



OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU

TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Jukka Vaara

**Perheyritysten sukupolvenvaihdoksen jälkeiseen kasvuun
vaikuttavat tekijät jatkajan kokemana**

Pro gradu -tutkielma
Laskentatoimen koulutusohjelma
Lokakuu 2011

Lapin yliopisto, matkailun ja liiketoiminnan tiedekunta

Työn nimi: Perheyriyten sukupolvenvaihdoksen jälkeiseen kasvuun vaikuttavat tekijät jatkajan kokemana

Tekijä: Jukka Vaara

Koulutusohjelma/oppiaine: Laskentatoimi

Työn laji: Pro gradu –työ(x) Sivulaudaturtyö__ Licensiaatintyö__

Sivumäärä: 65

Vuosi: Syksy 2011

Tiivistelmä:

Pro gradu –tutkielman tarkoitus on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat yrityksen sukupolvenvaihdoksen jälkeiseen liikevaihdon kasvuun jatkajan kokemana. Tutkielma on luonteeltaan laadullinen tutkimus ja sen tutkimusote on induktiivinen, eli aineistolähtöinen. Aineiston keruu tehtiin puhelinhaastatteluina syksyllä 2010. Haastateltavina oli neljä yrityksen jatkajaa, jotka olivat kasvattaneet yrityksen liikevaihtoa merkittävästi sukupolvenvaihdoksen jälkeen.

Tutkielman teoreettisessa osuudessa käsitellään sukupolvenvaihdosmalleja ja jatkajan näkökulmaa sukupolvenvaihdoksessa, sekä johtajuutta sukupolvenvaihdoksessa. Yrityksen kasvua käsitellään kasvukeinojen kautta. Lisäksi tutkielmassa käsitellään yrittäjän persoonallisuuden vaikutusta yrityksen kasvuun ja erilaisia yritysten kasvun malleja.

Keskeisenä tutkimustuloksena sukupolvenvaihdoksen jälkeiseen liikevaihdon kasvuun vaikuttaa jatkajan kasvumotivaatio. Kasvumotivaatio kumpuaa yrittäjän henkilökohtaisista tarpeista ja motiiveista. Kilpailuetu ja kannattavuus sukupolvenvaihdoshetkellä ovat myös olennaisia kasvun kannalta. Agenttikustannusten minimointi johtajuuden ja omistajuuden sitomisella tiukasti toisiinsa oli kasvun kannalta keskeistä. Onnistuneesti valittu tuotestrategia ja suotuisa toimintaympäristö ovat myös tärkeitä tekijöitä perheyriyksen sukupolvenvaihdoksen jälkeisessä kasvussa.

Johtopäätöksenä tutkielman tuloksista voidaan todeta, että kasvumotivaation ruokkiminen on keskeinen keino saada lisää kasvuyrityksiä Suomeen. Tutkielmasta voidaan tehdä myös sellainen johtopäätös, että Suomessa yritystoiminnan toimintaympäristö on suotuisa kasvuyrittäjyydelle.

Asiasanat: Liikevaihdon kasvu, perheyrittäminen, yrityksen kasvu, kasvuyrittäjäyys.

SISÄLLYS

Esipuhe/Tiivistelmä

Sisälllys

Kuviot ja taulukot

1 JOHDANTO.....	5
1.1 Tausta.....	5
1.2 Aikaisempia tutkimuksia	7
1.3 Tutkielman tarkoitus ja eteneminen	8
1.4 Menetelmät	9
1.4.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä	9
1.4.2 Haastattelu tutkimusmenetelmänä.....	10
1.4.3 Sisällönanalyysi	11
1.5 Aineisto.....	13
1.6 Aineiston analyysi	21
2 SUKUPOLVENVAIHDOS JATKAJAN NÄKÖKULMASTA	23
2.1 Sukupolvenvaihdosmallit	23
2.2 Jatkaajan näkökulma sukupolvenvaihdoksessa	27
2.3 Sukupolvenvaihdos johtajuuden muutoksena.....	30
3 YRITYKSEN KASVUN TEOREETTINEN NÄKÖKULMA	32
3.1 Orgaaninen kasvu	32
3.2 Yrityksen kasvu maantieteellisen markkina-alueen kasvun kautta.....	33
3.3 Yrityksen kasvu diversifioinnin kautta.....	33
3.4 Yrityksen kasvu yritysostojen ja fuusioiden kautta	35
3.5 Yrittäjän persoonallisuuden vaikutus yrityksen kasvuun.....	36
3.6 Yrittäjän kasvumotivaatio.....	37
3.7 Yrityksen kasvun malleja	40
4 TUTKIMUSTULOKSET	44
4.1 Viisi keskeistä sukupolvenvaihdoksen jälkeistä kasvua selittävää tekijää	44
4.2 Kilpailuetu ja kannattavuus sukupolvenvaihdoksen aikana	44
4.3 Agenttikustannusten minimointi	45
4.4 Kasvumotivaatio	48

4.5 Onnistunut tuotestrategia.....	52
4.6 Suotuisa toimintaympäristö	53
4.7 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.....	55
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	58
6 LÄHTEET	60

KUVIOT

Kuvio 1. Nelikenttä (Ansoff 1965 via Kallio 2002).....	34
Kuvio 2. Yrityksen kasvun ja kehityksen perustekijät (Kettunen 1978).....	40
Kuvio 3. Yrityksen kasvuhalu, kyky ja mahdollisuus (Heinonen et al. 2005).....	42
Kuvio 4. Kasvumotivaation rakentuminen (Davidsson 1991 via Halttunen 2004)...	49
Kuvio 5. Jatkajien tuotestrategiat Ansoffin nelikentässä.....	53
Kuvio 6. Sukupolvenvaihdoksen jälkeisen kasvun viisi keskeistä tekijää.....	55

TAULUKOT

Taulukko 1. Tietoja jatkajista.....	14
Taulukko 2. Jatkaja A:n taloudellisia lukuja.....	15
Taulukko 3. Jatkaja B:n taloudellisia lukuja.....	17
Taulukko 4. Jatkaja C:n taloudellisia lukuja.....	19
Taulukko 5. Jatkaja D:n taloudellisia lukuja.....	20
Taulukko 6. Jatkajan löytyminen perheen sisältä.....	29
Taulukko 7. Puhelinhaastattelujen erittely.....	65

1 JOHDANTO

1.1 Tausta

Yritysten kasvu kiinnostaa ja puhuttaa tutkijoita, mutta myös yhteiskunnallisia päätöksentekijöitä ja vaikuttajia. Kasvuyrittäjyys on yhdistetty muun muassa työllisyyteen, talouden kasvuun ja kehittymiseen, yritysten ja kansakunnan kilpailukykyyn sekä innovaatioiden syntyyn. Kasvuyrittäjyys mahdollistaa dynaamisen talouden ja kansalaisten hyvinvoinnin. (Heinonen et al. 2005: 3.)

Perheyrittäjyys on kansantaloudellemme merkittävä tekijä ja se on tärkeä osa toimivaa yhteiskuntaamme. Tämä ilmenee Tourusen (2009) tutkimuksessa, jonka mukaan kaikista Suomen suurista yrityksistä 30 prosenttia oli perheyrityksiä vuonna 2005 ja keskisuurista yrityksistä 46 prosenttia oli perheyrityksiä vuonna 2003. Suomen yrityskannasta arviolta vähintään 80 % oli perheyrityksiä vuosina 2005 ja 2006. (Tourunen 2009: 26.)

Perheyrityksiä määritellään monella tavalla, mutta keskeinen ajatus on omistuksen ja päätäntävällän keskittyminen tavalla tai toisella perheelle tai suvulle. Perheyrityksillä on suuri merkitys kansantaloudelle, mutta kasvuyrittäjyydellä on vielä suuremmat vaikutukset hyvinvointiimme. Pajarisen ja Rouvisen (2009) mukaan yleisesti hyvin tiedetty ja tunnistettu asia on, että kasvuyritykset ja kasvuyrittäjyys ovat harvinaisia Suomessa. Määritelmästä ja kohdejoukosta riippuen niiden osuus vaihtelee alle promillesta korkeintaan kymmeneen prosenttiin. Silti on arvioitu, että tällä harvalukuisella joukolla on keskeinen vaikutus koko kansakunnan hyvinvointiin. (Pajarinen & Rouvinen 2009: 2.)

Keskeinen osa perheyrittäjyyttä on sukupolvenvaihdokset ja ne ovatkin yritysten kriittisiä vaiheita sen menestystekijöissä. Perheyritystyöryhmän (2005: 17) mukaan erityishaasteena perheyrityksissä verrattuna muihin yrityksiin on sukupolvenvaihdos. Yksityisessä omistuksessa oleva yritys ei voi välttää ihmisen elämänkaaren mukanaan tuomaa sukupolvenvaihdospakkoa, kun taas institutionaalisesti omistettu yritys on tässä mielessä ajaton.

Tässä tutkielmassa tarkastellaan perheyrityksiä, jotka ovat kasvaneet voimakkaasti sukupolvenvaihdoksen aikana ja jälkeen. Tutkielmassa selvitetään, mitkä tekijät liittyvät yrityksen kasvuun sukupolvenvaihdoksen jälkeen jatkajan kokemana. Näitä kokemuksia vertailen aikaisempiin tutkimustuloksiin.

Aihe on mielenkiintoinen, sillä sukupolvenvaihdosta voidaan pitää olennaisena rakenteellisena muutostekijänä yrityksissä. Rakenteelliset muutokset mahdollistavat latenttina olleiden kasvumahdollisuuksien realisoitumisen. Tutkimusaihetta ovat käsitelleet useat tutkijat kasvuteorioiden näkökulmasta ja perheyritystutkijat omasta näkökulmastaan. Tutkimukset ovat olleet sekä laadullisia, että määrällisiä. Tässä tutkielmassa käytän laadullista tutkimusmenetelmää ja aineisto on hankittu haastattelemalla perheyritysten jatkajia. Yhteistä tutkimuksissamme on se, että ne käsittelevät perheyritystä, mutta kasvun erityistarkastelu jatkajan näkökulmasta on jäänyt vähälle huomiolle ja tähän pyrin tuomaan omalla panoksellani lisää selvennystä.

Aineisto koostuu haastatteluista ja tarkoitus on selvittää yrittäjien henkilökohtainen kokemus kasvuun vaikuttavista tekijöistä. Aineiston avulla tavoitteena on tutkia, millainen merkitys sukupolvenvaihdoksella on ollut yrityksen kasvamisessa. Analysoin aineiston sisällönanalyysillä. Tutkimustuloksia peilaan olemassa olevaan tietoon aiheesta. Tutkielmassa keskitytään vertailemaan ja kuvaamaan jatkajien kokemuksia kasvuun liittyvistä tekijöistä ja löytämään sieltä lisää ymmärrystä sukupolvenvaihdoksen jälkeiseen liikevaihdon kasvuun.

Keskeisimmät sukupolvenvaihdoksen jälkeiseen kasvuun vaikuttavat tekijät ovat tutkielman tulosten mukaan kilpailuetu ja kannattavuus sukupolvenvaihdoksen aikaan, agenttikustannusten minimointi, kasvumotivaatio, onnistunut tuotestrategia, sekä suotuista toimintaympäristö. Näihin viiteen kohtaan kiteytyi kasvuun vaikuttavat tekijät jatkajan kokemana.

1.2 Aikaisempia tutkimuksia

Perheyriityksiä koskeva akateeminen tutkimus kehittyi USA:ssa 1980-luvulla ja Suomessa 1990-luvulla. Viime vuosina perheyriityksiin liittyvät tutkimukset ja julkaisut ovat huomattavasti lisääntyneet. Perheyriitystutkimus on intensiivistä ja kansainvälistä. *Family Business Review* on Yhdysvalloissa perheyriityksiin erikoistunut julkaisu, joka on yksi merkittävin perheyriitystutkimuksen tekijä. Suomessa perheyriitystutkimus on tällä hetkellä selkeimmin keskittynyt Jyväskylän yliopistoon ja Turun yliopistoon, mutta perheyriityksiin ja perheyriitytyteen liittyviä aihealueita tutkitaan myös muissa korkeakouluissamme. (Tourunen 2009: 7)

Suomessa perheyriityksen kasvudynamiikkaa systeemiteoreettisesti on tutkinut Halttunen (2004). Halttusen tutkimuksen kaksi keskeistä tieteellistä kontribuutiota ovat: 1) teollisen perheyriityksen yrittäjän kasvumotivaation ja sen pohjalta rakentuvan kasvuintention keskeinen rooli yrityksen kasvutekijänä, sekä 2) systeemiteoreettisen perheyriityksen kasvudynamiikkamallin (PYK) avulla voidaan selittää ja kuvata teollisen perheyriityksen kasvun dynamiikkaa, sekä yrityksen toimintaa sen elinkaaren historian eri vaiheissa.

Kettunen (1980) on tutkinut pienen teollisen yrityksen kasvun kehittymisen edellytyksiä. Kettusen mukaan vaikuttavia tekijöitä on muun muassa markkina- ja kilpailutilanne, tuotantotekniikka, liikkeenjohtotekniikka, yrittäjän arvot ja asenteet, sekä yhteiskunnan arvot ja asenteet. Mäki-Franti (2006) on tutkinut pienten ja keskisuurten yritysten kasvua ja kasvuhalukkuutta. Hänen tutkimuksen mukaan kasvuhakuisuus näyttää selittävän sekä liikevaihdon, että henkilöstömäärän toteutunutta kasvua. Toinen huomio oli se, että moni yrittäjien itsensä tärkeiksi arvioimista kasvutekijöistä ei selittänyt Mäki-Frantin mukaan toteutunutta yrityksen kasvua.

Casson et al. (2006) ovat toimittaneet käsikirjan yrittäjyyteen (*The Oxford Handbook of entrepreneurship*), jossa tarkastellaan hyvin laajasti yrittäjyyttä ja myös perheyriityksen kehitystä ja kasvua erilaisten tutkimusten pohjalta. Penrose (1995) on kirjoittanut klassikkoteoksen yrityksen kasvuteorioista. Ensimmäinen painos on julkaistu 1959, mutta 1995 julkaistiin viimeisin ja hänen kolmas painos teoksesta.

Kyläheikon (2002: 25-31) mielestä Penrosen kasvuteorian pohjalta on kehittynyt 1990-luvulta lähtien resurssi- ja tietämysperusteinen strategia-ajattelu, joka korostaa yritysten ydinkyvykkyyksien merkitystä kilpailukyvyyn ja kasvun taustalla. Heikkinen (2007) on tutkinut yrittäjän persoonallisuuden yhteyttä yrityksen kasvuun Big Five -teorian mukaan tarkasteltuna. Heikkisen tutkimustulosten mukaan kasvaneiden yritysten yrittäjät olivat eloisampia ja sosiaalisesti rohkeampia kuin verrokkiryhmät.

1.3 Tutkielman tarkoitus ja eteneminen

Tutkielman tarkoituksena on selvittää sukupolvenvaihdoksen jälkeen tapahtuvaan kasvuun liittyviä tekijöitä jatkajan kokemana. Tutkielmassa lähestyn aihetta induktiivisesta näkökulmasta. Induktiivisessa tutkielmassa aihetta lähestytään ensin aineistoa tulkiten ja omia johtopäätöksiä tehden. Tämän jälkeen omia johtopäätöksiä vertaillaan ja peilataan olemassa olevaan sukupolvenvaihdoksia käsittelevään tutkimukseen.

Johdantoluvussa tarkastellaan kasvuyrittäjyyden ja perheyrittäjyyden merkitystä laajemmassa kontekstissa muun muassa selventäen sen yhteiskunnallista merkitystä. Luvussa käsitellään myös aikaisemmat tutkimukset ja tämän tutkielman menetelmät ja haastatteluaineisto, joka koostuu neljän jatkajayrittäjän haastatteluista.

Toisessa luvussa käsitellään sukupolvenvaihdosmalleja, jatkajan näkökulmaa ja johtajuuden näkökulmaa sukupolvenvaihdostilanteessa. Kolmannessa luvussa käsitellään kasvun teoreettista näkökulmaa. Neljännessä luvussa esittelen haastatteluista nousevan mallinnuksen sukupolvenvaihdoksen jälkeiseen kasvuun vaikuttavista tekijöistä. Viidennessä luvussa ovat keskeiset tutkimustulokset ja niiden reliabiliteetin ja validiteetin arviointia. Kuudennessa luvussa on yhteenveto tutkielmasta ja tutkielman merkitsevyyden arviointia ja mahdollisia jatkotutkimusten aiheita.

1.4 Menetelmät

1.4.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Valitsin laadullisen tutkimusmenetelmän, koska sen avulla voin saada yrittäjien subjektiivisten kokemusten avulla heidän omakohtaisia käsityksiä kasvun syistä. Lisäksi voimakkaasti kasvaneita perheyriytyksiä on suhteessa niin vähän, että tutkielman luotettavuus olisi ollut heikko määrällisessä tutkielmassa.

Tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan tutkimuksen lähestymistapaa ja tieteenfilosofisia oletuksia, tutkimusstrategiaa, aineistonkeruumenetelmää, kohdejoukon, eli haastateltavien valintaa, otantamenetelmää ja aineiston analysointi- ja tutkintamenetelmiä. (Hautala 2006: 140) Tutkielmassa olen soveltanut pääasiassa laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Aineistonkeruumenetelmä oli puhelinhaastattelu ja kohdejoukkona sukupolvenvaihdoksen jälkeen voimakkaasti yritystään kasvattaneet yrittäjät.

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja kohteen mahdollisimman kokonaisvaltainen kuvaaminen (Hirsjärvi et al. 2007), kun taas tutkittujen ilmiöiden ymmärtäminen vaatii arvolähtökohtia, sillä arvot muovaavat ymmärtämistämme. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on löytää ja paljastaa tosiasioita. Eskolan ja Suorannan (1998:15-17) mukaan laadullinen tutkimus pyrkii kuvaamaan tutkimuskohdetta ja tekemään tutkittavasta ilmiöstä tulkintoja kerätyn aineiston pohjalta.

Laadullinen tutkimus ohjaa tutkijan keräämään tietoa yksilön kokemusmaailmasta eli tavoitteena ei ole tilastollisten yleistysten aikaansaaminen. Tutkittavaa asiaa tarkastellaan tutkittavan näkökulmasta ja tutkimus keskittyy pieneen määrään tapauksia, jolloin tapauksia voidaan tutkia mahdollisimman syvällisesti ja perusteellisesti. (Eskola & Suoranta 1998: 13–18.) Esimerkiksi Silvermanin (2005:6) mukaan elämänhistoriat ja jokapäiväisen käyttäytymisen tutkimus tehdään yleensä laadullisena.

Silverman (2005: 7) toteaa, että laadullisella tutkimuksella saadaan tutkimukseen narratiivista otetta ja voidaan päästä helposti käsiksi esimerkiksi tilastoista ilmeneviin havaintoihin. Haastattelun avulla voidaan päästä paremmin lukujen taakse, joista itsestään ei irtoa kuin pelkkiä havaintoja. Näin laadullisella tutkimuksella voidaan lisätä luotettavuutta.

Haastattelujen tekeminen oli keskeinen keino lisätä ymmärrystä siitä, miksi yritykset olivat kasvaneet huomattavasti verrattuna muihin yrityksiin. Katsomalla vain tilinpäätöksiä voidaan todeta yrityksen liikevaihdon ja tuloksen parantuneen, mutta syitä on vaikea löytää ilman haastatteluja.

1.4.2 Haastattelu tutkimusmenetelmänä

Haastattelu on keskustelu, jonka aiheen tutkija on ennalta määritellyt. Yleensä haastattelujen tavoitteena on saada tietoa ihmisten mielipiteistä, elämästä ja kokemuksista. Haastattelu voidaan tehdä usealla eri tavalla, mutta yleinen ajatus on se, että haastateltava voi vapaasti vastata kysymyksiin ilman tutkijan ohjausvaikutusta. Haastattelut ovat hyviä tutkimusmenetelmiä silloin kun ei ole paljon tietoa aikaisemmin kyseisestä aiheesta tai halutaan saada kokemusperäistä tietoa. Haastattelussa tutkittavilla henkilöillä on suuri ja aktiivinen rooli. He pystyvät tuomaan laajasti aiheeseen liittyviä tekijöitä oma-aloitteisesti esiin. Tämä osaltaan vaikeuttaa vastausten ennakoimista ja se tekee haastattelututkimuksesta moniulotteisemman kuin esimerkiksi kyselytutkimus. (Jovera 2005.)

Haastatteluja ei tehdä valmiin kaavan mukaan, vaan haastattelu on räätälöitävä tapauskohtaisesti ja tutkimusasetelmaa vastaavaksi. Erilaisia haastattelumalleja ovat strukturoitu, puolistrukturoitu, teema, ja avoin haastattelu. Muita variaatioita ovat ryhmähaastattelu ja syvähaastattelu, jossa haastateltavaa haastatellaan useaan kertaan. Tutkimusasetelma määrittelee sen, miten kysymykset kannattaa muotoilla ja minkä verran haastateltavia on hyvä ottaa tutkimukseen mukaan. Usein haastattelututkimuksessa haastateltavien määrä on pieni, mutta aineisto suuri, mikä lisää informaation määrää ja tuo syvyyttä tutkimukseen. Haastattelurungon suunnitteluun kannattaa käyttää paljon aikaa kysymysten ymmärrettäväksi tekemisen eteen. (Jovera 2005.)

Tutkielmassa teen puolistrukturoidun haastattelun. Puolistrukturoidussa haastattelussa on kysymyksiä, joiden sisällä haastateltava voi vastata mitä haluaa. Itselläni oli kolme kysymystä, jotka olivat 1. Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet sukupolvenvaihdoksen jälkeiseen kasvuun? 2. Mitkä sisäiset ja ulkoiset tekijät ovat vaikuttaneet sukupolvenvaihdoksen jälkeiseen kasvuun? 3. Miten perhe ja perheomistajuus on vaikuttanut sukupolvenvaihdoksen jälkeiseen kasvuun?

Ilman näitä kysymyksiä vastaukset olisivat voineet jäädä suppeaksi. Ongelmaksi avoimessa haastattelussa voi tulla se, että vastaaja vastaa hyvin lyhyesti kysymyksiin ja haastateltava joutuu lypsämään saadakseen haastateltava ajattelemaan aihetta. Haastattelussa huomasin, että osa oli selkeästi pyöritelty näitä asioita päässään ja asiaa alkoi tulla välittömästi. Yhden jatkajan haastattelussa sovittiin uusi haastattelu kahden viikon päähän ja silti hänen vastaukset olivat lyhyitä ja ei ollenkaan niin pohdiskelevia kuin toisilla vaikka miettimisaikaa oli enemmän kuin muilla. Tähän osittain varmasti vaikuttaa haastateltavan ulospäin suuntautuneisuus tai sitten jatkaja oli pyöritelty näitä asioita ja pystyi lyhyesti vastaamaan, koska hänen vastaukset olivat hyvin informatiivisia ja selkeitä.

Yleisesti tiedetään, että haastattelumenetelmässä mahdollisuudet ovat suuret, koska aineistosta nousee monia mielenkiintoisia asioita esille ja ne tuo lisäarvoa tutkimukseen jos tutkija osaa löytää ne aineistosta. Tämä ei ole ollenkaan helppo tehtävä, koska mielenkiintoinen tieto voi tulla sivulauseessa ja jäädä esimerkiksi haastattelutilanteessa täysin noteeraamatta. Tästä syystä litterointi on tehtävä hyvin tarkoin, jotta mikään lause tai toteamus ei jää huomaamatta.

1.4.3 Sisällönanalyysi

Kynkään ja Vanhasen (1999: 3) mukaan sisällönanalyysi on metodi, jonka avulla voidaan analysoida dokumentteja. Sisällönanalyysin tavoitteena on saada tiivis ja yleisessä muodossa oleva kuva tutkittavasta aiheesta. Sisällönanalyysissa etsitään tekstin merkityksiä. Dokumentteja voi olla esimerkiksi kirjat, artikkelit, päiväkirjat, kirjeet, haastattelut ym. kirjalliseen muodossa oleva materiaali.

Sisällönanalyysistä voidaan erottaa kaksi erillistä tapaa analysoida. Näitä ovat sisällön analyysi ja sisällön erittely. Sisällön analyysi pyrkii kuvamaan dokumenttien sisältöä sanallisesti ja sisällön erittelyllä tarkoitetaan dokumenttien

analyysia, jossa kuvataan kvantitatiivisesti tekstin sisältöä. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 106.)

Analyysin tavoitteena on saada sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysin avulla aineisto pyritään saamaan tiiviiseen ja selkeään muotoon, jotta voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä eikä aineiston sisältämää informaatioita kadoteta. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 103,108.)

Sisällön analyysi voidaan myös luokitella induktiiviseksi ja deduktiiviseksi analyysiksi. Induktiivinen analyysi lähtee liikkeelle aineistosta. Tavoitteena on pyrkiä pelkistämään aineistoa ja jakamaan se luokkiin sen ominaisuuksien perusteella. Aineistolähtöisessä eli induktiivisessä analyysissä tietyt ominaisuudet pyritään löytämään aineistosta ja luokittelemaan nämä ominaisuudet. Näille ominaisuuksille etsitään yläkategorioita, jolloin saadaan tehtyä analyysin myötä tutkittavalle asialle luokitusrunko. Deduktiivinen eli teorialähtöinen analyysi lähtee liikkeelle valmiista luokitusrungosta. Deduktiivisen analyysi voidaan tehdä kahdella tavalla. Se tehdään joko siten, että aineistosta etsitään vain ne seikat, jotka sopivat luokitusrunkoon tai siten, että mukaan poimitaan kaikki seikat ja luokitukseen sopimattomille seikoille luodaan uusi luokitusrunko induktiivisen kaavan mukaan. (Kynä & Vanhanen 1999: 3–9.)

Aineistolähtöinen analyysi on kolmevaiheinen projekti. 1) aineiston redusointi eli pelkistäminen, 2) klusterointi eli ryhmittely ja 3) abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi etenee seuraavasti. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 108–109.) mukaan.

1. Haastattelujen kuunteleminen ja auki kirjoitus sana sanalta.
2. Haastattelujen lukeminen ja sisältöön ja perehtyminen
3. Pelkistettyjen ilmausten etsiminen ja alleviivaaminen
4. Pelkistettyjen ilmausten listaaminen
5. Samankaltaisuuksien ja erilaisuuksien etsiminen pelkistetyistä ilmauksista
6. Pelkistettyjen ilmausten yhdistäminen ja alaluokkien muodostaminen
7. Alaluokkien yhdistäminen ja yläluokkien muodostaminen niistä
8. Yläluokkien yhdistäminen ja kokoavan käsitteen muodostaminen

Tutkimustehtävään saadaan vastaus käsitteitä yhdistämällä. Sisällönanalyysi on tulkintaa ja päättelyä. Empiirisestä aineistosta pyritään pääsemään käsitteellisempään näkemykseen tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 112.)

Aineiston analysointimenetelmänä käytän aineistolähtöistä, eli induktiivista sisällönanalyysia, koska sen tarkoitus on kuvata tutkittavaa ilmiötä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Aineiston käsittelyosuudessa ovat analyysin tuloksena syntyneet kokoavat käsitteet eli tulokset. Tulokset taas muodostuvat sisällön analyysin etenemiskaavan mukaan, jolloin aineisto pelkistetään, pelkistetyt ilmauksen yhdistetään ja näin saadaan alaluokat. Alaluokat yhdistetään ja saadaan yläluokat. Viimeiseksi yhdistetään yläluokat, jolloin saadaan aineiston kokoavat käsitteet eli tulokset.

1.5 Aineisto

Aineisto sisältää neljän jatkajayrittäjän haastattelut, jotka on tehty syksyllä 2010 ja keväällä 2011. Aineisto on valittu numeeristen mittareiden (yrityksen liikevaihdon kehitys) perusteella. Haastattelut tehtiin puhelinhaastatteluna ja nauhoitin puhelut matkapuhelimen nauhoitusominaisuudella. Haastateltavien tavoittaminen ei ollut kovin helppoa heidän kiireisen työajan vuoksi. Kuvaavaa on, että kaikkien haastattelut sovittiin sellaiselle ajalle, että he olivat autossa työmatkalla ja pystyivät näin keskittymään haastatteluun ilman ylimääräisiä häiriötekijöitä. Lisäksi puhelinhaastattelu oli luonteva henkilöille, jotka olivat työnsäkin puolesta paljon puhelimessa.

Haastateltavaksi valitsin sellaisia yrityksiä, joiden liikevaihto oli kasvanut voimakkaasti sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Yritykset löysin etsimällä tietoa internetistä, tuttavilta ja sanomalehdistä. Haastateltavaksi päätyi kolme teollista valmistusta harjoittavaa yritystä ja yksi palvelualan yritys. Kaikki yhtiöt ovat moninkertaistaneet liikevaihtonsa ja ovat olleet voimakkaan kasvun vaiheessa. Yhtiöt ovat kasvaneet sukupolvenvaihdoksen jälkeen pienestä yrityksestä (1-50 henkilöä) keskisuureksi yritykseksi (50-200 henkilöä). Tavoitteenani oli löytää aineistosta

vastauksia siihen, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet yrityksen sukupolvenvaihdoksen jälkeiseen kasvuun jatkajan kokemana.

Haastattelut olivat puolistrukturoituja, joissa minulla oli muutama avoin kysymys: 1. Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet sukupolvenvaihdoksen jälkeiseen kasvuun? 2. Mitkä sisäiset tekijät ja ulkoiset tekijät ovat vaikuttaneet sukupolvenvaihdoksen jälkeiseen kasvuun? 3. Miten perhe ja perheomistajuus on vaikuttanut sukupolvenvaihdoksen jälkeiseen kasvuun? Minulla oli omia ennakkokäsityksiä kasvuun vaikuttavista tekijöistä ja siksi päädyin tekemään kysymykset varsin avoimeksi ja etenkin ensimmäisessä kysymyksessä en pyrkinyt ohjaamaan vastauksia mihinkään suuntaan. Näin pääsin jatkajien näkökulmasta päällimmäiseen ajatukseen heidän kokemuksista kasvuun vaikuttavista tekijöistä ja pystyin kitkemään omat ennakkokäsitykset pois.

Kasvua voidaan määritellä monella tavalla. Yleisiä kasvun mittareita ovat liikevaihto ja henkilöstön määrä. Tutkielmassa pääpaino on liikevaihdon kasvun tarkastelussa, mutta huomiota kiinnitetään myös siihen, onko yritys tuottanut lisäarvoa omistajilleen ja kasvanut kannattavasti. Haastateltavat jatkajat olen nimennyt alla olevaan taulukkoon.

Taulukko 1. Tietoja haastateltavista

	Jatkaja A	Jatkaja B	Jatkaja C	Jatkaja D
Koulutus	Yo/merkonomi	KTM	KTM	Yo/tradenomi
toimiala	Taloteollisuus	Kiinteistöala	Oviteollisuus	Konepajateollisuus
Tehtävä	TJ	TJ	TJ	TJ
Omistus %	50	30	77	50

Jatkaja A on toisen polven yrittäjä yhdessä veljensä kanssa isänsä perustamassa (1989) yhtiössä. Omistus jakautui 50/50 sukupolvenvaihdoksen jälkeen veljien kesken. Yhtiön toimialana on valmistalopakettien valmistus ja myynti. Yrityksessä tehtiin sukupolvenvaihdos 2002 ja tämän jälkeen yhtiö on kasvanut voimakkaasti.

Vuonna 2003 yhtiön liikevaihto oli 16 miljoonaa euroa ja vuonna 2004 noin 31, 2005 noin 45 ja 2006 yhtiö teki 56 miljoonan euron liikevaihdon. Jatkaja A oli yrityksen toimitusjohtaja ja hänen veljensä tuotantovastaava. Jatkajat työskentelivät yhtiössä jo ennen sukupolvenvaihdosta, mutta omistus siirrettiin suoraan sukupolvenvaihdoksessa pojille ja tässä tapauksessa ei ollut yhteisomistusvaihetta ollenkaan.

Taulukossa 2 on Jatkaja A:n yrityksen taloudellisia tietoja. Kasvusta huolimatta liikevoittoprosentti on säilynyt erinomaisella tasolla, mikä kertoo operatiivisen toiminnan olevan hyvin kannattavaa. vuonna 2007 yhtiön liikevoitto on ollut 12,9 miljoonaa euroa kun se on vuonna 2004 ollut 6,6 miljoonaa euroa. Henkilöstön suuri lisäys vuodesta 2005 vuoteen 2006 johtuu siitä, että yhtiö alkoi valmistaa omana tuotantonaan aikaisempia ostopalveluja.

Taulukko 2. Jatkaja A:n yrityksen taloudellisia lukuja

	2004	2005	2006	2007
Liikevaihto (M€)	30,9	45,4	53,7	60,3
Henkilöstö	x	19	101	118
Liikevoitto %	22,0	23,3	24,9	21,4

Jatkaja A nosti esille useita kasvuun vaikuttavia tekijöitä. Hänen mukaan tärkein kasvun vaikuttava tekijä oli se, että yrityksen toiminnassa yhdistettiin luopujan kokemus ja jatkajan into. Jatkaja A pitää kasvun kannalta erityisen tärkeänä sitä, että toiminnassa pyritään kehittämään kokoajan toimintoja ja miettiä miten asioita voitaisiin tehdä paremmin. Ulkoisiin tekijöihin Jatkaja A otti kantaa rahoittajien näkökulmasta ja näki asetelman uhkana ja mahdollisuutena, mikä ilmenee seuraavasta:

”Jos ulkopuolisille tekijöillä tarkoitetaan rahoittajia niin, rahoittajallahan on suhde luopujaan ja rahoittaja kokee sekä uhkana, että mahdollisuutena sukupolvenvaihdoksen ja sen että siihen tulee uusi kaveri mukaan...Rahoittajien luottamus ja suhde pitää rakentaa rahoittajien, luopujan ja jatkajan yhdessä. Samallahan se on uusi mahdollisuus rahoittajalle kun yritys jatkuu...suhde pitää rakentaa rahoittajaan hyvin. Ei luopujan jatkajan puolesta tai jatkajan yksinään rahoittajan kanssa, vaan yhdessä käydä aluksi nämä asiat läpi ja sitten jatkaja luo itsenäisen suhteen rahoittajaan”. (Jatkaja A)

Jatkaja A nosti esiin sukupolvenvaihdoksen roolin yhtiön sisällä. Hänen mukaan työntekijät ovat myös ulkoinen tekijä sukupolvenvaihdoksessa ja samalla tavalla kuin rahoittajat he kokevat jatkajat uhkana ja mahdollisuutena. Heidän luottamus on voitettava omalla toiminnallaan. Jatkaja A:n mukaan heidän omassa tilanteessa asiaa helpotti se, että jatkajat olivat työskennelleet jo pitkään yhtiössä sisällä ja he olivat tuttuja työntekijöille.

” Ne saattaa kokea sen suurena uhkana esimerkiksi omille työpaikoilleen ja toisaalta myös mahdollisuutena uudistaa yritystä...pitää muistaa että näissä on aina kaksi eri puolta ja ne täytyy ottaa huomioon.” (Jatkaja A)

Perhesuhteilla ja -omistuksella on erittäin suuri merkitys sukupolvenvaihdoksen jälkeiseen kasvuun Jatkaja A:n mukaan. Suunnitelmallisella ja avoimella sukupolvenvaihdoksella pystytään kehittämään hyvin yhtiön toimintaa välttämällä ristiriidat perheen sisällä. Omistusrakenne on Jatkaja A:n mielestä mietittävä huolellisesti ja päätösvaltasuhteet on määriteltävä tarkoin. Hän suosii keskitettyä omistusta vain muutamalle henkilölle. Tällä on hänen mukaan suuri vaikutus tulevaisuudessa kasvuun. Jatkaja A korostaa luopujan merkitystä sukupolvenvaihdostilanteessa.

”Kasvuun vaikuttavana tekijänä perhesuhteilla on suuri merkitys ja sen pitää olla alusta saakka suunnitelmallista työtä että miten sukupolvenvaihdoksessa edetään. Jatkajan valitseminen pitää olla suunnitelmallista työtä ja luopujalla tässä on suuri vastuu sen onnistumisessa”. (Jatkaja A)

Jatkaja B on toisen polven yrittäjä yhdessä kolmen veljensä kanssa isännöintiä harjoittavassa yhtiössä. Hän toimii yhtiössä toimitusjohtajana ja veljekset omistavat yhtiön kukin 30 %:n osuudella ja yhdellä veljellä on 10 %:n omistus. 10%:lla mukana oleva veli on ainoastaan lakitoimistonsa kautta osana operatiivista toimintaa ja kolme muuta omistajaa työskentelevät täysipäiväisesti yhtiön palveluksessa. Yrityksen liikevaihto sukupolvenvaihdoksen aikaan on ollut noin 2 miljoonaa euroa vuonna 2002. Vaihdos toteutettiin vaiheittain ja 2002 pojat omistivat puolet yhtiöstä ja vuonna 2005 koko osakekanta siirtyi seuraavalle sukupolvelle. Yhtiö on kasvanut tasaisesti sukupolvenvaihdoksen jälkeen ja vuonna 2010 liikevaihtoa kertyi 8,3

miljoonaa euroa. Taulukossa kolme on Jatkaja B:n yrityksen tunnuslukuja, joista ilmenee yrityksen operatiivisen toiminnan erinomainen kannattavuus. Yhtiö on lähes kaksinkertaistanut liikevaihdon vuodesta 2007 ja teki vuonna 2010 2 miljoonaa euroa liikevoittoa.

Taulukko 3. Jatkaja B:n yrityksen taloudellisia lukuja

	2007	2008	2009	2010
Liikevaihto (T€)	4477	4924	6650	8293
Henkilöstö	61	62	81	90
Liikevoitto %	19,3	28,6	23,1	24,9
Tilikauden tulos (T€)	262	407	92	274

Jatkaja B nosti tärkeimmäksi kasvuun vaikuttavaksi tekijäksi toimivan tuotteen. Yritys karsi kaikki rönsyt pois toiminnasta ja keskittyi vain ydinliiketoimintaan ja muokkasi tuotteen sellaiseksi, että se on kopioitavissa uusille markkina-alueille. Lisäksi Jatkaja B otti esille tiiviin hallitustyöskentelyn ja selkeät tehtäväkuvat. Hän korosti myös ihmisten johtamista, mikä on isännöintialalla tärkeää. Myös Jatkaja B:n mukaan kehitystyö on avainasemassa sukupolvenvaihdoksen jälkeisessä kasvussa.

”...meillä on tarkka tehtävänjako operatiivisessa toiminnassa ja me ei hypitä toisten varpaille. Meän kehitystyö näkyy oikeastaan eniten sähköisten toimintojen kehittämisessä ja me ollaan oltu etulinjassa siinä...melkeen uskaltaisin sanoa, että ollaan edelläkävijöitä tällä alueella kun meillä on jo kolmekymmentä prosenttia laskuista verkossa ja se on melko suuri muihin verrattuna.” (Jatkaja B)

Jatkaja B otti esille myös toimivan pankkisuhteen, joka oli alkanut rakentumaan jo edellisestä polvesta. Lisäksi haastattelusta ilmeni, että Jatkajat olivat tässä tapauksessa ostaneet liiketoiminnan isältään ja maksaneet siitä käyvän hinnan. He kokivat sen sitouttavaksi ja hyödylliseksi yhtiön toiminnan kannalta.

”Ulkopuolisesti meillä on hyvä pankkisuhde ollut jo aikaisemmasta polvesta saakka. Mehän ostettiin isältä tämä yritys kovalla rahalla ja meillä oli aika selkeä ajatus sukupolvenvaihdoksesta. Me otettiin silloin neljän vuoden laina ja ollaan se maksettu pois ja ei meillä sen kanssa ollut mitään ongelmia...nyt voimme jo kasvaa myös tulorahoituksella eikä ole tarvinnut ottaa lainaa kasvuun niin kuin alussa piti...ja mehän ollaan tosiaan kasvettu aika paljon myös yritysostojen kautta ja ollaan kyllä

aina oltu valmiina ja edelleen ollaan jos joku on halukas myymään ja se on sopinut meän toimintaan.” (Jatkaja B)

Jatkaja B oli ainoa haastateltavista, joka oli kasvattanut yritystään yritysostojen kautta. Kaikki muut yritykset olivat kasvaneet orgaanisesti. Jatkajien haastatteluissa oli hyvin samansuuntaisia piirteitä kokonaisuudessaan ja ne näyttivät homogeeniselta joukolta monien asioiden suhteen, mutta omistusrakenteen osalta Jatkaja B poikkesi mielipiteellään muista, koska heidän yrityksessä tasaomistus veljien kanssa oli toiminut hyvin.

”Meillä on toiminnassa sellainen perheyritysjäfiilis, että ollaan itelle töissä ja kehitetään tuotteita kokoajan eikä käydä vain töissä...ollaan kokoajan valmiita tekemään töitä hartiavoimin. Ja se on myös vaikuttava tekijä, että niitä hartioita on useampia ja vastuu ole yhen miehen harteilla. Ja meillä ei ole ollu yhtään kriisiä koko kymmenen vuoden toiminnan aikana...ehkä se johtuu siitä että me ollaan avoimia ja suorapuheisia toisiamme kohtaan eikä hypitä toisten varpaille ja meillä onkin tarkka tehtäväjako mitä kukanenkin tekee.” (Jatkaja B)

Jatkaja B:n kohdalla poikkeuksellista muihin haastateltaviin on myös osakassopimus, joka on tehty osakkaiden kesken. Tässä sopimuksessa on määritelty, että mikäli joku lähtee työskentelemään muualle, niin lunastus osakkeiden osalta alkaa välittömästi ennalta määrätyn kaavan mukaisesti. Samoin jos jonkin osakkaan työpanokseen ei olla yksimielisesti tyytyväisiä, niin muut voivat lunastaa osakkaan ulos yhtiöstä.

Jatkaja C on myös toisen polven yrittäjä ja yritys harjoittaa ovien valmistusta. Yhtiön sukupolvenvaihdoksessa 2003-2005 yrityksen omistusosuudesta kaksi kolmasosaa tuli jatkajalle ja hänen perheelleen ja loput jäi luopujalle. Yhtiössä on siis yhteisomistajuvaihe meneillään. Sukupolvenvaihdoksessa jatkaja otti vastuun operatiivisesta toiminnasta ja yhtiötä on alettu kehittämään sen jälkeen määrätietoisesti. Sukupolvenvaihdoksen aikaan liikevaihto oli noin 2 miljoonaa euroa. Vuonna 2005 yritys teki jo lähes 8 miljoonan euron liikevaihdon ja 2009 liikevaihto kohosi jo 13 miljoonaan euroon. Taulukossa 4 on yrityksen tunnuslukuja joista ilmenee, että yritys on tehnyt liikevoittoa 2009 970 000 euroa.

Taulukko 4. Jatkaja C:n yrityksen taloudellisia lukuja

	2006	2007	2008	2009
Liikevaihto (T€)	8830	12 341	12 682	13 662
Henkilöstö	73	100	90	95
Liikevoitto %	11,5	6,6	2,6	7,1
Tilikauden tulos (T€)	471	387	-1	525

Jatkaja C nosti tärkeimmäksi kasvuun vaikuttavaksi tekijäksi kasvumotivaation. Se ohjaa yhtiön toimintaa joka suhteessa. Aikaisemmin yhtiön toimintaan on ohjannut riskien välttäminen ja olemassa olevan markkina-aseman turvaaminen.

”no se on suurin tekijä, että me ollaan haettu kasvua, että ei siihen asti oltu sitä tehty.” (Jatkaja C)

Sukupolvenvaihdoksen jälkeen yhtiössä on mietitty markkinat millä voidaan kasvaa ja sen jälkeen muokattu tuotteet ja tuotanto sellaiseksi, että pystytään kasvamaan. Jatkaja C:n mukaan ulkoisilla tekijöillä ei ole ollut kovin suurta vaikutusta toimintaan, koska taantumassakin on ollut töitä tarjolla ja yhtiö on voinut kasvaa. Hän toi esiin sen, että rahoituksen saannilla on ollut merkitystä kasvun toteutumiseen.

Perhesuhteilla Jatkaja C ei kokenut olevan kasvun kannalta merkitystä toisin kuin esimerkiksi Jatkaja A korosti. Omistusrakenteen osalta Jatkaja C oli kuitenkin ehdoton sukupolvenvaihdostilanteessa.

”minulla oli itellä semmonen ehto, että joko minä omistan enemmistön tai mää en lähe ollenkaan.” (Jatkaja C)

Perusteluna tälle oli se, että yhden henkilön pitää toiminnasta kantaa viime kädessä vastuu ja määrittellä se, mihin suuntaan yhtiötä kehitetään.

Jatkaja D on konepajayhtiön toimitusjohtaja ja yrityksessä sukupolvenvaihdos on tehty vuonna 2005, jolloin hän on tullut omistajaksi 50% omistusosuudella ja ottanut yhtiöstä operatiivisen vastuun. Silloin yhtiön liikevaihto on ollut hieman alle 4 miljoonaa euroa. Vuonna 2009 yhtiön on tehnyt jo 9 miljoonan euron liikevaihdon ja vuonna 2010 jo 33 miljoonaa euroa kuten taulukosta viisi käy ilmi. Yrityksen liikevoitto on ollut vuonna 2010 1,1 miljoonaa euroa. Vuodesta 2007 henkilöstö on kasvanut 43 työntekijällä kun samassa ajassa liikevaihto on kymmenkertaistunut. Yhtiö ei ole kyennyt pitämään operatiivista kannattavuutta yhtä hyvänä verrattuna aikaisempiin vuosiin jos verrataan liikevoiton ja liikevaihdon suhdetta. Euromääräisesti yritys on kuitenkin parantanut liikevoittoa.

Taulukko 5. Jatkaja D:n yrityksen taloudellisia lukuja

	2007	2008	2009	2010
Liikevaihto (T€)	3 262	6 442	9 454	32 695
Henkilöstö	22	37	45	65
Liikevoitto %	10,4	12,2	8,1	3,1
Tilikauden tulos (T€)	252	574	469	536

Yritys lähti kasvu-urille jatkajan tullessa mukaan yhtiön toimintaan. Yhtiössä luopuja ja jatkaja ovat samalla omistusosuudella mukana, mutta sukupolvenvaihdostilanteessa operatiivinen johto on siirtynyt jatkajan harteille. Molemmilla on ollut selkeä näkemys tilanteesta, että yhtiötä on kehitettävä ja kasvatettava. Ongelmia ei ole tullut, koska tehtäväjako on ollut selkeä alusta asti osakkaiden välillä ja kasvua on lähdetty hakemaan määrätietoisesti.

Kasvuun on Jatkaja D:n mukaan vaikuttanut moni asia yhtiön sisällä ja ulkopuolella. Kaikista asioista pitää huolehtia työntekijöistä rahoittajiin.

”Työntekijät on yks hyvin tärkeä tekijä voimavarana, että se asia täytyy olla kunnossa ja niistä täytyy huolehtia. Ja tietenki samoten ku työntekijöillä on rahoittajilla kellä tahansa yhteistyökumppaneilla ja asiakkaila kun ne näkevät että siihen alkaa kasvamaan ja nousemaan yritykseen uutta polvea ja jatkajaa, niin se tuntuu mielekkäämmältä tehdä yhtiön kans yhteistyötä, että tietää ettei se ole hiipumassa tai häipymässä.” (Jatkaja D)

Jatkaja D:n mukaan perhesuhteilla ei heidän tapauksessa ole ollut suurta merkitystä muuta kuin siinä, että omassa perheessä ajankäyttö tuo haasteita. Yrityksen kasvattaminen vie aikaa ja tämä aika on monesti pois kotoa. Samoin kotioloissakin helposti miettii työasioita, eli on käytännössä töissä vaikka fyysisesti on kotona. Sisarusien välillä Jatkaja D:llä on ollut helppo tilanne sukupolvenvaihdoksessa, koska muut ovat kiinnostuneet muista asioista ja minkäänlaisia ongelmia ei ole syntynyt.

Omistusrakenteeseen Jatkaja D:llä on A:n ja C:n tavoin selkeä kanta, että omistus pitää keskittyä muutamalle ja päätösvalta vain yhdelle. Hänkään ei olisi lähtenyt yhteisomistukseen sisarusten kanssa, koska intressit alkavat helposti sekoittua kun väki yrityksen ympärillä kasvaa. Osakkaat eivät enää ajattele yhtiön parasta, vaan alkavat kilpailemaan keskenään omista eduistaan.

1.6 Aineiston analyysi

Aloitin aineiston analyysin litteroimalla sen tietokoneelle. Sen jälkeen luin kaikki haastattelut läpi ja alleviivasin aineistosta kaikki asiat, jotka tulkitsin kasvuun vaikuttavaksi tekijäksi. Aineistosta nousi esiin hyvin laaja-alaisesti mielipiteitä johtamiseen, yrityksen historiaan, työskentelykulttuuriin, asenteeseen, toimintaympäristöön, tuotteisiin, markkinoihin, rahoittajiin ja omistajuuteen. Kerättyäni aineistosta kaikki merkitykselliset asiat aloin luokittelemaan niitä eri kategorioihin.

Sukupolvenvaihdosta edeltävään aikaan tai luopujaan viittaavat asiat keräsin samaan kategoriaan. Jatkajat nostivat esille muun muassa luopujan arvokkaan kokemuksen ja ammattitaidon, luopujan suhteen rahoittajiin ja luopujan hyvän pohjatyön yrityksen sisällä. Nimesin yläluokaksi Kilpailuetu ja kannattavuus sukupolvenvaihdostilanteessa. Yhtiöllä on oltava kilpailuetu markkinoilla jossakin tuotteessa ja toiminnan on oltava kannattavaa, jotta kasvua voidaan lähteä heti hakemaan.

Toisena luokittelin aineistosta johtajuuteen ja omistajuuteen liittyvät ilmaukset yhdeksi kokonaisuudeksi. Haastatteluista nousi jyrkkiä mielipiteitä siitä, että miten

mona jatkajaa yrityksellä on oltava. Samoin johtajuus ja omistajuus sidottiin tiukasti toisiinsa. Minulle tuli monessa haastattelussa tunne, että johtaminen ja omistaminen ovat synonyymejä haastateltaville. Jatkajat korostivat monessa kohtaa sitä, että omistajuus on oltava henkilöillä, jotka työskentelevät yhtiössä. Johtamiseen ja omistajuuteen liittyvien kommenttien johtopäätöksenä muodostin toiseksi yläluokaksi Agenttikustannusten minimointi. Tämä vaikutti olevan yksi keskeinen tekijä kasvun taustalla.

Kolmanneksi yhdistelin kaikki sellaiset ilmaukset, jotka viittasivat haluun kehittää ja kasvattaa toimintaa. Tällaisia ilmauksia olivat muun muassa uusi into, uudet toimintatavat ja tekniikat, jatkuva kehitystyö, jatkuva suunnittelu ja miettiminen yrityksen kehityksen eteen, toimintojen kehittäminen, jatkuva valmius yritysostoihin, määrätietoinen kasvun hakeminen, toimintojen miettiminen kasvun kannalta ja kasvun tavoittelu.

Kaikilla haastatelluilla oli tavoitteena kehittää toimintaa kaikilta osin ja ohjata toimintaa sellaiseen suuntaan, että yrityksellä on mahdollisuus kasvaa ja siitä tein tulkinnan, että tämä oli keskeisin syy myös kasvuun. Muodostin kolmanneksi yläluokaksi Kasvumotivaation. Neljäntenä luokittelin kaikki sellaiset mielipiteet ja toteamukset, jotka viittasivat tuotteen vaikutukseen sukupolvenvaihdoksen jälkeiseen kasvuun. Tällaisia olivat kasvuun sopivat tuotteet ja asiakkaat, sopivassa elinkaarivaiheessa oleva tuote, rajattu tuote, jatkuva tuotekehitys. Näistä muodostin neljännen yläluokan, jonka nimesin Onnistunut tuotestrategia.

Viidentenä luokittelin kaikki yrityksen toimintaympäristöön ja markkinoihin viittaavat kokemukset, jotka nousivat haastatteluista: Asiakaskunta on kasvanut ja alammattimaistunut, välillä on ollut hyviä ja välillä huonoja aikoja, välit pitää olla kunnossa rahoittajiin ja virkamiehiin, sekä hyvä onni markkinoiden kasvamisen myötä. Jatkajat eivät kokeneet kovin merkittäväksi ympäristön ja kasvavien markkinoiden vaikutusta, vaan oma halu kasvattaa yhtiötä ja markkinaosuuksia oli tärkein tekijä kasvun syntymisessä. Viidenneksi yläluokaksi muodostin Suotuisa toimintaympäristö.

2 SUKUPOLVENVAIHDOS JATKAJAN NÄKÖKULMASTA

2.1 Sukupolvenvaihdosmallit

Perinteisesti sukupolvenvaihdoksella on tarkoitettu sitä, että perheyrittäjä on johtanut useita sukupolvia vanhimman pojan vanhin poika. Sukupolvenvaihdoksessa yrityksen osakkeet, johtajuus ja liiketoimintaosaaminen siirretään seuraavalle sukupolvelle. Perheyrittäjän määritelmässä on Hautalan mukaan olennaista, että perhe omistuksen, hallinnon ja johdon kautta kontrolloi yritystä vaikka perheellä ei olisi yrityksessä äänivallan enemmistöä. (Hautala 2006: 34.)

(Howorth et al. 228-229 via Tourunen 2009: 26) mukaan yleisesti on puhuttu perheyrittäjästä, mikäli omistus on ollut vähintään viisikymmentä prosenttia. Monen tutkijan mielestä tällainen ajattelu on ongelmallista, koska suurissa yrityksissä voi perheellä olla suuri vaikutusvalta yritykseen, vaikka omistusosuus olisi vain esimerkiksi kolme tai viisi prosenttia. Toiset tutkijat taas edellyttävät ainakin yhden sukupolvenvaihdoksen tapahtuneen ennen kuin yritystä voi kutsua perheyrittäjäksi.

Normatiivisten sukupolvenvaihdosmallien tarkoituksena on auttaa perheyrittäjiä toteuttamaan sukupolvenvaihdos onnistuneesti. Normatiiviset mallit antavat suullisia neuvoja, miten sukupolvenvaihdos pitäisi toteuttaa asianmukaisesti. Perheyrittäjien sukupolvenvaihdosten kirjallisuudessa normatiivisia malleja ovat Hautalan (2006) mukaan 1970-luvulta alkaen esittäneet monet tutkijat. (Hautala 2006: 68)

Levinson (1971) on antanut normatiivisia neuvoja, miten pitäisi käsitellä isän ja pojan välistä kilpasuhdetta, veljesten välistä kilpasuhdetta ja suvun sisäisiä jännitteitä. Nämä korostuvat yleensä sukupolvenvälisissä sukupolvenvaihdoksissa. Isän ja pojan välinen kilpasuhde näyttäytyy Levinsonin (1971: 91) mukaan siinä, että isä ei halua alitajuisesti pojan voittavan häntä.

Levinson (1971) tuo esille veljesten välisen kilpailun isän hyväksynnästä. Levinsonin mukaan ongelma korostuu jos veljesten vaimot tai äiti on mukana yritystoiminnassa. Myös se käy hankalaksi jos veljekset ovat yhtiössä esimies-alais suhteessa tai

veljekset omistavat yhtä paljon yrityksen osakkeita ja toimivat yhtiön hallituksessa. (Levinson 1971: 94-95.)

Edellä Levinsonin kritisoima tasaomistus nousi esille haastatteluissa ja se koettiin ongelmaksi, että veljesten omistaessa saman verran osakkeita voi linjaerojen ilmetessä päätöksenteko muodostua haasteelliseksi ja veljesten välejä tulehduttavaksi. Jatkaja B:n mukaan heillä ei ole ollut yhtään konfliktia veljesten välillä vaikka kolme veljestä on ollut tasaomistuksilla, koska kaikille on määrätty tarkat toimintarajat yritystoiminnassa.

Haastatteluissa ei kuitenkaan ilmennyt Levinsonin tarkoittamaa kilpailusuhdetta sukupolvien välillä. Monessa yhtiössä omistus jakautui edelleen sukupolvien välillä ja lopullista sukupolvenvaihdosta ei ole tehty omistuksen osalta, vaikka operatiivisen johdon sukupolvenvaihdos olikin tehty. Jatkaja D totesi haastattelussa, että isän kanssa lähdettiin työntämään yhdessä yritystä haluttuun suuntaan ja siinä ajateltiin molempien etua.

Barnes ja Hershon (1976) ovat tunnistaneet perheyrittäjien paineet ja intressit perheen sisältä, perheen ulkopuolelta, yrityksen sisältä ja yrityksen ulkopuolelta. Perheen ja yrityksen sisältä tulevat paineet liittyvät määräysvaltaan ja johtamiseen, kilpailuun ja osallistumisen jatkuvuuteen. Perheen sisältä, mutta yrityksen ulkopuolelta paineet tulevat sukulaisten keskuudesta. Ne liittyvät tuloihin ja perintöön ja muihin yhtiötä koskeviin ristiriitoihin tai intresseihin. (Barnes ja Hershon 1976: 4)

Haastattelussa Jatkaja A korosti luopujan roolia perheen sisäisten ristiriitojen välttämiseksi ja avointa keskustelua perheen sisällä tulevista johtamisvastuista ja määräysvallasta yrityksessä. Jatkaja D toi vahvasti esiin näkökulman, jonka mukaan sukulaisten luoma paine ei saa vaikuttaa päätöksentekoon. Hänen mukaan helposti ajaututaan sille tielle, että omistus- ja perintöosuuksia vertaillaan ja riitaudutaan, jolloin yrityksen toiminta kärsii.

Perheen ulkopuolelta, mutta yhtiön sisältä tulevat paineet ja intressit ovat Barnesin ja Hershonin (1976) mukaan henkilöstön osalta palkkiot lojaalisuudesta, pääoman ja menestyksen jakaminen, ammattimaisuus ja mahdollinen omistusosuus yhtiöstä.

Perheen ja yrityksen ulkopuolelta paineet tulevat kilpailusta, verotuksesta, luotonantajilta ja johtamisopeista ja trendeistä. (Barnes ja Hershon 1976: 4)

Barnesin ja Hershonin ajatukset näkyivät myös haastateltavien puheessa. Jatkaja B totesi heidän toiminnassaan olevan avainasemassa henkilöstön motivointi ja johtaminen. Kuitenkaan missään yrityksessä henkilöstö ei ollut omistajana vaan heidät palkittiin muilla tavoin. Jatkaja A toi esiin luotonantajien intressit sukupolvenvaihdoksessa ja paineet. Hänen mukaan luotonantajat näkevät sukupolvenvaihdoksen sekä uhkana, että mahdollisuutena.

Ambrose (1983: 50-55) on tutkinut jatkaneita ja lopettaneita perheyriytyksiä, joiden pohjalta hän on kehitellyt viisi hypoteesiä perheyriytyksille. Ne ovat 1) riittävä palkkiotaso jatkajalle takaa jatkuvuuden 2) onnistunut työharjoittelujakso jatkajalle ennen sukupolvenvaihdosta 3) menestyksellinen liiketoiminta sallii seuraavan sukupolven harjoittaa henkilökohtaisia ja uraan liittyviä tavoitteita, jotka ovat ammattimaisempia kuin liiketoiminnan omistajuus, 4) ura perheyriytyksissä on koettu liian sitovaksi ja tarpeetonta riskiä sisältäväksi ja sen vuoksi toimintaa ei ole jatkettu. 5) menestyksellisen liiketoiminnan siirto onnistuneesti seuraavalle sukupolvelle on todennäköisempää mitä aikaisemmin jatkajat ottavat vastuullisen aseman perheyriytyksessä.

Ambrosen ensimmäinen hypoteesi riittävästä palkkiotasosta jatkajalle voidaan lähestyä tarkastelemalla haastateltavien yritysten tilannetta sukupolvenvaihdoshetkellä ja palkkionmaksukykyä. Kaikissa yrityksissä jatkajien tullessa yhtiön toimintaan oli toiminta pienyritystoimintaa, joka työllisti usean henkilön ja liikevaihto oli jo muutamissa miljoonissa. Jatkajia on selkeästi motivoinut perheyriytyksessä menestyspotentiaali, jonka he ovat havainneet mukaan tullessa.

Toinen Ambrosen hypoteesi onnistuneesta työharjoittelujaksosta voidaan pitää haastattelujen perusteellakin perusteltuna. Kaikki jatkajat olivat työskennelleet yhtiössä ennen sukupolvenvaihdosta erilaisissa tehtävissä. Jatkajat kokivat yrityksen käytännön toiminnan tuntemisen erittäin tärkeäksi. Kolmas hypoteesi jatkajan uraan liittyvät tavoitteet ja ammatilliset urahaaveet ei nousseet esille haastatteluissa.

Myöskään kukaan ei nostanut esille mahdollista aikaisempaa työskentelyä perheyrityksen ulkopuolella ja heidän aikaisempi työhistoria ei ilmennyt haastatteluista.

Neljäs hypoteesi toteutuu juuri päinvastaisesti kasvaneissa perheyrityksissä verrattuna syihin, joiden vuoksi jatkajat eivät ole kiinnostuneita yrityksen jatkamisesta. Haastateltavat oli hyvin sitoutuneita yhtiön toimintaan ja eivät pelänneet suurtakaan riskin ottoa liiketoiminnassa. Ambrosen viides hypoteesi näkyy hyvin haastatteluissa. Monet korostivat sitä, että on tärkeää jo hyvissä ajoin ennen sukupolvenvaihdosta työskennellä yrityksessä päätoimisesti.

Hautalan (2006) mukaan sukupolvenvaihdoksen ilmiötä voidaan myös tarkastella prosessimallien avulla. Osa prosessimalleista on nimitetty sukupolvenvaihdosprosesseiksi ja osa sukupolvenvaihdoksen suunnitteluprosessiksi. Prosessimallit yrittävät kuvata sukupolvenvaihdosta prosessina, joka jatkuu jaksottaisesti. Ajanjaksojen lisäksi jokainen prosessimalli sisältää erilaisia sukupolvenvaihdoksen vaiheita. Prosessimallien sisällöt ja vaiheiden määrät kussakin mallissa vaihtelevat huomattavasti. Kaikille näille prosessimalleille yhteisinä piirteinä voidaan pitää huolellista ennakkovalmistautumista, huolellista sukupolvenvaihdoksen toteuttamista ja jälkihoitoa. (Hautala 2006: 85.)

Prosessimalleja sukupolvenvaihdoksesta on esitetty 1950-luvulta alkaen. Longenecker ja Schoen (1978: 5) kehittivät mallin isältä pojalle sukupolvenvaihdoksesta. Siinä on seitsemän vaihetta, jotka ovat liiketoimintaa edeltävä vaihe, tutustumisvaihe, alustava toiminnallinen vaihe, toiminnallinen vaihe, edistynyt toiminnallinen vaihe, varhainen sukupolvenvaihdos ja viimeisenä kypsä sukupolvenvaihdos, jossa lopullisesti jatkajasta tulee tosiasiallinen johtaja.

Haastatellut jatkajat olivat edenneet jo kaikki seitsemän vaihetta, koska tosiasiallisesti he johtivat yritystä, vaikka monessa yhtiössä isä oli vielä mukana omistajana. Kaikilla jatkajilla prosessi on ollut usean vuoden mittainen ja se voi olla yksi syy onnistuneeseen sukupolvenvaihdokseen.

McGivern (1978: 35) esittää kolme pääasiaa ja ongelmaa sukupolvenvaihdoksessa, joita ovat 1) pitäisikö liiketoiminta myydä, johon liittyy epävarmuus, jännitys ja sisarkateus. 2) Jatkajan valinta, valmennus ja nimeäminen. 3) Muutoksen esittely, vallan ottaminen, johtamistaidon kehittäminen ja eläkkeelle jääneen toimitusjohtajan kanssa selviytyminen. Kaikki nämä kolme muuttujaa vaikuttaa perheen valta-asemaan, organisaation ilmapiiriin, liiketoimintaympäristöön, yrityksen elinkaareen ja omistajajohtajan motivaatioon.

Prosessimalleja on monia muitakin, mutta edellä esitetyt mallit kuvaavat hyvin usean prosessimallin luonnetta. Tutkijasta riippuen he korostavat eri näkökulmia sukupolvenvaihdoksesta. Yleisesti mallit sisältävät kuitenkin jatkajan valinnan, kouluttamisen, yhteisjohtajuuden ja luopujan luopumisvaiheen. Näiden lisäksi erilaisia näkökulmia on lisätty oman näkökulman mukaan noihin neljään vaiheeseen.

2.2 Jatkajan näkökulma sukupolvenvaihdoksessa

Useimmissa perheyrittysten sukupolvenvaihdostilanteissa jatkajalla tarkoitetaan omistaja-yrittäjän perillisiä, poikaa tai tyttäretä. Yhä yleisempää on nykyään se, että jatkajana on yrittäjän nuorempi puoliso, jälkeläisten puoliso, muu sukulainen tai ammattijohtaja. (Hautala 2006: 63.)

Moni yrittäjä haaveilee oman tyttären tai pojan jonain päivänä ottavan yrityksen vetovastuun itselleen. Tässä asiassa yhdistyy kahden merkittävän asian jatkumot. Yrittäjän yrittäjyyden ja elämäntyön tulos yhdistyy hänen henkilökohtaiseen elämäänsä ja vanhemmuuden työn tuloksiin. Tämän haaveen toteutuminen ei ole kuitenkaan helppoa, eikä usein kivutontakaan ja tästä on osoituksena useat ”isältä pojalle” sukupolvenvaihdokset, jotka eivät ole onnistuneet. (Kuusisto & Kuusisto 2008: 52.)

”Luopujalla voi olla toiveena tietty jatkaja, mutta välttämättä tällä ei ole kiinnostusta työhön yhtiössä tai toisinpäin ajateltuna perheenjäsenellä on kiinnostusta yhtiön jatkamiseen, mutta luopujan näkemyksen mukaan tällä ei ole kykyä jatkaa toimintaa. Kiinnostus pitää olla molemminpuolinen. Tässä tilanteessa luopujalla on suuri vastuu”. (Jatkaja A)

Haastatteluissa kysyin jatkajilta perheen vaikutuksesta yrityksen kasvuun ja menestykseen. Kaikki neljä haastateltavaa toi esille sen, että jatkajan valinta on hyvin kriittinen tekijä yrityksen tulevaisuuden kannalta. Kolme jatkajaa neljästä ei olisi jatkanut yritystoimintaa useamman sisaruksen kuin kahden kanssa ja kaikkien neljän haastateltavan mielestä omistus yrityksessä tarkoittaa myös työntekoa yrityksessä. Missään näissä kasvaneissa yrityksissä ei ollut omistajia, jotka eivät olisi työskennelleet yrityksessä jossain muodossa.

Koirasen (2007: 38-39) mukaan perheyrietysten liiketoimintaa voivat haitata sirpaloitunut omistajuus ja psykologisen omistamisen tunteen katoamisen, mikä voi taas heikentää omistajuushalukkuutta. Usein tämä on ongelma toisen ja kolmannen sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Perustajaperheyrietyksissä valta ei ole vielä hajaantunut ja on muutamissa käsissä. Perheyrietyksen enemmistöomistajat voivat syrjiä ulkopuolisia vähemmistöomistajia ja synnyttää jännitteitä perheen ja suvun kesken.

Sukupolvenvaihdoksissa yksi suurimmista haasteista on sopivan jatkajan löytyminen. Yrityksessä sukupolvenvaihdos tulee yleensä ajankohtaiseksi, kun yrittäjä haluaa jäädä eläkkeelle, sairastuu tai menehtyy. Toisinaan jatkajaa etsitään puhtaasti vaihtelun halusta, koska vuosien työnteon uuvuttama yrittäjä kaipaa lomaa tai työmäärän kevennystä. (Hautala 2006: 65.)

Jatkajat ottivat reippaasti kantaa jatkajan valitsemiseen ja löytymiseen, kuten seuraavasta Jatkaja A:n kommentista voi tulkita.

”Luopuja ei voi ajatella mitään muuta intressiä kuin yhtiön etua jatkajaa valitessaan. Usean sisaruksen omistus samassa yhtiössä on äärimmäisen vaikea tilanne. Niitä on nähty niin monta esimerkkitapausta, että se ei ole toiminut. Missään nimessä jatkajia ei saa olla enempää kuin 1-2, jotta yritys voi kasvaa ja menestyä”. (Jatkaja A)

Hautalan (2006: 66) näkemyksen mukaan jos jatkajana ovat omat lapset, etuna on se, että he ovat kasvaneet jo vuosien ajan yritykseen kiinni. Perheyrietystenliiton (2010) tuottaman perheyrietyksen barometrin mukaan kymmenestä yrityksestä yhdeksälle jatkaja löytyy perheen tai suvun sisältä, kuten taulukosta 6 ilmenee.

Taulukko 6. Jatkajan löytyminen perheen sisältä

Vuosi	-03	-04	-05	-06	-07	-08	-09	-10
Jatkaja löytyy perheestä/suvusta %	77	83	83	98	88	81	93	87
Jatkajaa ei löydy perheestä/suvusta	23	17	17	2	12	19	17	13

Perheyritysten liitto 2010

Sukupolvenvaihdoksen tullessa ajankohtaiseksi jatkaja löytyy lähes yhdeksässä kymmenestä tapauksesta perheestä tai suvusta. Jatkajaa ei löydy suvusta 13 %:ssa perheyrityksiä. Kooltaan Pk-yrityksissä jatkaja löytyy todennäköisemmin samasta suvusta kuin suurissa perheyhtiöissä. (Perheyritysbarometri 2010: 28)

Haastateltavat olivat vaihtelevasti puhuneet sukupolvenvaihdoksesta perheessä. Toiset olivat käyneet kaikki tarkasti läpi, mutta toisilla ei ollut ollenkaan muistikuvaa tällaisista tilanteista.

”Ei se perhe ole oikeastaan vaikuttanut siihen sillä tavalla, että me ollaan jatkettu vain tätä toimintaa sitten yrityskaupan jälkeen. Ilmeisesti me ollaan puhuttu ja palaveerattu, että kuka jatkaa ja kuka ei mutta selkeä tilanne meillä on ollu että ketä toimintaan tulee mukaan.” (Jatkaja B)

Jokainen sukupolvenvaihdos on erilainen perheyrityksissäkin. Paras jatkaja ei aina löydy perheestä. Joskus yritys on parempi luovuttaa ulkopuolisten käsiin kuin jättää keskenään riitelevien tai vastuuta pakoilevien sukulaisten temmellyskentäksi. Jos perheestä tai suvusta ei löydy pätevää jatkajaa tai perilliset ovat liian nuoria tarttumaan vallan kahvaan, ulkopuolinen toimitusjohtaja voi johtaa perheyritystä siirtymäkauden ajan. (Hautala 2006: 67.)

Haastateltavista ulkopuoliseen jatkajaan otti kantaa Jatkaja A ja Jatkaja C seuraavasti.

”Jos perheestä ei löydy sopivaa jatkajaa niin sitten ei ole muuta vaihtoehtoa kuin yritysjärjestely, jossa omitus siirretään perheen ulkopuolelle. Yhtiön etua ei saa koskaan sivuuttaa näitä päätöksiä tehdessä”. (Jatkaja A)

”oli tietenkin sekin vaihtoehto, että myydään koko homma pois, mutta minulla oli itellä semmonen ehto, että joko minä omistan enemmistön tai mä en lähe ollenkaan.” (Jatkaja C).

Perheen ulkopuolinen jatkaja voi olla esimerkiksi yhtiökumppani, yrityksen pitkäaikainen työntekijä tai avainhenkilö, johtoryhmän jäsen, asiakas, ystävä, tuttava, yhteistyökumppani, kilpailijan avainhenkilö tai saman alan kilpailija, joka ostaa yrityksen synergiaetujen vuoksi. (Hautala 2006: 67.)

”Asiat pitää tuoda avoimesti esille perheessä ennen päätöksentekoa ja kuunnella kaikkien mielipide ja halut toimimiseen yhtiössä ja luopujan on esitettävä oma näkemys, päätös ja perustelut perheelle hyvin”.(Jatkaja A)

2.3 Sukupolvenvaihdos johtajuuden muutoksena

Sukupolvenvaihdoksessa operatiivisen johdon ja omistajien vaihtuessa myös johtajuus muuttuu. Yleisesti sukupolvenvaihdosta pidetään yrityksen menestymisen kannalta hyvin kriittisenä vaiheena. Kuusiston ja Kuusiston (2008) mukaan sukupolvenvaihdoksessa on neljä kriittistä tekijää sen onnistumisen kannalta. Sukupolvenvaihdos onnistuu, jos yrityksen johtajuus siirtyy onnistuneesti luopujalta jatkajalle. Jatkajat toivat esiin myös johtajuuteen liittyviä asioita. Jatkaja A piti tärkeänä selkeitä päätösvaltasuhteita. Jatkaja B toi seuraavasti esiin johtajuutta.

”me ollaan avoimia ja suorapuheisia toisiamme kohtaan eikä hypitä toisten varpaille ja meillä onkin tarkka tehtävänjako mitä kukanenkin tekee. Meillä on myös hallitustyöskentelyä konkreettisesti ja ei me siellä luoda hienoja teorioita vaan ihan käytännössä käydään asioita läpi. Me kokoonnutaan virallisesti vähintään kerran kahessa kuukaudessa ja epävirallisesti huomattavasti useammin”(Jatkaja B).

Onnistuneessa sukupolvenvaihdoksessa jatkaja onnistuu lunastamaan organisaation johtajuuden, ja luopuja siirtyy itsenäisen liiketoiminnan vaiheen alkaessa mentorin tai sparraajan rooliin. Sukupolvenvaihdos on muutosprosessi ja muutosjohtamishanke. Sukupolvenvaihdoksen neljä kriittistä tekijää ovat luopujan luopumisprosessi, henkilöstön luopujasta luopumisprosessi, henkilöstön uuden johtajan hyväksymisprosessi ja jatkajan johtajuuden lunastamisprosessi (Kuusisto & Kuusisto 2008: 195).

Jatkajien haastatteluista sain sellaisen vaikutelman, että kaikissa sukupolvenvaihdoksissa luopujalla ei ole ollut vaikea luovuttaa johtajuutta seuraavalle sukupolvelle. Monessa tapauksessahan tätä helpotti se, että luopuja jatkoi edelleen esimerkiksi yhtiön hallituksessa vaikka tosiasiallisesti oli luovuttanut johtajuuden jo seuraavalle sukupolvelle. Esimerkiksi Jatkaja C:n kohdalla johtaminen on ollut paljon riskihakuisempaa kuin luopujalla.

”ite oon tietenki nuorempi ja lähtenyt tietoisesti hakemaan kasvua ja hyväksynyt sen että siihen sisältyy riskejä.” (Jatkaja C).

Sukupolvenvaihdos voi sinänsä onnistua hyvinkin, vaikka yritys ei lähde kasvuralle vaihdoksen jälkeen, mutta onnistunut vaihdos on ehdoton edellytys sille, että yritys voi lähteä kasvamaan ja menestymään. Kaikkien haastattelujen perusteella johtajuus oli siirtynyt onnistuneesti luopujalta jatkajalle, mutta lisäksi johtajuus oli muuttanut hieman muotoaan ja sukupolvenvaihdoksen jälkeen lähettiin hakemaan määrätietoisemmin kehitystä ja tavoittelemaan kasvua.

”uusi polvi tuo uutta intoa ja näkökulmaa toimintaan, mutta ei hylätä kokeneen arvokasta historiallista kokemusta, mutta ei myöskään takerruta siihen vaan jatkajasukupolvi tuo uusia toimintatapoja ja tekniikoita vanhan rinnalle. Tärkeä asia on se, että jatkajalla ei ole luopujan ennakkoluuloja ja asenteita toimintaa kohtaan” (Jatkaja A).

3 YRITYKSEN KASVUN TEOREETTINEN NÄKÖKULMA

3.1 Orgaaninen kasvu

Orgaanisella kasvulla tarkoitetaan sitä, että yritys lisää omia resurssejaan rekrytoimalla henkilöstöä ja investoimalla koneisiin, laitteisiin ja infrastruktuuriin. Orgaanisena kasvuna voidaan pitää myös uuden toimipisteen käynnistämistä puhtaalta pöydältä. Yrityksen strategista päätöksentekoa voidaan muuttaa helposti verrattuna resurssien kehittämiseen ja niiden muutokseen. Resurssien tunnistaminen, kokoaminen ja hyödyntäminen on kova haaste yritykselle. Tähän liittyy hiljaisen tiedon korostaminen ja sen pitäminen kriittisenä tekijänä. Kyse on tiedon roolista ja tietämyksestä, joka koskee tuotteita, prosesseja, järjestelmiä sekä yrityksen toimintaa. (Simons & Hyötyläinen 2009: 131.)

Simonsin ja Hyötyläisen (2009: 131-132) mukaan kasvu perustuu joko uuteen osaamiseen tai aikaisempien resurssien lisäykseen, jolloin vahvistetaan vastaavia toimintoja, joita yritys on toteuttanut käytössä olevilla resursseilla. Orgaanisessa mallissa kasvun haasteena on liiketoiminnan uudistuminen. Kullakin tuotteella ja liiketoimintakonseptilla on oma rajallinen elinkaarensa, joka etenee nopeasta kasvuvaiheesta hidastuvaan kasvuun, kypsyyteen ja lopulta supistumisvaiheeseen. Mikäli yritys pyrkii edelleen kasvamaan, on löydettävä uusia liiketoimintamahdollisuuksia, joiden avulla kasvua voidaan ylläpitää.

Halttusen (2004: 54) mukaan yrityksen orgaaninen kasvu voi käytännössä tapahtua vain lisäämällä yrityksen tuotteiden ja palvelujen myynnin määrää ja arvoa. Se voi tapahtua kasvattamalla yrityksen suhteellista markkinaosuutta joko nykyisillä markkina-alueilla tai kasvattamalla markkina-aluetta maantieteellisesti.

3.2 Yrityksen kasvu maantieteellisen markkina-alueen kasvun kautta

Yritys voi kasvaa kasvattamalla omia maantieteellisiä markkina-alueitaan. Tämä tarkoittaa omien olemassa olevien tuotteiden viemistä uusille markkina-alueille. Tämä onkin yleisen näkemyksen mukaan tyypillisin kasvukeino yrityksissä. Halttusen (2004: 55) mukaan Barringer ja Greening ovat vuonna 1998 tutkineet USA:ssa pienyritysten kasvua markkina-alueensa maantieteellisen laajentamisen avulla, mikä on käytännössä merkittävä kasvukeino kasvuhakuiselle yritykselle. Mikäli yritys ei pysty enää laajentumaan nykyisellä markkina-alueellaan, mutta sen tuotteet ovat kilpailukykyisiä laajennetulla tai kokonaan uusilla markkina-alueilla, on maantieteellinen laajentuminen lähes ainoa mahdollisuus kasvuun.

Tutkielmassa haastatellut yritykset olivat yksinomaan kasvaneet sisämarkkinoilla ja Suomen sisäisesti maantieteellisesti laajentaen käytännössä pohjoisesta etelään toimintaa. Yritysten vientitoiminnot olivat monella käynnistymisvaiheessa ja oli selkeästi havaittavissa, että kasvumotivoituneet yritykset pyrkivät laajentamaan toimintaansa myös ulkomaille.

”Me ollaan tehty niin selkeä ja rajattu tuote, että se on helppo monistaa usealle paikkakunnalle”. (Jatkaja B)

Toisaalta haastateltavien mielipiteistä heijastui tyytyväisyys nykyiseen tilanteeseen ja yhtiöllä ei välttämättä ollut minkäänlaisia suunnitelmia lähteä enää ulkomaille kasvamaan.

3.3 Yrityksen kasvu diversifioinnin kautta

Kallion (2002: 114) mukaan tuotediversifointi viittaa strategiaan, jossa esimerkiksi kirjakauppayritys avaa kahvilan, joka sijaitsee eri toimitiloissa. Siinä tuotetaan uusi tuote tai palvelu uusille asiakkaille. Kuvioon 1 on esitetty Ansoffin (1965 via Kallio 2002: 114) nelikenttä, jota on hyödynnetty muun muassa markkinoinnin parissa. Siinä on selkeästi asemoitu tuotediversifikaation rooli.

	Olemassaolevat tuotteet	Uudet tuotteet
Olemassaolevat markkinat	Markkinapenetraatio	Tuote-ekspansio
Uudet markkinat	Markkinoiden kehittyminen	Diversifikaatio

Kuvio 1. Ansoffin nelikenttä (Ansoff 1965 via Kallio 2002: 114)

Markkinapenetraatio on strategia, jossa pyritään kasvamaan olemassa olevilla markkinoilla ja tuotteilla käytännössä markkinaosuutta kasvattamalla. Tuote-ekspansio on strategia, jossa nykyisille asiakasryhmille markkinoidaan uusia tuotteita. Tätä kutsutaan myös tuotedifferoinniksi. Kallion (2002: 114) mukaan Kotler on määritellyt hyvin yksityiskohtaisen analyysin siitä, mitä tuotedifferoinnin pitäisi sisältää.

Tuotedifferointiin kuuluvia ovat muun muassa muodot, suorituskyky, mukavuus, kestävyys, korjattavuus, tyyli ja muotoilu. Markkinaekspansio tarkoittaa yrityksen kasvua uusille asiakasryhmille ja maantieteellisen markkina-alueille omilla olemassa olevilla tuotteilla. Diversifikaatiossa taas uudelle markkina-alueelle hakeudutaan uusilla tuotteilla. Parhaiten diversifikaatio onnistuu silloin, kun yritys pystyy uudella toimialalla hyödyntämään aiempaa osaamistaan mahdollisimman paljon.

Myös Robsonin et al. (1993: 37-53) mukaan yritys voi diversifioitua horisontaalisesti, vertikaalisesti ja lateraalisesti. Horisontaalisella diversifioinnilla uudet tuotteet asemoidaan niin tuotteiltaan kuin tuotannoltaankin lähelle nykyisiä tuotteita ja pyritään saamaan niistä mahdollisimman suuri hyöty. Vertikaalisessa diversifikaatiossa taas hakeudutaan toimitusketjussa taaksepäin aloittamalla tuotanto aikaisemmin ostetuille puolivalmisteille tai edetään tuotantoketjussa eteenpäin ja aletaan valmistaa itse lopputuotetta. Lateraalisella diversifioinnilla tarkoitetaan sellaisiin tuotteisiin ja markkinoihin siirtymistä, josta ei yrityksellä ole lainkaan aikaisempaa kokemusta.

3.4 Yrityksen kasvu yritysostojen ja fuusioiden kautta

Wickhamin (2001: 347-349) mukaan yritysostoissa on kolme erilaista vaihtoehtoa. Horisontaalisella yritysostolla ostetaan hyvin lähellä omaa toimintaa ja toimintamallia oleva yritys, joka on usein kilpailija. Vertikaalisessa yritysostossa hankitaan arvoketjun ylä- tai alapuolelta yritys, eli käytännössä asiakas tai toimittaja ostetaan yhtiölle.

Jatkaja B:n yritys oli ainoa, joka oli kasvanut yritysostojen kautta seuraavasti:

”ja mehän ollaan tosiaan kasvettu aika paljon myös yritysostojen kautta ja ollaan kyllä aina oltu valmiina ja edelleen ollaan jos joku on halukas myymään ja se on sopinut meän toimintaan”. (Jatkaja B)

Schoenberg (2003: 585-606) käsittelee fuusioita (mergers) ja yritysostoja (acquisitions) motiivien, arvonlisäyksen ja implementoinnin näkökulmasta. Hänen mukaan yritysostoille voi olla useita erilaisia motiiveja. Keskeisiä ovat nykyisen markkina-aseman vahvistaminen, uusille tuotemarkkinoille ja maantieteellisille alueille pääseminen, suuruuden ekonomian hyödyntäminen, ydinliiketoiminnan painopisteen muuttaminen, jakelukanavien hankinta ja yrityksen osaamisen ja ammattitaidon vahvistaminen.

Yrityksen fuusiolla tai sulautumisella tarkoitetaan tilannetta, jossa yritykseen liitetään yritys tai joukko yrityksiä. Tällöin yhtiöiden varallisuus siirtyy vastaanottavan yhtiöön. Vastikkeeksi yhtiön omistajat voivat saada rahaa, yhtiön osakkeita tai muuta omaisuutta. Tavoitteet fuusiossa on samanlaiset kuin yritysostossa, mutta sulautumisen myötä voidaan karsia päällekkäisiä toimintoja esimerkiksi hallinnon osalta ja muiden kulujen kautta. Fuusio näkyy myös suoraan vastaanottavan yhtiön liikevaihdossa. Fuusion tavoitteena voi olla myös niin sanottu dynaaminen synergiaetu, jonka avulla pyritään luomaan uusia innovatiivisia tuotteita ja liiketoimintaratkaisuja, eli innovatiivista kasvua. (Simons & Hyötyläinen 2009: 137.)

Chandler (1990: 36-37) listaa neljä vaihtoehtoista kasvukeinoa: Horisontaalinen kombinaatio, jossa hyödynnetään synergiaedut ostamalla kilpailevia yrityksiä ja

fuusioimalla niitä omien samankaltaisten tuoteryhmien kanssa. Toinen vaihtoehto on siirtyä toimitusketjussa ylös tai alaspäin, mikä tarkoittaa sitä, että aletaan tuottaa itse toimintoja, joita on aikaisemmin ostettu ulkopuolelta. Siirtymistä toimitusketjussa ylös tai alaspäin kutsutaan myös vertikaaliseksi integraatioksi. (Karlöf 1995: 248-251.) toteaa, että tätä on kuitenkin 1990-luvulta lähtien vähennetty ja siirrytty verkostotalouteen, jossa yksi yritys tuottaa yhä pienemmän osan lopputuotteesta ja muut komponentit ostetaan ulkopuolelta.

Jatkaja A on toteuttanut tällaista siirtymistä toimitusketjussa alaspäin. Aiemmin yhtiö osti talojen pystytyksen kirvesmiesporukoilta, mutta tuotannon kasvaessa päätettiin muodostaa tehdas, joka valmistaa talot elementeistä. Tämä kasvatti yrityksen henkilöstömäärää merkittävästi vuodesta 2005 vuoteen 2006 81 henkilöllä. Jatkaja A on myös tietynlainen malliesimerkki verkostotaloudesta, koska elementtitehdasta lukuun ottamatta kaikki muut talonrakennukseen liittyvät tekijät ostetaan ulkopuolisilta urakoitsijoilta.

Kolmas kasvutapa Chandlerin (1990: 36-37) mukaan on maantieteellisen markkina-alueen laajentaminen. Tätä kasvutapaa käyttivät kaikki haastatellut jatkajat, mutta toiminta laajeni vain kotimarkkinoilla. Osa jatkajista suunnitteli myös viennin aloittamista. Neljäs vaihtoehto on kasvaa tuotekehityksen kautta, jossa hyödynnetään olemassa olevaa teknologiaa ja markkinapotentiaalia. Jatkaja B toi esille haastattelussa sähköisten toimintojen merkityksen. Heidän yritys kykenee ottamaan yhä enemmän ja enemmän asiakkaita, koska tietojärjestelmät ovat uudenaikaisia ja pystyvät vastaamaan kasvaneeseen kysyntään.

3.5 Yrittäjän persoonallisuuden vaikutus yrityksen kasvuun

Edellä on perehdytty yritysten kasvukeinoihin, mutta yrittäjän persoonallisuudellakin on vaikutusta yrityksen kasvuun. Heikkinen (2007) on tutkinut yrittäjän persoonallisuutta ja sen yhteyttä yrityksen kasvuun Big Five -teorian mukaan tarkasteltuna. Yleisesti yrittäjät ovat Heikkisen mukaan verrokkeihin verrattuna eloisampia ja sosiaalisesti rohkeampia. Eloisuus tulee esille spontaanina toimintana, vilkkautena, ilona, hauskuutena ja elämyksen hakuisuutena. Suurin tilastollisesti merkitsevä ero oli Heikkisen tutkimuksessa sosiaalisessa rohkeudessa. Se ilmenee

käyttäytymisen tasolla luontevana toimintana sosiaalisissa tilanteissa, mutkattomuutena ja esiintymishaluna. Lisäksi ystävällisyys, tunnollisuus ja tasapainoisuus olivat parempia suhteessa verrokkiryhmään. (Heikkinen 2007: 81.)

Sen sijaan tunnekeskeisyydessä yrittäjät jäävät verrokkiryhmän keskiarvon alapuolelle. Yrittäjät ovat Heikkisen (2007: 81, 94) mukaan asiakeskeisiä, elävät arkitodellisuudessa, hyötynäkökohdat ovat heille tärkeitä ja samoin se, että asiat sujuvat todellisessa elämässä. Korkea koulutus näyttäisi nostavan tunnekeskeisyyttä yrittäjien keskuudessa. Heikkisen mukaan ympäristön esteet tai toimialan kasvu ei näyttäisi vaikuttavan yrityksen kasvuun hänen tutkimuksensa valossa.

Hänen mukaan myös Baumin, Wiklundin ja Shepherdin tutkimukset tukevat ajatusta, että ympäristö on huono kasvun selittäjä. Sen sijaan yrityksen kasvuun yrittäjän persoonallisuudella on selvää merkitystä. Tutkimuksen mukaan sellaiset yritykset kasvavat, joiden yrittäjän liikeidea ja persoonallisuus tukevat hyvin toisiaan. (Heikkinen 2007: 94.) Tämä on havaittavissa seuraavasta:

”Jos kasvu perustuu jatkuvaan uusasiakashankintaan, niin empaattinen ekstrovertti menestyy parhaiten, mutta jos kasvustrategian painopiste on uusien tuotteiden kehityksessä, analyttinen introvertti lienee sen alueen paras tekijä”. (Heikkinen 2007: 99)

3.6 Yrittäjän kasvumotivaatio

Monet tutkijat ovat tehneet yrittäjälukituksia, joissa kuvataan erilaista yrittäjäyyskäyttäytymistä. Nämä luokitukset perustuvat empiirisiin tutkimustuloksiin tai ne ovat teoreettisia rakennelmia. Luokitukset tai typologiat mahdollistavat hallita erilaisuutta, moninaisuutta ja nähdä yhteenkuuluvia ilmiöitä. Ne ovat kätevä keino esimerkiksi ryhmitellä useita muuttujia käytännöllisempiin päluokkiin. Yrittäjälukitukset painottavat sitä, että on olemassa useita erilaisia yrittäjiä. Paljon käytetty luokitus on ammatinharjoittajat ja opportunistit (craftsmen & opportunists). Ammatinharjoittajat ovat niin sanottuja haalariyrittäjiä. Heillä on tavallisesti vain peruskoulutus, kuten ammattikoulu tai he eivät ole suorittaneet ammattitutkintoa ollenkaan. Heillä ei yleensä ole myös johtamiskokemusta. Opportunisteilla on

puolestaan ammatinharjoittajia laajempi kokemustausta ja korkeampi koulutus. He ovat lisäksi kehitys ja kasvuhaluja. (Kallio 2002: 55.)

Baines ja Wheelock (1998) ovat laajentaneet käsittämään neljä tyyppiä, jotka ovat eloonjäämis-turvallisuushakuinen yrittäjä, synnynnäinen yrittäjä, luova tyyppi ja suoritushakuinen tyyppi. Ensimmäinen tyyppi hakee yrittämisestä vain kohtuullista turvallista toimeentuloa itselleen ja perheelleen, toiselle tyyppille yrittäjäisyys merkitsee erityisesti itsenäisyyttä, kolmas on yhteydessä merkittävään luovaan panokseen ja ylpeyteen omien kättensä töistä ja neljännelle tärkeää yrittämisessä on vaativiin haasteisiin vastaaminen ja saavutuksiin pyrkiminen. (Baines & Wheelock 1998: 16-35.)

Pienet ja keskisuuret yritykset, sekä erityisesti perheyrietykset muodostavat Tagiurin ja Davisin (1992: 44) mukaan yleisestä organisaatiokäyttäytymisestä poikkeavan ryhmän ja erityistapauksen, koska perheyrietyksen omistajajohtajalla on yleensä suurempi päätösvalta ja auktoriteetti sekä yrityksessä, että perheessä. Perinteisen neoklassisen taloustieteellisen teorian mukaan yrityksen keskeiseksi tavoitteeksi on määritelty hyödyn tuottaminen yrityksen omistajille. Käytännön toiminnassa yrityksen omistajat kokevat ja tulkitsevat hyödyn käsitteen eri tavoin ja omista lähtökohdistaan. Tämä näkyi myös haastateltavien puheesta seuraavasti:

”ei isä ollu sen luontonen yrittäjä että olisi halunnu ottaa mittään isoja riskejä ja ite oon tietenki nuorempi ja lähtenyt tietoisesti hakemaan kasvua ja hyväksynyt sen että siihen sisältyy riskejä”. (Jatkaja C)

Osalle luopujista yritystoiminta oli ollut pääasiassa toimeentulon lähde ja yrittämisellä ei tavoiteltu muuta kuin riittävää tulotasoa perheelle. Jatkajat kokivat yrittämisen eri tavalla ja pyrkivät toteuttamaan yrityksen kautta henkilökohtaisia ambitioitaan.

Greenbankin (2001: 108) mielestä useimmat mikroyrietykset ja pienyrietykset arvostavat kasvua enemmän muita taloudellisia tai ei-taloudellisia tavoitteita. Tällaisia tavoitteita voi olla esimerkiksi työtyytyväisyys, kohtuullinen työaika, joustavuus ja itsemääräämisoikeus.

Suomen perheyritysten liiton julkaiseman barometrin (2010) mukaan perheyrittäjyyteen kannustavista asioista kolme tärkeintä oli itsenäisyys ja riippumattomuus, perinteen jatkaminen ja kolmanneksi tärkeimpänä asiana mahdollisuus vaurastumiseen. Muita kannustavia tekijöitä oli tarve itsensä toteuttamiseen, hyvä liikeidea, toimeentulon hankintatapa, tapa työllistää itsensä tai ei muita toimeentulovaihtoehtoja. (Perheyritysbarometri 2010: 17.)

Haastateltavilla oli kaikilla selkeä motivaatio kasvattaa toimintaansa ja kehittää yhtiötä suuremmaksi, kuten seuraavasta Jatkaja D:n kommentista käy ilmi:

”kun mie tulin talloon niin päätettiin isän kans että nyt otetaan tukeva etunoja ja lähetään ihan määrätietoisesti hakemaan sitä kasvua”. (Jatkaja D)

Minzbergin (1973: 46) mukaan yrittäjyysstrategian ja yrittäjyysorganisaation yksi neljästä keskeisistä ominaisuuksista on kasvun tavoitteleminen. Minzberg viittaa psykologi McClellandiin, jonka mukaan saavuttaminen ja suorittaminen on keskeisin yrittäjän tarve. Tämä näkyi myös kaikkien jatkajien haastatteluista. Heillä oli kova henkilökohtainen motivaatio kehittää yhtiötä, kuten seuraavasta ilmenee:

”ja olihan meillä hyvä tilanne että me pystyttiin kokoajan kehittämään toimintaa ja miettimään miten tämä ja tämä kannattais tehdä, että se toimis paremmin. Kyllähän me sitten muutettiin aika paljon toimintaa ja tuotiin uusia tekniikoita ja menetelmiä kuten elementtirakentamisen (Jatkaja A).”

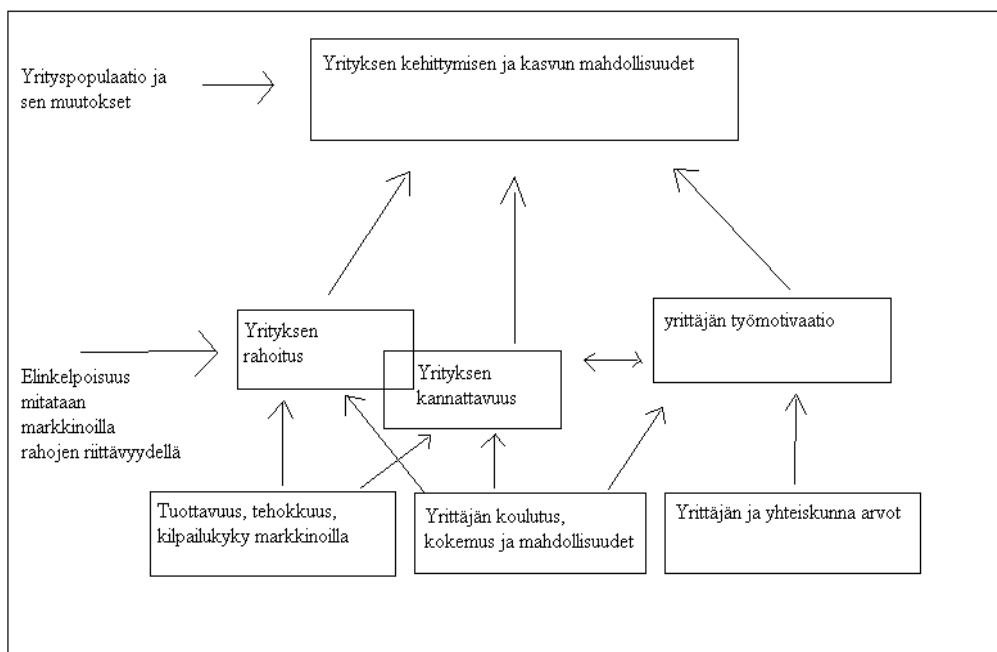
Filley ja Aldag (1978) ovat soveltaneet aikaisempaa johtamistypologiaansa pk-yrityksiin. Heidän mukaansa pienyrityksen kasvun ja kehittymisen edellytys on ammattiharjoittajatyypin ja promootiotyypin (promotion type) muuntuminen hallintoon keskittyväksi tyyppiä. Ammatinharjoittajatyypin vetämän yrityksen kehitys ja kasvu on rajoittunutta. Promootorityyppi käyttää otolliset tilaisuudet opportunistisesti hyväkseen ja hallitsee paremmin organisatorisen muutoksen eli yrityksen kehityksen ja kasvun paremmin kuin ammatinharjoittajatyypin. Promootorityypin yrityksen kehitys voi olla nopeaa, mutta toisaalta sellaiset yritykset kohtaavat usein epäonnistumisia. Hallintoon keskittyvän tyypin yrityksen kehitys on yleensä hallittua, suunniteltua ja hyvin organisoitua. (Filley & Aldag 1978: 578-591.)

3.7 Yrityksen kasvun malleja

Edellä on käsitelty yrittäjän ominaisuuksia ja sen vaikutuksia yrityksen kasvuun ja kehitykseen. Yritysten kasvua ja kehittymistä on pyritty selittämään myös erilaisten mallinnuksien avulla. Mallien avulla tavoitellaan kokonaiskuvaa siitä, mitkä tekijät vaikuttavat yrityksen kasvuun. Kasvutekijöitä voivat olla esimerkiksi yrittäjä, työntekijät, rahoittajat, yrityksen toimintaympäristö ja kaikki sellaiset instanssit, jotka voivat vaikuttaa yrityksen kehitykseen tai kehittymättömyyteen. Mallinnuksien merkitys on siinä, että niiden avulla voidaan käydä yhteiskunnallista keskustelua yritysten toimintaympäristöstä.

Kettunen (1980: 1) toteaa, että ” on analysoitava pienten yritysten elämisen mahdollisuuksia nykyisessä yhteiskunnassa sekä kaavailtava niiden asemaa tulevan Suomen rakentamisessa”.

Tämä asetelma on ajankohtainen vielä yli 30 vuotta myöhemmin kyseisen tutkimuksen tekemisestä. Suomi elää yhä globaalimmassa maailmassa, jossa pienyritysten on pystyttävä kamppailemaan suuria ylikansallisia yhtiöitä vastaan. Kuviossa 2 Kettunen ja Marjasola (1978) on koonnut yrityksen kehittämis- ja kasvumahdollisuudet.



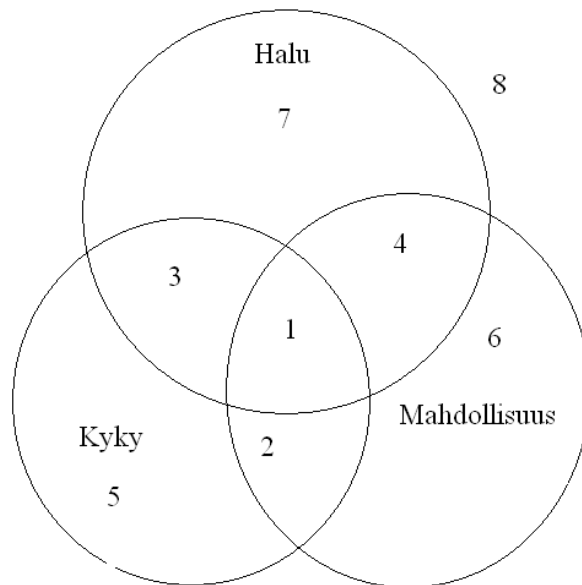
Kuvio 2. Yrityksen kasvun ja kehityksen perustekijät (Kettunen 1978 & Marjasola).

Kuviossa on laatikoita, jotka kuvaavat toistensa suhdetta. Kuviossa on yrityksen tuottavuus, tehokkuus ja kilpailukyky, jotka ratkaisevat yrityksen rahoituksen ja kannattavuuden. Yrittäjän koulutus, kokemus ja mahdollisuudet vaikuttavat yrityksen rahoituksen saantiin, kannattavuuteen ja työmotivaatioon. Yrittäjän ja yhteiskunnan arvot vaikuttavat yrittäjän työmotivaatioon. Yrittäjän työmotivaatio vaikuttaa kahteen asiaan: Yrityksen kannattavuuteen ja mahdollistaa yrityksen kehittymisen ja kasvun. (Kettunen & Marjasola 1978:11-57.)

Kannattavuus taas vaikuttaa sekä työmotivaatioon, että kehittymisen ja kasvun mahdollisuuksiin. Kannattavuus on myös osittain päällekkäinen rahoituksen kanssa, kuten se on kuvioon piirretty. Kannattavuus ja rahoitus mitataan markkinoilla rahojen riittävyydellä. Rahoituksen saanti on myös yksi kehityksen ja kasvun edellytys. Jos yritys populaatio lisääntyy markkinoiden samaan aikaan kasvamatta heikentää se kasvun ja kehityksen edellytyksiä. Jos yritys populaatio pienenee toimialalla kysynnän säilyessä se vastaavasti lisää kasvun ja kehityksen edellytyksiä. (Kettunen & Marjasola 1978:11-57.)

Kettunen ja Marjasola (1978) on tullut siihen tulokseen, että yrityksen menestyminen perustuu moniin erilaisiin tekijöihin ja yhtenäisen luokituksen löytäminen ja esittäminen on vaikeaa. Menestystä voidaan etsiä yrittäjän omasta persoonasta, markkinaolosuhteista, rahoituksesta ja monesta muusta näkökulmasta käsin. (Kettunen & Marjasola 1978:13.)

Heinonen et al. (2005) ovat tiivistäneet kasvun kolmeen ehtoon joiden on oltava voimassa yhtä aikaa, jotta kasvua tapahtuu. Kasvuhalu, kasvukyky ja kasvumahdollisuus muodostavat kasvun perustan ja ne ilmenevät kuviossa 3. Tutkijat ovat tehneet johtopäätöksen, että kasvuyrityksiä olisi enemmän jos yrityksillä olisi halua kasvaa. Kasvuhalulla tarkoitetaan yrittäjän, liikkeenjohdon ja omistajien subjektiivisia piirteitä, persoonallisuutta ja psykologisia tekijöitä. Kasvuhalu ei yksistään riitä vaan tarvitaan myös kykyä kasvaa. Kasvukyvyllä tarkoitetaan yrityksen resursseja ja osaamista.



Kuvio 3. Yrityksen kasvuhalu, -kyky, -mahdollisuus (Heinonen & Al 2005: 122).

Yritykset voidaan jakaa kuvion 3 mukaisesti kahdeksaan erilaiseen ryhmään kun arvioidaan niiden kasvuhalua, kykyä ja mahdollisuuksia. Nämä kahdeksan ryhmää on asemoitu yllä olevaan kuvioon. Tutkimusjoukossa ryhmään yksi kuului ne yritykset, joilla oli kasvuhalua, kykyä ja mahdollisuuksia. Nämä yritykset olivat todennäköisesti jo kasvaneet, mutta olivat potentiaalisia kasvajia edelleen. Tutkimusjoukossa tähän ryhmään kuului 27 %:a pk-yrityksistä Suomessa.

Toiseen ryhmään kuului sellaiset yritykset, joilla oli kasvukykyä ja mahdollisuuksia, mutta ei halua. Tämän ryhmän osuus oli 20 %:a suomalaisista pk-yrityksistä. Tämä tulos tukee minunkin tutkimustuloksia, että kasvuun vaikuttavana tekijänä suurin vaikutin on kasvumotivaatio, ei niinkään toimintaympäristön vaikutukset. Pajarinen et al. (2011: 23) mukaan toisen polven perheyrietykset eivät ole tyypillisiä kasvuyrityksiä, koska toisen polven yrittäjät hakevat mieluummin vakautta kuin nopeaa kasvua. Tulos vastaa kansainvälisten tutkimusten havaintoja, joiden mukaan perheomistuksella on ilmeisesti taipumus vähentää riskinottoa sisältäviä investointeja sekä tukea vakautta ja jatkuvuutta.

Kolmannessa joukossa oli yritykset, joilla oli kasvuhaluja ja kykyjä, mutta ei mahdollisuutta. 13 %:a tutkimuksen pk-yrityksistä oli tällaisia. Neljännessä ryhmässä oli sellaiset yritykset, joissa oli kasvuhaluja ja mahdollisuuksia, mutta ei kykyjä.

Suomalaisia pk-yrityksiä oli 6 %:a tällaisia yrityksiä ja sama prosenttimäärä oli ryhmä kahdeksan yrityksiä, joilla ei ollut halua, kykyä ja mahdollisuutta kasvuun ja näin tämä ryhmä jää kokonaan kasvun mahdollisuuksien ulkopuolelle. Sellaiset yritykset, joissa kasvuehdoista yksi toteutui, oli 28 prosenttia. (Heinonen et al. 2005: 122-124.)

Brownin ja Kirchofin (via Heinonen et al. 2005: 119-120) mukaan tarvittavien resurssien ja osaamisen puute on suurin este kasvulle. Myös Penrose (1995) korosti liikkeenjohdon osaamisen tärkeyttä kasvua selittävänä tekijänä. Kolmas ehto kasvulle on kasvumahdollisuus. Se tarkoittaa, että tuotteille ja palveluille pitää olla markkinoita, millä kasvaa ja ympäristö luo itse näitä mahdollisuuksia yrityksille. (Heinonen et al. 2005: 119-120.)

4 TUTKIMUSTULOKSET

4.1 Viisi keskeistä sukupolvenvaihdoksen jälkeistä kasvua selittävää tekijää

Haastatteluista nousi viisi olennaista tekijää, jotka vaikuttavat sukupolvenvaihdoksen jälkeiseen kasvuun. Seuraavissa luvuissa käsitellään näitä viittä tekijää teoreettisesti. Ensin käsitellään kilpailuetu ja kannattavuus sukupolvenvaihdoksen aikana, toisena agenttikustannusten minimointi, kolmantena kasvumotivaatio, neljäntenä onnistunut tuotestrategia ja viidentenä suotuisa yrityksen toimintaympäristö. Luvun lopussa on koottuna nämä kaikki viisi tekijää kuvioon 4.

4.2 Kilpailuetu ja kannattavuus sukupolvenvaihdoksen aikana

Kaikissa kasvaneissa yrityksissä oli perusliiketoiminta hyvällä mallilla siinä vaiheessa kun jatkaja tuli mukaan yhtiön toimintaan. Luopujalla oli ollut hyvä liikeidea ja toiminta kannattavaa, mikä mahdollisti rahoituksen saannin. Moni jatkaja koki tärkeäksi sen, että he pystyivät luopujan avulla luomaan hyvän pankkisuhteen ja näin kasvurahoitusta oli onnistuttu saamaan myöhemmässä vaiheessa. Yrityksellä oli myös vakiintunut kilpailuetu markkinoilla. Luopuja pystyi tuottamaan tuotetta tai palvelua markkinoille kannattavasti.

Halttusen (2004: 115) mukaan rahoituksen saatavuus on kriittinen tekijä kasvun kannalta. Rahoituksen puuttuessa hyvätkään innovaatiot ja kasvumotivaatio ei auta, jos kasvun kannalta tarvittavia resursseja ei voida hankkia. Virtanen (1999: 132-138) määrittelee yrittäjyysrahoituksen, jota tarvitaan yrityksen kasvuun. Se edellyttää yrittäjältä luovuutta, kehityskykyisyyttä, erinomaisia johtamistaitoja ja liiketoiminnan tuntemusta.

Tavanomaisissa empiirisissä tutkimuksissa on todettu, että pienissä ja keskisuurissa yrityksissä tullaan toimeen pienemmällä pääomalla verrattuna suuriin yrityksiin, kun mittarina käytetään pääoman määrää henkilöä kohden. Tarvittavan pääoman kerääminen voi kuitenkin muodostua kynnyskysymykseksi yritystä perustettaessa ja kehitettäessä. (Kettunen & Marjasola 1978: 37-40.)

Yrityksen luopujan tekemä perustyö ja tietotaito olivat myös tärkeä osa kasvun edellytysten kannalta. Jatkajien haastatteluista kumpusi selkeästi arvostus luopujan tekemälle pohjatyölle ja kokemukselle. heillä oli hiljaista tietoa tuotannosta ja tuotteesta, mikä voitiin hyödyntää kasvuvaiheessa. Kettusen ja Marjasolan (1978: 15) mukaan yrityksen selviytymiselle ja kehittymiselle on perustana joko ylivoimainen ammatillinen taito tai suojattavissa oleva oivallus, mutta useimmiten ammattitaito.

Jatkajien haastatteluista voi tulkita, että he viittaavat osaamisen ja tiedon onnistuneeseen siirtoon sukupolvenvaihdoksessa. Osaamista ja tietoa ja sen siirtoa on Hautalan (2006: 112) mukaan tutkittu paljon ja siihen on monia näkökulmia muun muassa tietojohdaminen, älykkään pääoman johtaminen, kompetenssijohtaminen ja oppiva organisaatio.

Älykkäällä pääomalla tarkoitetaan sitä, että johtaja johtaa älykästä pääomaa tai edistää sitä. Se on siis lähes sama kuin tietojohdaminen, mutta toisin kuin tietojohdaminen se vaatii verbin mukaan kuvaamaan mitä johtaja tekee. Sveibyn mukaan tietojohdaminen on taidetta, jolla luodaan arvoa aineettomasta varallisuudesta. (Sveiby 1998.)

Sveibyn ajattelua vertailemalla jatkajien toimintaan voidaan havainnoida tietojohdamisen ja älykkään pääoman hyödyntäminen perheyriyksissä. Edellinen sukupolvi on saanut aikaiseksi huomattavan määrän älykästä pääomaa, mutta ei ole hyödyntänyt sitä täysimääräisesti toiminnassaan tai hyödyntäminen on jäänyt kesken edellisen sukupolven ikääntyessä. Jatkajat ovat siis luoneet varallisuutta luopujien aineettomasta varallisuudesta ja älykkästä pääomasta.

4.3 Agenttikustannusten minimointi

Perheyriyksen omistusrakenne ja omistajien lukumäärä on haastava kysymys perheyriyksen kasvun kannalta. Myös omistajuuden ja johtajuuden järjestäminen perheyriyksessä on usein poikkeuksellista. Huomioitavaa on se, että kolme neljästä jatkajasta oli sitä mieltä, että enemmistöomistus pitää keskittyä yhdelle henkilölle ja kaikki haastateltavat oli sitä mieltä, että omistajien on työskenneltävä yrityksessä.

Jatkajien näkemyksistä voi tulkita, että kytkemällä omistajuus ja työskentely yrityksen johdossa voidaan vähentää niin sanottuja agenttikustannuksia. Agenttiteorian mukaan omistajan palkatessa johtaja johtamaan yritystä voi syntyä agenttiongelmia, jossa toimiva johto ei toimi omistajien edun nimissä, vaan ajaa omia etujaan yhtiössä ja näin aiheuttaa agenttikustannuksia omistajille. (Eisenhardt 1989: 57-74.)

Haastatellut jatkajat toivat esille perheessä syntyvät ristiriidat usean lapsen omistamassa yhtiössä. Heidän mukaansa syntyy monenlaisia rooliristiriitoja sisarusten välille jos omistajia on useita. Jatkajat kokivat myös, että omistajien on sitouduttava työhön täysipäiväisesti. Ongelmaksi jatkajat näkivät ristiriidat osinkojen nostoperiaatteessa. Toiset haluavat maksimoida osinkotuotot ja toiset haluavat sijoittaa yhtiön kehittämiseen toiminnasta kertyvät tulot.

” Jos omistus hajautuu, niin toiset tulevat vain siivellä osingoille ja toiset tekevät työt. Siksi esimerkiksi 5%:n omistuksessa ei ole mitään järkeä.” (Jatkaja A)

”sitten siinä karkaa se yhtiön etu ja aletaan laskemaan omia etuja.” (Jatkaja D)

Kasvun ja omistajuuden suhteesta ei voi vetää suoria johtopäätöksiä menestymisen ja kasvun osalta, mutta muutamia yleisiä johtopäätöksiä on tutkimusten mukaan saavutettu. Omistusrakenteen suhteesta kasvuun ja riskinottoon ei ole tutkittu paljoa, mutta empiiristen tulosten perusteella hajautetusti omistetut yritykset eivät kasva hitaammin kuin keskitetysti omistetut yritykset. Hajautetusti omistetut yritykset tekevät Puttosen mukaan enemmän pitkän aikavälin kasvuinvestointeja. (Puttonen 2009: 35.)

Edellä olevat Puttosen tulokset on saatu tutkimalla pörssiyhtiöiden omistuksen hajautumista ja näissä tutkimuksissa perheyrityksiä yleisesti pidetään keskitetysti omistettuina. Tässä tutkielmassa kaikki yritykset kuuluvat keskitetyn omistuksen yrityksiin, mutta jatkajat luokittelevat perheyrityksen omistuksen hajautuneeksi heti, kun omistajana on useampi kuin yksi henkilö. Tasaomistustilanteessa jatkajat painottivat ylimmän päätöksentekovallan kuulumista yhdelle henkilölle, eli yleensä toimitusjohtajalle. He kokivat tämän vallankäytön ongelmalliseksi ja viime käden

ratkaisuksi. Toisaalta Jatkaja B nosti esille vastuun hajautumisen useamman veljeksien kesken, mikä helpottaa yhden omistajan taakkaa.

Omistajuus on kytketty tarkkaan myös yrityksen operatiiviseen toimintaan. Jatkaja B:n kohdalla osakassopimukseen on määrätty ehto, että jos joku yrityksessä ei työskentele riittävän aktiivisesti, niin muilla osakkailla on lunastusoikeus osakkeisiin. Jokaisen pääosakkaan on työskenneltävä täysipäiväisesti yhtiössä ja mikäli joku lähtee työskentelemään yrityksen ulkopuolelle, niin osakkeiden lunastus alkaa välittömästi ennalta määrätyn kaavan mukaisesti.

Tutkimus perheomistuksen vaikutuksista yritysten menestymiseen on ristiriitaista. Rahoitusteoria ja empiirinen tutkimus kiinnittää huomiota ongelmaan, joka syntyy kun omistus ja johto ovat osin samoissa käsissä. Omistajat pyrkivät käyttämään yrityksen resursseja omaan kulutukseensa tai ylisuuriin osinkoihin ja siten vähentävät yritysten investointimahdollisuuksia. Yritysten menestymiseen voi vaikuttaa myös se, että perheyrityksen johto palkataan suppeammasta joukosta (perheestä tai lähipiiristä) ja näin jätetään hyödyntämättä työmarkkinoiden tarjoamat mahdollisuudet. (Pajarinen et al. 2011: 4.)

Toimiva omistusrakenne yritysten menestymisen kannalta on empiirinen kysymys, koska talous- tai rahoitusteoria ei anna kysymykseen yksiselitteistä vastausta, vaikka puhuukin enemmän hajautetun markkinoiden kontrolloiman omistuksen kuin keskittyneen omistuksen puolesta. Empiirinen tutkimus puolestaan antaa tukea myös keskitetyn omistuksen eduista.

Andersonin ja Reebin (2003) tutkimus yhdysvaltalaisella aineistolla viittaa siihen, että perheomistus voi olla myös listatuille yrityksille tehokas omistus- ja organisaatiomuoto. Tutkimuksessa on käytetty Standard & Poor's -indeksissä olevaa 500 suuren yrityksen aineistoa.

Sraer ja Thesmar (2007) esittävät ajatuksen, että suvun tai perheen piiristä tulevilla toimitusjohtajilla on kyky ja taipumus tehdä työntekijöiden ja tavarantoimittajien

kanssa edullisempia sopimuksia kuin ammattijohtajien tekemät sopimukset. Tämä vaikuttaa kannattavuuteen, mutta mahdollisesti myös kasvuun.

Yleisimmin esitetty näkemys on, että perheyrietykset valitsevat matalamman riskitason ja korkeamman vakavaraisuuden kuin hajautetusti omistetut. Tämän johdosta myös niiden kasvu on hitaampaa, mutta kasvun vaihtelut pienempiä. (Pajarinen et al. 2011: 4.)

Jatkajat A ja D viittasivat haastatteluissa yhtiön etuun. Sillä he tarkoittivat perheyrietyksessä tilannetta, että perhe omistajana toimii yrityksen edun vastaisesti. Tällaisia toimia voivat olla niin sanottu free rider -ongelma, eli perheenjäsen työskentelee yrityksessä omistussuhteen takia, mutta ei tuo lisäarvoa operatiiviseen toimintaan. Toisaalta omistaja voi käyttää yritystä omien henkilökohtaisten asioiden ja päämäärien hoitoon. Tässä voitaisiin soveltaa agenttiteoriaa omistajan ja yhtiön välillä. Ajaako omistaja yhtiön etua vai omaa etua, ja kuinka ne voivat olla ristiriidassa toistensa kanssa kun yhtiön tehtävä on tuottaa voittoa omistajilleen?

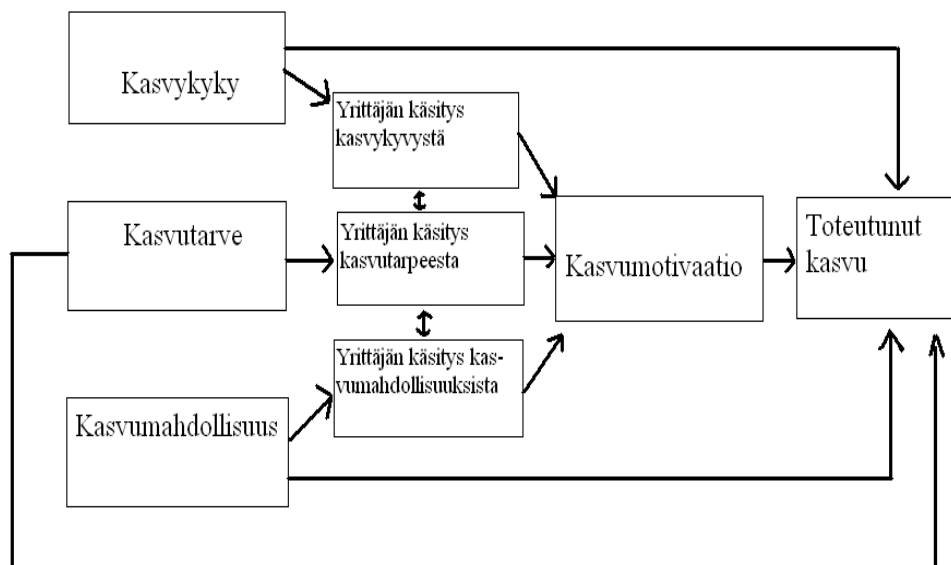
Haastatteluissa otettiin voimakkaasti kantaa yhtiön ja omistajien väliseen intressiristiriitaan. Moni jatkaja totesi, että omistajuuden hajaantuessa yhtiön etu sivuutetaan ja tavoitellaan yksilön etua. Tämä voi ilmetä esimerkiksi löyhänä sitoutumisena toimintaan ja erivapauksien hankkimisena. Myös yhtiön varojen käyttö voi aiheuttaa tietynlaista moral hazard -käyttäytymistä.

4.4 Kasvumotivaatio

Kasvumotivaatiolla on selkeästi suurin vaikutus myös yrityksen toteutuneeseen kasvuun. Kasvumotivaatio ohjaa yrityksen toimintaa kasvu-urille ja lisää motivaatiota kehittää jatkuvasti toimintaa. Osa jatkajista sanoi suoraan toiminnan tavoitteena olevan kasvamisen ja suurempien voittojen tavoittelun ja toiset ei sitä ääneen sanonut, mutta puheesta ilmeni selvästi, että jatkajat ovat kasvu- ja kehityshakuisia.

Yleisten motivaatioteorioiden puitteissa on pyritty selittämään yritysten toteutunutta kasvua ja kuvaamaan yrittäjän käyttäytymistä kasvun eri vaiheissa. Yrityksen

toteutunutta kasvua kuvaa Davidssonin (1991 via Halttunen 2004) kasvumotivaation kehittymisen malli. Davidsson on määritellyt kolme keskeistä tekijää, jotka vaikuttavat yrittäjän kasvumotivaatioon. Ne ovat kasvukyky, kasvutarve ja kasvumahdollisuus.



Kuvio 4. Yrittäjän kasvumotivaation rakentuminen (Davidsson 1991 via Halttunen 2004: 134).

Davidssonin näkemyksen mukaan kasvumotivaatio on välttämätön edellytys kasvun toteutumiselle, koska ilman sitä kasvukyky, -tarve ja -mahdollisuus eivät auta, vaikka nämä muuttujat olisivatkin suotuisia kasvun kannalta. Haastateltavien jatkajien puheesta nousi vahvimmin esiin kasvumahdollisuus ja kasvumotivaatio. He eivät tuoneet esille omia ominaisuuksia tai pakottavaa kasvutarvetta.

Kasvukykyä ja kasvutarvetta yrittäjä tarkastelee omasta subjektiivisesta näkökulmastaan ja sitä kautta näkee myös markkinoilla olevat mahdollisuudet. Subjektiivisuudesta johtuen keskeiseksi kasvua selittäväksi tekijäksi muodostuvat yrittäjän henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten tieto, taito, osaaminen, asenteet ja persoonallisuus. (Davidsson 1991 via Halttunen 2004: 134.)

Madsen ja Egidius (1974: 20) ovat jakaneet motivaation viiteen motiiviryhmään, joita ovat orgaaniset motiivit, emotionaaliset motiivit, sosiaaliset motiivit, älylliset motiivit ja uni- ja toimintamotiivi. Syventymällä näihin motiiveihin voimme lisätä ymmärrystä siitä, miksi yrittäjän motivaatiolla on niin suuri merkitys yritysten

kasvussa ja toisaalta sitä, miten voimme edesauttaa tällaisten yritysten syntymistä ja kehittymistä.

Emotionaaliset motiivit tarkoittavat tunnetiloja, joita koemme erilaisissa elämäntilanteissa. Tällaisia ovat mm. mielihyvä, ilo, suru, alakuloisuus, pelko ja viha. Ihminen voi tuntea myös ulkoisista seikoista johtuvaa tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä. Näillä on motivaatioon monia vaikutuksia. Teollistuneessa kulttuurissa olemme riippuvaisia oppimisesta ja ongelmanratkaisusta. Nämä suoritukset onnistuvat parhaiten kun motivaatio on optimaalinen. Yerkes-Dodsonin lain mukaan maksimaalinen suoritus riippuu optimaalisesta motivaatiosta. Emotionaaliset motiivit tulevat hyvin herkästi liian voimakkaiksi. Tärkeimmät emotionaaliset motiivit ovat viha ja pelko. (Madsen & Egidius 1974: 13,15, 23-27.)

Jatkajien haastatteluissa ei käynyt ilmi epäonnistumisen pelko, vaan enemmän he olivat riskinottohaluisia. Jatkajien puheesta nousi ylös riski epäonnistumisesta. Jatkaja D totesi, että jos tulee epäonnistuminen, niin sitten tulee, mutta ainakin on yritetty. Emotionaalinen motiivi on usealla yrittäjällä liian voimakas nimenomaan epäonnistumisen pelon kautta ja yrittäjällä ei ole kasvumotivaatiota sen vuoksi.

Muilla emotionaalisilla motiiveilla, kuten jännityksen, turvallisuuden, tunnelman, kauneuden ja dramatiikan kokeminen ovat hyvin tärkeitä pedagogisessa tapahtumasarjassa. Myös sopiva pettymyksen tunne voi stimuloida oppilaan opiskeluhallun. (Madsen & Egidius 1974: 27). Edellä mainittuja motiiveja voidaan soveltaa myös selittämään yrittäjän kasvumotivaatiota ja erityisesti sopiva pettymyksen tunne voi aiheuttaa näyttämisen halun yrittäjälle ja motivoida yrittämään uudelleen.

Kolmas keskeinen motiivi on sosiaalinen motiivi. Sosiaalisia motiiveja ovat kontaktimotiivi, valtamotiivi ja suoritusmotiivi. Muita sosiaalisia motiiveja ovat alistusmotiivi, mustasukkaisuusmotiivi, kateusmotiivi, idolin palvonta, lojaalisuus, ylpeys, sekä syyllisyys ja häpeän tunteet. (Madsen & Egidius 1974: 28.)

Yksi keskeinen yritysten kasvua selittävä tekijä on yrittäjän suoritusmotiivi. Madsenin ja Egidiuksen mukaan erityisesti McClland on tutkinut tätä motiivia.

Hänen mukaan henkilöt, jotka on kasvatettu varhain itsenäisyyteen, kuten kenkien laittamiseen ja syömiseen omaavat korkean suoritusmotiivin kun taas henkilöt, jotka ovat saaneet päinvastaisen kasvatuksen omaavat alhaisen suoritusmotiivin. Sen vuoksi ympäristöllä on suuri vaikutus suoritusmotiivin syntymisessä. (McClland via Madsen & Egidius 1974: 31.)

Suoritusmotiivin voimakkuus vaikuttaa Mccellandin mukaan myös ammatinvalintaan. Henkilöt, joilla on voimakas suoritusmotiivi valitsevat mieluummin kaupan ja teollisuuden piiriin kuuluvia toimia, joissa taloudellinen hyöty on hyväksytty työsuorituksen mitta. (Madsen & Egidius 1974: 32.)

Tästä voidaan tehdä mielenkiintoinen yhtymä minun tutkielmaan. Kaikilla haastateltavillani oli kaupallinen koulutus taustalla. Tämän perusteella voidaan ajatella yhden sukupolvenvaihdoksen jälkeisen kasvun keskeisen syyn olevan nimenomaan yrittäjän suoritusmotiivi.

Neljäs motiivi on älyllinen motiivi. Se ilmenee uteliaisuutena, tiedon tarpeena ja yleisesti ottaen tutkivana käyttäytymisenä. Viides motiivi on toimintamotiivi, jolla tarkoitetaan sitä, että toiminta itsessään aiheuttaa toimintamotiivin. Puhekielessä tällaiselle motiiville on useita nimikkeitä mm. liikkumisen tarve, jännityksen tarve, luomisen tarve, matkustushalu ja pelaamisen halu. (Madsen & Egidius 1974: 32-35.)

Nämä edellä mainitut motiivit eivät luonnollisesti toimi yksinään vaan toistensa yhteisvaikutuksena. Voidaan ajatella esimerkiksi yritystoimintaa ja sen kasvua. Jos toiminnassa on vain orgaaninen motiivi, niin yrittäjä pyrkii täyttämään elämisen perustarpeet mahdollisimman vähällä työllä. Tällainen käyttäytyminen on kuitenkin poikkeuksellista yritykselle ja nykyinen markkinatalous ei anna tällaiselle vaihtoehdolle kovin suuria mahdollisuuksia selviytyä. Kun mukaan otetaan toimintamotiivi ja sosiaalinen motiivi, niin yrityksen luonne jo muuttuu lähelle normaalia yritystoimintaa ja ne ovatkin päämotiivit pienissä yrityksissä.

Kun yrittäjä haluaa kehittää ja kasvattaa yritystä mukaan tulee suoritusmotiivi, mikä alkaa väistämättä näkyä myös yrityksen operatiivisessa toiminnassa. Tätä suoritusmotiivia rajoittavat osittain emotionaaliset motiivit. Yrittäjä pelkää

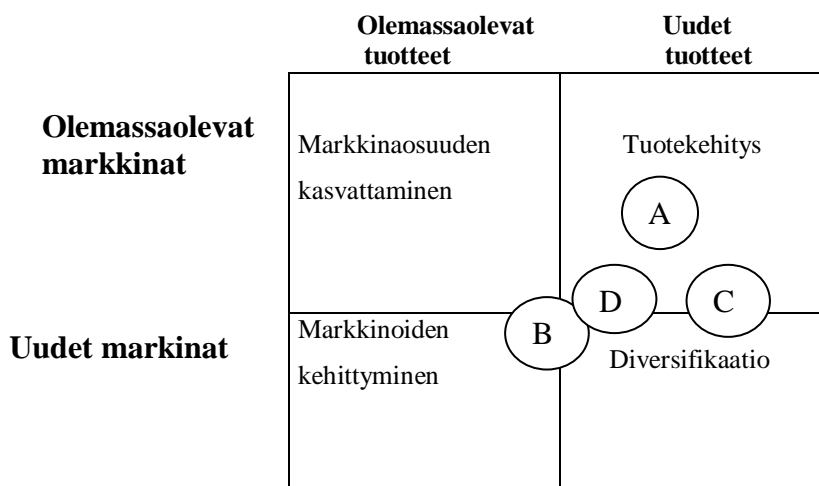
epäonnistumista ja sen aiheuttamaa häpeää, jonka seurauksena kasvumotivaatio kärsii.

Yrittäjän alkaessa vertailemaan omaa toimintaansa kilpailijaan tulee kysymykseen myös valtamotiivi, jolloin pyritään voittamaan kilpailijat. Vapaassa markkinataloudessa tämä voi aiheuttaa ongelman, koska vapaa kilpailu on järjestelmän lähtökohta ja joillakin yrittäjillä siihen liittyvää valtamotiivia ei ole olemassa. Yrittäjä voi olla myös älyllisten motiivien vuoksi yrittäjänä ja monet keksijätyyppiset yrittäjät ovat tällaisia. Heillä ei välttämättä ole valtamotiivia tai suoritusmotiivia lainkaan. Kasvumotivaatioon siis tarvitaan ainakin jonkun verran suoritus- ja valtamotiivia, jotta yritys lähtee kasvu-urille.

4.5 Onnistunut tuotestrategia

Onnistunut tuotestrategia mahdollistaa yrityksen kasvamisen. Olennainen muutos sukupolvenvaihdoksen jälkeen jatkajien yrityksissä oli se, että tuotteet kehitettiin kasvukykyisiksi. Kasvukykyiselle tuotteelle oli monessa haastattelussa ominaista sen monistettavuus. Esimerkiksi Jatkaja B:n yrityksessä oli karsittu kaikki sellaiset tekijät ympäriltä, jotka vaikeuttaisivat toimintakonseptin kopioimista uusille paikkakunnille. Tuote oli selkeä, rönsyt karsittu pois ja omalla osaamisella tuotetta on kehitetty eteenpäin.

Haastateltavien yrityksille oli tyypillistä, että aikaisemman polven luomat tuotteet olivat saaneet jo markkinoilta positiivista palautetta ja olivat tunnettuja. Edellisen sukupolven tuotteiden mainetta ja historiaa hyödynnetään nykytoiminnassa, vaikka tuotteet olisivat täysin erilaisia. Tuotekehitystä tehtiin myös tuotannollisesta näkökulmasta. Aikaisemmin käsityönä tehdyt tuotteet alettiin valmistaa teollisilla menetelmillä, mikä mahdollisti kasvun. Tuotekehittelyä on tehty myös kasvun näkökulmasta. Tuotantoon on valittu tuotteita, joilla on mahdollisimman suuri markkina ja tuotteet on muotoiltu sellaisiksi, että niitä voidaan tuottaa sarjatuotantona. Seuraavassa kuviossa Jatkajat on asemoitu valitun tuotestrategian mukaan:



Kuvio 5. Jatkajien tuotestrategiat Ansoffin nelikentässä (Ansoff 1965 via Kallio 2002: 114)

Jatkaja A:n yritys kehitti valmistaloratkaisun, joka mahdollisti sarjatuotannon. Tuote räätälöitiin siten, että lopputuotteista muodostui mahdollisimman yhdenmukaiset, mikä aiheutti tehokkuutta tuotannossa. Jatkaja B:n tuotestrategia oli olemassa olevalla, mutta pelkistetyllä tuotteella kasvaminen. Toisaalta kasvun taustalla oli uudet markkinat kun isännöintitoimiala ammattimaistui. Tuotetta kehitettiin siten, että sen kopioiminen uusille maantieteellisille alueille mahdollistui. Jatkaja C:n tuotestrategia oli selkeä. Tuotekehityksen kautta hakeuduttiin sellaisille markkinoille, että kasvu oli mahdollista.

Jatkaja D:n yritys on kasvanut uudella tuotteella niin olemassa olevilla kuin uusilla syntyneillä markkinoilla. Yhtiön tuotestrategia on ollut erikoistua mahdollisimman pitkälle jalostettuihin kuljetinratkaisuihin, joiden avulla laajentuminen uusille markkinoille on mahdollista.

4.6 Suotuisa toimintaympäristö

Viidenneksi kasvuun vaikuttavaksi tekijäksi luokittelin suotuisan toimintaympäristön. Toimintaympäristöllä tarkoitetaan taloudellista, poliittista, sosiaalista ja teknologista toimintaympäristöä. Näillä tekijöillä ei ollut kuitenkaan jatkajien mielestä merkittävää vaikutusta yritysten kasvuun vaan ne ilmenivät

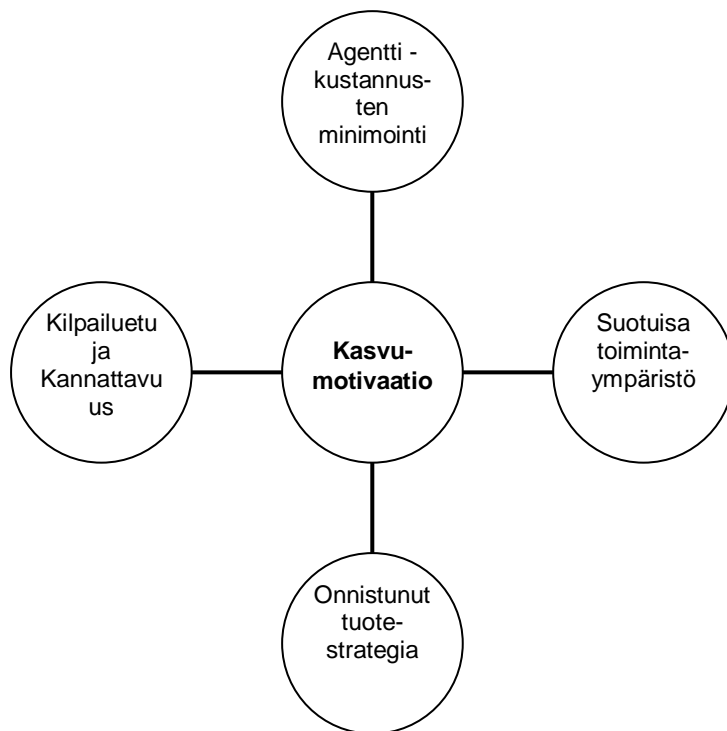
haastattelujen sivulauseissa ja ei merkityksellisinä asioina kasvun kannalta. Tästä voidaan tehdä se johtopäätös, että pääosin Suomessa on yritysten kasvuedellytykset ulkoisesti kunnossa ja kasvun esteenä ei näyttäisi olevan toimintaympäristölliset tekijät.

Jatkajat pitivät toimintaympäristön kannalta merkittävänä yleistä taloudellista tilannetta. Suhdannevaihtelut vaikuttavat huomattavasti myös pk-yritysten toimintaan ja kasvukykyyn, johon yritysten on kyettävä varautumaan. Suhdanteiden vaikutus ei näyttänyt nousevan kovin voimakkaasti haastateltavien puheesta esiin, vaikka 2008 koettiin Suomessakin taantuma. Tästä huolimatta yritykset olivat pystyneet kasvamaan. Tätä selittää osittain se, että kaikki yritykset toimivat kotimarkkinoilla, eivätkä olleet viennistä riippuvaisia.

Haastatteluista jäi kaiken kaikkiaan kuva, että kasvamisen esteenä ei ole Suomessa haastava toimintaympäristö. Toisaalta kukaan jatkajista ei nostanut kasvuun vaikuttavaksi tekijäksi yhteiskunnan tarjoamaa kannustinta kuten yritys tai investointitukea. Jatkaja D nosti kuitenkin yhdeksi tekijäksi hyvän yhteistyön virkamiesten ja kaavoittajien kanssa.

Jos Suomeen halutaan lisää kasvuyrityksiä, niin on ruokittava erityisesti yrittäjien kasvumotivaatiota. Siihen voidaan vaikuttaa luomalla ilmapiiriä, jossa yrityksen kehittäminen on arvostettua toimintaa. Samoin voidaan lisätä kasvumotivaatiota vähentämällä konkurssiin ajautuneen yrittäjän syyllistämistä ja häpeämistä. Nykyisessä yrittäjäilmapiirissä epäonnistumisen pelko on suurin kasvumotivaatiota heikentävä tekijä. Haastatellut yrittäjät eivät ole pelänneet epäonnistumista, vaan tehnyt määrätietoisesti työtä ja uskonut yrittämiseen.

Kuvioon 4 on koottu neljä esiteltyä viisi keskeistä sukupolvenvaihdoksen jälkeiseen kasvuun vaikuttavaa tekijää. Keskellä on tärkein kasvutekijä, eli kasvumotivaatio ja sitä ympäröi neljä muuta kasvutekijää.



Kuvio 6. Sukupolvenvaihdoksen jälkeiseen kasvuun vaikuttavat tekijät.

4.7 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen tasoa ja johtopäätösten pätevyyttä arvioitaessa käytetään usein validiuden ja reliabiliuden käsitteitä, jotka molemmat liittyvät eri tavoin tutkimuksen luotettavuuteen tiedon tuottajana. Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa sitä, että tutkimustyö on tehty niin huolellisesti, että tutkimuksen tuloksia voidaan pitää toistettavina ja saadut tulokset eivät saisi olla sattumanvaraisia.

Heikko reliabiliteetti voi olla seurausta esimerkiksi sellaisista ei-systemaattisista virheistä, jotka seuraavat huolimattomuudesta esimerkiksi aineiston keruussa, sen koodaamisessa tai analyysiin liittyvissä mittaustoimituksissa. Laadullisessa tutkimuksessa kyse voi olla esimerkiksi käänkösvirheestä tai nauhoitetun haastattelun epätarkasta purkamisesta. (Saukkonen 2005)

Tutkielmassani käytin puhelimen nauhoitusominaisuutta, jolla sain hyvälaatuisen äänitteen kaikista haastatteluista. Lisäksi haastateltavat puhuivat hyvin selkeästi ja ymmärrettävästi haastateltavista asioista, joten reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä.

Kaikki haastattelut tehtiin suomen kielellä, joten käänkösvirheitäkään ei tutkielmassa ole.

Oman tutkielmani reliabiliteettia voidaan mitata hyvin toistamalla uudelle kohdejoukolle samat haastattelukysymykset. Olisikin mielenkiintoista toistaa sama tutkimus muilla henkilöillä ja katsoa poikkeavatko käsitykset nykyisestä tulkinnasta. Toinen vaihtoehto on tutkia reliabiliteettia johtamalla tutkimustuloksistani uudet haastattelukysymykset uudelle kohdejoukolle.

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää dokumentoida tutkimuksen kulku siten, että tutkimuksen yleisö voivat varmistua asioiden oikeasta kulusta, vaikka he eivät samaa osallistuvan havainnoinnin työsuoritusta voisikaan uusia. Tutkimustuloksissa voi joskus olla suuriakin virheitä heikon reliabiliteetin vuoksi. Validius on kuitenkin tutkimuksen kannalta yleensä huomattavasti ratkaisevampi laadun kriteeri, koska siinä on kyse mahdollisista systemaattisista ongelmista tutkimuksen suorituksessa tai tulkinnoissa. (Saukkonen 2005.)

Validius tarkoittaa aineistosta tehtyjen johtopäätösten luotettavuutta. Tutkimuksessa mitataan ja tutkitaan sitä, mitä on tarkoituskin mitata ja tutkia. Validius jaetaan yleensä kahtia sisäiseen ja ulkoiseen luotettavuuteen, joiden summaa voidaan puolestaan kutsua kokonaisvalidiudeksi. Sisäisellä validiudella viitataan tutkimusprosessin toteutuksen systemaattiseen luotettavuuteen (erotuksena reliabiliteudesta), kun taas ulkoisella validiudella viitataan tutkimustulosten yleistettävyyteen annetussa kontekstissa esimerkiksi missä määrin otoksen tai näytteen perusteella tehdyt johtopäätökset kuvaavat perusjoukkoa.

Sisäisen validiuden kriteeriä laadullisessa tutkimuksessa voidaan soveltaa esimerkiksi tutkijan pyrkiessä varmistamaan, vastaavatko tutkijan tekemät käsitteelliset tai teoreettiset rakennelmat tutkittavien todellisia käsityksiä ja kokemuksia. Ulkoisen validiuden toteutumista voidaan puolestaan edistää esimerkiksi kuvaamalla tutkimusprosessi kokonaisuudessaan huolellisesti. Lisäksi voidaan pohtia avoimesti esimerkiksi tapaustutkimuksen tai pienen joukon vertailevan asetelman ollessa kyseessä tulosten yleistettävyyden edellytyksiä. (Saukkonen 2005.)

Sisäisen validiuden varmistamiseksi otin tutkimustulosteni valmistuttua yhteyden kaikkiin haastateltaviin ja kävin läpi tulokset. Kaikki neljä haastateltavaa pitivät kuvaustani oikeanlaisena ja ne vastasivat heidän kokemuksiaan ja käsityksiä sukupolvenvaihdoksen jälkeisestä kasvusta. Laadullisella tutkimuksella ei pyritä hakemaan yleistettäviä malleja. Tutkielmani pienen kohdejoukon vuoksi tämä ei olisikaan mielekäästä. Voidaan kuitenkin pohtia sitä, että missä määrin tutkimustulokset on yleistettävissä. Uskon, että monen perheyrytyksen kehityskulkua ja kasvuedellytyksiä voidaan kuvata viiden keskeisen kasvutekijän avulla.

Tutkielman validiutta heikentää eniten se, että aineistona oli ainoastaan jatkajayrittäjien kokemukset sukupolvenvaihdoksenjälkeiseen kasvuun vaikuttavista tekijöistä. Eli tutkielman tulokset ovat jatkajien subjektiivisia näkemyksiä kasvuun vaikuttavista tekijöistä. Tällaisessa tutkimuksessa haastateltavan henkilökohtaiset saavutukset voivat korostua muiden kustannuksella. Haastateltava ei välttämättä tuo ollenkaan esiin sellaisia tekijöitä, jotka tosiasiallisesti ovat voineet vaikuttaa merkittävästi kasvuun. Voi olla myös niin, että jatkaja ei ole tiedostanut jotain merkittävää kasvuun vaikuttavaa tekijää.

Tutkielman luotettavuutta lisää se, että samansuuntaisia tutkimustuloksia on saatu useissa eri tutkimuksissa. Tutkielman tuloksia voidaan testata tekemällä uusi tutkimus aiheesta nyt saatujen tulosten pohjalta ja vertailla vastanneiden näkemyksiä tämän tutkielman tuloksiin.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämä tutkielma antoi lisäymmärrystä siitä, mistä perheyritysten sukupolvenvaihdoksen jälkeinen kasvu johtuu. Keskeisin kasvun syy on yrittäjän kasvumotivaatio, jota aikaisemmalla polvella ei välttämättä ole ollut yhtä paljon kuin jatkajalla ja tämä on aiheuttanut kasvun sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Toinen merkittävä tekijä ja aikaisemmassa tutkimuksessa vähälle huomiolle jäänyt tekijä on agenttikustannusten minimointi omistusjärjestelyillä.

Tutkielma vahvisti sitä aikaisempien tutkimusten käsitystä, että kasvumotivaatiolla on merkittävä rooli kasvussa. Samoin se, että toimintaympäristöllä ei ole niin suurta merkitystä kasvuun vahvistui omassa tutkielmassa. Yleisen talousteorian mukaan yrityksen tehtävä on tuottaa voittoa omistajilleen, mutta perheyrityskontekstissa tämä on huomattavasti monisyisempi asia. Aikaisemmissakin tutkimuksissa on huomioitu perheyritysten erityispiirre kun tarkastellaan yrityksen toimintaa ja tarkoitusperiä. Kävi ilmi, että jatkajat pyrkivät ehkäisemään omistajuuteen ja johtajuuteen liittyviä ongelmia siten, että omistajuus ja johtajuus keskitettiin muutamalle henkilölle tai vaihtoehtoisesti osakassopimuksella sidottiin omistaminen ja operatiivinen toiminta yhteen.

Tuloksia voidaan hyödyntää suunniteltaessa yritysten sukupolvenvaihdoksia ja sen jälkeistä toimintaa ja etenkin kasvua. Yhteiskunnallisena kysymyksenä keskeiseksi nousee kasvumotivaation ruokkiminen ja kasvulle positiivisen ilmapiirin luominen. Lisäksi tutkielma osoittaa, että Suomessa yrityksillä on toimintaympäristön puolesta edellytykset kasvaa ja kehittyä.

Tutkielma toi ymmärrystä sukupolvenvaihdoksen jälkeiseen kasvuun vaikuttavista tekijöistä. Tutkielma oli laadullinen ja suhteellisen pienelle joukolle tehty, joten mitään yleistettäviä ja totuudenmukaista kasvumallia siitä ei kannata johtaa. Kuitenkin yleisellä tasolla tutkielmasta voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä.

Tutkielmasta kohoaa useita mielenkiintoisia jatkotutkimuksen aiheita. Yksi jatkotutkimuksen aihe olisi yhtiön edun toteutuminen perheyrityksissä, joissa omistus

on hajautunut perheenjäsenten kesken ja osa perheestä ei työskentele operatiivisessa toiminnassa. Lisäksi se kaipaisi selvennystä, missä määrin perheyrittäjät ajattelevat yhtiön etua toiminnassaan ja voiko yhtiön etu ja omistajan etu olla ristiriidassa. Toinen jatkotutkimuksen aihe olisi se, mistä kumpuaa perheyrittäjien kasvumotivaatio, joka on keskeinen selittäjä yritysten kasvussa.

6 LÄHTEET

Ambrose D (1983) Transfer of the Family-Owned business. *Journal of Small Business Management* 21(1): 49-56.

Anderson R & Reeb D (2003) Who monitors the Family? <http://ssrn.com/abstract=369620>. Viitattu 23.10.2011.

Baines S & Wheelock J (1998) Working for each other: Gender, the household and Micro-business Survival and Growth. *International Small Business Journal* 17(1):16-35.

Barnes L & Hershon S (1976) Transferring Power in the Family Business. *Harvard business Review* (54):4. <http://www.evolutivconsultants.ro/wp-content/uploads/2010/03/Transferring-Power-in-Family-business.pdf>. Viitattu 13.10.2011.

Casson M, Yeung B, Basu A & Wadeson N (2006) *The Oxford handbook of entrepreneurship*, Oxford University press.

Chandler A (1990) *Scale and Scope: The dynamics of Industrial capitalism*. Harvard university Press. Gambridge. MA.

Eisenhardt M-K (1989) Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review* 14 (1): 57-74. <http://classwebs.spea.indiana.edu/kenricha/Oxford/Archives/Oxford%202006/Courses/Governance/Articles/Eisenhardt%20-%20Agency%20Theory.pdf>. Viitattu 4.4.2011.

Eskola J & Suoranta J (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere. Vastapaino.

Filley A & Aldag R (1978) Characteristics and Measurement of an Organisational typology. *Academy of Management Journal* 1978 21(4): 578-541.

Greenbank P (2001) Objective Setting in the Micro-Businesses. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 7 (3): 108-127.

Halttunen J (2004) Teollisten perheyritysten kasvudynamiikan systeemiteoreettinen tarkastelu, Jyväskylän Yliopisto.

Hautala T (2006) Osaamisen ja johtajuuden siirto ravitsemusalan perheyritysten sukupolvenvaihdoksessa. *Acta Wasaensia* No 158.

Heikkinen E (2007) Yrittäjän persoonallisuus ja sen yhteys yrityksen kasvuun Big five -teorian mukaan tarkasteltuna. Jyväskylän yliopisto.

Heinonen J & al. (2005) Kasvun olemus ja reitit – Fokuksessa suomalaiset pk-yritykset. PK-Instituutti, Turun kauppakorkeakoulu.

Hirsjärvi S, Remes P & Sajavaara P (2007) Tutki ja kirjoita. Tammi.

Jovera S (2005) Metodipaketti – haastattelut. Tekninen korkeakoulu. <http://www.tkk.fi/Yksikot/YTK/koulutus/metodikortti/Haastattelu.html>. Viitattu 17.3.2011.

Kallio J (2002) Pienyrityksen kehittymisen tiet. Tietosanoma Oy.

Karlöf B (1995) Johtamisen käsitteet ja mallit. W&G Ekonomia sarja.

Kettunen P & Marjasola I (1978) Yritys, arvot ja yhteiskunta. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteen laitos (41).

Kettunen P (1980) Pienen teollisen yrityksen kasvun kehittymisen edellytykset. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteen laitos (51).

Koiranen M (2003) Perheyrityksen johtaminen. Konetuumat Oy. Valkeakoski.

Kuusisto & Kuusisto (2008) Johtaja vaihtuu: Sukupolvenvaihdoksen kriittiset tekijät. Talentum.

Kyläheiko K (2002) Kohti dynaamista strategianäkemystä. In: Stähle P, Kyläheiko K, Sandstrom J & Virkkunen V. Epävarmuus hallintaan: Yrityksen uudistumiskyky ja vaihtoehdot. Wsoy.

Kyngäs H & Vanhanen L (1999) Sisällönanalyysi. Hoitotiede (11): 3-12.

Levinson H (1971) Conflicts that plague family businesses.

<http://www.scribd.com/doc/50120210/Conflicts-that-plague-family-businesses>.

Viitattu 13.10.2011.

Littunen H (2001) Uusien yritysten menestyminen. Seurantatutkimuksen tulosten kansainvälinen vertailu. Kauppa ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja (21).

Longennecker J & Schoen (1978) Management succession in the family business. Journal of Small Business management 16 (3): 1-6.

Madsen & Egius (1974) Oppiminen ja motivaatio. Kirjayhtymä.

McGivern C (1978) The Dynamics of Management Succession: A Model of Chief Executive Succession in the Small Family Firm. Management Decision 16(1): 32-41.

Minzberg H (1973) Strategy Making in Three modes. California Management Review. 16 (2): 44-53.

Mäki-Franti P (2006) Pk-yritysten kasvu ja kasvuhalukkuus. Kauppa ja teollisuusministeriön julkaisuja (41).

[http://julkaisurekisteri.ktm.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/all/27FFBF365A4299E0C22572640049349C/\\$file/jul41elo_2006_netti.pdf](http://julkaisurekisteri.ktm.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/all/27FFBF365A4299E0C22572640049349C/$file/jul41elo_2006_netti.pdf). Viitattu 18.4.

Pajarinen & Rouvinen (2009) Esitutkimus kasvuyrittäjyyden ja kasvuyrityspolitiikan kansantaloudellisesta merkityksestä.

http://www.tem.fi/files/25066/Pajarinen_ja_Rouvinenkasvuyritysten_kansantaloudellinen_merkitys_2387_Dp1205.pdf. Viitattu 7.2.2011.

Pajarinen, Rouvinen & Ylä-anttila (2011) Omistajuuden vaikutus suomalaisen työllisyyden ja kasvun pysyvyyteen.

<https://econstor.eu/dspace/bitstream/10419/44516/1/654350191.pdf>. Viitattu 4.4.2011.

Pasanen M (1999) Monet polut menestykseen – Pk-yritykset Pohjois-Savossa.

Penrose E (1995) The theory of the growth of the firm. Oxford University Press.

Perheyritysten liitto (2010) Perheyrityksbarometri.

http://www.perheyritystenliitto.fi/files/BAROMETRI_2010_lopullinen_versio_pdf. Viitattu 8.2.2011.

Perheyritystyöryhmä (2005) KTM julkaisuja (16).

[http://julkaisurekisteri.ktm.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/All/C75B061401048948C225701F0049C1F7/\\$file/jul16elo_2005_netti.pdf](http://julkaisurekisteri.ktm.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/All/C75B061401048948C225701F0049C1F7/$file/jul16elo_2005_netti.pdf). Viitattu 15.11.2010.

Puttonen V (2009) Teoksessa Kasvu- ja omistajayrittäjyyden seurantatyöryhmän Raportti. http://www.fvca.fi/files/56/Kasvu_ja_omistajaraportti_TEM.pdf. Viitattu 4.4.2011.

Robson G, Callagher C & Daly M (1993) Diversification and Practice in Small Firms. International Small Business Journal. 11 No.2, 37-53.

Saukkonen P. Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineistot.

http://www.valt.helsinki.fi/staff/psaukkon/tutkielma/Tutkimusmenetelmat.html#Validus_ja_reliaabelius. Viitattu 30.3.2011.

Shoenberg R (2003) Mergers and acquisitions: Motives, value creation, and implementation. In: Faulkner D-O & Cambell A. The Oxford Handbook of Strategy. Oxford University Press: 585-606.

Silverman D (2005) Doing Qualitative Research. A Practical Handbook. Jay Gubrium. University of Florida.

Simons & Hyötyläinen (2009) Teollisen perheyriityksen kasvudynamiikka. Talentum.

Sraer D & Thesmar D (2007) Performance and behaviour of family firms: Evidence from the French stock market. Journal of the European Economic association (5): 709-751.

Sveiby K-E (1998) Intellectual Capital and Knowledge Management. www.sveiby.com/articles/intellectualcapital.html. Viitattu 22.10.2011.

Tagiuri R & Davis J (1992) On the Goals of Succesful family companies. Family business Review. 5(1): 43-62.

Tourunen K (2009) Perheyriitykset kansantaloudessa. Yritysten omistus, toiminnan laajuus ja kannattavuus Suomessa 2000-luvun alussa. Työ ja elinkeinoministeriön julkaisuja (53).

Tuomi J & Sarajärvi A (2009) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Wickham P (2001) Strategic entrepreneurship: A Decision making Approach to New Venture Creation and Management. FT Prentice Hall. Pearson Education. Essex.

Virtanen M (1999) Yrityksen kasvu- ja rahoitusstrategiat. Teoksessa Lehtonen P Strateginen yrittäjäyys. Kauppakaari Oyj. Helsinki.

Taulukko 7. Puhelinhaastattelujen erittely

<u>Haastateltava</u>	<u>Aika</u>	<u>Paikka</u>	<u>Kesto (arvio)</u>
Jatkaja A	4.10.2010 ja 4.4.2011	Rovaniemi	40min +10min
Jatkaja B	4.10.2010 ja 4.4.2011	Rovaniemi	30 min +10min
Jatkaja C	10.10.2010 ja 4.4.2011	Rovaniemi	15min +10 min
Jatkaja D	10.10.2010 ja 4.4.2011	Rovaniemi	50 min +10 min