

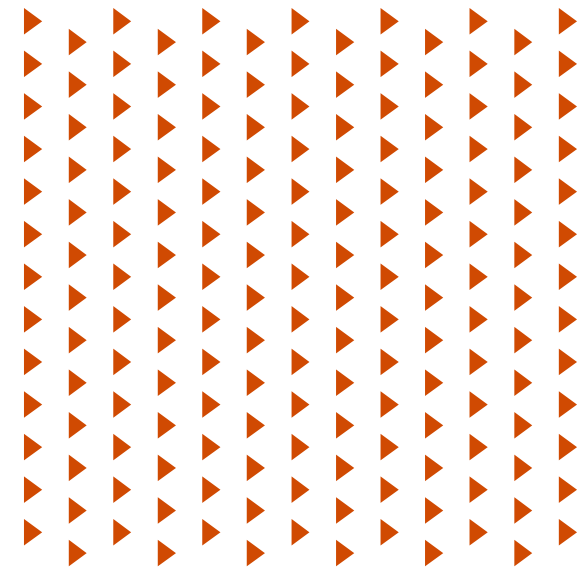
# Luottamuksen tärkeys ja vaikuttamisen voima

Perheiden on toimittava nyt  
varmistakseen tulevaisuuden  
menestyksen edellytykset



# Sisältö

- 2 Johdanto
- 5 COVID-19-pandemia vaikutukset liiketoimintaan
- 8 Vastuullisuus: Puheista tekoihin
- 12 Suomessa korkeat digitaaliset valmiudet
- 14 Perheen dynamiikka ja luottamus
- 17 Nyt määritellään tulevaisuuden menestyjät
- 18 Tutkimuksen tausta
- 19 Yhteystiedot







## Johdanto

Parhaimpinkin aikoina perheyriyksien vahvuudet jätetään usein huomiotta, kun media ja osakemarkkinat seuraavat lentoon lähteviä kurssiraketteja ja yksisarvisia. Vaikeina aikoina taloudellisen toipumisen perustana ovat sitoutuminen arvoihin ja kauaskatseinen ajattelu, jotka ovat perheyriyksen tunnusmerkkejä. Niin tapahtui vuonna 2009 finanssikriisin jälkeen, kun perheyriykset elpyivät ja ryhtyivät rakentamaan mahdollisuuksia särkyneeseen maailmantalouteen. Ja niin tulee tapahtumaan uudestaan COVID-19-pandemian jälkeisessä elpymisessä kahdesta avainsyystä: Perheyriyksiin luotetaan enemmän kuin muihin instituutioihin tai johtajiin ja ne ovat hyvin joustavia useimmilla toimialoilla.

Edelman Trust Barometer vahvistaa ensimmäisen syyn: 67 % vastaajista Edelmanin 2020 raportissa sanoo luottavansa perheyriyksiin – vastaavasti 58 % julkisiin yhtiöihin – tehden perheyriyksistä kaikista luotetuimman yrittästyypin. Ja meidän kymmenes Family Business Surveymme, joka on toteutettiin vuoden 2020 lokakuun ja marraskuun lopun välillä, vahvistaa toisen. Vain 12 % suomalaisista perheyriyksistä sanoo tarvinneensa lisää pääomaa vuonna 2020. Kyselyyn vastanneista suomalaisista yrityksistä 94 % uskoo palaavansa vahvaan kasvuun vuoteen 2022 mennessä.

Tämä on hyvä uutinen maailmantaloudelle, sillä perheyriyksen arvioidaan tuottavan yli puolet BKT:sta ja kaksi kolmasosaa työllisyydestä. Perheyriykset menevät vieläkin syvemmälle. Maailmassa jossa ihmiset vaativat enemmän työnantajan vastuuta, perheyriykset voivat auttaa voittamaan luottamusta takaisin. Edelman Trust Barometer osoittaa selkeästi, miten luottamus rakennetaan osaamiselle ja etiikalle. Neljästä pääinstituutiosta – hallitus, liiketoiminta, kansalaisjärjestöt ja media – vain liiketoiminta saa molemmissa positiivisen tuloksen.

Perheyriyksillä on tarvittavat kyvyt ja piirteet, jotta päästään sinne missä osaaminen ja etiikka yhdistyvät. Menestyminen nykymaailmassa vaatii ajatusmallin muutosta, prioriteettien ja toimintamallien uudelleen miettimistä, investointien lisäämistä digitaalisiin työkaluihin sekä perheen perinnön uudelleen määrittelyä. Maailma muuttuu ja niin muuttuu myös perheyriyksen jatkuvuuden turvaamisen kaava.

Perheyriyksen omistajat tahtovat kaikista eniten luoda yhtiön, joka tekee positiivisen vaikutuksen ja varmistaa jatkuvuuden tuleville sukupolville. He ovat ansainneet maineen priorisoimalla työntekijöitään ja lähialueensa yhteisöä. Ne perinteiseen tapaan ”antavat takaisin”, mutta niiden lähestymistapa pohjautuu perintöön, joka on muuttumassa.

Vuosi 2020 oli koettelemus kaikille, kun COVID-19 häiritsi kaikkien elämää ja toimeentuloa. Terveys ja turvallisuus pysyivät tärkeimpinä arvoina perheyriyksen mielessä. Samalla ne kuitenkin uudelleenjärjestelivät toimintaa vastatakseen sukeltavaan ja erittäin epävarmaan markkinaan. Tapahtumista huolimatta optimismi säilyi: globaaliin kyselymme vastanneet 2 801 perheyriyksen päättäjää ennustivat kasvua vuodelle 2022 jo ennen varmuutta COVID-19-rokotteista.



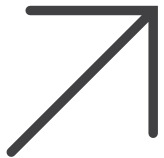
60

vastaajaa  
Suomessa



98 %

vastaajista toimii yrityksen  
omistajana, hallituksen  
puheenjohtajana tai  
toimitusjohtajana.



60 %

kertoi liiketoiminnan kasvaneen  
viimeisen 12 kuukauden ajan ennen  
COVID-19-pandemiaa.



94 %

vastaajista ennustaa  
liiketoiminnan kasvavan  
vuonna 2022.

## Tärkeimmät löydökset

Vastaukset 60 suomalaiselta tutkimukseen osallistuneelta omistajalta ja ylimmän johdon edustajalta tarjoaa tärkeää tietoa siitä, miten perheyrietykset ovat selvinneet poikkeuksellisesta vuodesta.



### Yritysten taloudellinen sietokyky on korkea

88 %

kertoo, että yritys ei ole tarvinnut lisäpääomaa vuonna 2020. Vain noin yksi kolmasosa (35 %) kertoo leikkaavansa osinkoja poikkeustilanteen vuoksi. 65 % vastaajista ennustaa kasvua vuodelle 2021.



### Vastuullisuus koetaan tärkeäksi, mutta todellinen toiminta on ollut hidasta

55 %

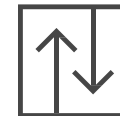
sanoo yrityksellään olevan mahdollisuus näyttää esimerkkiä vastuullisen liiketoiminnan toteuttamisessa, mutta vain 37 % nostaa vastuullisuuden seuraavien kahden vuoden prioriteetteihin.



### Digitalisaation taso on Suomessa korkea

58 %

sanoo digitaalisen kyvykkyyden olevan korkealla. Vuoden 2018 tutkimuksessa 43 % piti digitalisaatiota toiminnan haasteena ja 60 % uskoi saavansa haasteet ratkottua seuraavan kahden vuoden aikana.



### Perheyrietysten johtaminen ammattimaistuu

72 %

perheyrietyksistä kertoo, että niillä on dokumentoitu visio ja missio. 85 %:lla yrityksen kehityssuunnasta vallitsee perheen kesken yhteisymmärrys ja 32 %:lla on seuraajasuunnitelma.



## Liiketoiminnan kasvu

### COVID-19:n aikana

COVID-19-pandemia on ollut ennennäkemätön testi liiketoiminnan sietokyvylle lähes kaikilla toimialoilla.

Perheyrietykset nousevat vastaamaan toiminnan jatkumisen haasteeseen aikana, jona talouden epävarmuustekijät vaikuttavat kaikkeen. Ennen pandemiaa 60 % vastaajista ennusti kasvua vuodelle 2020. Tämä on matalin tulos vuoden 2010 jälkeen, mikä johtui globaalista talouskriisistä (kuvio 1 seuraavalla sivulla).





Lähes puolet (47 %) perheyrittäjistä odotti myynnin laskevan vuonna 2020. 94 % ennakoii pandemian edeltävän kasvun palautuvan vuoteen 2022 mennessä. Tämä on vaikuttavaa optimismia, kun otetaan huomioon, että kyselyä tehtäessä rokotteita ei ollut hyväksytty.

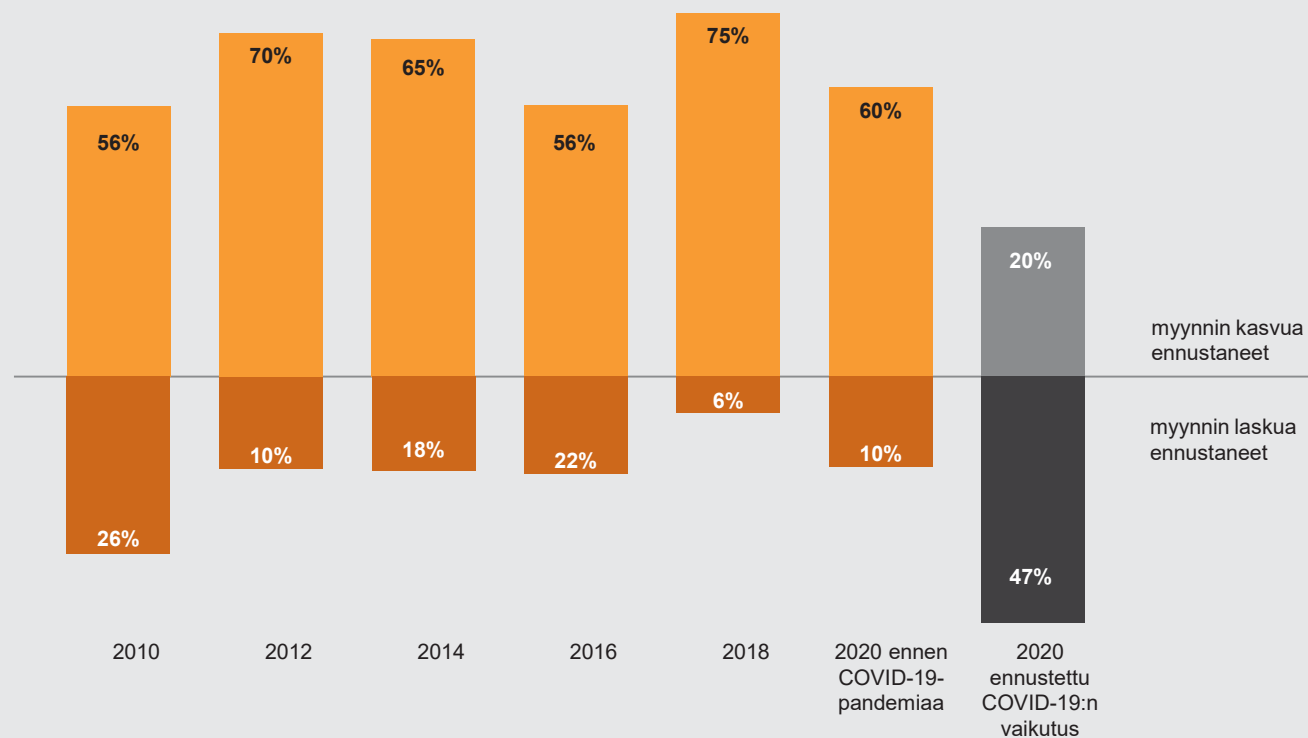
## Taloudellinen sietokyky

Vain noin kolmasosa (35 %) kyselyyn osallistuneista yrityksistä on joutunut leikkaamaan osinkoja, ja 37 % perheenjäsenistä on vähentänyt palkkojaan. Kaiken kaikkiaan vain joka kahdeksas yritys (12 %) tarvitsi lisäpääomaa toimintaan; 3 % omistajista käyttää enemmän omaa käteistään. 45 % vastanneista sanoo, että mitään erityisiä taloudellisia toimenpiteitä ei tarvittu.

### Kuvio 1: Perheyrittäjät ennustavat COVID-19-pandemian vaikutukset liiketoiminnalle suuremmiksi kuin aiemman finanssikriisin.

2021 survey Q: Looking back over the last financial year, before the COVID-19 pandemic, would you say your sales have been...  
And what do you think the impact of the COVID-19 pandemic will be on your sales?

2010–2018 survey Q: Looking back over the last financial year would you say your sales have been...



**Huom:** Summat eivät ole yhteenlaskettuna 100, koska taulukko esittää ainoastaan tulokset vastanneista, joiden liiketoiminnassa on ollut kasvua tai pienentymistä. Vastausvaihtoehtoina on ollut myös "vakaa liiketoiminta" ja "en osaa sanoa".

Pohjana Suomen vastaajat (n=60) vuonna 2020 tehdyssä kyselyssä.

Lähde: PwC:n Family Business Survey 2021

Perheyritykset ovat osoittautuneet vahvoiksi ja nopeasti poikkeusoloihin sopeutuviksi. Ja kuten olemme odottaneet, ne noudattavat inhimillistä toimintatapaa, asettavat etusijalle työntekijöidensä hyvinvoinnin ja tukevat paikallisyhteisöitään koko kriisin ajan. Lähes kaikki (95 %) ovat antaneet henkilöstölle mahdollisuuden työskennellä kotona, ja 27 % muutti tuotantoaan vastaamaan pandemiaan aiheuttamaan kiireelliseen kysyntään.

Kaikesta huolimatta perheyritysten kasvutavoitteet vuodelle 2022 ovat linjassa sen kanssa, mitä he kertoivat meille vuonna 2018 (katso kuvio 2).

Tämä ennuste ei ole sokeaa optimismia; se perustuu suunnitteluun ja riskien hallintaan. Lähes yhdeksän kymmenestä (88 %) asettaa etusijalle toiminnan monipuolistamisen ja/tai laajentumisen uusille markkinoille tai uusiin tuotteisiin. Kolmas prioriteetti yritysten kolmesta ensisijaisesta tavoitteesta seuraavien kahden vuoden aikana on digitaalisten valmiuksien parantaminen.



## Kuvio 2: Paluu normaaliin liiketoimintaan 2022

Q: Which of the following best describes your company's ambitions for 2021 and 2022?

■ Nopea ja aggressiivinen kasvu ■ Tasainen kasvu ■ Vakaa tilanne ■ Toiminnan supistumien

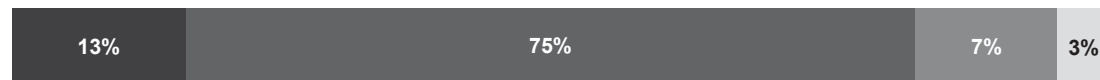
2021



2022



Vertailu: Vuoden 2018 perheyritysraportin tulos seuraaville kahdelle vuodelle



**Perusjoukko:** Kaikki Suomen vastaajat. (2020: n=60; 2018: n=57).

Lähde: PwC:n Family Business Survey 2021



# Vastuullisuus: Puheista tekoihin

Kaikkiin yrityksiin kohdistuva paine edistää puhtaampaa ympäristöä ja oikeudenmukaisempaa yhteiskuntaa kasvaa, joten kestävä kehitys mukainen toiminta – ei vain sitoumukset – muodostuu entistä tärkeämmäksi.

Vuonna 2020 [PwC yksilöi viisi](#) maailman nopeinta muutosta: varallisuuserot, digitaalinen murros, väestörakenteen paineet, mielipiteiden polarisaatio ja luottamuksen heikkeneminen. COVID-19 on vain nopeuttanut ja tehostanut näitä.



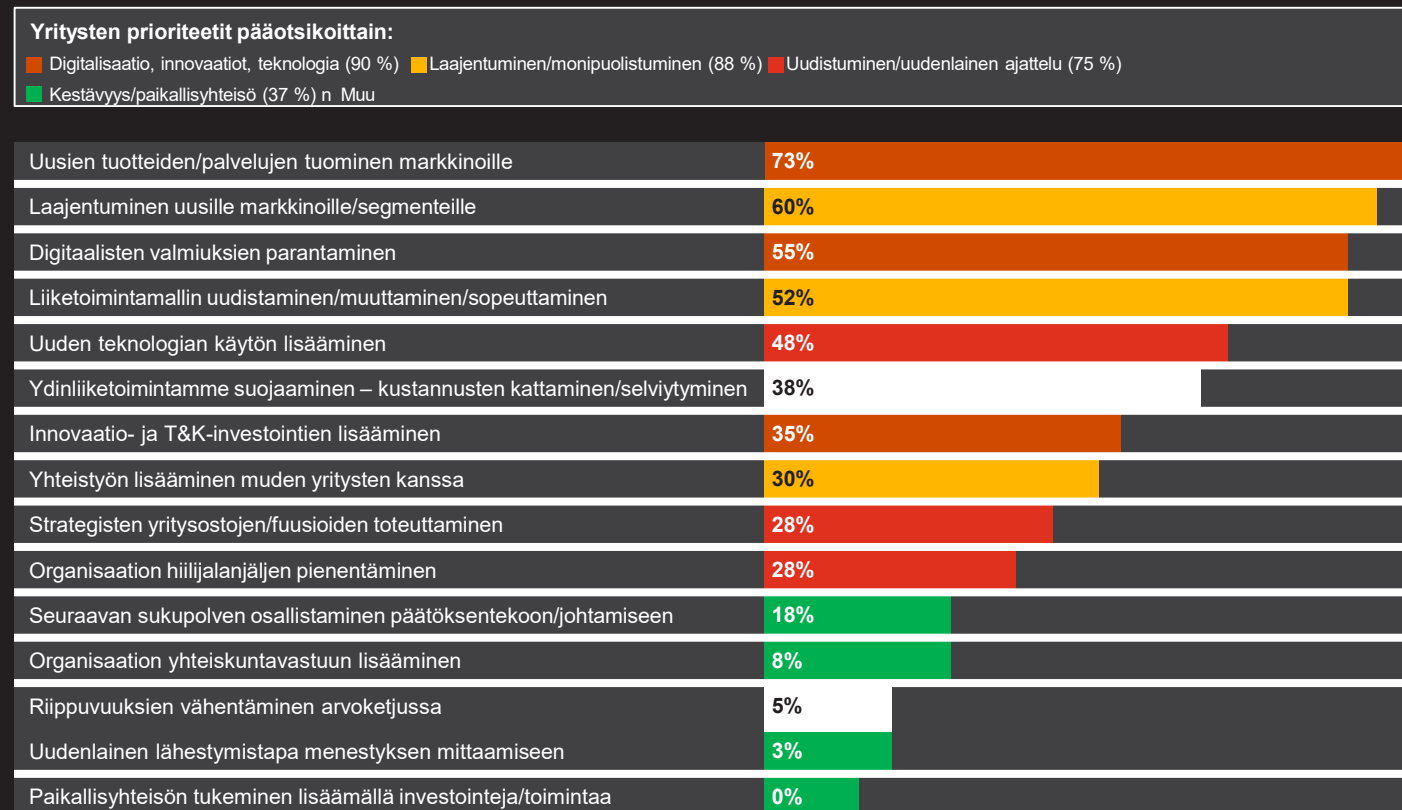


Perheyrietykset n hd     [luotettavimpana](#) liiketoimintamuotona, ne ovat mahdollisesti ketterämpiä ja suhteellisen vapaita lyhytaikaisista markkinapaineista. Niillä voi myös olla merkittävä yhteiskunnallinen vaikutus. Vuonna 2018 [maailman 750 suurimmalla perheyrietyksell ](#) oli yli 30 miljoonaa ty ntekij   ja ne tuottivat 9 100 miljardia dollaria voittoa. Listaamattomilla yrietyksill  (336 näistä 750:stä on listattu, mutta suurin osa perheyrietyksist  maailmanlaajuisesti ei ole) on myös se etu, että ne voivat sitoutua pitk  n aikavälin kest  vyystavoihteisiin. Tämä asettaa ne luonnollisiksi kest  v  n kehityksen johtajiksi, rooliin, jonka 55 % kyselyyn vastanneista suomalaisista yrietyksist  sanoo olevansa valmiita ja halukkaita omaksumaan.

Mutta on olemassa riski, että vakiintuneet lähestymistavat ja tavat ajatella, etenkin mitä vastuullisuus tarkoittaa ja miten perheyrietyksi  hallitaan, voivat estää heitä. Toistaiseksi suomalaiset perheyrietykset eivät priorisoi vastuullisuutta tai kestäviä käytäntöjä kovinkaan korkealle (katso kuvio 3).

### Kuvio 3: Perheyrietykset sanovat, että monipuolistaminen ja digitaalisten valmiuksien parantaminen, ei kestävyys, ovat niiden ensisijaisia tavoitteita

Tärkeimmät painopistealueet seuraaville kahdelle vuodelle – Suomi



Perusjoukko: kaikki Suomen vastaajat (2020: n = 60)

Lähde: PwC:n Family Business Survey 2021

Tämä priorisoinnin puute on hyvä esimerkki siitä, miten itsenäisyys estää perheyriityksiä. Listatut yhtiöt ovat tunteneet yhteiskunnallisen paineen kasvavan viime vuosina kestävän kehityksen suhteen asiakkailta, lainantajilta, osakkeenomistajilta ja työntekijöiltä. Sijoitukset vastuullisuuteen keskittyviin rahastoihin [kasvoivat nelinkertaisesti](#) (nyt yli 21 miljardia dollaria) USA:ssa yhdessä vuodessa ja vastuullisuuteen liittyvä sääntely, mukaan lukien päästöjä koskevat tiedot ja sukupuolten väliset palkkatiedot, ovat lisääntyneet. Listatut yhtiöt ovat tasaisesti mukautuneet vastuullisiin käytäntöihin. Niillä ei ole muuta vaihtoehtoa kuin vastata kysyntään, ja tekemällä niin ne ottavat huomaamattomasti ajatusjohtajan paikan. Perheyriityksille vastuullisuus voi toimia sysäyksenä saavuttaa niiden pääprioriteetti – uusien markkinoiden valtaus.

## Vastuullisuuden uudelleenmäärittely

Takaisin antaminen on perheyriitysten DNA:ssa. Ne ajattelevat liiketoimintansa kokonaisvaikutusta yhteiskuntaan, priorisoivat työntekijöiden hyvinvointia ja uskovat yhteisön ja yhteiskunnan tukemiseen. Yli 80 % suomalaisista perheyriityksistä sitoutuu johonkin sosiaalisen vastuun toimintaan ja 63 % sanoo harjoittavansa hyväntekeväisyyttä.

Ajatus kestävästä kehityksestä on se, minkä pitää muuttua. Kestävän kehityksen tulee olla liiketoiminnan keskellä sen sijaan, että se on upotettuna hyväntekeväisyystoimintaan.

Tutkimuksemme osoittaa, että perheyriitykset niissä maissa, joissa perinteiset hyväntekeväisyyden muodot eivät ole niin yleisiä, ovat sisäistäneet tämän viestin. Esimerkiksi Aasiassa perheyriitykset ovat omaksuneet vastuulliset käytännöt laittamalla ne kaiken tekemisen ytimeen. Siinä missä Kiinassa 79 % perheyriityksistä priorisoi kestäväää kehitystä, priorisoi USA:ssa vain 23 %. Kuitenkin 76 % USA:n perheyriityksistä osallistuu vahvasti omaan paikalliseen yhteisöön, Kiinassa vain 54 %.







Vastuullisuus, ESG (environment, social, governance), on eksteeniaalinen kysymys. Yritykset, jotka eivät osoita sitoutumistaan kestäviin käytäntöihin, voivat joutua kuluttajien, median ja jopa sääntelyviranomaisten rankaisemaksi. Perheyriyten omistajat haluavat ennen kaikkea luoda kestävän omistuspohjan tuleville sukupolville. Perinnöllä on merkitystä – se on tärkeänä mielessä kahdella kolmasosalla (62 %) kyselymme suomalaisista vastaajista.

Jos vastuullisuus ei ole jatkossa prioriteeteissa, perheiden toiminnan jatkuvuus ja perintö ovat vaarassa. Näyttää siltä, että COVID-19 on lisännyt perheyriyten halua suojella yritystään ja säilyttää perintö (kuvio 4).

#### Kuvio 4: Tärkeät henkilökohtaiset pitkän aikavälin tavoitteet (yli 5 vuoden päähän)

Sen varmistaminen, että yritys pysyy perheessä



Yrityksen suojaaminen perheen tärkeimpänä omaisuutena



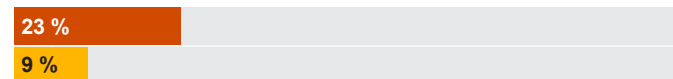
Osinkojen tuottaminen perheenjäsenille



Perinnön luominen



Työpaikan tarjoaminen muille perheenjäsenille



■ Suomi 2020 ■ Suomi 2018

**Perusjoukko:** Kaikki Suomen vastaajat. (2020: n=60; 2018: n=57).

Lähde: PwC:n Family Business Survey 2021



## Suomalaisten perheyriytsten digitaaliset valmiudet korkealla

**Pandemia tuhosi viimeisetkin epäilyt digitaalisen muutoksen eduista. Digitalisoiduista palveluista tuli uusi normaali yhdessä yössä ja yritykset, joilla oli entuudestaan vakiintuneet digitaaliset kyvyt, pärjäsivät paremmin kuin yritykset, joiden piti uudistaa toimintaansa vastaamaan muutosta. Tämä pätee myös perheyriytyksiin. Ne, joilla on vahva digitaalinen osaaminen ja pääsy laadukkaaseen tietoon, menestyivät paremmin kuin toiset (kuvio 5 seuraavalla sivulla).**





## 58 % Suomen vastaajista pitää omia digitaalisia valmiuksiaan vahvoina

Yhdeksän kymmenestä (90%) suomen vastaajasta kertoo digitalisaatioon, innovaatioon ja teknologiaan liittyvien panostusten olevan heidän tärkeimpiä painopistealueitaan seuraavan kahden vuoden aikana. Vastaukset ovat linjassa vuoden 2018 kyselyn kanssa ja muutos on ollut havaittavaa, mutta varsin hidasta. Suomalaisista yrityksistä kolmannes (32%) kertoo saaneensa digitaalisen kehityksen valmiiksi, eikä se ole enää prioriteetti. Kansainvälisesti vastaava luku on 19%.

### Digitalisaation merkitys

Toimintaansa päivittäneiden perheyriyten kokemukset osoittavat selkeän, digitalaisen toimintasuunnitelman tärkeyden. Digitaalisen kehityksen todelliset edut eivät aina vastaa oletettuja etuja, joten uuden toimintamallin suunnittelu on avainasemassa. Esimerkiksi 58% digitaalisesti vahvoista yrityksistä käyttää teknologiaa parantaakseen sisäistä raportointia ja läpinäkyvyyttä, mutta vain 44% digitaalisen päivityksen suunnittelijoista pitää tätä mahdollisuutta tärkeänä. Tätä on ajatustapaa on muutettava.

Kyselyssä havaittiin myös, että NextGeneillä eli seuraavalla sukupolvella on suurempi rooli 46 prosentissa digitaalisesti vahvoissa yrityksissä kuin digitaalisen kehityksen alkuvaiheessa olevilla.

**Kuvio 5: Vahvat digitaaliset kyvyt johtavat hyvään liiketoiminnan suorituskykyyn**

#### Parempi suoriutuminen

60 % perheyriyksistä, **joilla on vahvat digitaaliset kyvyt**, kasvoivat ennen koronavirusta (vertaa 51 % muut perheyriykset)  
 32 % odottaa kasvua koronaviruksen vaikutuksen jälkeen (vs. 26 %)  
 71 % odottaa kasvua 2021 (vs. 61 %), ja 88 % odottaa kasvua 2022 (vs. 85 %)

#### Lisääntynyt ketteryys

86 %:lla perheyriyksistä, **joilla on vahvat digitaaliset kyvyt**, on pääsy luotettavaan ja ajantasaiseen informaatioon/dataan, joka vaikuttaa päätöksentekoon (vertaa 54 % muut perheyriykset).  
 71 %:lla on mahdollisuus muuttaa kurssia lyhyellä varoitusajalla likviditeetin mukaan (vs. 50 %)

#### Lisää panostusta vastuullisuuteen

60 % perheyriyksistä, **joilla on vahvat digitaaliset kyvyt** huolehtivat, että vastuullisuus on kaiken tekemisen ytimessä (vertaa 42 % muut perheyriykset)  
 51 % on kehittänyt ja kommunikoinut vastuullisuuden strategian, joka vaikuttaa kaikkiin päätöksiin (vs. 29 %)

#### Lisää läpinäkyvyyttä

73 % perheyriyksistä, **joilla on vahvat digitaaliset kyvyt** sanovat, että tietoa jaetaan läpinäkyvästi ja ajantasaisesti perheenjäsenten välillä (vertaa 58 % muut perheyriykset)

**Perusjoukko:** kaikki kyselyn vastaajat (2020: n=2,801).

Lähde: PwC:n Family Business Survey 2021

## Perheen dynamiikka ja luottamus

Perheyrietykset ovat monimutkaisia, kun otetaan huomioon henkilökohtaisten suhteiden luonne. Samat suhteet, jotka antavat yritykselle mahdollisuuden toimia ja sopeutua nopeasti, voivat myös hidastaa päätöksentekoa ja toimia jarruna. Joillekin voi olla vaikeaa myöntää, että perheenjäsenten ja sukupolvien välinen kommunikaatio ei aina toimi. 80 % kyselyyn vastanneista sanoo, että perheenjäsenet, jotka eivät ole hallituksessa, luottavat hallituksessa oleviin perheenjäseniin. Suomalaisissa perheyhtiöissä vallitsee yleisesti perheen yhteinen näkemys kehityssuunnasta: 85 % kertoo, että kaikilla perheenjäsenillä, joita asia koskettaa, on samanlainen näkemys yrityksen suunnasta.







## 85 % perheyrittäjästä sanoo, että perheenjäsenet kommunikoiivat säännöllisesti yrityksen asioista

Tähän keskusteluun kuuluu monia arkaluontoisia kysymyksiä ja aiheita, joissa suomalaisilla perheyrittäjillä on vielä keskusteltavaa (kuvio 6). Suurin osa (85 %) vastaajista kertoo, että perheenjäsenet keskustelevat säännöllisesti liiketoiminnasta, ja mahdollisista konflikteista keskustellaan avoimesti perheen sisällä (71 % vastaajista).

Perheen sopusointua ei pitäisi kuitenkaan koskaan pitää itsestään selvyytenä. Se vaatii pitkäjänteistä työtä ja suunnittelua. Sitä tulisi lähestyä samalla tarkkuudella ja ammattimaisuudella, kuin miten lähestytään liiketoimintastrategiaa ja operatiivisia päätöksiä. 93 % vastaajista kertoo perheestä löytyvän jonkinlainen hallintopolitiikka tai menettely, mutta monella on siinä puutteita.

Konflikteilta ei voi välttyä ja noin joka neljäs vastaaja (27 %) sanoo, että heillä on ajoittain erimielisyyksiä. Vain 7 % on käyttänyt konfliktien selvittämiseen ulkopuolista palvelua ja useimmiten mielisyydet käsitellään yksityisesti perheen kesken (80 % vastaajista).

### Kuvio 6: Perhearvot ovat tärkeitä, 93 % suomalaisista perheyrittäjistä on jonkinlainen hallintotapa yrityksessä ja joka kolmannella on seuraajasuunnitelma

Q: How strongly do you agree or disagree that...

Perheellä on selkeä käsitys yhteisesti sovitusta arvoista ja yrityksen tarkoituksesta



Yrityksen omistavalla perheellä on selkeät perhearvot



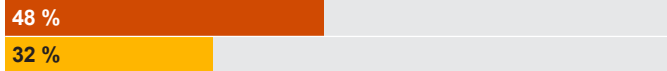
Perheellä on yritykselle dokumentoitu visio ja missio



Perheen arvot ja yrityksen missio on kirjattu selkeästi



Perheellä on määritellyt käytäntösäännöt



■ 2020 ■ 2018

Perusjoukko: kaikki Suomen vastaajat (2020: n = 60; 2018: n = 68),

Lähde: PwC:n Family Business Survey 2021

Q: Which of the following policies and procedures, if any, do you have in place?

Osakassopimus



Testamentti



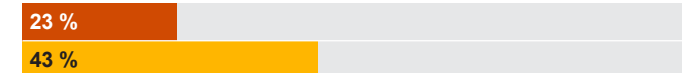
Mukaantulosäännös



Avioehtosopimukset



Hätä- ja valmiusmenettelyt



■ 2020 ■ 2018

Perusjoukko: kaikki Suomen vastaajat (2020: n = 60; 2018: n = 68)

Lähde: PwC:n Family Business Survey 2021



## Yhteiset arvot ovat seuraavan sukupolven liima

Vuonna 2018 suunnilleen neljännes (23 %) perheyrittäjistä odotti, että seuraavan sukupolven perheenjäsenet olisivat enemmistöosakkaita seuraavan viiden vuoden sisällä. Vuoden 2021 tutkimuksessa luku on kasvanut vähän yli kolmasosaan (35 %). Nuorempien sukupolvien kanssa käydyistä keskusteluista ilmenee, että monia heistä motivoi vahvasti oman uran merkitys ja oman työn tarkoitus. Heillä on välillä vaikeuksia löytää näitä ominaisuuksia perheen liiketoiminnasta. Selkeät yrityksen arvot voivat auttaa luomaan siltaa sukupolvien välille ja antaa seuraavalle sukupolvelle kaivatun tarkoituksen tunteen.

Perheyrittäjät, joiden arvot on kirjattu ylös, ovat myös muita paremmin valmistautuneet sukupolvenvaihdokseen ja kommunikoivat siitä paremmin ja läpinäkyvämmiin. Ne pärjäsivät vertaisiaan paremmin myös pandemian kanssa (katso kuva 7). Vaikka 90 % suomalaista vastaajista sanoo, että perheellä on selkeät arvot, vain 57 % on kirjannut ne ylös.

Kuva 7: Yhdessä kirjoitetut arvot korreloivat vahvasti menestyksen kanssa

### Parempi suoriutuminen

58 % perheyrittäjistä, **joilla arvot on dokumentoitu**, huomasi kasvua ennen koronavirusta (verrattuna 52 % muilla perheyrittäjillä)  
32 % odottaa kasvua koronaviruspandemian jälkeen (vs. 25 %)  
69 % odottaa kasvua 2021 (vs. 61 %), ja 89 % odottaa kasvua 2022 (vs. 83 %)

### Enemmän läpinäkyvyyttä

77 % perheyrittäjistä, **joilla arvot on dokumentoitu**, sanoo, että tietoa jaetaan läpinäkyvästi ja ajallaan perheenjäsenten kesken (verrattuna 54 % muilla perheyrittäjillä)  
77 % sanoo, että perheenjäsenet kommunikoivat säännöllisesti liiketoiminnasta (vs. 57 %) ja kommunikoivat entistä enemmän pandemian aikana (62 % vs. 46 %)  
69 % sanoo, että perheenjäsenillä on samankaltaiset ajatukset/prioriteetit yhtiön suunnasta (vs. 49 %)

### Enemmän tukea henkilökunnalle, toimittajille ja yhteisölle

54 % perheyrittäjistä, **joilla arvot dokumentoitu**, tarjosivat tunne-/mielenterveysapua henkilökunnalle (vertaa 39 % muilla perheyrittäjillä)  
18 % tuki toimittajia tekemällä ei-kriittisiä tilauksia (vs. 12 %) 46 % tuki myös lähiyhteisöä eri toimenpiteillä (vs. 34 %)

### Parempi valmistautuminen sukupolvenvaihdokseen

41 % perheyrittäjistä, **joilla arvot on dokumentoitu**, on kestävä, kirjoitettu ja kommunikoitu sukupolvenvaihdossuunnitelma luotuna (vertaa 20 % muilla perheyrittäjillä)  
13 %:lla sukupolvenvaihdossuunnitelmaa on mietitty uudelleen koronaviruksen takia (vs. 5 %)

Perusjoukko: kaikki kyselyn vastaajat (2020: n=2,801).

Lähde: PwC:n Family Business Survey 2021



# Nyt määritellään tulevaisuuden menestyjät perheyriyksissä

Perheyriyksille näissä tutkimustuloksissa on hyviä uutisia, mutta myös herätys. Perheyriyksen taloudellinen sietokyky tarjoaa niille hyvät mahdollisuudet menestyä, mutta niiden on sopeuduttava peilaamalla itseään sekä yhteiskuntaan että omaan historiaan. Jos perheyrihtiöt pystyvät uudistumaan, niiden työllistävä vaikutus COVID-19:n jälkeen näkyy ympäri Suomea ja koko maailmaa. Säilyttääkseen paikkansa markkinoilla perheyriyksen on tarkistettava oman toimintansa tarkoitus ja käytettävä saamaansa luottamusta ja arvostusta muiden kuin taloudellisesti mitattavien vaikutusten luomiseen.

NextGeneillä eli seuraavalla sukupolvella on tärkeä rooli perheyriyksen eteenpäin viemissä asioissa, jotka ovat välttämättömiä yrityksen jatkuvuudelle. Lopullisissa päätelmissämme keskityimme kolmeen pääteemaan, joiden välittömät toimet auttavat turvaamaan kestävä menestyskaavan tuleville sukupolville.

## **Kasvattakaa digitaalista osaamista.**

Digivalmiuksiltaan vahvat yritykset pärjäävät, mutta kyselyn mukaan 13 prosenttia perheyriyksistä ei pidä digitalisaatiota prioriteettina eikä ole kehittänyt osaamistaan.

## **Kehittääkää perheen yhteistä keskustelua ja pelisääntöjä.**

Perheyriyksen arvojen ja tarkoituksen määrittely ja niistä viestiminen tuovat liiketoimintaan suorituskykyä ja vahvistavat sisäistä luottamusta..

## **Panostakaa vastuullisuuteen.**

Perheyriyksen kannattaa rakentaa ESG-suunnitelma ja viestiä siitä. Pörssiyritysten lisäksi myös perheyriyksen sidosryhmät ja asiakkaat odottavat yritystoiminnalta mitattavaa vastuullisuutta.

# Tutkimuksen taustaa

## Family Business Survey

PwC:n Family Business Survey on kansainvälinen markkinaselvitys perheyriyten keskeisille päättäjille. Selvityksen tavoite on kartoittaa perheyriyten näkemyksiä tärkeistä ajankohtaisista asioista. Kaikki vastaukset on analysoinut Jigsaw Research.

Perheyriyksellä tarkoitetaan yhtiötä, joka on pörssilistattu ja sen omistuksesta vähintään 30 % on perheellä/yksityisellä henkilöllä tai ei ole listattu ja omistuksesta on vähintään 50 % on perheellä/yksityisellä henkilöllä.

2 801 vastaajaa 87 alueelta aikavälillä 5.10.–11.12.2020



Eurooppa

1 061

Lähi-Itä

73

Afrikka

231

Pohjois-Amerikka

205

Etelä-Amerikka

413

Kaakkois-Aasia

817

**Huomio:** Haastatteluiden summa ei ole 2 801, koska kaikki haastatteluun osallistuneet eivät valinneet aluetta.

Lähde: PwC:n Family Business Survey 2021



## Yhteyshenkilösi Suomen PwC:llä



**Kari Stenqvist**

Perheyrietykset ja  
omistajastrategia  
kari.stenqvist@pwc.com  
+358 20 787 7465



**Minna Oksa**

Perheyrietykset ja  
omistajastrategia  
minna.oksa@pwc.com  
+358 20 787 7624



**Turo Juhantalo**

NextGen  
turo.juhantalo@pwc.com  
+358 20 787 7013



**Antti Pirttimäki**

Strategiakonsultointi  
antti.pirttimaki@pwc.com  
+358 20 787 7282



**Sanna Svensberg**

Data-analytiikka ja teknologia  
sanna.svensberg@pwc.com  
+358 20 787 7646



**Maija Tenhunen**

Vastuullisuus  
maiya.tenhunen@pwc.com  
+358 20 787 7839



pwc.fi/fbs



At PwC, our purpose is to build trust in society and solve important problems. We're a network of firms in 155 countries with over 284,000 people who are committed to delivering quality in assurance, advisory and tax services. Find out more and tell us what matters to you by visiting us at [www.pwc.com](http://www.pwc.com).

© 2021 PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisers.