategia: Selkeä, kirjallinen omistajastrategia ja liiketoimintastrategia toimivat yrityksen suunnannäyttäjinä. Niiden avulla voidaan ennakoita ja hallita muutoksia, turvata yrityksen kilpailukyky ja luoda pitkäjänteistä menestystä.



OMISTAJAOSAAMINEN PERHEYRITYKSESSÄ



OPI-työryhmän ja hallituksen keskustelujen perusteella selkeytettiin syksyllä 2024 PL:n näkemys omistajaosaamisesta.

2. Hallinta: Hyvin organisoitu hallinto tukee yrityksen ja perheen tasapainoista toimintaa. Tämä tarkoittaa käytännössä omistajaneuvostoa tai perheneuvostoa, osakassopimuksia, perheen pelisääntöjä sekä ammattimaista hallitustyöskentelyä. Hallintarakenteet tukevat avoimuutta, luottamusta ja rakentavaa vuorovaikutusta.

3. Sukupolvenvaihdos: Yrityksen sukupolvenvaihdos on kriittinen kohta, jossa omistajaosaamisen merkitys korostuu erityisesti. Hyvin suunniteltu sukupolvenvaihdos huomioi sekä luopuja- että jatkajasukupolven tarpeet ja tavoitteet. Se auttaa turvaamaan yrityksen jatkuvuuden ja perhesuhteiden hyvinvoinnin.

Omistajaosaamisen kehittäminen ei ole koskaan valmis projekti, vaan jatkuva prosessi. Avoin keskustelu perheessä ja kokemusten vaihto muiden perheyrittäjien kanssa, valmentuksiin osallistuminen sekä yhteistyö asiantuntijoiden ovat erinomaisia keinoja syventää omistajaosaamista.



Suosittu **Omistamisen taito** -valmennus käynnistyy taas syksyllä 2025. Nyt voit ilmoittautua mukaan!

Onko sinun yrityksessäsi jo panostettu omistajaosaamisen kehittämiseen? Ehkä nyt olisi oikea hetki ottaa seuraava askel kohti vahvempaa omistajuutta ja menestyvämpää tulevaisuutta! **P&Y**

Yhdessä oppien – kohti menestyvää yritystä ja hyvinvoivaa perhettä



Charlotta Björnberg-Paul

PL hallituksen jäsen ja

OPI työryhmän pj., Perheyrittäjien liitto

MAAILMAN markkinat ovat sekaisin ja Suomessa lakkoilu jatkuu. Tilanne ei näytä ihan heti helpotavan. Mutta synkkien otsikoiden keskellä löytyy myös valoa – esimerkiksi siinä, että KAJ, pohjanmaalainen yhtyeemme, edustaa tänä vuonna Ruotsia Euroviisuissa. Joskus elämä yllättää positiivisesti ja isosti! Hyvä niin.

Samalla tavalla yllättävää voi olla se, kuinka keskeisessä roolissa perheyrittäjät ovat suomalaisessa yhteiskunnassa. Noin 70 prosenttia yksityisistä työnantajayrityksistä on perheyrittäjiä, ja ne työllistävät yhteensä yli puoli miljoonaa ihmistä.

Iloksemme PL:n kyselyn mukaan yhä useammalla jäsenyrityksellämme on kirjallinen omistajastrategia (suurista yhtiöistä 86 %, kaikista 44 %). Omistaja- tai perheneuvostoja (25 %), osakassopimuksia (63 %) ja perheen pelisääntöjä (26 %) löytyy yhä useammin. Ammattimainen hallitustyö on arkea

jo yli puolella – ja hyvä niin. Mutta sukupolvenvaihdossuunnitelma löytyy vasta vajaalta kolmannekselta (30 %). Miksi? Verotus? Monimutkaisuus?

Omistaminen on muutakin kuin numeroita. Se on vuorovaikutusta, vastuun jakamista ja – ennen kaikkea – jatkuvaa oppimista. Japanilaisessa koulutuskulttuurissa tätä kuvaa termi “manabi ai” eli yhdessä oppiminen. Sen ytimessä on ajatus siitä, että opimme toisiltamme – ei vain ylhäältä alaspäin. Tässä on jotain sellaista, mitä suomalaisessa yhteiskunnassa voitaisiin arvostaa enemmän. Vai onko kyse siitä, että yhdessä omistaminen vaatii myös toisenlaista osaamista – kuuntelemista?

Muistan erään syysseminaarin, jossa perheyrittäjä kertoi edesmenneelle isälleni haasteistaan seuraajasukupolvensa kanssa. Isäni katsoi häntä lempeästi ja totesi: "Olisiko viisaampaa keskustella tästä seuraajasi kanssa – ei minun?" Siinä kiteytyi paljon. Kuudennen sukupolven perheyrittäjänä hän näki sen, mitä toisessa sukupolvessa ei vielä oltu oivallettu. Omistajuus ei siirry yksin papereilla, vaan vuoropuhelulla, yhteisellä ymmärryksellä ja avoimuudella omistajien kesken.

Tänä vuonna Perheyrittäjien liitto on opetellut kuuntelemaan myös toisella kotimaisella. Huhtikuussa järjestetty ruotsinkielinen tapaaminen Pietarsaareissa kokosi nelisenkymmentä omistajaa keskustelemaan omistajastrategiasta på svenska. Palaute tapahtumasta oli niin positiivista, että jatkoa on luvassa.

Perheyrittäminen on elämäntapa, joka voi olla äärimmäisen palkitseva – taloudellisesti, inhimillisesti ja sukupolvia yhdistävällä tavalla. Yhdessä opimme enemmän.

PwC Suomi

70 vuotta – Perheyrittysten
luotettava kumppani



PwC:n tarkoitus on rakentaa yhteiskuntaan luottamusta ja ratkaista merkittäviä ongelmia. Autamme yrityksiä kasvamaan, toimimaan tehokkaasti ja raportoimaan luotettavasti jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Apunasi on Suomessa 1 350 asiantuntijaa ympäri maan.

Palveluitamme perheyrittysille ovat mm. omistajastrategia, sukupolvenvaihdokset, yritysjärjestelypalvelut, veroneuvonta, lakipalvelut, liikkeenjohdon konsultointi ja tilintarkastus.

pwc.fi

Fiblonin osaavat omistajat

Arvopohjainen omistajuus vie kohti tulevaa

Fiblonin toimintaa on ohjannut alusta asti arvopohjaisuus.

Perheen kesken on vallinnut poikkeuksellisen selkeä yhteinen näkemys siitä, miksi yritystä omistetaan ja mihin suuntaan sitä halutaan viedä.

TEKSTI SINI-MARIA ANT-WUORINEN KUVA FIBLON

Fiblon on porilainen perheyrittäjä, jonka omistajuus pohjaa jatkuvaan oppimiseen sekä vahvoihin ja kestäviin arvoihin. Yrityksen omistajat toisessa sukupolvessa – sisarukset **Anne, Pekka** ja **Mikko Ekberg** – ovat kulkeneet määrätietoisesti polkuaan kohti syvempää ymmärrystä vastuullisesta omistajuudesta. Oppiminen on Ekbergeille paitsi strateginen tavoite myös elämäntapa.

Omistajaosaamisen kehittäminen Perheyrittäjien liiton valmennuksissa alkoi, kun Pekka Ekberg osallistui ensimmäisenä strategisen johtamisen ohjelmaan. Kokemus oli niin antoisa, että myös sisarukset lähtivät hänen innoittamina valmentautumaan ja kehittämään omistajaosaamistaan. ”Emme tienneet, että saisimme joskus valmennusohjelmaan kuuluvat *Osaava*

”Perheen kesken on vallinnut poikkeuksellisen selkeä yhteinen näkemys siitä, miksi yritystä omistetaan ja mihin suuntaan sitä halutaan viedä.”



Omistajat näyttävät Fiblonilla osaamisen suunnan. Kuvassa Anne Ekberg, Pekka Ekberg ja Mikko Ekberg.

”Tajusimme, ettemme voi tehdä päätöksiä kolmannen polven puolesta. Heidän on itse löydettävä motivaatio omistajuuteen.”

— ANNE EKBERG

omistaja -diplomit. Lähdimme mukaan, koska halusimme kehittyä”, Anne Ekberg kertoo. Ekbergin sisaruskolmikko on sittemmin suorittanut kaikki Perheyritysten liiton Osaava omistaja -ohjelmaan kuuluvat valmennukset.

Fiblonin toimintaa on ohjannut alusta asti arvopohjaisuus. Perheen kesken on vallinnut poikkeuksellisen selkeä yhteinen näkemys siitä, miksi yritystä omistetaan ja mihin suuntaan sitä halutaan viedä. Pelkästään taloudellisten hyötyjen sijaan painoarvo on ollut tietoisesti kestävässä valinnoissa, joita tehdään myös silloin, kun ne eivät tuota tulosta nopeasti.

Oppiminen on integroitu osaksi koko organisaation DNA:ta. ”Jos puhumme yrityksessämme osaamisen tärkeydestä, meidän on omistajina näytettävä suuntaa”, Anne Ekberg painottaa. Fiblonissa panostetaan jatkuvan kehittämisen lisäksi verkostoitumiseen, molempia pidetään kilpailukyvyyn kulmakivinä. ”Osaaminen ja ihmiset ovat tärkein pääomamme, laitteita voi ostaa kuka tahansa”, hän jatkaa.

PL:n valmennuksista erityisesti Omistamisen taito on jäänyt Anne Ekbergin mieleen. Se tarjosi mahdollisuuden pysähtyä ja pohtia omistajuuden syvempää merkitystä. ”Tajusimme, ettemme voi tehdä päätöksiä kolmannen polven puolesta. Heidän on

itse löydettävä motivaatio omistajuuteen.” Fiblonin seuraava polvi onkin jo mukana tutustumassa perheyritykseen – osa hallituksessa, osa etsii omaa polkuaan opintojen parissa.

Fiblonissa on laadittu selkeä omistajastrategia. Samoin hallitustyöhön on panostettu. Ensimmäinen polvi suhtautui varauksella ulkopuolisiin hallitusjäseniin, mutta toisessa polvessa näkökulma muuttui. Ulkopuolisten rekrytointi toteutettiin huolellisesti osaamiskartoituksen ja strategian pohjalta. ”Emme etsineet kavereita, vaan asiantuntijoita, jotka täydentävät osaamistamme”, Anne Ekberg kertoo.

Tulevaisuuden näkymät ovat yhtä aikaa sekä haastavat, että täynnä mahdollisuuksia. Vaikka maailma ympärillä muuttuu nopeastikin, yritys pysyy lujana arvojensa kautta. ”Vastuullisuus ei ole meille trendi – se on tapa toimia. Olemme tehneet tätä jo silloin, kun moni vasta harjoitteli vastuullisuuskielenkäyttöä”, Anne Ekberg summaa.

Tässä ajassa Fiblonin ydinviesti on entistä ajankohtaisempi: arvojen mukainen, jatkuvaan oppimiseen nojautuva omistajuus on yrityksen kestävä voima. **P&Y**

FIBLON

- ▶ Perustettu: 1979
- ▶ Kotipaikka: Pori
- ▶ Liikevaihto: 8,5 milj.eur (2023)
- ▶ Henkilöstö: 23
- ▶ Lautasliinatehdas Fiblon valmistaa lautasliinoja ja pintojen pyyhintäliinoja ammattikäyttöön ja toimii etiketin ja pöytätapakulttuurin sekä vastuullisen lautasliinatuotannon tietolähteenä ravintoloille, kahviloille sekä medialle.

Anne Ekberg

- ▶ Vastaa Fiblonin viestinnästä, markkinoinnista ja brändistä
- ▶ Motto: *oppia ikä kaikki.*
- ▶ Harrastukset: vesikuntoilu, lukeminen ja hyvän ruuan syöminen.

Mikko Ekberg

- ▶ Vastaa tuotannosta ja ostoista Fiblonilla
- ▶ Motto: *intohimo tekee elämästä elämisen arvoisen ja sen avulla eletään. Kaikki muu on turhaa.*
- ▶ Harrastukset: rytmit, harmonia ja yksityiskohdat.

Pekka Ekberg

- ▶ Työskentelee toimitusjohtajana Fiblonissa
- ▶ Motto: *Yritä parhaasi.*
- ▶ Harrastukset: tehdä ruokaa rakkaudella.

Miten turvata sukupolvenvaihdoksessa yrityksen tuleva menestys?



Minna Oksa

Vero- ja lakipalveluiden Private Business -kompetenssiin vetäjä
PwC

SUKUPOLVENVAIHDOS on paljon muutakin kuin sarja juridisia ja verotuksellisia toimenpiteitä. Se on kokonaisvaltainen ja monivaiheinen prosessi, jossa otetaan huomioon nykyiset ja tulevat omistajat, yritys ja perhe. Suunnittelun lähtökohtana on arvioida nykytilanne, selkiyttää luopujan ja jatkajien tahtotilanne sekä kartoittaa eri vaihtoehtoja sekä niiden plussia ja miinuksia.

Omistajien keskinäiset keskustelut

Prosessin huolellinen suunnittelu ja valmistelu ovat avainasemassa sukupolvenvaihdoksen onnistumisessa. Avoimet ja rakentavat keskustelut luopujien ja jatkajien kesken lisäävät omistajien yhteenkuuluvuuden tunnetta ja ymmärrystä toistensa näkemyksistä. Joskus tarvitaan ulkopuolista apua omistajien välisen keskustelujen tueksi. Neutraalin fasilitaattorin avulla saadaan läpikäytyä eri vaihtoehtoja käytännön esimerkkien avulla ja varmistettua, että jokainen omistaja saa äänensä kuuluviin. Omistajien selkeät yhteiset omistajastrategiset linjaukset luovat perheyrittäjien kasvulle perustan, joka mahdollistaa menestyksen myös jatkossa. Ne myös auttavat perheyrittäjien ja sen tytäryhtiöiden johtoa tekemään oikeasuuntaisia liiketoimintapäätöksiä.

Muita onnistuneen sukupolvenvaihdoksen elementtejä

Onnistuneen sukupolvenvaihdoksen takeena on luopujien ja jatkajien tulevien roolien selkiyttäminen.

Omistajuuden ja operatiivisten vastuiden siirtäminen hallitusti ja asteittain luo yleensä parhaan pohjan. Sukupolvenvaihdoksesta ja tulevista vastuista on tärkeää viestiä henkilöstölle, asiakkaille ja muille sidosryhmille oikea-aikaisesti, jotta luottamus yrityksen tulevaisuuteen säilyy. Jatkajien riittävä perehdytys ja kouluttaminen tuleviin rooleihin sekä heidän ymmärryksensä lisääminen omistajuuden merkityksestä on tärkeää. Prosessin kuluessa on hyvä tunnistaa, että omistajuuden ja vastuiden siirtäminen vaatii sekä luopujilta että jatkajilta aikaa sopeutua muutokseen.

Ulkopuolista apua kannattaa käyttää hallitun sukupolvenvaihdossuunnitelman laatimisessa ja toteutuksessa. Osakelajoitusten yhteydessä on suositeltavaa tehdä osakassopimus, jossa linjataan keskeisimmät omistajien pelisäännöt. Myös optimaalisin toteutustapa mm. verotuksen näkökulmasta kannattaa kartoittaa ja varmistaa, jotta vältytään ikäviltä yllätyksiltä. Omistuksen ja määräysvallan säilyminen omistajasuvulla on hyvä varmistaa tekemällä perheoikeudelliset dokumentit.

Omaan tilanteeseen sopivin malli

Jokainen perheyrittäjä on omanlaisensa, joten sukupolvenvaihdosprosessi kannattaa sovittaa oman yrityksen ja perheen tarpeisiin hyödyntämällä muiden perheyrittäjien kokemuksia. Kun viestikapula saadaan siirrettyä seuraavalle polvelle saumattomasti, se antaa hyvät eväät yhtiön tulevalle menestykselle.

Vastuuta, vuoropuhelua ja uudistumista

– Sari Elonheimo hallitustyön ytimessä

PwC Suomen partnerin ja hallituksen puheenjohtajan **Sari Elonheimon** ura on kulkenut neljännesvuosisadan matkan asiantuntijasta johtotehtäviin. Monipuolinen urapolku on opettanut paljon hallitustyön merkityksestä ja siitä, miten hallitus voi toimia paitsi yhtiön kompassina, myös sen kasvun mahdollistajana.

TEKSTI SINI-MARJA ANT-WUORINE KUVA PWC

Perheyritysten hallitustyössä Sari Elonheimo korostaa selkeiden roolien ja vastuiden, perheen ulkopuolisten hallitusjäsenten hyödyntämisen sekä avoimen vuorovaikutuksen tärkeyttä perheyrityksen hallitustyössä.

Sari Elonheimo aloitti PwC:llä Tampereen toimistolla vuonna 2000. Ura alkoi tilintarkastajana ja se johti myöhemmin neuvonantopalveluihin, erityisesti listautumis- ja pääomamarkkinaprosesseihin. ”Se oli aikanaan käännekohta, kun pääsin mukaan isojen pörssiyhtiöiden IFRS- ja SOX-projekteihin, jotka laajensivat omaa osaamistani merkittävästi.”

Vuosien saatossa Elonheimo siirtyi työskentelemään Helsinkiin yhä laajempiin projekteihin ja vastuisiin. Hän ollut PwC:llä partnerina vuodesta 2013. PwC:n hallitukseen Elonheimo valittiin vuonna 2022 ja hallituksen puheenjohtajana hän on toiminut loka-kuusta 2024 alkaen.

Elonheimo on ollut mukana myös noin 50:n suomalaisyhtiön listautumisprosesseissa, myös perheyritysten, ja tämä on vaikuttanut hänen näkemykseensä hallitusten roolista erityisesti muutostilanteissa. ”Listautuminen on murros, jossa hallituksen tehtävä on kirkastaa suunta, vahvistaa rakenteita ja tuoda mukaan ulkopuolista osaamista.”

”Listautuminen on murros, jossa hallituksen tehtävä on kirkastaa suunta, vahvistaa rakenteita ja tuoda mukaan ulkopuolista osaamista.”

”Hallitustyö on mahdollisuus vaikuttaa, kasvaa ja rakentaa yhtiön tulevaisuutta.”



Hallituksen täytyy katsoa pidemmälle kuin operatiivinen johto

”Meillä PwC:llä toimii ammattimainen, seitsemänhenkinen hallitus, joka kokoontuu säännöllisesti ja jossa korostuu strateginen ajattelu. Puheenjohtajan vastuulla on varmistaa, että agendalla on oikeat asiat ja keskustelu pysyy fokuksessa. Hallitustyön painopiste onkin juuri edellä mainitussa: hallitus keskittyy tärkeimpiin tavoitteisiin ja kysymyksiin.

”Operatiivinen johto katsoo yleensä lähitulevaisuutta, hallituksen tehtävä on varmistaa yhtiön pitkän aikavälin menestys”, Elonheimon kuvaava hallitustyöskentelyä.

Hän näkee hallituksen tärkeimpänä tehtävänä johdon tukemisen, sparraamisen – ja ajoittain myös haastamisen. ”Toimitusjohtajan ja puheenjohtajan yhteistyö on hallituksen selkäranka. Jos tämä suhde toimii, toimii hallituskin.” PwC:n hallituksessa kiertoa toteutetaan systemaattisesti.

”Meillä on erikseen nimitystoimikunta. Hallitus ei valitse jäseniään itse. Tämä on osa *governance*-malliamme, joka tukee avoimuutta ja vastuullisuutta.”

Kohti muutosta – käytännön viisi vinkkiä perheyriyksille

Sari Elonheimon vinkit perheyriyksille hallitustyön kehittämiseksi:

1. Selkeät roolit ja vastuut: Hallituksen ja johdon välinen työnjako on oltava kirkas.
2. Ulkopuolisten jäsenten hyödyntäminen: Tuo hallitukseen kokemusta, jota yhtiön sisällä ei ole.
3. Strateginen osaaminen: Hallituksen kokoonpanon on tuettava yhtiön tavoitteita.
4. Koulutus: Hallituksen jäsenillä on oltava osaamista ja ymmärrystä roolistaan.
5. Avoin vuorovaikutus: Toimivan johdon ja hallituksen yhteistyö on keskeinen tekijä yhtiön menestykselle.

Monimuotoisuus tuo näkemyksiä ja nostaa rimaa

Elonheimon peräänkuuluttaa hallitustyöhön avoimuutta ja monimuotoisuutta. ”On tärkeää, että hallituksessa on erilaisista taustoista tulevia osajia, jolloin syntyy rikasta ja oivaltavaa keskustelua, joka puolestaan tuo lisäarvoa päätöksentekoon.”

Elonheimon kannustaakin perheyriyhtiöitä rohkeisiin avauksiin. ”Monimuotoisuus ei tarkoita vain sukupuolta, vaan erilaista kokemusta, taustaa ja ajattelutapaa. Eryteisesti kansainvälistymistä hakevat yhtiöt tarvitsevat hallituksiinsa osaamista, jota ei välttämättä löydy perhepiiristä.”

”Kun mukaan tulee henkilö, jolla on laaja kokemus erilaisista yhtiöistä, muuttuu myös keskustelun laatu. Rakenne ja odotukset selkiytyvät ja yhtiö oppii uutta ja kehittyy”, Elonheimon lisää.

Entä mitä Elonheimon sanoisi nuorelle omistajalle, jolle tarjotaan hallituspaikkaa?

”Ei tarvitse olla valmis, tärkeintä on olla valmis oppimaan. Hallitustyö on mahdollisuus vaikuttaa, kasvaa ja rakentaa yhtiön tulevaisuutta.” **P&Y**



Ei ole vain yhdenlaista perheyrittystä.

Tärkeintä on uskaltaa, kokeilla ja yrittää.
Yrityksesi tukena riskienhallinnan ja työ-
eläkevakuuttamisen asiantuntijamme.

fennia.fi | elo.fi

fennia

elo
TYÖELÄKEYHTIÖ

Yrittäjän arki jatkuu maailman myllerrysten keskellä



Hanna Hartikainen
Toimitusjohtaja
Fennia

AAMUKAHVI höyryää pöydällä ja puhelimen uutisvirta on tuttuun tapaan täynnä huolestuttavia otsikoita. Jossain päin maailmaa kriisi syvenee, toisaalla markkinoita ravistellaan uusilla tullipäätöksillä. Tänä keväänä Yhdysvaltain ilmoitukset ovat heilutelleet globaalia taloutta kuin venettä kesämyrskyssä. Eikä siitä ole kauaakaan, kun pandemia pysäytti koko maailman kuin yhdestä kellosta. Moni yrittäjä huomaa ajattelevansa: mitähän seuraavaksi on

edessä – ja kuinka se osuu omaan arkeen?

Varsinkin talouteen liittyvät muutokset ja globaalit kriisit voivat viedä yrittäjältä nopeasti yöunet. Kun suhdannenäkymät järkkyvät äkkinäisinä liikkeinä, saattaa se näkyä yrittäjälle muun muassa epävarmuutena kysynnässä ja liiketoiminnan kehityksessä, kasvavina toimitusketjuriskeinä, raaka-aineiden hintavaihteluna ja vientimarkkinoiden ennakoimattomuutena. Pienikin muutos kaukana maailmalla voi heijastua yllättävän nopeasti suomalaisen yrittäjän arkeen.

Uutisten äärellä moni yrittäjä pysähtyykin miettimään, miten tämä vaikuttaa omaan liiketoimintaan. Yrittäjälle kun talous ei tarkoita vain omaa menestymistä – se tarkoittaa myös perheen ja työntekijöiden pärjäämistä talouskurimuksen keskellä. Sekä myös lupauksia ja yhteistyötä asiakkaiden suuntaan.

Moni asia on kuitenkin meidän vaikutuspiirimme ulkopuolella. Globaali talous voi heilahdella, mutta oma paikallinen arki jatkuu. Palkat maksetaan,

asiakkaita palvellaan ja liiketoiminnan pyörät pyörivät. Siksi on tärkeää keskittyä siihen, mihin voi itse vaikuttaa.

Jatkuvuuden varmistaminen ja riskienhallinta on enemmän kuin riskien ennakoimista ja ehkäisemistä sekä varautumista niihin. Parhaimmillaan jatkuvuuden turvaaminen on olennainen osa johdon ja työntekijöiden arkea, ajattelua ja tapoja. Kun riskeihin varautuminen ja riskienhallinta on erottamaton osa yrityksen kulttuuria, yritys ei pelkästään selviydy häiriöistä – se voi jopa löytää niistä uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja kilpailuetua.

Riskienhallinta on ajankohtaista koko ajan – myös silloin, kun kaikki näyttää olevan hyvin. Kukaan ei tiedä seuraavaa lähellä tai kaukana olevaa kriisiä, mutta toimivalla riskienhallinnalla yrityksen mahdollisuudet selviytyä vähin vaurioin ovat huomattavasti paremmat. Yrittäjän on myös tärkeää miettiä ja päättää, mitkä riskit hän kantaa itse ja mitkä jaetaan kumppanin kanssa.

Nykyajan riskit eivät ole vain onnettomuuksia ja laiterikkoja. Esimerkiksi työhyvinvointi, sitouttaminen ja palkitseminen sekä kyky saada henkilöstö loistamaan eivät lukeudu perinteisiin riskeihin, mutta jokainen yrittäjä ymmärtää, miten valtava riski – tai mahdollisuus yrityksen henkilöstö ja avainhenkilöt ovat.

Yrittäjäyys on jatkuvaa tasapainoilua riskien ja mahdollisuuksien välillä. Tasapainoilu monien mahdollisuuksien äärellä vaatii kykyä katsoa lähelle ja kauas, ja samalla se on epävarmuuden sietämistä muuttuvassa ja levottomassa maailmassa. Harmillisen usein yrittäjä kokee kantavansa riskinsä ja vastuutansa yksin. Silloin on tärkeää muistaa, että kumppaneita ja apua on saatavilla. Me olemme olemassa yrittämistä ja elämistä varten – tehdään tämä matka yhdessä.

”Kokeneiden vahvuuksia pitää osata hyödyntää”

Ikääntyvien työntekijöiden johtamisessa on paljon parantamisen varaa, sanovat aiheen asiantuntijat **Kati Korhonen-Yrjänheikki** ja **Mikko Huhto**. Ikäjohtaminen on heille osa laajempaa monimuotoisuuden johtamista.

TEKSTI HEIDI HAMMARSTEN KUVAT ELO, FENNIA



Jos haluamme saada talouden kasvuun ja saavuttaa hallituksen työllisyystavoitteet, työmarkkinoilla tarvitaan kaikkien kykenevien panosta. Sekä julkinen keskustelu että tutkimustieto kuitenkin kertovat ongelmista: esiin on noussut yli 55-vuotiaiden ikäsyrrintä.

Eläkevakuutusyhtiö Elon työkykyjohtaja **Kati Korhonen-Yrjänheikki** viittaa uusimpaan työolotutkimukseen, jonka mukaan 60 prosenttia yli 55-vuotiaista oli sitä mieltä, että työpaikalla arvostetaan vanhempien ikäluokkien osaamista.

”Jos yli kolmannes on eri mieltä, petrattavaa on. Tämä kertoo jonkinlaisesta asenneongelmasta tai ymmärtämättömyydestä. Takaraivossa on, että 63-vuotiaana jäädään eläkkeelle ja piste. Kuitenkin yhä enemmän tehdään pitempään töitä ja jäädään eläkkeelle asteittain, mikä on hyvää kehitystä”, kuvaa Korhonen-Yrjänheikki.

Elon kumppanin, vahinkovakuutusyhtiö Fennian johtaja **Mikko Huhto** arvelee, että julkiseen keskusteluun nousevat ikäsyrrintäongelmat ovat jäävuoren huippu.

Huhto muistuttaa, että asiantuntijatyössä osaaminen kehittyy ja kokemus karttuu vuosien varrella.

”Oppimiskyky ja resilienssi on nykyisessä työelämässä mitä tärkein ominaisuus.”

— KATI KORHONEN-YRJÄNHEIKKI



”Problematiikkaa on ja se on haaste. Datakin puhuu siihen suuntaan, ettei kokeneita työntekijöitä kohdata oikealla tavalla”, sanoo monia liiketoimintayksiköitä ja eri ikäisiä ihmisiä työssään johtanut Huhto.

Molemmat liittävät ikäjohtamisen laajempaan monimuotoisuuden johtamisen kehikkoon. Tiedetään, että yksilöiden erilaisuus edistää luovuutta ja ongelmanratkaisua, mutta yritysten arjessa tämä helposti unohtuu.

”Monimuotoisuuden hyötyjä ei ymmärretä eikä sitä osata johtaa. Olemme Suomessa aika homogeeninen maa ja kulttuuri. Ajatellaan, että töitä pitää tehdä täysillä ja päätyyn asti elämäntilanteesta riippumatta”, sanoo Korhonen-Yrjänheikki.

Huhto nostaa esiin tiimien esihenkilöiden toiminnan merkityksen.

”Kyse on siitä, miten esihenkilö pystyy muovaamaan tiimin niin, että kaikki tulevat kohdatuiksi ja arvostetuiksi. Tässä on myös iso mahdollisuus.”

Resilienssi on erityinen vahvuus

Kokeneilla työntekijöillä on runsaasti vahvuuksia. Eläketurvakeskuksen tutkimuksen mukaan näihin kuuluvat ongelmanratkaisukyky, itsenäisyys ja stressinhallintataidot.

”Oppimiskyky ja resilienssi on nykyisessä työelämässä mitä tärkein ominaisuus. Konkarit oppivat siinä missä muutkin ja resilienssi on erityinen vahvuus. Sitä ja muita kokeneiden vahvuuksia pitää osata hyödyntää”, sanoo Korhonen-Yrjänheikki.

Huhto muistuttaa, että asiantuntijatyössä osaaminen kehittyy ja kokemus karttuu vuosien varrella.

Työn merkityksellisyys, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja kuuluminen työyhteisöön ovat tärkeitä kaikenikäisille työntekijöille. Sukupolvien välillä on kuitenkin myös eroja odotuksissa työlle.

”Nuoret vaativat enemmän joustoa työnantajilta sekä työn ja muun elämän tasapainoa. Vanhemmat työntekijät eivät ole niin vaativia tässä suhteessa”, kuvaa Korhonen-Yrjänheikki.

Onko työelämän vanhempiin polviin kohdistuvilla ennakkoluuloilla katetta? Keskusteluun on noussut etenkin ikääntyvien naisten syrjintä, mutta Korhonen-Yrjänheikin mukaan

tämän ikäluokan miesten työllisyysaste on itse asiassa huomattavasti suurempi kuin naisten.

Yli 55-vuotiaiden tuki- ja liikuntaelinsairauksiin liittyvä työkykyriski on koholla. Mielenterveysongelmien riski taas on pienempi kuin nuoremmilla. ”Jos ikääntyvä työskentelee sellaisissa tehtävissä missä työkyky ei kannata, pitää olla ajoissa liikkeellä ja tehdä muutoksia”, sanoo Korhonen-Yrjänheikki.

Ei ylimääräisiä kustannuksia työnantajalle

Aiemmin työnantajille koitui ylimääräisiä kustannuksia yli 55-vuotiaiden palkkaamisesta, jos tällainen työntekijä päätyi ennenaikaiselle eläkkeelle. Tämä on muuttunut eikä kustannuksia enää koidu. Muutos ei kuitenkaan ole vielä ole laajasti yritysten tiedossa vaan vanhentunut käsitys elää Korhonen-Yrjänheikin mukaan edelleen.

Vanhempaan polveen liittyvä tyypillinen ennakkoluulo on, että osaaminen on päässyt vanhenemaan vuosikymmenten mittaan. Nuorten uskotaan päihittävän heidät etenkin digitaatioissa.

”Osaamisen kehittämisessä on vastuuta sekä työnantajalla että ihmisellä itsellään, mutta erityisesti työnantajalla. Oppimiseen tarvitaan motivaatio ja asenne. Erityisen tärkeä ikääntyneille on minäpystyvyyden tunne, jota ruokkii kannustava positiivinen palaute”, Korhonen-Yrjänheikki painottaa.

Huhto pohtii, että tekoälyn tulo muuttaa myös teknologisen kehityksen logiikkaa: enää ei tarvitse opetella jatkuvasti uusia ohjelmistoja ja näppäilyprosesseja.

”Jos pystymme vapauttamaan yksittäisen ihmisen resurssit pois näppäilystä ja leikkaa-liimaa-työstä, siitä tulee tosi arvokasta. 55+ ikäluokan substanssiosaaminen nousee vielä suurempaan arvoon.” P&Y

Ota suunta kohti tulevaisuutta

Haluatko parantaa energiatehokkuutta
ja pienentää energiakuluja? Rahoita
energiaremontti vihreällä lainalla.

op.fi/vihrea-laina

Vihreän lainan myöntää osuuspankki.



Pitkäjänteisyys ei ole hitautta – vaan rohkeutta katsoa horisonttiin



Eetu Jahkonen

*Johtaja, pk-yritysi asiakkaat
OP*

LIIKETOIMINTAA johdetaan tänä päivänä usein kvartaaleittain. Päätökset tehdään nopeasti, odotukset ovat korkealla ja tuloksia halutaan heti. Tässä ajassa pitkäjänteisyys voi vaikuttaa vanhanaikaiselta – mutta kenties juuri siksi se on noussut uuteen arvoon.

Perheyriyksissä on usein jotain ainutlaatuista. Kun omistajuus ja johtaminen ovat lähellä toisiaan, myös aikaulottuvuus muuttuu. Tulevaisuutta ei rakenneta vain seuraavaa vuosikertomusta varten, vaan seuraavaa sukupolvea ajatellen. Se luo tilaa kestäväälle kasvulle, harkinnalle ja inhimillisille valinnoille – ei pelkästään exceliin perustuville päätöksille.

Pitkäjänteisyys ei tarkoita hitautta. Se tarkoittaa kykyä vastustaa lyhyen aikavälin painetta ja tehdä päätöksiä, jotka kestävät tarkastelun vielä kymmenen vuoden päästäkin. Se vaatii roh-

keutta – etenkin silloin, kun maailma ympärillä muuttuu nopeasti ja epävarmuus kasvaa. Uskallatko olla kärsivällinen silloin, kun kaikki ympärilläsi kiirehtivät?

Pankkitoiminnassa, yhdessä asiakkaiden kanssa, näkee, miten pitkäjänteisyys vaikuttaa paitsi numeroihin, myös ihmisiin. Luottamus ei synny hetkessä, mutta sen sijaan se kantaa vuosien yli. Se tuo neuvottelupöytiin vakautta ja inhimillisyyttä – sellaisiakin päätöksiä, joita ei voi mallintaa laskentataulukolla, vaikei lukujen merkitystä pidäkään vähätellä.

Paradigman muutokseen on toki osattava reagoida, mutta sumun vallitessa näkee vain kenkiensä kärkiin. Lienee taas hyvä hetki kysyä: mitä jos pitkäjänteisyys ei ole jarru, vaan yrityksen tärkein kilpailuetu?

Säätelyn järkevöittäminen on Suomen etu



Pauliina Tenhunen
Corporate Governance
Castrén & Snellman



Janne Lauha, Pääomamarkkinat
ja finanssialan sääntely
Castrén & Snellman

YRITYSTEN avunhuuto on vihdoinkin kuultu: sääntely tukahduttaa liiketoimintaa ja vie runsain mitoin niitä resursseja, joita tarvittaisiin myös toiminnan kehittämiseen ja kasvuun.

Suomessa nykyisen hallituksen hallitusohjelmassa on tavoitteena keventää yritysten hallinnollista taakkaa ja parantaa yritystoiminnan edellytyksiä uudistamalla osakeyhtiöiden sääntelyä. Oikeusministeriö on nimennyt tähän tehtävään työryhmän, joka osakeyhtiölain lisäksi käy samalla tiuhalla kammalla läpi myös osuuskuntalain.

Hallinnollisen taakan aiheuttajaa ei kuitenkaan ole alun perin ollut Suomen osakeyhtiölaki, joka on laadittu joustavaksi ja käyttäjäystävälliseksi. Lakiin on sisällytetty EU:n direktiivejä, jotka eivät välttämättä istu osakeyhtiölain systematiikkaan ja ovat parhaimmillaankin EU-jäsenmaiden erilaisten näkemysten kompromissi. Pankki- ja vakuutussektoreille on lisäksi annettu erillistä viranomaisohjeistusta, jota on vaikea suhteuttaa osakeyhtiölain järjestelmään tyydyttävästi. Esimerkki tästä on ohjeistuksen

mukaisen riippumattomuuden ja ”mielen riippumattomuuden” suhde osakeyhtiölainsäädännön mukaiseen esteellisyyteen ja intressijääviin tai hallinnointikoodin mukaiseen riippumattomuuteen.

On erittäin hyvä, että myös EU:ssa on herätty siihen, ettei yksityiskohtaisen sääntelyn jatkuva lisääminen ole vastaus ongelmiin. Myös EU:n tavoitteena on sääntelyn ja raportointivelvollisuuksien arviointi ja vähentäminen.

Ei ole epäilystäkään siitä, etteikö sääntelyllä ole alun perin tavoiteltu hyvää lopputulosta. Elämäkokemus on kuitenkin opettanut, ettei kaikesta voi sopia etukäteen. Lopputulos voi johtaa helpommin riitoihin, kun kaikkea ei kuitenkaan voida ottaa huomioon.

Osakeyhtiölain yleiset periaatteet ovat antaneet vastauksia yllättävän hyvin tulkintakysymyksiin, eikä liian yksityiskohtaiselle sääntelylle ole laissa ollut tarvetta. Pörssiyritysten itsesääntely on puolestaan tukenut markkinakäytännön kehittymistä ja perustunut elinkeinoelämän yhteiseen näkemykseen siitä, mihin suuntaan markkinoita olisi hyvä kehittää.

Itsesääntelyssä on huomioitu myös muiden maiden kehitys, ja lopputuloksena pörssiyrityksille onkin kehittynyt toimiva, yhtenäinen käytäntö, jota tarkistetaan säännöllisesti. Tälläkin hetkellä on vireillä hallinnointikoodin uudistaminen erityiskohteenaan kestävyysnäkökulman huomioonottaminen ja palkitsemisraportointia koskevien kohtien arviointi.

Säätelyn järkevöittäminen erityisesti EU:n tasolla on Suomen etu.

Jäsenextra

40 Nextin polulla: Tämä yritys on meille enemmän kuin työpaikka

45 Perheyritysten liiton hallitus ja työryhmät 2025

46 Kevään tapahtumien kuvasatoa

49 Uudet jäsenet

50 Kalenteri 2025

Sukupolvet kohtaavat kevätseminaarissa

VUOSIKOKOUSSEMINAARIMME kokoavat aina yhteen erilaisten perheyritysten – eri-ikäisiä, entisiä, nykyisiä ja tulevia, eri rooleissa toimivia – omistajia eri puolilta Suomea. Vaikka perheyritysten omistajien taustat ovat moninaisia, heitä kaikkia yhdistää toive perheyrityksen ja -omistajuuden jatkuvuudesta.

Sukupolvenvaihdos on yksi perheyrityksen jatkuvuuden kannalta keskeisimmistä hetkistä. Siirtymä ei ole vain vastuun ja omistajuuden vaihtoa – se on tilaisuus uudistua, vahvistaa arvoja ja rakentaa siltaa tulevaisuuteen sekä yrityksessä että perheessä.

Sukupolvenvaihdos on yksi perheyrityksen merkittävimmistä taitekohdista. Siirtymä ei ole vain vastuun, johtajuuden ja omistamisen vaihtoe – se on mahdollisuus uudistua, vahvistaa arvoja ja rakentaa siltaa tulevaisuuteen niin yrityksessä kuin perheessä.

Tämän vuoden kevätseminääri teemalla **Vaihtamalla paranee** – tarjoaa mahdollisuuden hetken pysähtyä sukupolvenvaihdoksen äärelle. Mistä meidän tulisi yhdessä puhua ääneen? Mikä on meille tärkeää? Mitä haluamme säilyttää, mikä kaipaa muutosta – ja mitä teemme seuraavaksi?

Olitpa vasta suunnittelemassa sukupolvenvaihdosta, keskellä siirtymää tai jo siirtänyt vastuuta seuraavalle sukupolvelle, saat seminaarista näkökulmia, vertaistukea ja oivalluksia kestävästä omistajuudesta rakentamiseen.

Tervetuloa mukaan useamman sukupolven voimin!



Krista Elo-Pärssinen

Johtava asiantuntija, Perheyritysten liitto

**vaihtamalla
paranee**

SEINÄJOKI
22.5.2025

Perheyritysten liiton kevätkokous ja -seminääri

Tämä yritys on meille enemmän kuin työpaikka

Kun pienenä muut halusivat olla prinsessoja ja poliiseja, minä halusin olla toimitusjohtaja.

TEKSTI & KUVA EMMA MARTELA

JOSKUS PERHEYRITYKSEN seuraavan sukupolven jatkaja tietää pienestä pitäen, että haluaa perheyritykseen. Joskus matkalle tulee mutkia, kokemusta haetaan ensin muualta, ja toisinaan perheyrityksen operatiivinen toiminta ei näyttäydy jatkajalle mielekkäänä urapolkuna.

Beweshipin kolmannen sukupolven edustajat, Nextit, **Alexia Therman**, 30, **Lukas Westerholm**, 27, ja **Celinn Westerholm**, 25, edustavat kaikkia näitä Nextin polkuja.

Perheyritys oli sisarusten lapsuudessa läsnä usein illallispöydässä ja näkyi isän matkustaessa töiden vuoksi paljon. Perheyritys oli heille myös erinomainen leikkipaikka: parasta oli päästä isän kanssa ajamaan rekkaa, ja isän vanhassa työhuoneessa oli iso valkotaulu, johon saattoi piirtää, ja toimiston koneesta sai kaakaota aina sokerihumalaan asti. Nuoruudessaan he kaikki ovat myös tehneet erilaisia kesätyö- ja harjoittelujaksoja perheyrityksessä. Nuorten apua tar-

Nextin polulla

vittiin mm. varastossa, pihahommissa, paperien skannauksessa ja taloushallinnon assistenttina ja monissa muissa tehtävissä.

Tällä hetkellä perheyrityksessä on töissä kolmesta sisaruksesta kaksi. Celinn kokee, että perheyrityksen operatiivinen toiminta ei ole häntä varten, ainakaan nyt. Logistiikan sijaan hän tuntee kutsumusta ensihoitajaksi, ja onkin haastattelun hetkellä juuri muuttamassa Tukholmaan tehdäksään opintoihinsa kuuluvan harjoittelujakson siellä.

”Toki olen joskus miettinyt, että voisin olla Bewelläkin, mutta huomasin aika nuorena, että hoitoala, jossa on enemmän toimintaa ja tekemistä, on mun juttu. Eihän sitä koskaan tiedä, mutta tällä hetkellä Beweshipin toimintaan ei kuulu ambulanssit.”

Sisaruksista keskimääräinen, Lukas, on työskennellyt Beweshipillä noin kahden vuoden ajan. Hän on aina tiennyt haluavansa mukaan perheyritykseen, joten hän on opiskellut logistiikkaa ja liiketaloutta, sekä hankkinut elämäkokemusta ennen siirtymistään perheyritykseen.

”Mä oon ollut Thaimaassa snorklausoppaana, kokkina ravintolassa, puolustusvoimissa kouluttajana, rauhanturvaajana, tehnyt vakuutusosalalla töitä. Sanoisin, että taustani auttaa varmastikin siinä, että vaikka mut laitetaan eri osastolle, niin pystyn nopeasti sopeutumaan ja oppimaan. Nyt olen meidän huolintaosastollamme ja tavoitteena olisi kiertää kaikki eri osastot läpi.”

”Toki olen joskus miettinyt, että voisin olla Bewelläkin, mutta huomasin aika nuorena, että hoitoala, jossa on enemmän toimintaa ja tekemistä, on mun juttu.”

— CELINN WESTERHOLM



Alexia Therman, 30

- ▶ 3. sukupolvi
- ▶ Aloittanut Beweshipillä noin 2 kk sitten.

Lukas Westerholm, 27

- ▶ 3. sukupolvi
- ▶ Työskennellyt Beweshipillä noin 2 vuotta.

Celinn Westerholm, 25

- ▶ 3. sukupolvi
- ▶ Opiskelee ensihoitajaksi, eikä ole Beweshipillä töissä.

Alexia on pari kuukautta sitten aloittanut Beweshipillä tai-teen kuljetuksen ja varastoinnin parissa. Perheyrietyksessä työskentely ei kuitenkaan ollut hänelle aina itsestään selvää:

”Minulla on ollut sellaista vuoristorataa: kun lapsena muut halusivat olla prinsessoja ja poliiseja, minä halusin olla toimitusjohtaja. En tietenkään silloin ymmärtänyt mitä se tarkoitti. Jossain kohtaa tuli kuitenkin vahva tunne, että haluan tehdä ihan omaa juttuani, ja koin, etten voi mennä perheyri-tykseen, ennen kuin osaan kaiken ja että panoksestani on hyötyä. Perheyrietysten lii-
ton tapahtumissa käyminen on muuttanut näkemystäni – ei ole realistista, että osaisin

heti kaiken, varsinkin tullessani perheyrietykseen toiselta alal-
ta. Ja mikä olisi sen parempi paikka oppia, kuin perheyrietyks.”

Olen melko varma, että isä haluaisi, että jatkamme
Edellinen sukupolvenvaihdos on Beweshipillä tehty noin viisi vuotta sitten, jolloin yritys siirtyi sisarusten isälle. Tekninen toteutus on kolmannen sukupolven edustajillekin tuoreessa muistissa. Sukupolvenvaihdoksen tunnepuolesta tai seuraavasta sukupolvenvaihdoksesta ei kuitenkaan ole Nextien mukaan ollut paljoa puhetta isän kanssa. Keskenään Alexia, Lukas ja Celinn ovat jutelleet perheyrietyksestä ja sen tulevaisuudesta paljonkin. Isän kanssa keskustelun avaamista

”Sanoisin, että taustani auttaa varmastikin siinä, että vaikka mut laitetaan eri osastolle, niin pystyn nopeasti sopeutumaan ja oppimaan.”

— LUKAS WESTERHOLM

”Toivotaan myös, että Suomessa muuttuu joitain asioita, mitkä tukisivat tätä kehitystä, että uskaltaa investoida enemmän ja rohkeammin. Ja että Suomessa kannattaa olla yrittäjä.”

— ALEXIA THERMAN

vauhdittaa Nextien mukaan Talviakatemiassa käyminen. “Järvisydämen (Talviakatemia 2024) jälkeen muistan, että istuttiin alas isän kanssa ja mä kysyin sitten, että oletko yli-päättään miettinyt sukupolvenvaihdosta, ja onko sulla näkemystä mitä itse haluaisit. Hän vastasi, että joo, tässä (osoittaa sormella ohimoo). Myös kysyessäni ajatuksia eläkkeelle siirtymisestä hän sanoi, että eihän kukaan perheyrittäjä tiedä milloin se tapahtuu”, Alexia muis-telee ja naurahtaa.

Alexia on sitä mieltä, ettei tarvitse olla vielä valmista suunnitelmaa, mutta olisi hyvä, että keskustelua olisi käyty jo ennen kuin sukupolvenvaihdos olisi ajankohtainen.

”Sitten täytyy myös kartoittaa, että löytyykö meiltä halua ja pätevyyttä jatkaa, millainen on yrityksen taloudellinen tilanne, tai toimialan tulevaisuus, että onko kannattavaa jatkaa”, Lukas pohtii.

”Olen melko varma, että isä haluaisi, että jatkamme, mutta silti on vähän sellaista epävarmuutta, kun ei olla keskusteltu. Voi olla, ettei hän halua painostaa meitä”, Alexia summaa.

”Vaikka se minulle ei ole niin ajankohtaista, niin olisi silti ihan kiva tietää” Celinn toivoo.

Mitä Nextit ajattelevat itse perheyrittäjien jatkamisesta?

Kysyin Nexteilta, mitä he ajattelevat perheyrittäjien jatkamisesta ja kokevatko he siitä painetta. Lukas kuvailee jatkamista kunnia-asiana, mutta ei koe siitä suurempia paineita.

”Jos isä jäisi huomenna eläkkeelle, niin sanoisin ehdottomasti, että ulkopuolinen toimitusjohtaja väliin, siihen rooliin en itse olisi nyt valmis, mutta ehkä joku päivä. Toisaalta kun juttelin isän kanssa asiasta, niin vaikka meistä ei ehkä kukaan

juuri nyt valmis ottamaan sitä vastuuta, niin on meillä perheenjäsenenä erityisen vahva motivaatio siihen, että yritys menestyy. Erityisesti sitten, jos joskus on omat rahat kiinni”, Lukas kertoo.

Alexia taas kuvailee, että paineita on siitä näkökulmasta, että isä on omalla toiminnallaan rakentanut yrityksestä sellaisen, kuin se tänä päivänä on. Ja ovathan he kuitenkin ”se

tuomittu kolmas sukupolvi” perheyrittäjien keskuudessa. Sisaruksilla on kuitenkin vahva luottamus siihen, että isä on aina valmis antamaan neuvoja, vaikka kapula yrityksestä siirtäisikin eteenpäin.

”Isä tuntee yrityksen ja toimialan läpikotaisin. Voisin kysyä häneltä ihan mitä vaan ja hän varmasti osaisi vastata”, Celinn sanoo.

”Tavoitteena on se, että pidetään yritys niin hyvässä kunnossa, että sen voi jonain päivänä antaa eteenpäin seuraavalle sukupolvelle”, Lukas jatkaa.

”Toivotaan myös, että Suomessa muuttuu joitain asioita, mitkä tukisivat tätä kehitystä, että uskaltaa investoida enemmän ja rohkeammin. Ja että Suomessa kannattaa olla yrittäjä. On myös

kaunis ajatus, että perheyrittäjä olisi meillä vain tulevilta sukupolvilta lainassa”, Alexia pohtii.

Beweshipin Nextit ovat kulkeneet oman näköisiään polkuja, ja heistä huokuu lämminhenkisyys sekä hyvät välit sisarusten kesken. He kertovat, että osaavat keskinäisissä keskusteluissaan erottaa työn ja hovin, sekä käydä keskenään vaikeita keskusteluita.

”Teemme työtä koko ajan sen eteen, että meillä olisi hyvää suhdetta toisiimme, mitä ehkä kaikilla sisaruksilla ei ole. Meillä on kaikilla hyvä motivaatio jatkaa perheyrittäjä yhdessä, vaikka kaikki saavat tehdä mitä haluavat”, Celinn vakuuttaa. **PA**

BEWESHIP

- ▶ Suomalainen huolinta- ja kuljetusyritys.
- ▶ Hilding Westerholm ja Bengt Bäckström perustivat sen vuonna 1957 nimellä Oy Bäckström & Westerholm Ab.
- ▶ Tytäryhtiöt sijaitsevat Virossa, Latviassa ja Puolassa.
- ▶ Vuosien varrella Beweshipistä on tullut yksi Suomen ja Baltian johtavista huolintayrityksistä.
- ▶ Beweshipin tavoitteena on tarjota ja kehittää yksityisesti johdettuja luotettavia huolinta- ja kuljetuspalveluja maailmanlaajuisesti.
- ▶ Pyrimme olemaan asiakkaidemme ensimmäinen valinta kaikissa kuljetuksiin liittyvissä asioissa.

SAMI NURMI



PIRJO PYSTYKOSKI-SOPANEN



IINA SOPANEN



LAURI PYSTYKOSKI



Seinäjäjoki kutsuu

KEVÄÄN MERKITTÄVIN KOHTAAMISPAIKKA PERHEIRITYKSILLE!

toukokuussa



NANNA HIETALA



ELINA VÄLJÄ



MARKUS ISOSAARI



ILKKA HALAVA

Tervetuloa Perheiritysten liiton kevätkokoukseen ja -seminaariin torstaina **22.5.2025** upeaan Kalevan Navettaan, Seinäjoelle!

Ei ole sattumaa, että Seinäjoen seutu on jälleen arvioitu Suomen vetovoimaisimmaksi alueeksi yritystoiminnalle – nyt on oikea hetki kokoontua, verkostoitua ja inspiroitua yhdessä.

AAMUPÄIVÄLLÄ kahvitarjoilu kello 10:00 alkaen, jonka jälkeen sääntömääräinen kevätkokous klo 11:00. Ajankohtaisesta keynote-puheenvuorosta vastaa Puolustusvoimien strategia-päällikkö, kenraalimajuri **Sami Nurmi**.

ILTAPÄIVÄN seminaarin teemana on "Vaihtamalla paranee" – sukupolvenvaihdon mahdollisuudet, haasteet ja oivallukset perheirityksissä. Tarinointaan jakavat mm. Lennol Oy:n **Pirjo Pystykoski-Sopanen**, **Iina Sopanen** ja **Lauri Pystykoski** sekä MSK Groupin kolmannen polven serkkuset **Nanna Hietala**, **Elina Väljä** ja **Markus Isosaari**.

PÄIVÄN KRUUNAA tulevaisuustutkija **Ilkka Halavan** keynote, jonka jälkeen kuulemme Seinäjoen kaupunginjohtaja **Jaakko Kiiskilän** tervehdyksen – ja kohotamme maljan keväiselle illalle!

ILLALLINEN Hotelli Alman ravintolassa klo 18:30 alkaen (illalliskortti 150 € + alv).

Kevätkokous on maksuton, seminaaripäivän hinta 220 € + alv. **Paikkoja rajoitetusti – varmista omasi ajoissa!**

"Luotan sydämen ääneen, se toukokuussa kutsuu perheirittäjien ääneen!"

Ilmoittaudu **9.5.** mennessä.



MADE IN
LIPERI
Vai
LIVERPOOL?



Liperi ilman Mantsista olisi kuin nosturi ilman kuljettajaa - tai Suomi ilman työpaikkoja.

Pidetään suomalaiset perheytykset Suomessa.



Perheytysten liitto

Perheyritysten liiton hallitus ja työryhmät 2025

PL:n työryhmiin haetaan uusia jäseniä vuosittain. Mikäli olet kiinnostunut työryhmätoiminnasta, ole yhteydessä jäsenpalvelumpäällikkö **Mikko Pelliseen**.
Alla PL:n hallituksen ja työryhmien kokoonpano vuonna 2025.

PERHEYRITYSTEN LIITON HALLITUS 2025

Miia Porkkala, Aho Group*
Charlotta Björnberg-Paul, Saxo Oy
Satu Helkama, Helkama Emotor Oy
Petri Huikuri, Juhan Auto Oy
Jarmo Hyökyvaara, The Orange Company Oy
Kaisa Isotalo, Antti-Teollisuus Oy
Marjet Mäkinen, Suomen Kovabetoni Oy
Ville Voipio, Vaisala Oyj

VERKOTU

Marjet Mäkinen, Suomen Kovabetoni Oy*
Kaisa Isotalo, Antti-Teollisuus Oy
Noora Keskievari, Leipomo Salonen Oy
Oliver Laiho, Laiho Industries Oy
Anna Miettinen, Ensto Invest Oy
Matti Talvela, Helkama-Auto Oy
Mikko Pellinen, Perheyritysten liitto ry**

OPI

Charlotta Björnberg-Paul, SAXO OY*
Caroline Grotenfelt-Fyhr, Famifarm Oy
Jarmo Hyökyvaara, The Orange Company Oy
Henri Pallonen,
Hammaslääkäripalvelu Dentist Oy
Matti Talvela, Helkama-Auto Oy
Erik Toivanen, Conficap Oy
Lauri Voipio, Novamator Oy
Krista Elo-Pärssinen,
Perheyritysten liitto ry**

VAIKUTA

Ville Voipio, Vaisala Oyj*
Johannes Gullichsen, A. Ahlström Oy
Emma Hyökyvaara, The Orange Company Oy
Anne Kangas, Hoitokoti Päiväkumpu Oy
Pekka Koponen, Infinit Capital Oy
Eeva Kovanen, Kovanen Capital Oy
Tomi Lantto, Antell-konserni
Ville Mäkinen, Hämeen TavaraTaxi Oy
Tuomas Pere, Pintos Oy

Pär-Gustaf Relander, Polttimo Oy
Simo Valtti, Perheyritysten liitto ry
Janne Ylinen, Kokkolan Halpa-Halli Oy
Minna Vanhala-Harmanen,
Perheyritysten liitto ry
Tiina Tikander, Perheyritysten liitto ry**

NEXT

Oliver Laiho, Laiho Industries Oy*
Mikko Heiska, Koja-Yhtiöt Oy
Amanda Nurminen, FinnSonic Oy
Rose-Mari Saarelainen, Saarelainen Oy
Milla Savo, Savo Design & Technic Oy
Camilla Valli, Valli Group Oy
Aaro Vasama, Kemppe Group Oy
Kristina Vienola, Tahko Spa Oy
Emma Martela, Perheyritysten liitto ry**

NOW GEN

Anna Miettinen, Ensto Invest Oy*
Elina Aine-Simonen, Harjavalta Oy
Arto Ant-Wuorinen, Oy Plastex Ab
Anne Cervantes, Suomen Hissirakointi Oy
Mona Grannenfelt, Grannenfelt Finance Oy
Lasse Kurronen, Laitex Oy
Samu Pere, Pintos Oy
Mikko Pellinen, Perheyritysten liitto ry**

PERHE SIJOITTA

Laura Vartiainen, Takoa Invest Oy*
Marion Björkstén, A. Ahlström Oy
Anni Hyökyvaara, The Orange Company Oy
Johanna Jouhki, Thominvest
Tero Luoma, Ensto Invest
Miro Vertanen, Verman
Sini-Marja Ant-Wuorinen,
Perheyritysten liitto ry**

TUTKIMUS

Lena Jungell, Karl Fazer Oy Ab*
Merit Kuusniemi, A. Ahlström Oy
Elina Varamäki, SeAMK
Timo Pihkala, LUT
Tanja Leppäaho, LUT
Samuli Knüpfer, Aalto
Jarna Heinonen, LUT
Krista Elo-Pärssinen,
Perheyritysten liitto ry**

LISTATUT PERHEYHTIÖT

Ville Voipio, Vaisala Oyj*
Eva Wathén, Koskisen Oyj
Raimo Voipio, Vaisala Oyj
Tomas von Rettig, Rettig Capital Oy Ab
Mika Mustakallio, Raute Oyj
Juha Vidgrén, Ponsse Oyj
Annika Paasikivi, Oras Invest Oy
Jussi Herlin, KONE Oyj
Torkel Tallqvist, Hartwall Capital Oy Ab
Paul Hartwall, Hartwall Capital Oy Ab
Heikki Vauhkonen, Tulikivi Oyj
Peter Seligson, Baltiska Handels AB
Johannes Gullichsen, A. Ahlström Oy
Ville Voipio, Vaisala Oyj
Sini-Marja Ant-Wuorinen,
Perheyritysten liitto ry**

KESTÄVÄ KEHITYS

Annika Jyllilä-Vertigans, Paree Group Oy*
Karri Lehtonen, Alkem Oy
Iida Miettinen, Ensto Invest Oy
Jenni Raitavuo, Ensto Invest Oy
Krista Halttunen, Halton Ventures Oy
Janina Luoto, Islet Group Oy
Jussi Herlin, KONE Oyj
Nea Backström, MTB-Siivouspalvelu Oy
Ia Adlercreutz, Spikesafe Oy
Ville Voipio, Vaisala Oyj
Katja Koivunmaa, Perheyritysten liitto ry**

SUKUYHTIÖT

Michael Aminoff, Veho Oy Ab
Lena Jungell, Karl Fazer Oy Ab
Niina Kousa, Lindström Oy
Joonas Reenpää, Otava-konserni
Pekka Suominen, Raute Oyj
Casimir Tallqvist, Hartwall Capital Oy Ab
Peter Therman, Hartwall Capital Oy Ab

* Puheenjohtaja ** Sihteeri



KOONNUT TIINA TIKANDER & SINI-MARIA ANT-WUORINEN KUVAT RONI REKOLA & JANI LAUKKANEN

Kevään tapahtumien kuvasatoa

ETLAN perintö- ja lahjaverotutkimuksen julkistamistilaisuus täytti Kulttuurikasarmen 28.1.2025. Tilaisuudessa puhunut ruotsalaisen IFN:n (Institutet för Näringslivsforskning) professori **Daniel Waldenström** totesi, että perintövero jarruttaa kasvua, investointeja ja vie osaavat yrittäjät ulkomaille. ”Samalla se tietää menetettyjä työpaikkoja ja verotuloja.”

Omistajan ääni -kiertue keräsi upean joukon perheyrityksiä, alueellisia päättäjiä ja poliitikkoja keskusteluihin kasvusta ja elinvoimasta. Osa tapahtumista toteutettiin yhteistyössä kaupakamarien ja yrittäjien kanssa ennen kunta- ja aluevaaleja. Kiertuepaikkakunnat olivat Seinäjoki, Joensuu, Oulu, Turku ja Lahti. Omistajan ääni -kiertue palaa kiertämään Suomea eduskuntavaalivuonna 2027.

Yritysvierailuilla on käyty keväällä mm. Mantsisella Joensuussa ja Haltonilla Lahdessa. Toimitusjohtaja **Krista Halttunen** korosti, että kestävä liiketoiminta on järkevää bisnestä. ”Perheyritykset katsovat vastuullisesti pitkälle tulevaisuuteen.”

Kasvuriihi-työryhmän puheenjohtaja **Risto Murro** kertoi Kasvuriihi-työryhmän kasvurohdoista Perheyritysten liiton Perheyritysvaltuuskunnan ja EK:n Yrittäjävaltuuskunnan yhteiskokouksessa 8.4.2025. Tilaisuuden paneelikeskustelussa eduskuntaryhmien puheenjohtajat kävivät keskustelua päivän polttavista poliittisista teemoista.



Professori Daniel Waldenström korostaa, että Ruotsin perintöverouudistus on helpottanut omaisuuden siirtoa seuraavalle polvelle.



Anne Kangas ja Tomi Lantto luotsasivat yhteisvaltuuskunnan kokouksen.



Etlan tutkimuksen julkistamistilaisuudessa Minna Vanhala-Harmanen ja Eeva Kovanen.



Algolin toimitusjohtaja Alexander Bargumin, Etlan toimitusjohtajan Aki Kangasharjun, SAK:n pääekonomisti Ilkka Kaukorannan ja yrittäjä-sijoittaja Kim Väisäsen mielipiteet jakaantuivat perintöverosta Katri Makkosen moderoimassa paneelikeskustelussa.



Etlan Olli Ropponen: "Perintö- ja lahjavero on järjestelmänä mutkikas ja väärin käyttäytymistä."



Perheyritysten liiton edellisen puheenjohtajan Alexander Bargumin muotokuva on taiteilija Markku Järvelinin maalaama.



Halton Marinella yritysvierailulla: Perheyritykset katsovat vastuullisesti tulevaisuuteen.



Veturiyritys Mantsisella vierailtiin Omistajan ääni -kiertueella.



Omistajan ääni Turussa. Ratikka ja palveluiden yksityistäminen jakoivat kansanedustajat.



Ynnä ja yhtenä Omistajan äänessä - poliitikot, Etelä-Pohjanmaan kauppakamari ja Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät sekä Perheyritysten liitto.



Lahden Teollisuusseuran, Perheyritysten liiton, Hämeen kauppakamarin ja Päijät-Hämeen Yrittäjien vaalipaneeli Lahdessa.

Uudet jäsenet

3J Partners Oy

Toimiala rahoitus- ja vakuutus-toiminta, liikevaihto 1 MEUR, 10 työntekijää, kotipaikka Jyväskylä, perustettu 2008. 1. sukupolvi, pääomistaja Doer Capital Oy, jonka omistavat serkukset Jaakko Niskanen ja Juuso Aulanko.

Aktiv-Resor Oy

Toimiala muu palvelutoiminta, liikevaihto 3 MEUR, seitsemän työntekijää, kotipaikka Helsinki, perustettu 1986. 1. sukupolvi, pääomistaja Sonja ja Jari Sarlin.

Apidae Oy

Toimiala hallinto- ja tukipalvelutoiminta, liikevaihto 15 MEUR, 270 työntekijää, kotipaikka Kotka, perustettu 1990. 1. sukupolvi, pääomistaja Lars Petter (Petteri) Leinonen, Kirsi Leinonen, Anu Seppä, Mikko Leinonen, Juho Leinonen.

Boulevard Oy

Toimiala tukku- ja vähittäiskauppa, liikevaihto 10 MEUR, 50 työntekijää, kotipaikka Turku, perustettu 1983. 3. sukupolvi, pääomistaja Markku ja Anne Ropponen.

Hallqvist Ab

Toimiala kiinteistöalan toiminta, liikevaihto 0,7, oma pääoma 116 MEUR, 6 työntekijää, kotipaikka Helsinki, perustettu 1993. 1. sukupolvi, pääomistaja Simon Hallqvist.

Hautaustoimisto Autio

Toimiala muu palvelutoiminta, liikevaihto 1,1 MEUR, kolme työntekijää, kotipaikka Helsinki, perustettu 1928. 4. sukupolvi, pääomistajat Mia Autio-Rönkä ja Sisko Autio.

Helaakoski Group Oy

Toimiala muu palvelutoiminta, liikevaihto 22 MEUR, 116 työntekijää, kotipaikka Raahe, perustettu 2024. 2. sukupolvi, pääomistajat Erja Rautio, Juha Helaakoski, Jarmo Helaakoski, Lasse Helaakoski, Jari Helaakoski ja Jorma Helaakoski.

H. Liljeroos Oy

Toimiala kiinteistöala, liikevaihto 1 MEUR, 1 työntekijä, kotipaikka Tampere, perustettu 1851. 7. sukupolvi, pääomistaja Peter, Marcus ja Anton Kanerva lapsineen.

Karantia Oy Perusturva

Toimiala rakentaminen, liikevaihto 2 MEUR, 4 työntekijää, kotipaikka Helsinki, perustettu 1987. 2. sukupolvi, pääomistaja Terhi Tamminen ja Petri Kairinen.

Lehtovuori Oy

Toimiala teollisuus, liikevaihto 14 MEUR, oma pääoma 2,6 MEUR, 79 työntekijää, kotipaikka Ylöjärvi, perustettu 1945. 2. sukupolvi, pääomistajat Eero ja Ilari Ojanen.

Maapohjola Oy

Toimiala kiinteistöalan toiminta, liikevaihto 45 MEUR, 194 työntekijää, kotipaikka Espoo, perustettu 1976. 2. sukupolvi, pääomistaja Tuomo ja Elina Vähätiitto.

Oy Nordic Progress Ab

Toimiala muu palvelutoiminta, liikevaihto 0,3 MEUR, kuusi työntekijää, kotipaikka Helsinki, perustettu 1992. 2. sukupolvi, pääomistaja Erkki Lumme.

Olvi Oyj

Toimiala teollisuus, liikevaihto 656 MEUR, 2425 työntekijää, kotipaikka Iisalmi, perustettu 1878. 5. sukupolvi, pääomistaja Olvisäätiö, Hortlingin suku.

Rakennustoimisto Laamo Oy

Toimiala rakentaminen, liikevaihto 36 MEUR, 56 työntekijää, kotipaikka Raisio, perustettu 1990. 2. sukupolvi, pääomistaja Arjasmaa-yhtiöt (Arjasmaan perhe).

Raksa Catering Oy

Toimiala majoitus- ja ravitsemistoiminta, liikevaihto 4 MEUR, 30 työntekijää, kotipaikka Helsinki, perustettu 1996. 1. sukupolvi, pääomistajapariskunta Kimmo Lagström ja Jaana Sippola.

Ravintorengas Oy

Toimiala tukku- ja vähittäiskauppa, liikevaihto 1,9 MEUR, 14 työntekijää, kotipaikka Siikainen, perustettu 1976. 2. sukupolvi, pääomistaja Sanna Herttua-Laiho ja Sami Herttua.

Ruka Peak Oy

Toimiala majoitus- ja ravitsemistoiminta, liikevaihto 1 MEUR, neljä työntekijää, kotipaikka Kuusamo, perustettu 2019. 2. sukupolvi, pääomistajat Sanna, Marita, Hannu ja Eemeli Kuusiniemi.

Seflo Ab

Toimiala muu palvelutoiminta, liikevaihto 7 MEUR, 55 työntekijää, kotipaikka Helsinki, perustettu 2020. 1. sukupolvi, pääomistaja Juha Tommila.

Sueno Digital Oy

Toimiala informaatio ja viestintä, liikevaihto 0,5 MEUR, yksi työntekijä, kotipaikka Helsinki, perustettu 2009. 1. sukupolvi, pääomistaja Teemu Jokinen.



Hyvä Perheyritysten liiton jäsen,

Olethan ottanut käyttösi uudistuneen Suomalainen perheyritys –merkin!

Suomalainen perheyritys –merkki on vain Perheyritysten liiton jäsenyritysten käyttöön tarkoitettu merkki viestimään kotimaisesta vastuullisesta ylisukupolisesta omistajuudesta ja yrittäjyydestä, jossa on sydän mukana.

Ota merkki maksutta käyttösi lataamalla se jäsenportaalista. Jäsenportaaliiin pääset oheisen QR-koodin avulla.



Kalenteri 2025

TOUKOKUU

22.5. Kevätkokous ja -seminaari | Seinäjoki

Vaihtamalla paranee! Päivä alkaa Taide- ja kulttuurikeskus Kalevan Navetalla pidettävällä kevätkokouksella ja jatkuu seminaarilla, jonka teemana on sukupolvenvaihdos. Illallinen nautitaan Hotelli Almassa.

27.–28.5. Naantali 24H | Naantali

PL on mukana keskustelufoorumissa, joka kokoaa suomalaiset yhteiskunnalliset vaikuttajat yhteen.

KESÄKUU

3.6. Round Table | Helsinki

Kiinnostavaa ja luottamuksellista keskustelua ajan-kohtaisesta aiheesta.

7.6. Next kesäjuhlat & puhetaidon koulutus | Helsinki

Puhetaidon koulutuksessa harjoitellaan esiintymistä, neuvottelua, sekä puheella vaikuttamista – kaikki keskeisiä tulevaisuuden taitoja nuorille perheyritysten jatkajille. Koulutuksen jälkeen luvassa iloinen verkostoitumista tapahtuma aurinkoisessa Vallisaassa.

10.6. Sukupolvenvaihdoksen sopimukset ja vakuutukset | Webinaari

Sukupolvenvaihdokseen varautuminen kannattaa aloittaa hyvissä ajoin. Tiivis katsaus antaa hyvät lähtökohdat sukupolvenvaihdoksen suunnitteluun ja toteutukseen.

11.–13.6. Nordic Summit | Oslo, Norja

Kiinnostavia puheenvuoroja ja verkostoitumista pohjoismaisten perheyritysten edustajien kanssa

16.–17.6. Kulttuuritapahtuma ja yritysvierailu Vaissi Oy | Mänttä-Vilppula, Haapamäki

Now Gen -työryhmän järjestämä kulttuuriretki Serlachius-museoihin & yritysvierailu Vaissi Oy:lle.

24.–27.6. Suomi Arena | Pori

Perheyritysten liitto on mukana Suomen suurimmalla yhteiskunnallisella festivaalilla.

ELOKUU

7.–8.8. PL:n golfmestaruuskilpailut | Hyvinkää, Kytäjä Golf

Koe Europan 48. parhaaksi rankatun golfresortin molemmat kentät ja juuri uusittu Törölä-majoitus perheyritysten leikkimielisessä golfmestaruuskilpailussa. Kahden päivän tapahtumasta voit valita myös vain toisen päivän.

20.8. Mitä on omistajuus? | Webinaari

Tämä webinaari toimii helposti lähestyttävänä introna omistajuuden eri ulottuvuuksiin.

21.8. Perheyritystapaaminen | Tampere

Illallistilaisuus, jossa perheyritykset pääsevät verkostoitumaan.

28.8. Perheyritysten liiton rapujuhlat | Helsinki

Syksyn ensimmäiset ravut nautitaan hallituksen, valtuuskunnan, työryhmien ja vastuutehtävissä toimivien jatkajien kesken.

SYYSKUU

5.9. Osaava omistaja -alumnipäivä | Helsinki

Tilaisuus on tarkoitettu Osaava omistaja -valmennuksia käyneille jäsenillemme.

11.9. Turvallisuusilta Viron suurlähetystössä | Helsinki

Vieraana Viron puolustustutkimuskeskuksen johtaja Kristi Raik.

Ajantasaiset tiedot PL:n tapahtumista
ja valmennuksista löydät osoitteesta
perheyritys.fi



11.–12.9. & 30.–31.10. Omistamisen taito 2*2pv | Helsinki

Oppeja hyvään omistamiseen ja omistajastrategian tekoon.

12.9. Next vs. Now Gen -salibandyturnaus | Helsinki

Leikkimielinen ja hauska urheilutapahtuma, jossa eri sukupolvien edustajat kohtaavat liikunnan merkeissä.

18.–19.9. FBN: Impact International Forum | Singapore

18.9. Family Office Day | Helsinki

Tilaisuus on tarkoitettu Family Officeille sekä Family Officen perustamista harkitseville jäsenille.

19.9. Next Rapujuhlat + yritysvierailu

Nuorten jatkajien omat rapujuhlat ovat oiva tapa tulla mukaan liiton toimintaan

25.9. Round Table | TBC

Kiinnostavaa ja luottamuksellista keskustelua ajan-kohtaisesta aiheesta.

LOKAKUU

2.–3.10. FBN: Family Office International Forum | Luxembourg

8.10. Perheyrittystapaaminen | Tampere

Illallistilaisuus, jossa perheyrittäjät pääsevät verkostoitumaan.

22.10.–25.11. Perheyrittys-HHJ | Helsinki

Hyväksytty Hallituksen Jäsen, eli HHJ, on hallitustyötä käsittelevä kattava valmennus.

MARRASKUU

7.11. Next pikkujoulat | Helsinki

11.–14.11. FBN Global Summit | Miami, USA

Tapahtuma on tarkoitettu kaikille Family Business Network -yhteisössä verkottumisesta kiinnostuneille


13.11. Round Table | TBC

Kiinnostavaa ja luottamuksellista keskustelua ajan-kohtaisesta aiheesta.

Now Gen -kulttuuritapahtuma | TBC

27.11. Syyskokous ja -seminaari | Helsinki

Syksyn päätapahtuma kokoaa yhteen perheyrittäjät syyskokouksen, ajankohtaisen seminaarin ja verkostoitumisen merkeissä. Teemana on vastuullisuus ja tapahtumapaikkana toimii Helsingin Messukeskus. Päivän kruunaa yhteinen illallinen.



”Asiakkaille on tärkeää se, että yrityksellä on kasvot ja selkeä omistajuus. He arvostavat luotettavuutta ja lyhyttä päätöksentekoketjua.”

— JANI KÄKELÄ, Avant Tecno