

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO

Yhteiskuntatieteiden ja kauppätieteiden tiedekunta
Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos

**YRITYKSEN JATKAJAN OMINAISUUDET JA YRITTÄJÄPOLVENVAIHDOKSET
POHJOIS-SAVOSSA**

Pro gradu -tutkielma
Hannu Kangas
Syyskuu 2010

TIIVISTELMÄ

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO

Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta
Sosiaali- ja terveystieteiden laitos
Paikallistalouksien kehittämisen koulutusohjelma
Yrittäjyyden pääaine

KANGAS, HANNU: Yrityksen jatkajan ominaisuudet ja yrittäjäpolvenvaihdokset Pohjois-Savossa. Successor's Characteristics and Successions in Northern Savo.

Pro gradu -tutkielma, sivumäärä 89 s., 2 liitettä, 7 s.

Tutkielman ohjaaja: Professori, KTT Hannu Littunen

Syyskuu 2010

Avainsanat: yrittäjäpolvenvaihdos, yrittäjän ominaisuudet.

Tämä pro gradu -tutkielma käsittelee jatkajan ominaisuuksia yrittäjäpolvenvaihdoksissa. Keskeisenä tavoitteena on selvittää, millaisia ominaisuuksia yrityksestään luopuva yrittäjä jatkajaltaan toivoo. Lisäksi tavoitteena on selvittää, mikä on yrittäjäpolvenvaihdosten tilanne Pohjois-Savossa alkuvuonna 2010.

Empiirinen tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena. Kyselyn perusjoukon muodostivat 60 vuotta täyttäneet Savon Yrittäjien jäsenet. Heitä oli jäsenrekisterissä yhteensä 521 kappaletta, joille kaikille lähetettiin kyselylomake vuoden 2010 alkupuolella. Vastauksia kyselyyn tuli lopulta yhteensä 126 kappaletta.

Yrittäjät arvioivat jatkajan ominaisuuksia asteikolla yhdestä viiteen. Tutkimuksessa erottui selkeästi kaksi ominaisuutta, joita yrittäjät arvostivat selkeästi eniten jatkajaa valittaessa. Näitä olivat rehellisyys ja yritteliäisyys, joiden molempien keskiarvot olivat yli 4,5. Muita arvosettavia jatkajan ominaisuuksia tutkimuksen mukaan olivat ihmissuhdetaidot, sitoutuminen ja itseluottamus. Vähemmän tärkeiksi ominaisuuksiksi osoittautuivat lasten syntymäjärjestys, sukulaisuus, jatkajan nykyinen omistusosuus yrityksessä, sukupuoli ja ikä. Tulosten mukaan sukulaisuuteen liittyvät tekijät eivät tässä tutkimusryhmässä ole kovin tärkeitä seikkoja jatkajaa valittaessa. Tärkeiksi jatkajan ominaisuuksiksi koettiin yrityksen jatkuvuuteen liitettävissä olevat ominaisuudet. Osaltaan tuloksia voi selittää myös se, että monella yrityksellä ei ole jatkajaa tiedossa perhepiiristä.

Noin puolet kyselyyn vastanneista yrityksistä ei ollut vielä aloittanut yrittäjäpolvenvaihdoksen suunnittelua ja suurin osa yrityksistä ei ollut tehnyt jatkajavalintaa. Jos jatkaja oli valittu, suurin osa valituista oli perheenjäseniä. Tutkimustuloksissa tuli selkeästi esille se, että monella yrityksellä on vaikeuksia löytää sopiva jatkaja toiminnalleen. Olisi kuitenkin tärkeää, että entistä useampi yritys aloittaisi vaihdoksen suunnittelun, koska se auttaisi yrittäjää pohtimaan yrittäjää yrityksensä jatkoa pidemmällä aikavälillä ja näin välttyttäisiin tekemästä pikaratkaisuja. Pidempi suunnittelu-aika voisi edesauttaa myös jatkajan löytymistä. Lisäksi jatkajan kouluttamiseen jäisi enemmän aikaa.

SISÄLTÖ

| | |
|---|----|
| 1 JOHDANTO | 5 |
| 1.1 Tutkielman taustaa | 5 |
| 1.2 Tutkielman tavoitteet, tutkimusongelma ja rakenne | 7 |
| 1.3 Tutkielman keskeiset käsitteet | 8 |
| 2 YRITTÄJÄPOLVENVAIHDOS | 10 |
| 2.1 Yrittäjäpolvenvaihdosten ajankohtaisuus Suomessa | 10 |
| 2.2 Yrittäjäpolvenvaihdostilanteiden määrittelyä | 11 |
| 2.3 Yrittäjäpolvenvaihdoksen haasteet | 12 |
| 2.4 Yrittäjäpolvenvaihdos prosessina | 14 |
| 2.5 Osaamisen siirtäminen | 19 |
| 2.6 Yrityksen jatkaja | 21 |
| 2.7 Jatkajan ominaisuudet tutkimuksen kohteena | 25 |
| 3 YRITTÄJÄN OMINAISUUDET | 37 |
| 3.1 Piirreteoria | 40 |
| 3.2 Yrittäjän ydintaidot | 44 |
| 3.3 Yrittäjäyys ja tilannetekijät | 46 |
| 3.4 Muita yrittäjän määritelmiä | 49 |
| 3.5 Yrittäjäkoulutus | 51 |
| 3.6 Yrittäjän ominaisuudet yrittäjäpolvenvaihdoksissa | 53 |
| 4. TUTKIMUSMENTELMÄT JA -AINEISTO | 57 |
| 4.1 Käytetyt analyysimenetelmät | 57 |
| 4.2 Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyys | 59 |
| 4.3 Perusjoukon määrittely | 61 |
| 4.4 Kyselylomakkeen laatiminen ja aineiston käsittely | 62 |
| 5. JATKAJAN OMINAISUUDET JA YRITTÄJÄPOLVENVAIHDOSTEN TI- LANNE POHJOIS-SAVOSSA | 66 |
| 5.1 Kohdeyritysten ja yrittäjien kuvaus | 66 |
| 5.2 Jatkajan ominaisuuksien arvostaminen | 67 |
| 5.3 Yrittäjäpolvenvaihdokset ja jatkajan valinta | 70 |
| 5.4 Yrittäjäpolvenvaihdosten haasteet | 73 |
| 5.5 Yrittäjäpolvenvaihdoksen onnistuminen | 75 |
| 5.6 Yhteiskunnan rooli yrittäjäpolvenvaihdosten edistämässä | 78 |
| 6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA LOPPUPÄÄTELMÄT | 80 |
| 6.1 Tutkielman keskeiset tulokset | 80 |
| 6.2 Tutkielman rajoitukset ja jatkotutkimusmahdollisuudet | 84 |
| LÄHTEET | 86 |

KUVIOT

| | |
|---|----|
| Kuvio 1. Yrittäjäpolvenvaihdosten toteutustapoja | 11 |
| Kuvio 2. Liiketoiminnan siirtojen haasteet..... | 13 |
| Kuvio 3. Liiketoiminnan siirto jatkumona..... | 15 |
| Kuvio 4. Luopujan ja jatkajan roolit vaihdoksen aikana | 24 |
| Kuvio 5. Yrittäjän ydintaidot | 45 |
| Kuvio 6. Liiketoiminnan syntyprosessi | 54 |
| Kuvio 7. Potentiaalisten jatkajien määrä | 72 |
| Kuvio 8. Yrittäjäpolvenvaihdosten haasteet | 73 |
| Kuvio 9. Neuvonta-avun käyttötarve | 75 |
| Kuvio 10. Luopujan valmius auttaa jatkajaa vaihdoksen jälkeen | 76 |

TAULUKOT

| | |
|--|----|
| Taulukko 1. Jatkajan ominaisuuksien merkitys kanadalaisissa perheyriyksissä | 28 |
| Taulukko 2. Yritysten taustatiedot | 66 |
| Taulukko 3. Vastaajien taustatiedot | 67 |
| Taulukko 4. Jatkajien ominaisuuksien keskiarvot ja keskihajonnat tärkeysjärjestyksessä | 68 |
| Taulukko 5. Ryhmiteltyjen taustamuuttujien vaikutus jatkajan ominaisuuksien keskiarvoihin..... | 69 |
| Taulukko 6. Yrittäjäpolvenvaihdosten suunnittelu ja jatkajan valinta | 71 |
| Taulukko 7. Lapsien määrän ja potentiaalisten jatkajien väliset korrelaatiot..... | 72 |
| Taulukko 8. Neuvonta-avun tarve eri yhtiömuodoissa ja liikevaihtoluokissa..... | 74 |
| Taulukko 9. Osaamisen siirtymiseen vaikuttavat tekijät | 76 |

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

Liite 2. Saatekirje

1 JOHDANTO

1.1 Tutkielman taustaa

Suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtymisen on arvioitu tuovan Suomeen vakavan työvoimapulan, joka tulee muuttamaan merkittävästi Suomen työvoimamarkkinoita. Eläkkeelle siirtyminen tulee ajankohtaiseksi myös entistä useammalle yrittäjälle. Verohallinto on arvioinut, että 2010-luvun alkuun mennessä noin 60 000–80 000 yritystä on sukupolvenvaihdoksen edessä. Tämä on merkittävä määrä Suomen vajaasta 252 000 yrityksestä. Pieniä ja keskisuuria yrityksiä yrityksistä on noin 99,7 % ja ne työllistävät 62 % kaikkien yritysten henkilökunnasta. Alle kymmenen hengen mikroyrityksiä on noin 93 % yrityskannasta ja noin 60 % yrityksistä on yksinyrittäjänä toimivien yrityksiä. Pienten yritysten suuri lukumäärä vaikeuttanee huomattavasti jatkajan löytymistä, vaikka yleisesti ottaen eläkeikää lähestyvien yrittäjien yritykset ovat keskimääräistä paremmassa kunnossa, eivätkä he tästä syystä ole halukkaita yrityksen lopettamiseen. Asiantuntijoiden mukaan jatkaja löytyy vain pienelle osalle omistajanvaihdoksen tarvitsevista yrityksistä, mutta tästäkin on hieman poikkeavia käsityksiä, kun osa asiantuntijoista on sitä mieltä, että pulaa tulee olemaan myytävistä yrityksistä, ei jatkajista. (Yrittäjyyskatsaus 2009.)

Yritykselle voi löytyä jatkaja yrittäjän omasta perhepiiristä, mutta usein tämä ei ole mahdollista. Tällöin jatkaja voi löytyä esimerkiksi yrityksen henkilöstöstä, yhteistyökumppaneista tai yrityksen ulkopuolisesta henkilöstä. Jatkajan löytäminen tulee olemaan monille yrityksille varsin haasteellista, koska osaavasta työvoimasta tulee olemaan pula kaikilla toimialoilla. Viime vuosina yrittäjille on pyritty luomaan uusia yrittäjäpolvenvaihdoksia tukevia palveluita, joiden kautta on mahdollista löytää jatkaja yritystoiminnalle tilanteissa, jossa jatkajaa ei löydy perhepiiristä.

Eräs tällainen yrittäjäpolvenvaihdoksia tukemaan luotu järjestelmä on Savon Yrittäjien Osuuspalvelu, jonka tarkoituksena on auttaa yrittäjiä kaikissa yrittäjäpolvenvaihdokseen liittyvissä asioissa. Asiantuntija-apua voivat saada sekä kaikki yritystoiminnastaan luopuvat yrittäjät että jatkajat. Palvelu on EU-rahoitteinen, jonka myötä palvelun kautta saatava asiantuntija-apu on huomattavan edullista. Projektissa on myös osana jatkajapalvelu, jonka kautta yrityksille haetaan jatkajia perheen ulkopuolisista henkilöistä. Tällä hetkellä palvelun piirissä on lähes sata sellaista yritystä, jotka etsivät jatkajaa toiminnalleen. (Savon Yrittäjät, 2009.)

Yrittäjäpolvenvaihdoksia varten suunnitellut neuvonta- ja rahoituspalvelut ovat tärkeässä roolissa vaihdosten suunnittelussa ja toteutuksessa. Niillä pyritään mahdollisuuksien mukaan vastaamaan vaihdosten vaatimaan tietämykseen ja rahoitustarpeeseen. Liiketoiminnan siirtoihin voi saada rahoitusta monista eri lähteistä. Yleensä niihin käytetään pankkien myöntämiä normaaleja pankkilainoja, koska erityisesti liiketoiminnan siirtoihin tarkoitettuja tuotteita pankeilla ei ole. Valtion omistama riskirahoitusyhtiö Finnvera Oyj tarjoaa sen sijaan rahoitus- tuotteita erilaisten omistusjärjestelyiden ja yrityskauppojen rahoitukseen. Se pyrkii turvaamaan elinkelpoisten pk-yritysten toiminnan jatkumisen ja kehittymisen myös jatkossa. Vakuutusyhtiöt tarjoavat luopujalle eläkejärjestelyitä tai rahoitusta. Vapaaehtoiset eläkevakuutukset tasoittavat liiketoiminnan siirrosta mahdollisesti syntyviä kustannuksia ja ne ylläpitävät luopujan elintaso. Suurempien yritysten omistusjärjestelyihin on mahdollista myös saada pääomasijoittajien rahoitusta. Pankit, rahoitus- ja vakuutusyhtiöt järjestävät usein myös erilaisia seminaareja yrittäjyydestä ja yritystoiminnasta. (Riissanen & Stenholm 2002, 16.)

Neuvonta- ja informaatiopalveluista yrittäjä voi saada apua monenlaisiin tilanteisiin, kuten yrityksen arvonmääritykseen, verotusasioihin ja juridisiin kysymyksiin. Tietoa tarjoavat muun muassa konsultit, veroviranomaiset, asiantuntijat, kirjanpitäjät ja notaarit. Palveluntarjoajia on runsaasti ja niiden saatavuus on hyvä, mutta yrittäjien halukkuus käyttää ulkopuolista neuvonta-apua vaihtelee varsin paljon. (Riissanen & Stenholm 2002, 16.) Ehkä tähän on osasyynä palveluiden hinta. Pienyrittäjillä ei välttämättä ole varaa käyttää konsultin apua, vaikka haluaisikin.

Liiketoiminnan siirtoihin liittyvän tiedon levittäminen on pitkälti yrittäjien etujärjestöjen hoidossa. Tietoa jaetaan yleensä erilaisissa seminaareissa, keskustelufoorumeissa, internetissä ja jäsenlehdissä. Eräs aktiivinen tiedon jakaja on ollut Suomen Yrittäjät, joka organisoii koulutusta ja tarjoaa asiantuntijoiden apua. Lisäksi se ylläpitää Yrityspörssiä yritystoimintaa myyville ja ostaville tahoille. Yrittäjäpolvenvaihdoksia käsitteleviä seminaareja järjestävät myös Keskuskauppakamari ja paikalliset kauppakamarit ja ne ottavat myös kantaa yrittäjäpolvenvaihdosta koskeviin asioihin. ELY-keskus ylläpitää Viestinvaihto-palvelutuotetta, joka on tarkoitettu pk-yrityksille ja yrittäjille, joilla on edessä yrittäjäpolvenvaihdos, ja yrittäjä haluaa asiantuntijan näkemyksen vaihdoksen toteutusvaihtoehdoista. Palvelun avulla tuetaan yrittäjäpolvenvaihdostilanteessa olevia pk-yrityksiä valmistautumaan omistajanvaihdosprosessiin sekä tekemään siihen liittyviä ratkaisuja. Se sisältää kolme yrityskohtaista konsultointipäivää,

jonka myötä yritys saa kirjallisen yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelman toimenpidesuosituksineen. (Riissanen & Stenholm 2002, 17.)

Yrittäjäpolvenvaihdos on merkittävä haaste yrityksen toiminnalle ja jatkuvuudelle. Yrityksen toiminta perustuu pitkälti yrittäjän osaamiseen ja persoonaan. Toiminnan jatkuvuuden takaamiseksi sukupolvenvaihdos tulisi valmistella huolellisesti. Arvioiden mukaan Euroopassa jopa 30 % sukupolvenvaihdostilanteessa olevaa yritystä on konkurssin partaalla johtuen huonosti valmistellusta sukupolvenvaihdoksesta. Tämä saattaa pahimmillaan johtaa yli 6,3 miljoonan työpaikan menetykseen koko Euroopan Unionin alueella. Tästä johtuen Euroopan komissio edellyttää Euroopan Unionin jäsenmailta entistä suurempaa huomiota sukupolvenvaihdoksiin liittyviin ongelmiin. (Diephuis ym. 2005, 5.)

Eräs tärkeimmistä seikoista, joita yrittäjäpolvenvaihdoksen suunnittelussa tulisi tarkastella, ovat yrityksen jatkajan ominaisuudet. Erityisen tärkeää se on silloin, kun yrityksen jatkaja tulee yrityksen ulkopuolelta. Perheen sisäisessä sukupolvenvaihdoksessa jatkajan valinta voi olla itsestään selvä valinta, jolloin jatkajan ominaisuudet eivät välttämättä nouse kovin merkittävään rooliin sukupolvenvaihdoksen suunnittelussa. Perheen sisäisessä yrittäjäpolvenvaihdoksessa jatkajan valmennus ja osaamisen siirtäminen voi olla helpompaa kuin ulkopuolisen jatkajan tullessa yrittäjäksi. Jos jatkaja tulee yrityksen ulkopuolelta, yrittäjän ominaisuudet voivat nousta hyvinkin merkittävään rooliin jatkajaa valittaessa. Jatkajalla odotetaan olevan tietynlaisia ominaisuuksia ja taitoja, koska valmennusaika voi jäädä lyhyeksi.

1.2 Tutkielman tavoitteet, tutkimusongelma ja rakenne

Tutkielman varsinaisena tarkoituksena on kartoittaa, millaisia ominaisuuksia yrityksestään luopuva yrittäjä jatkajaltaan odottaa sekä, miten yrittäjän ja yrityksen taustatekijät vaikuttavat jatkajan ominaisuuksien arvostamiseen. Lisäksi tutkielman tavoitteena on kartoittaa yrittäjäpolvenvaihdosten tilannetta Pohjois-Savon alueella. Tutkielman alussa tavoitteena on tuoda esiin aikaisempia tutkimuksia ja selvityksiä jatkajan ominaisuuksiin ja yrittäjäpolvenvaihdoksiin liittyen sekä yrittäjän ominaisuuksiin ja yrittäjäpolvenvaihdoksiin liittyvää teoriaa.

Tutkielman varsinaiseksi tutkimuskysymykseksi muotoutuu: mitkä ovat tärkeimmät jatkajan ominaisuudet luopuvan yrittäjän näkökulmasta. Miten yrityksen ja yrittäjän taustatekijät vaikuttavat jatkajan ominaisuuksien arvostukseen? Tutkielman toisena keskeisenä tavoitteena on

kartoittaa pohjoissavolaisten yritysten ja yrittäjien valmistautumista yrittäjäpolvenvaihdokseen. Tutkimuskysymyksiksi muodostuvat tällöin vaihdoksen suunnittelun aloitus, jatkajan valinta, vaihdokseen liittyvät haasteet ja osaamisen siirtyminen.

Tutkielman empiirinen osa rakentuu teoreettiseen viitekehykseen, joka pitää sisällään yrittäjään ja yrittäjäpolvenvaihdokseen liittyvää teoriaa sekä aikaisempia tutkimuksia ja selvityksiä jatkajan ominaisuuksista ja yrittäjäpolvenvaihdoksista. Aikaisemmista tutkimuksista olen erityisesti tehnyt selkoa Chrismanin ym. (1998) Kanadassa tekemästä selvityksestä, jossa pyrittiin etsimään tärkeitä jatkajan ominaisuuksia. Tämän tutkielman yrityksen jatkajan ominaisuuksia käsittelevä osio pohjautuu pitkälti heidän tutkimukseensa.

Tutkielma koostuu johdanto-osion lisäksi viidestä luvusta. Toinen luku käsittelee yrittäjäpolvenvaihdosten teoriaa, jossa määritellään erilaisia vaihdostilanteita, selvitetään vaihdoksen prosessinäkökulmaa ja osaamisen siirtämistä. Kolmannessa luvussa tuodaan esiin yrittäjään ja yrittäjän ominaisuuksiin liittyvää teoriaa, kuten yrittäjän piirteisiin ja tilannetekijöihin liittyviä teorioita. Tutkielman neljäs osio muodostuu tutkimusaineisto ja -menetelmäosion, joka pitää sisällään kuvauksen tutkimuksen suorittamisesta, tutkimusmenetelmistä ja käytetyistä analysointitavoista. Viides kappale sisältää tutkimuksen empiirisen tutkimuksen tulokset. Viimeinen eli kuudes kappale sisältää tulosten perusteella tehtäviä johtopäätöksiä ja pohdintaa aihealueeseen liittyen.

1.3 Tutkielman keskeiset käsitteet

Englanninkielinen termi ”succession” on käsitteenä varsin laaja. Sitä käytetään mm. puhuttaessa yrityksen sukupolvenvaihdoksista. Sitä käytettäessä ei tehdä eroa siitä, onko jatkaja perheenjäsen vai perheen ulkopuolinen henkilö. ”Succession” voi käsittää sekä yrityksen omistajuuden että johtajuuden vaihdoksen uudelle sukupolvelle tai vain toisen niistä.

Myös suomenkielessä termiä ”sukupolvenvaihdos” käytetään yleisesti kaikenlaisista omistajanvaihdostilanteista puhuttaessa. On kuitenkin olemassa termejä, joilla erilaisia vaihdostilanteita voidaan kuvata paremmin ja selkeämmin. Sukupolvenvaihdoksesta puhuttaessa yrityksen jatkaja tulee perheen sisästä. Jos jatkaja sen sijaan on perheen ulkopuolinen henkilö, puhutaan yleensä yritys- tai liiketoimintakaupasta. Yläkäsitteenä toimii yrittäjäpolvenvaihdos, joka kattaa sekä perheen sisäiset että ulkoiset omistajanvaihdokset. Jatkossa pyrin käyttämään ”yrittä-

jäpolvenvaihdos” -käsitettä sellaisissa tilanteissa, joissa ei ole tarvetta tehdä eroa eri jatkajavaihtoehtojen välillä.

Jatkajan ominaisuuksilla tarkoitetaan pitkälle samoja asioita kuin perinteisillä yrittäjän ominaisuuksilla. Yrittäjyyttä ja yrittäjän ominaisuuksia on tutkittu laajasti jo vuosikymmenien ajan. Yrittäjyyden teoriat tarjoavat siten monenlaisia yrittäjään liitettäviä ominaisuuksia, jotka selittävät osaltaan, miksi tietyt yksilöt päätyvät yrittäjän uralle. Näihin ominaisuuksiin luetaan mm. yksilön sisäiset piirteet, joita ovat mm. innovatiivisuus, riskinottohalukkuus ja suoriutumismotivaatio. Lisäksi yrittäjäksi ryhtymiseen vaikuttaa yksilön ympäristöön liittyvät tekijät, kuten yleinen asenneympäristö, esikuvat ja markkinoihin liittyvät vetotekijät. Synnynnäisten piirteiden ja sosiaalisen ympäristön vaikutuksen lisäksi yrittäjä tarvitsee pärjätäkseen monenlaisia taitoja, jotka voivat olla kehitettävissä koulutuksen avulla. Näitä ovat mm. ammatilliseen osaamiseen liittyvät taidot, kommunikaatiotaidot ja ongelmanratkaisukyky. Molempia keskeisiä käsitteitä eli yrittäjäpolvenvaihdoksia ja yrittäjän ominaisuuksia käsitellään laajemmin kappaleissa kaksi ja kolme.

2 YRITTÄJÄPOLVENVAIHDOS

2.1 Yrittäjäpolvenvaihdosten ajankohtaisuus Suomessa

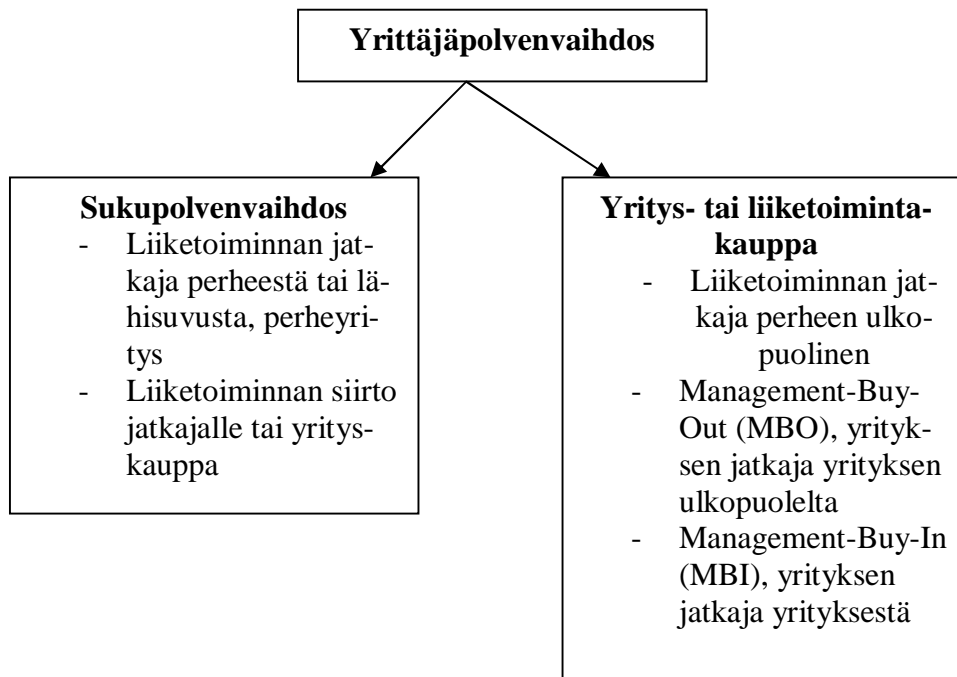
Yrittäjäpolvenvaihdoksiin liittyviä tutkimuksia ja selvityksiä on Suomessa tehty vuosituhanen vaihteessa ja sen jälkeen jonkin verran. Aihe alkaa olla entistäkin ajankohtaisempi, koska yrittäjäpolvenvaihdosten arvioidaan sijoittuvan vuosiin 2005–2015. Keskuskauppakamarin vuonna 2000 tekemän selvityksen mukaan 44 % yrityksistä arvioi yrityksen omistusjärjestelyiden tulevan ajankohtaiseksi lähimmän viiden vuoden aikana. Samansuuntaisia tuloksia saatiin sekä vuoden 1999 yrittäjäbarometrissa että Teollisuuden ja Työnantajien keskusliiton selvityksessä. Molemmissa selvityksissä vastanneista yrityksistä hieman yli 40 % arvioi yrittäjäpolvenvaihdoksen tapahtuvan lähitulevaisuudessa. Tulokset ennakoivat, että yrittäjäpolvenvaihdoksia tapahtuisi keskimäärin 8 000–9 000 yrityksessä vuosittain. (Teollisuuden ja Työnantajien keskusliitto 1999; Keskuskauppakamari 2000; ref. Stenholm 2003, 16–17.)

Vuoden 2006 perheyritysbarometrin mukaan 38 % yrityksistä arvioi, että sen johdossa tapahtuu sukupolvenvaihdos viiden vuoden kuluessa. Näin arvioivien yritysten määrä on suurempi kuin koskaan aikaisemmin 2000-luvulla. Omistusrakenteessa tapahtuva sukupolvenvaihdos sen sijaan on viiden vuoden kuluessa ajankohtainen noin puolella yrityksistä. Yritysten määrä, jotka arvioivat, ettei niiden omistuksessa tapahdu muutoksia viiden vuoden sisällä, laski 38 %:iin. Tällaisten yritysten määrä on laskenut selkeästi koko 2000-luvun ajan. Isommissa perheyrityksissä vaihdokset tulevat olemaan hieman yleisempiä kuin pienissä yrityksissä. (Elo-Pärssinen ym. 2006, 24–25.)

Kaikki 2000-luvulla tehdyt selvitykset ovat tuloksiltaan samansuuntaisia. Yrittäjäpolvenvaihdokset tulevat olemaan aiempaa yleisempiä ja erityisesti vuoden 2010 jälkeen vaihdosten määrän odotetaan kasvavan merkittäväällä tavalla. Vaihdokset tulevat koskemaan kaikkia yrityksiä kokoluokasta riippumatta. Vaihdokset voivat olla isommissa yrityksissä hieman yleisempiä, koska pienemmät yritykset voivat joutua lopettamaan toimintansa nykyisen yrittäjän jäädessä eläkkeelle.

2.2 Yrittäjäpolvenvaihdostilanteiden määrittelyä

Kirjallisuudessa puhutaan usein sukupolvenvaihdoksista, kun yrityksen omistus siirtyy vanhemmalta sukupolvelta nuoremmalle sukupolvelle. Tällöin ei tehdä useinkaan eroa siinä, onko jatkaja perheenjäsen vai perheen ulkopuolinen henkilö. Kun yrityksen omistussuhteiden muutoksia halutaan kuvata tarkemmin, voidaan erilaisista vaihdostilanteista käyttää kuvaavampia termejä. Yleiskäsitteenä voidaan pitää yrittäjäpolvenvaihdosta. Se jakautuu perheen sisällä tapahtuvaan sukupolvenvaihdokseen ja kun jatkaja on perheen ulkopuolinen henkilö, puhutaan yritys- tai liiketoimintakaupasta. Yrittäjäpolvenvaihdos voidaan siis toteuttaa useilla eri tavoilla (kuvio 1).



Kuvio 1. Yrittäjäpolvenvaihdosten toteutustapoja

Lähde: Stenholm 2003, 13.

Yrittäjäpolvenvaihdosten käytännön toteutukseen on olemassa useita vaihtoehtoja. Käytettävät keinot vaihtelevat sen mukaan, onko jatkaja perheenjäsen vai perheen ulkopuolinen henkilö. Tilanteissa, joissa jatkaja löytyy perheestä, voidaan käyttää hyödyksi erilaisia tuloverotuksen sekä perintö- ja lahjaverotuksen huojennuksia. Jos jatkajan on sen sijaan perheen ulkopuolinen henkilö, omistusjärjestelyssä korostuvat enemmän tavallisen yrityskaupan piirteet ja hinnoittelukin rakentuu lähemmäksi käypää hintaa. Näiden vaihtoehtojen välissä ovat järjeste-

lyt, joissa jatkaja löytyy yrityksen henkilöstöstä. Vaihtoehtoina ovat silloin yrityksen toimiva johto tai sen työntekijät. Omistusjärjestelyiden aikana yrityksen arvo ja varallisuuden rakenne tulee analysoida huolellisesti. Pääasialliset tavat omistajanvaihdoksen toteuttamiseen ovat:

- kauppaa käypään hintaan
- lahjanluonteinen kauppa, jossa kauppahinta on vähintään 75 % käyvästä hinnasta,
- lahjanluonteinen kauppa, jossa kauppahinta on yli 50 %, mutta alle 75 % käyvästä hinnasta,
- lahjanluonteinen kauppa, jossa kauppahintaa maksetaan, mutta sen määrä on alle 50 % käyvästä hinnasta,
- kokonaan vastikkeeton luovutus eli täyslahja. (Immonen & Lindgren 2009, 5.)

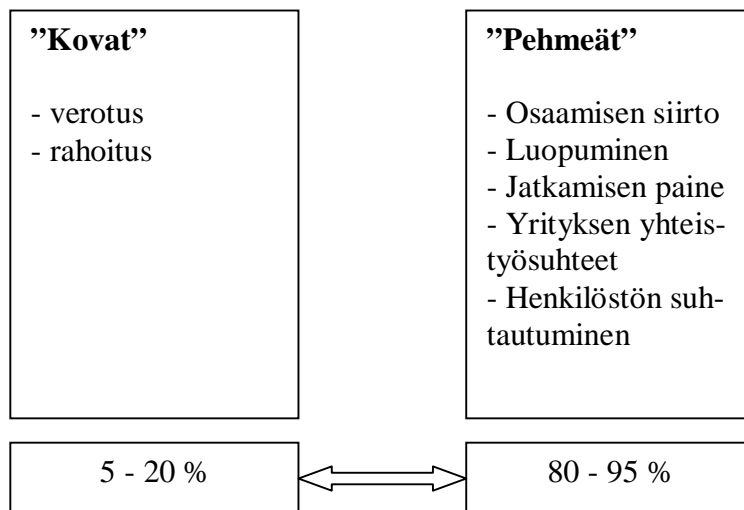
Yrittäjäpolvenvaihdos voidaan kuvata johtajuuden siirtämisenä yrityksen perustajalta tai omistajalta jatkajalle, joka voi olla joko perheen jäsen tai perheen ulkopuolinen henkilö. Vaihdos voi koskea myös pelkästään omistusta, jolloin yrityksen operatiivinen johto on palkatun johtajan hallussa. (Handler 1994, 134.) Yrittäjä voi siirtyä yrityksestään sivuun myös luopumalla osittain tai kokonaan yrityksen omistuksesta. Kansantaloudellisesti huonoin vaihtoehto on yrityksen lopettaminen kokonaan, jolloin yrittäjän elämäntyö, työpaikat ja osaamisen jatkumo purkautuvat yhdellä kertaa. Syitä yrityksen lopettamiseen voi olla useita. Yrityksen tulevaisuuden näkymät voivat olla heikot joko yrityksestä tai yleisestä taloudellisesta tilanteesta johtuen. (Stenholm 2003, 16.) Voi olla myös tilanteita, joissa yritys ei löydä jatkajaa, vaikka sillä olisikin mahdollisuudet pärjätä taloudellisesti myös jatkossa. Yrittäjyys ei välttämättä ole kovin houkutteleva vaihtoehto nuoremmalle sukupolvelle. Eroja löytyy myös eri toimialojen houkuttelevuudessa. Jotkut toimialat tulevat olemaan houkuttelevampia nuoremman sukupolven silmissä kuin jotkut toiset.

2.3 Yrittäjäpolvenvaihdoksen haasteet

Tutkijoiden mukaan sukupolvenvaihdos on merkittävin tapahtuma, jonka useimmat perheyrietykset kohtaavat. Tästä syystä tutkijat korostavatkin sukupolvenvaihdoksen suunnittelua, vaikka moni yritys on sen jättänyt tekemättä. Tutkimusten mukaan vain 30 % yrityksistä selviää ensimmäisestä sukupolvenvaihdoksesta ja vain 10 % selviää toisesta sukupolvenvaihdoksesta. Osa tutkijoista on korostanut perustajan merkitystä vaihdoksen onnistumisessa ja toiset ovat korostaneet jatkajan kokemusta. Sukupolvenvaihdos vaikuttaa kuitenkin koko per-

heyrytyksen toimintaan mukaan lukien omistajat, johtajat, tavarantoimittajat ja asiakkaat. (Handler 1994, 133–134.)

Yrittäjäpolvenvaihdoksiin liittyy erilaisia haasteita. Näitä haasteita voidaan luokitella sekä koviksi että pehmeiksi haasteiksi. Yleensä suurimpia haasteita vaihdoksissa ovat verotus, rahoitus ja sopivan jatkajan löytyminen. Näistä ns. kovia haasteita ovat verotus ja rahoitus. Pehmeinä haasteita pidetään sopivan jatkajan löytymisen lisäksi mm. osaamisen siirtoa, luopumisen vaikeutta ja jatkajan painetta. Vaikka näitä yleensä luokitellaan pehmeiksi haasteiksi, ne eivät välttämättä ole helppoja asioita käsitellä ja ratkaista. Erilaisten haasteiden merkitys voi vaihdella hyvinkin paljon eri vaihdostilanteissa. Yleensä suurin osa yrittäjäpolvenvaihdoksen liittyvistä haasteista liittyy pehmeisiin tekijöihin (kuvio 2). (Riissanen & Stenholm 2002, 12–13.)



Kuvio 2. Liiketoiminnan siirtojen haasteet.

Lähde: Riissanen & Stenholm 2002, 12.

Suomessa yrittäjäpolvenvaihdoksiin liittyviä haasteita on kartoitettu useissa tutkimuksissa. Vuonna 1999 Suomen Yrittäjien julkaiseman yrittäjäbarometrin mukaan suurimpina ongelmina yrittäjäpolvenvaihdoksissa yrittäjät pitivät verotus- ja rahoitusasioita sekä sopivan jatkajan löytämistä. Seuraavan vuoden Keskuskauppakamarin selvityksessä ongelmakohdiksi nousivat sopivan jatkajan löytyminen ja verotusasiat. Näistä jatkajan löytyminen oli hieman suurempi ongelma pienille yrityksille ja verotus isommille yrityksille. Vuoden 2001 Kauppa- ja teollisuusministeriön selvityksessä jatkajan löytyminen koettiin myös ongelmalliseksi, mutta vero-

tus- ja rahoitusasioihin liittyvät ongelmat eivät nousseet yhtä selkeästi esiin kuin aiemmissä selvityksissä. Jatkajan löytäminen on PK-Instituutissa tehdyn tutkimuksen mukaan ongelmallista myös muissakin kuin perheyrityksissä. Tämän tutkimuksen mukaan haasteiksi koettiin lisäksi ulkopuolisten asiantuntijoiden tarve ja sukupolvenvaihdosten pituus. (Suomen Yrittäjät 1999; Keskuskauppakamari 2000; Kauppa- ja teollisuusministeriö 2001; PK-Instituutti 2003; ref. Stenholm 2003, 24–25.)

Vuoden 2006 perheyritysbarometrissä suurimmaksi haasteeksi nousi jälleen verotus, jonka nosti esiin 43 % vastanneista yrityksistä. Seuraavaksi isoimmiksi haasteiksi yrittäjät arvioivat vaihdoksen rahoituksen (30 %) ja sopivan jatkajan valitsemisen (26 %). Neljänneksi suurimmaksi haasteeksi koettiin yrityksen arvonmääritys. Haasteet vaihtelivat hieman yrityksen koon mukaan. Suuret perheyhtiöt kokevat verotuksen ja sopivan jatkavan valitsemisen suuremmiksi haasteiksi kuin keskisuuret ja pienet yritykset. Pienet yritysten mielestä vaihdoksen rahoitus on suurin haaste. Verotuksen osalta erityisesti perintö- ja lahjaverotuksen katsotaan hankaloittavan sukupolvenvaihdoksia. Tätä mieltä oli valtaosa eli 76 % vastanneista yrittäjistä. Perheyrietykset kannattavat perintö- ja lahjaverotuksen poistamista yritysvarallisuuden sukupolvenvaihdostilanteissa. Veroa maksettaisiin vasta, jos saaja myy varallisuutta. (Elo-Pärssinen ym. 2006, 26–27.)

2.4 Yrittäjäpolvenvaihdos prosessina

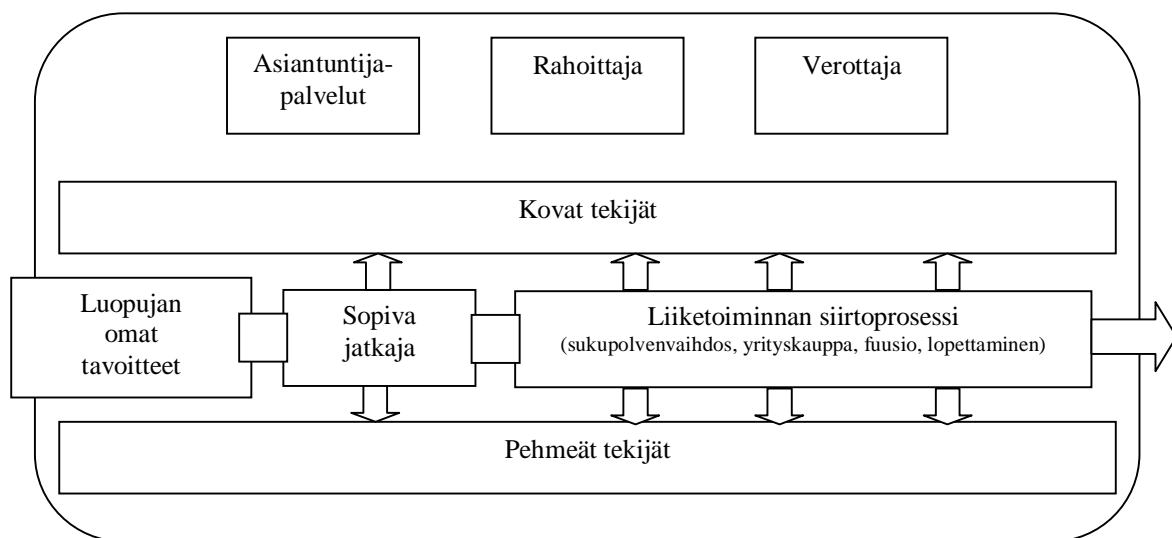
Yrittäjäpolvenvaihdos voidaan kuvata yksittäisen tapahtuman sijaan prosessina. Sen suunnittelu olisi hyvä aloittaa hyvissä ajoin ennen varsinaista vaihdosta. Käytännön esimerkkien mukaan suunnittelu olisi hyvä aloittaa jopa 3–5 vuotta ennen ajankohtaa, jolloin varsinaiset ratkaisut tehdään. Erityisen haasteellisia pitkässä suunnittelussa ovat verotukseen liittyvät tekijät. (Immonen & Lindgren 2009, 4.) Vaihdoksen suunnittelun kesto voi vaihdella hyvinkin paljon eri yrityksissä. Erään tutkimuksen mukaan yrittäjäpolvenvaihdosten keston vaihteluväli oli 1–20 vuotta ja keskimäärin vaihdokseen kului aikaa noin kahdeksan vuotta. Verotuksen ja rahoituksen lisäksi vaihdoksen keston vaikuttavat inhimilliset asiat, joita voi olla vaikea selvittää. Perheen, yrittäjän ja yrityksen väliset moniulotteiset suhteet voivat vaikeuttaa yrittäjäpolvenvaihdoksen toteutumista. Vaihdoksen onnistumisen kannalta olisi hyvä saada aikaan ilmapiiri, joka vähentäisi yrittäjäpolvenvaihdoksen suunnitteluun liittyviä haasteita. Pienempien yritysten ongelmana on usein se, että perheen ja yrityksen edut sekoittuvat keskenään,

jolloin suunnittelusta tulee vaikeampaa. Pienet yritykset eivät ole muutenkaan pitäneet suunnittelua kovin tärkeänä tehtävänä. (Stenholm 2003, 48–49.)

Tutkimusten mukaan yrittäjäpolvenvaihdoksen hyvällä ja perusteellisella suunnittelulla on vaikutusta vaihdoksen onnistumiseen. Pelkkä suunnitelman teko ei riitä, vaan yrityksen on toimittava tehdyn suunnitelman mukaisesti. Yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelmassa tulisi kiinnittää huomiota monenlaisiin asioihin. Suunnitelman pääkohtia ovat mm.:

- Päätös johtajuuden siirtämisestä
- Jatkajan tunnistaminen ja valmentaminen
- Avainhenkilöt yrittäjäpolvenvaihdoksen aikana
- Yrittäjäpolvenvaihdoksen tekninen toteutus
- Verotukselliset, lailliset ja rahoitukselliset yksityiskohdat
- Eläkkeelle siirtymisen suunnittelu
- Yrittäjäpolvenvaihdoksen seuranta, ongelmien ja erimielisyyksien ratkaiseminen
- Aikataulu (Stenholm 2003, 47–48)

Liiketoiminnan siirto voidaan kuvata jatkumona, johon luopujan ja jatkajan lisäksi osallistuu monia yrityksen ulkopuolisia tahoja, kuten erilaisia asiantuntijapalveluita tarjoavat organisaatiot, verottaja ja rahoittajat. (kuvio 3). Näiden tahojen sitouttaminen siirtoprosessiin voi olla keskeistä vaihdoksen onnistumisessa. (Riissanen & Stenholm 2002, 13.)



Kuvio 3. Liiketoiminnan siirto jatkumona

Lähde: Riissanen & Stenholm 2002, 13.

Yrittäjäpolvenvaihdoksessa merkittävimmissä roolissa on yrityksestään luopuva yrittäjä. Hän on lopulta se henkilö, jonka on laitettava vaihdoksen suunnittelu alulle. Hänen tulisi aloittaa vaihdoksen suunnittelu hyvissä ajoin ennen varsinaista omistajuuden siirtämistä. Tämä voi olla kuitenkin joissakin tapauksissa ongelmallista, koska yrittäjien voi olla vaikea luopua yrityksestä, jonka he ovat aloittaneet tyhjästä. Heidän identiteettinsä on rakentunut yrityksen ympärille ja heillä voi olla pelkoja eläkkeelle siirtymisestä. Tästä johtuen suunnitteluprosessi aloitetaan usein myöhässä tai sitä ei tehdä ollenkaan. Omat ongelmansa suunnitteluprosessiin tuovat myös kommunikaation ja luottamuksen puutteet sekä mahdolliset konfliktit perheen sisällä. Myös yritykseen liittyvät tekijät, kuten organisaatiokulttuuri, rakenne ja vakaus voivat tuoda ongelmia sukupolvenvaihdosprosessiin. (Handler 1994, 137–139.) Myöhään aloitettu suunnittelu aiheuttaa kiireen vaihdoksen toteuttamisessa ja riski epätaloudellisiin ratkaisuihin kasvaa (Stenholm 2003, 49). Toisaalta on myös havaittu, että muodollisen yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelman puuttuminen ei välttämättä johda vaihdoksen epäonnistumiseen. Vaihdoksen onnistuminen tai epäonnistuminen riippuu siitä, millaisia päätöksiä vaihdoksen aikana tehdään. (Santiago 2000, 15.)

Tutkimusten mukaan luopuvan yrittäjän ikä vaikuttaa muodollisen vaihdossuunnitelman tekkoon, eli mitä lähempänä eläkeikää yrittäjä on, sitä todennäköisemmin hän on tehnyt vaihdossuunnitelman. Suunnitelman tekoa ei kuitenkaan välttämättä koeta kovinkaan tärkeäksi asiaksi yrittäjien keskuudessa. Tämä näkyy mm. siten, että suunnitelman teossa ei käytetä kovinkaan laajasti muodollisia tai ei-muodollisia sukupolvenvaihdosprosesseja tai jatkajan koulutukseen ei kiinnitetä riittävästi huomiota. Lisäksi yrittäjät tekevät suunnitelmat usein siten, että muiden perheenjäsenten panostus suunnitteluun on mahdollisimman pieni tai he eivät osallistu suunnitteluun ollenkaan. Joissakin tapauksissa suunnitelmat ovat kokonaan lakimiesten tekemiä, jolloin suunnittelun pääpaino on todennäköisesti verotus- ja rahoitusasioissa. (Brigham ym. 2006, 364.)

Eräs syy siihen, että luopuvat yrittäjät tekevät vaihdossuunnitelman ilman muiden perheenjäsenten osallistumista, on se että he pyrkivät välttämään konfliktien syntymistä yrityksen sisällä. Tuleva omistajanvaihdos aiheuttaa perheenjäsenten välillä kilpailua, joka osaltaan voi vaikuttaa yrityksen johtamiseen. (Brigham ym. 2006, 364.) Perheensisäisissä sukupolvenvaihdoksissa erilaiset konfliktit ovat muutenkin varsin tavallisia. Vanhemmilla voi olla vaikea erottaa vanhempien rooli yrittäjän roolista. Ongelmia syntyy, jos perhe-elämässä käytetty toimintamalli tuodaan suoraan yritystoimintaan tai yritystoiminnan toimintamalli tuodaan

vastaavasti perhe-elämään. Toisaalta ongelmia syntyy tilanteissa, joissa vanhempien on vaikea antaa todellinen vastuu yritystoiminnasta perilliselleen. Tämä aiheuttaa jatkajassa turhautumista ja motivaatio-ongelmia. Vanhemmilla on usein myös tapana palata takaisin yritystoimintaan, jos jokin asia liiketoiminnassa on mennyt huonosti vaihdoksen jälkeen. Tämä merkitsee sitä, että jatkajalla voi olla virallinen titteli yrityksen johtajana, mutta hänellä ei ole välttämättä todellista päätösvaltaa. (Allen ym. 2006, 493–495.)

Perheenjäsenten välisiä konflikteja voisi käsitellä myös toisin, kuin vain välttelemällä niitä. Keskeistä tällöin ovat yhteistyö, avoin keskustelu ja kompromissit. Konfliktien käsittelytapoihin vaikuttavat paljon luopuvan yrittäjä johtamistyyli ja yrityksen organisaatiokulttuuri. Keskusteluun ja yhteistyöhön perustuvalla johtamistyyllillä voi olla hyvinkin positiivisia vaikutuksia yrittäjäpolvenvaihdoksen suunnitteluun ja onnistumiseen. Vaihdoksen onnistumisen edellytyksenä on luopujan hyvä valmistautuminen vaihdokseen myös henkisesti ja hänellä täytyy olla aito halu luopua yrityksestään. Jos luopuva yrittäjä on haluton luopumaan yrityksestään, se voi vaikuttaa negatiivisesti jatkajan tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen (Allen ym. 2006, 494–495.)

Yrittäjäpolvenvaihdosprosessi kattaa sekä yrityksen että jatkajan valmistautumisen toiminnan jatkamiseen (Immonen & Lindgren 2009, 3). Tämä edellyttää myös mahdollisen henkilökunnan sitouttamista vaihdoksen toteutukseen. Heillä voi olla ratkaiseva merkitys erityisesti osaamisen ja hiljaisen tiedon siirtymisessä. Yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelma on myös osa henkilöstöresurssisuunnitelmaa ja siten osa liiketoimintasuunnitelmaa. Siinä tulisi kuvata johtajien määrälliset ja laadulliset vaatimukset sekä ammattitaitoisen henkilökunnan määrä. Lisäksi siinä tulisi ottaa huomioon omistajan ja henkilökunnan vaihdokset, joilla voi olla vaikutuksensa yrityksen kasvuun ja menestykseen. Suunnitelman tulisi pohjautua yritysten elämänvaihemalliin, joka koostuu aloituksesta, kasvusta, kypsydestä ja laskusta. Suunnitelmassa tulisi ottaa huomioon myös taloudelliset ja verotukselliset seikat, jotka vaikuttavat vaihdoksen eri osapuoliin. (Sambrook 2005, 580–581).

Yrittäjäpolvenvaihdosprosessin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä on pyritty määrittelemään ja luokittelemaan eri tutkimuksissa monin eri tavoin. Vaihdoksen tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä voidaan luokitella kolmeen eri kategoriaan:

1.) Jatkajan valmistautumisen taso

- koulutus
- harjoittelu
- työkokemus yrityksen ulkopuolelta
- asema ennen vaihdosta
- työkokemuksen määrä yrityksessä (ja/tai toimialalla)
- motivaatio liittyä yritykseen
- oma käsitys valmistautumisesta

2.) Suhde perheeseen ja henkilökuntaan

- kommunikaatio
- luottamus
- sitoutuminen
- lojaalisuus
- perheen sekasorto
- sisarusten välinen kilpailu
- kateus/katkeruus
- konflikti
- jaetut arvot ja perinteen

3.) Suunnittelu- ja kontrollitoimet

- vaihdoksen suunnittelu
- verotuksen suunnittelu
- ulkopuolisen hallituksen käyttö
- perheyrityskonsulttien neuvonta-avun käyttö
- perheneuvoston luominen

Edellä mainituista kategorioista suurimman huomion vaihdostilanteissa saa yleensä suunnittelu- ja kontrollitoimet. Suunnittelu sisältää kuvauksen siitä, ketkä osallistuvat vaihdoksen valmisteluun, milloin heidän pitäisi aloittaa valmistautuminen ja mahdollista vaihdokseen liittyvistä epävarmuustekijöistä. Suunnittelussa tulisi kartoittaa myös mahdolliset veroseuraamukset, ulkopuolisen neuvonta-avun tarve ja perheneuvoston tarve. (Morris ym. 1996, 70–71.)

Toinen merkittävä asia erityisesti perheyritysten sukupolvenvaihdosten onnistumisessa on jatkajan henkilökohtainen suhde muihin perheenjäseniin ja yrityksen henkilökuntaan. Vaihdoksen onnistumisen kannalta tärkeitä seikkoja ovat perheenjäsenten välinen luottamus ja kommunikaatio. Konflikteja voidaan välttää, jos perheenjäsenillä on yhtenäinen näkemys perheen arvoista ja tavoista. Kolmas merkittävä asia vaihdoksen kannalta on jatkajan valmistautumisen taso. Jatkajalla tulisi olla tarvittavat liiketoimintataidot, johtamistaidot ja oikea asenne yrityksen asioiden hoitamiseen. Taitoja voi kehittää koulutuksen ja työkokemuksen avulla. Työkokemusta olisi hyvä olla sekä perheyrityksestä että perheyrityksen ulkopuolisesta työpaikasta. (Morris ym. 1996, 71–72.)

2.5 Osaamisen siirtäminen

Osaamisen siirtyminen luopujalta jatkajalle on erittäin keskeisessä asemassa yrittäjäpolvenvaihdoksen onnistumisen kannalta. Osaaminen on moniulotteinen käsite, johon liitetään yleensä viisi tekijää. Näitä ovat tiedot eli esimerkiksi jonkin tuotteen tekniset ominaisuudet, taidot, kokemus, uskomukset ja arvot eli käsitykset siitä, mikä on oikein sekä sosiaaliset suhteet ja verkostot. Osaamisessa on kyse myös älykkään pääoman tai henkisen pääoman johtamisesta. Intellectual Capital Swedenin määritelmän mukaan älykäs pääoma on yrityksen liiketoimintareseptiin, organisaatioon liittyvien, inhimillisten ja suhdepääomaan liittyvien voimavarojen yhdistelmä. Liiketoimintaresepti koostuu yrityksen liikeideasta ja strategiasta. Organisaatioon liittyvä pääoma koostuu aineettomasta omaisuudesta ja prosesseista. Se on tulosta työntekijöiden pyrkimyksistä siirtää osaamistaan yritykseen. Inhimillinen pääoma muodostuu yrityksessä työskentelevistä ihmisistä. Yritys voi kontrolloida inhimillistä pääomaa allekirjoittamalla työsopimuksia. Suhdepääoma koostuu yrityksen verkostosta, asiakkaista ja tuotemerkistä. (Hautala 2006, 37–39.)

Osaamisen ja tiedon siirtämistä voidaan tarkastella joko yksilö- tai organisaatiotasolla. Yrittäjäpolvenvaihdosten kohdalla tarkoituksenmukaista on keskittyä osaamisen hallintaan yksilötasolla. Tiedolle on kaksi eri muotoa; täsmällinen tieto ja hiljainen tieto. Täsmällistä tietoa voidaan jakaa muille mm. sanoilla ja numeroilla opaskirjojen, tietokantojen tai asiakirjojen muodossa. Hiljainen tieto sen sijaan hankitaan henkilökohtaisella kokemuksella. Se on erittäin henkilökohtaista ja sitä on vaikea ilmaista sanoin ja jakaa muiden kanssa. Hiljainen tieto pohjautuu pitkälti henkilön toiminnasta ja kokemuksista, kuten arvoista ja tunteista. (Hautala 2006, 113–114.)

Hiljaisen tiedon siirtäminen vaatii yleensä laajoja kontakteja ja sitä voidaan parhaiten siirtää henkilöiden välisillä keinoilla. Lisäksi hiljaisen tiedon siirtäminen vaatii prosesseja, jotka ovat vähemmän strukturoituja, kuten mentorointia, tiimityötä, kasvokkain tapahtuvaa keskustelua ja pohdiskelua kokemuksista ja opituista opeista. Hiljaisen tiedon siirtymistä tapahtuu erityisesti tiimipohjaisissa oppivissa organisaatioissa. (Hautala 2006, 114.) Perheyrityksissä yhteistyön edellytyksiä parantaa perheenjäsenten välillä vallitseva keskinäinen luottamus ja tuki muiden päätöksille. Luottamusta ja kunnioitusta lisää se, että luopuva yrittäjä kohtelee lapsiaan aikuisina ja ottaa heidät varhain mukaan perheyrityksen päätöksentekoon. (Santiago 2000, 30.)

Eräs hiljaisen tiedon siirtymiseen vaikuttava tekijä on kulttuuriympäristö, jossa yritys toimii. Yhteisöllisissä kulttuureissa, kuten useissa Aasian maissa, yksilön identiteetti perustuu sosiaalisiin verkostoihin. Tärkeimpänä yhteisönä pidetään perhettä, joka jakaa yleensä yhteiset arvot ja asenteet. Tällaisessa kulttuuriympäristössä kommunikaatio yrittäjäpolvenvaihdoksissa voi olla luontevampaa kuin yksilökeskeisissä yhteisöissä. Perheyritys koetaan perheen omistamaksi, ei yhden yksilön ja kaikkia perheenjäseniä kannustetaan toimimaan yrityksessä. Jatkajan saatua vallan perheyrityksen johdossa hänen odotetaan konsultoivan vaihdoksen jälkeen luopujan kanssa ja osoittavan hänelle kunnioitusta. Luopuvalle yrittäjälle tyypillistä toimintaa on yrittäjäpolvenvaihdoksen helpottaminen ja tiivis yhteistyö jatkajan kanssa. Yhteisöllisissä kulttuureissa työnantajan ja työntekijän välinen kommunikaatio on myös luontevaa, koska molemmat osapuolet omaavat samanlaisen taustan ja arvomaailman. Perheyritykset muodostavat oman yhteisönsä, jolle työnantajat ja työntekijät ovat lojaaleja. (Sorenson & Yan 2006, 241–244.)

Yksilökeskeisissä kulttuureissa, kuten Yhdysvalloissa ja monissa muissa länsimaissa, yrittäjät pitävät usein yritystään henkilökohtaisena omaisuutenaan, vaikka se olisikin perheyritys. Tästä johtuen yrittäjäpolvenvaihdos voi olla heille vaikeampi asia käsitellä ja samalla luopujan ja jatkajan välinen kommunikaatio vaikeutuu. Heidän voi olla myös vaikeampi luottaa luopujan kykyihin ja antaa hänelle vastuu yrityksen hoidosta. Yhtenä pelkona on, että luopuessaan valasta yrityksessä, he menettävät myös taloudellisen turvan. (Sorenson & Yan 2006, 241–242.) Vaikka tietyt yhteiskunnat luokitellaan yksilökeskeisiksi, toimintatavoissa voi olla kuitenkin huomattavia perhe- ja yrityskohtaisia eroja.

Osaamisen siirtämiseen perheyrittäjissä on luotu kolmivaiheinen malli. Ensimmäisessä vaiheessa jatkaja kasvaa yrittäjyyteen, jonka aikana jatkaja opettelee tuntemaan yrityskenttää ja luopuja alkaa etsiä työlleen jatkajaa. Toisessa vaiheessa alkaa varsinainen osaamisen siirto. Jatkajan perehdyttäminen vaatii sekä täsmällistä että hiljaista tietoa. Luopuja toimii jatkajan mentorina luovuttaen valtaa vähitellen seuraajalleen. Perehdyttämisen ajallinen kesto riippuu pitkälti jatkajan taustasta ja valmiuksista. Kolmannessa vaiheessa alkaa itsenäinen liiketoiminnan kehittäminen, jonka aikana luodaan uutta täsmällistä ja hiljaista tietoa. Jatkaja johtaa ja kehittää yritystä itsenäisesti luopuja toimiessa taustahenkilönä ja neuvonantajana. (Hautala 2006, 116.)

2.6 Yrityksen jatkaja

Yrityksen jatkajaa on määritelty eri tutkimuksissa eri tavoilla. Jatkaja voidaan luokitella mm. sen mukaan, onko hän perheenjäsen vai perheen ulkopuolinen henkilö. Hän voi olla yrityksen sisältä ylennetty henkilö tai yrityksen ulkopuolelta tuleva ammattijohtaja. Perheyrittäjätutkimuksissa jatkajalla tarkoitetaan edelleen varsin usein luopuvan yrittäjän perillistä, poikaa tai tytärtä. Nykyisin jatkaja voi olla entistä useammin myös jokin muu perheenjäsen tai kokonaan perheen ulkopuolinen henkilö. (Hautala 2006, 63.)

Merkittävä osa suunnitteluprosessia on siten jatkajan valinta. Parhaan jatkajan valinnan on sanottu olevan kriittinen tekijä sukupolvenvaihdoksen onnistumisessa (Handler 1994, 148). Perinteisesti jatkajaksi on valikoitunut perheen vanhin poika, mutta nykyään tämänkaltainen valinta ei ole itsestäänselvyys. Nykyinen yritysmaailma tarvitsee monipuolisia kykyjä ja ominaisuuksia, jonka vuoksi jatkajaa tulisi tarkastella isommasta joukosta. Toisaalta perheen sisältä ei välttämättä löydy halukasta ihmistä yrityksen jatkajaksi. Yleisesti ottaen jatkajan koulutusta ja työkokemusta yrityksen ulkopuolelta pidetään tärkeinä osina sukupolvenvaihdoksen suunnittelussa ja sen onnistumisessa. Joissakin tapauksissa työkokemus yrityksen ulkopuolelta voi jäädä kokonaan kokematta, jos jatkaja tulee yrityksen palvelukseen heti koulusta valmistuttuaan.

Tutkimuksissa on havaittu mm. koulutuksen vaikuttavan yrityksen menestykseen sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Muita merkittäviä jatkajan ominaisuuksiin liittyviä tekijöitä, jotka selittävät yrityksen selviytymistä, ovat mm. jatkajan johtamistaidot sekä halu ja sitoutuminen yrityksen jatkajaksi. Menestyksen kannalta vähemmän tärkeiksi ominaisuuksiksi on havaittu

mm. jatkajan ikä, sukupuoli, syntymäjärjestys, tekniset taidot ja suhde luopujaan. (Diephuis ym. 2005, 13.) Monet jatkajan ominaisuudet vaikuttavat jatkajan tapaan hoitaa yrityksen asioita. Tutkimuksissa on havaittu, että yrityksen ulkopuolelta tuleva jatkaja tekee aggressiivisempia muutoksia yrityksen toimintaan kuin yrityksen sisältä tuleva jatkaja. Jatkajan koulutuksen ja iän on havaittu vaikuttavan yrityksen harjoittamaan investointi- ja pääomapolitiikkaan sekä tuloksetekokykyyn. MBA-tutkinnon suorittaneet jatkajat jakavat mm. pienempiä osinkoja säilyttäen yrityksen taseen vahvana ja heidän johtamansa yritykset tuottavat keskimäärin parempaa tuottoa yrityksen pääomalle. Vanhemman ikäpolven jatkajat ovat vähemmän aggressiivisiä kuin nuoret jatkajat. He käyttävät yrityksen investointeihin vähemmän velkarahoitusta ja he pitävät vahvempaa kassaa kuin nuoret jatkajat. (Giambatista ym. 2005, 987)

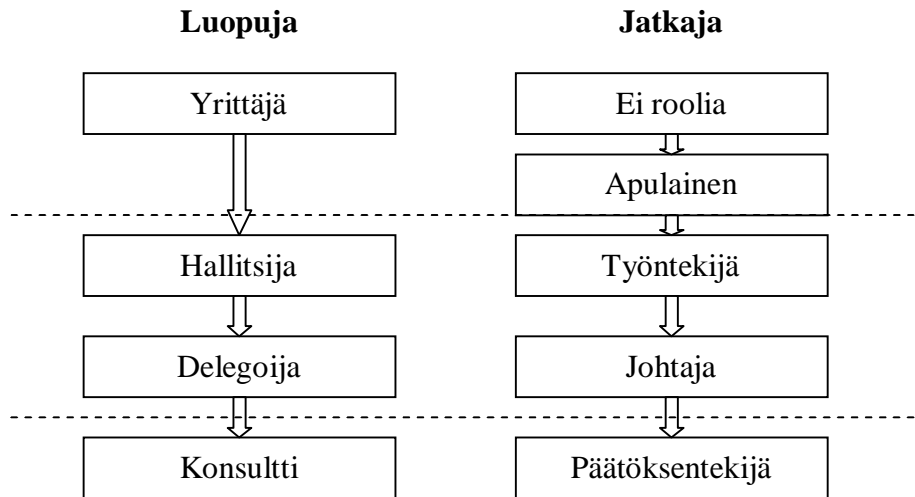
Jatkajakysymys on noussut esiin monissa Suomessa tehdyissä selvityksissä. Sopivan jatkajan löytyminen omasta perheestä ei ole itsestäänselvyys kaikissa yrityksissä. Monen yrittäjän toiveissa on, että jatkaja löytyy perheen sisältä. Tämä näkyy mm. Kauppa- ja teollisuusministeriön selvityksestä (2001), jonka mukaan 83 % yrityksistä, joilla jatkaja oli tiedossa, ilmoitti että yrityksen todennäköinen jatkaja on perheenjäsen. Muita mahdollisia jatkajia olivat kilpailija, työntekijä, sukulainen tai muu henkilö. Nämä vaihtoehdot nousivat esiin kuitenkin varsin pienellä osalla yrityksistä. Lähes puolet yrityksistä ei osannut sanoa, että mistä mahdollinen jatkaja yritykselle olisi saatavilla. Keskuskauppakamarin selvityksen (2000) mukaan noin 60 % vastanneista yrityksistä piti varteenotettavana mahdollisuutena myydä yritys perheen ulkopuoliselle henkilölle. Erityisesti pienet ns. mikroyritykset ovat halukkaita myymään yrityksensä. Syitä tähän ovat mm. elämäntyön rahastusmahdollisuus ja potentiaalisen jatkajan puuttuminen perheestä. Teollisuuden- ja työnantajien keskusliiton perheyrittäjäselvityksen (1999) mukaan elämäntyön tulosten realisoimisen lisäksi yrityksen myymisen ulkopuoliselle motiivina olivat myös verotusasiat ja yrittäjän kyllästyminen yritystoimintaan. (Teollisuuden ja Työnantajien keskusliitto 1999; Keskuskauppakamari 2000; Kauppa- ja teollisuusministeriö 2001; ref. Stenholm 2003, 29.)

Vuoden 2006 perheyrittäjäbarometri antoi samansuuntaisia tuloksia potentiaalisista jatkajista kuin vuosituhannen alun selvitykset. Suurin osa eli 76 % perheyrittäjäselvityksistä ilmoitti jatkajan löytyvän perheestä tai suvusta. Luku oli 2000 -luvun selkeästi korkein. Vielä vuonna 2003 näin ilmoitti 77 % vastanneista perheyrittäjäselvityksistä. Barometrin mukaan yli puolet eli 58 % yrityksistä kertoi myös tehneensä tai laittaneensa vireille sukupolvenvaihdossuunnitelman. Yri-

tykset, joissa vaihdos koskee yrityksen johtoa, ovat tehneet hieman useammin vaihdossuunnitelman kuin ne, joissa vaihdos koskee omistusta. Suurilla perheyriyksillä suunnitelma on pienempiä tai keskisuuria yrityksiä useammin suunnitteilla. Pienillä perheyriyksillä on sukupolvenvaihdossuunnitelman useammin kuin keskisuurilla yrityksillä. (Elo-Pärssinen ym. 2006, 28–29.)

Yrittäjäpolvenvaihdos on suuri haaste myös jatkajalle. Asennetta koetellaan erityisesti sitoutumisessa yrityksen vetovastuuseen. Jatkajan valmiudet ottaa vastuu ei synny hetkessä, siksi liian nopea vastuun ottaminen voi tuoda ongelmia. Toisaalta myös vaihdoksen pitkittäminen voi olla ongelmallista. Luopujalla ja jatkajalla voi olla erilaiset lähtökohdat omistajajärjestelyille, mutta kummankin edun mukaista on, että yritys säilyy elinvoimaisena. Elinkelpoisuuden säilyminen on yrittäjävaihdokselle haaste, koska omistusjärjestelyt eivät saa tuhota liiketoiminnan edellytyksiä. (Immonen & Lindgren 2009, 2–3.)

Luopujan ja jatkajan roolit muuttuvat vaihdoksen edetessä. Tutkijat ovat luoneet neljäportaisen elämänvaihenäkökulman kuvaamaan sukupolvenvaihdosprosessia luopujan ja jatkajan välillä. Ensimmäisessä vaiheessa perustaja on perheen ainoa jäsen yrityksen liiketoiminnassa. Toisessa vaiheessa jatkajaa koulutetaan ja kehitetään yrityksen liiketoiminnan osaajaksi. Kolmannessa vaiheessa yrityksen perustaja ja jatkaja muodostavat yhteisen tiimin. Viimeisessä eli neljännessä vaiheessa yrityksen johto siirtyy kokonaisuudessaan jatkajalle. Toisen näkökulman mukaan sukupolvenvaihdos voidaan jakaa seitsemään vaiheeseen. Kolme ensimmäistä vaihetta keskittyvät aikaan, jolloin jatkaja ei vielä työskentele kokoaikaisesti yrityksen palveluksessa. Tämän jälkeen jatkajan vastuu yrityksen asioista kasvaa vaiheittain päättyen todelliseen johtajuuteen yrityksessä. Prosessin aikana sekä luopujan että jatkajan roolit muuttuvat (kuvio 4). Alkuvaiheessa perustaja on yksinäinen johtaja, jolloin jatkajalla ei vielä ole roolia yrityksen toiminnassa. Seuraavassa vaiheessa perustaja voidaan nähdä hallitsijana ja jatkaja on hänen apunaan. Kolmannessa vaiheessa johtajuus on siirtynyt jatkajalle luopujan ollessa valvojana. Viimeisessä vaiheessa yrityksen koko päätösvalta on siirtynyt jatkajalle, jolloin luopujan roolina on olla konsulttina. (Handler 1994, 136–137.)



Kuvio 4. Luopujan ja jatkajan roolit vaihdoksen aikana.

Lähde: Stenholm 2003, 35.

Omat ongelmansa sukupolvenvaihdoksiin tuovat myös sukupolvien väliset erot arvoissa ja asenteissa. Yritykselleen jatkajaa etsivät ihmiset ovat joko vanhempaa ikäluokkaa eli vuosina 1929–1945 syntyneitä tai ns. suurta ikäluokkaa eli 1946–1964 syntyneitä. Heidän arvonsa ja asenteensa voivat poiketa merkittävästi mahdollisista yritysten jatkajista. Vanhemmat ikäluokat ovat tottuneet hierarkkisempaan ja muodollisempaan tapaan hoitaa yrityksen asioita kuin nuoret, jotka ovat tottuneet vapauteen ja joustavaan tapaan hoitaa asioita (Crumpacker & Crumpacker 2007, 351). Nuoremmat sukupolvet arvostavat myös vapaa-aikaa enemmän kuin vanhemmat ikäpolvet. He eivät välttämättä ole valmiita tekemään yhtä pitkiä työpäiviä kuin vanhemman sukupolven yrittäjät. Sukupolvien väliset erot vaikuttavat väistämättä yrityksen jatkajan valintaan ja ne voivat myös muuttaa organisaatiokulttuuria.

Sukupolvien väliset erot voivat näkyä myös riskinottohalukkuudessa. Nuoremman sukupolven mielestä vanhemmat ihmiset ovat riskinkarttajia, kun vanhemman sukupolven mielestä nuoret voivat valita liian riskialttiita strategioita. Eri sukupolviin kuuluvat luopuja ja jatkaja tuovat muutenkin yrittäjäpolvenvaihdokseen toisistaan poikkeavia asenteita, kokemuksia ja odotuksia. (Allen ym. 2006, 495.)

Handler (1998) on antanut neuvoja potentiaaliselle jatkajalle menestyksellisen sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseksi. Nämä neuvot on osoitettu lähinnä sellaisille jatkajille, jotka ovat perheenjäseniä. Ensimmäiseksi, jatkajan tulisi osoittaa kiinnostusta liiketoimintaan. Hänen

tulisi ilmaista ajoissa nykyiselle yrittäjälle halunsa jatkaa yrityksen toimintaa. Toisaalta hänen tulisi myös ilmoittaa selkeästi, jos hän ei halua toimia yrityksen jatkajana. Näin luopujan ei tarvitse arvailla potentiaalisen jatkajan aikeita. Toiseksi, jatkajan tulisi sitoutua ja osallistua yrityksen liiketoimintaan. Lisäksi hänen tulisi hankkia niin paljon tietoa kuin hän voi. Jatkaja on pitkälti itse vastuussa omasta oppimisestaan. Osaamistaan hän voi lisätä hankkimalla perheyriksen ulkopuolista kokemusta, jolloin hänellä on jokin vertailupohja työlleen perheyriyksessä. Jatkajan tulisi osoittaa myös kypsyyttä ja vastuullisuutta, jolla hän voi todistaa luopuvalle yrittäjälle kykynsä jatkaa yrityksen toimintaa. (Handler 1998; ref. Hautala 2006, 81–82.) Keskeistä Handlerin neuvoissa on keskustelut eri henkilöiden kanssa, joita sukupolvenvaihdos tavalla tai toisella koskettaa. Tällöin jatkaja voi tuoda esiin omat mielipiteensä julki. Vaikka neuvot on tarkoitettu sukupolvenvaihdostilanteisiin, voi niistä useampia soveltaa myös perheen ulkopuolisiin omistajanvaihdoksiin.

2.7 Jatkajan ominaisuudet tutkimuksen kohteena

Yrityksen jatkaja ja häneen liitettävät ominaisuudet ovat olleet monien kansainvälisten tutkimusten kohteena. Näistä tutkimuksista eräs mielenkiintoisimmista on Chrismanin ym. Kana-dassa vuonna 1998 tekemä tutkimus, jossa pyrittiin löytämään merkittävimpiä perheyriksen jatkajan ominaisuuksia. Oma tutkimukseni pohjautuu pitkälti tähän tutkimukseen. He suosittelivatkin, että vastaavanlaisen tutkimuksen voisi toteuttaa jossakin toisessa maassa, joten otin heidän tutkimuksensa oman tutkimukseni lähtökohdaksi. Tulen myös vertamaan saamiani tuloksia heidän vastaaviin tuloksiin.

Chrismanin ym. (1998) tutkimuksessa pyrittiin siis löytämään merkittävimpiä jatkajan ominaisuuksia, joilla on vaikutusta jatkajan valintaan. Yrityksen jatkajan ominaisuudet jaettiin kirjallisuuteen pohjautuen kuuteen kategoriaan. Ensimmäinen kategoria oli jatkajan suhde nykyiseen yrittäjään. Onnistunut yrittäjäpolvenvaihdos vaatii yhteistyötä luopujan ja jatkajan välillä, oli kyseessä sitten perheen sisäinen vaihdos tai liiketoimintakauppa. Yhteistyö vaikuttaa merkittävästi vaihdosprosessiin, sen ajoitukseen ja tehokkuuteen. Tutkimusten mukaan luopujan ja jatkajan henkilökohtainen suhde edesauttaa jatkajan oppimista ja kehittymistä yrittäjäksi ja se on usein avaintekijä vaihdoksen onnistumisessa. Yhteistyön onnistumiseen erityisesti perheyriyksessä vaikuttaa osaltaan myös jatkajan ikä. Jatkajan ollessa vielä nuori, yhteistyö vanhempien kanssa voi olla ongelmallista, eikä tämä voi olla vaikuttamatta mahdollisen yrittäjäpolvenvaihdoksen onnistumiseen. Jatkajan valintaan vaikuttavat osaltaan myös

yrittäjän nykyisen johdon ja jatkajan tavoitteiden yhteneväisyys. Ensimmäiseen kategoriaan liittyviä ominaisuuksia kyselyssä olivat siten suhde nykyiseen yrittäjään, jatkajan ikä ja tavoitteiden yhteensopivuus nykyisen johdon kanssa. (Chrisman ym. 1998, 19–20.)

Toinen kysymyskategoria liittyi jatkajan suhteisiin muihin perheenjäseniin. Perheen sisäinen harmonia on usein tärkeä asia perheyrittäjien toiminnassa. Se saattaa mennä usein jopa maksimaalisen voitontavoittelun edelle. Tämän vuoksi jatkajalla tulisi olla muiden perheenjäsenten luottamus. Toiseen kategoriaan liittyviä ominaisuuksia kyselyssä olivat kyky tulla toimeen perheenjäsenten kanssa, yritystoiminnassa mukana olevien perheenjäsenten arvostus, muiden perheenjäsenten arvostus ja perheenjäsenten luottamus. (Chrisman ym. 1998, 20.)

Kolmas kategoria liittyi jatkajan asemaan perheessä. Perinteisesti jatkajan valinta on kohdistunut perheen vanhimpaan poikaan, vaikka nykyisin entistä useammin on tunnustettu, että vanhin lapsi ei välttämättä ole paras, eikä pojat ole välttämättä parempia kuin tyttäret. Luopujat ovat valinneet vanhimman pojan jatkajakseen, jotta välttäisi perheen sisäiseltä kilpailulta ja näin perheen harmonia on säilynyt parempana. Liittyen jatkajan asemaan perheessä, jatkajan ominaisuuksia kyselyssä olivat lasten syntymäjärjestys, sukupuoli ja sukulaisuus. (Chrisman ym. 1998, 20.)

Neljäs kategoria liittyi jatkajan osaamiseen. Ihmisen osaamista voi olla joskus vaikea mitata ja todistaa, jonka vuoksi kyselyssä käytettiin pitkälti hyvin tunnettuja ja tunnustettuja osaamisen mittareita. Näitä ovat mm. koulutustaso, työkokemus ja aikaisemmat saavutukset. Koulutustaso ilmentää yksilön tietämystä, taitoja ja ongelmanratkaisukykyä. Työkokemus omasta perheyrittäjästä mahdollistaa jatkajaa kehittämään yhteistyösuhdetta yrityksen kanssa ja autamaan ymmärtämään yrityksen kulttuuria ja sen liiketoiminnan hienouksia. Muita osaamiseen liittyviä ominaisuuksia kyselyssä oli mm. myynti- ja markkinointitaidot, tekniset taidot, strategisen suunnittelun taidot ja päätöksentekokyky. (Chrisman ym. 1998, 20.)

Viides kategoria liittyi jatkajan sisäisiin piirteisiin. Yrittäjyystutkimus on vuosien saatossa luonut pitkän listan erilaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia, joita liitetään yrittäjään persoonallisuuteen. Näitä ovat mm. yritteliäisyys, luovuus, itsenäisyys, oikeudenmukaisuus, älykyys, itseluottamus ja riskinottohalu. Kaikki edellä mainitut jatkajan ominaisuudet sisältyivät kyselyyn. Kyselystä jätettiin pois hankalasti arvioitavissa olevat psykologiset ominaisuudet,

kuten toteuttamisen tarve ja kontrolliteoriaan liittyvät ominaisuudet. (Chrisman ym. 1998, 21.)

Viimeinen eli kuudes ominaisuuskategoria liittyi jatkajan aikaisempiin kokemuksiin omasta perheyrityksestä. Potentiaalinen jatkaja voi toimia perheyrityksessä joko osaomistajana tai työntekijänä. Perheenjäsenen, joka omistaa ison osuuden yrityksestä, oletetaan tekevän päätöksiä, jotka ovat hyviä yrityksen tuottavuuden kannalta. Näin ei välttämättä menettele pelkässä työsuhteessa oleva perheenjäsen. Luopuja voi siten suosia sellaista potentiaalista jatkajaa, jolla on muita isompi omistusosuus yrityksestä. Näin ollen kyselyyn sisällytettiin yhdeksi jatkajan ominaisuudeksi nykyinen omistusosuus yrityksestä. Muita ominaisuuksia olivat yrityksen työntekijöiden luottamus ja sitoutuminen liiketoimintaan. Nämä molemmat ominaisuudet ovat tärkeitä yrityksen jatkuvuuden kannalta vaihdoksen jälkeen. (Chrisman ym. 1998, 21.)

Yrityksen jatkajan ominaisuuksia kyselyssä oli lopulta yhteensä 30 kappaletta, joiden merkitystä jatkajan valintaan mitattiin seitsemänportaisella Likertin asteikolla. Yrityksen taustatietoja käsitteleviä kysymyksiä oli 12 kappaletta, joihin sisältyi mm. yrityksen toimintavuodet, toimiala, liikevaihto, tuottavuus ja omistus pohja. Vastajaan taustatietoja käsitteleviä kysymyksiä oli 13 kappaletta. Näihin sisältyi mm. vastaajan ikä, sukupuoli, asema yrityksessä, työkokemus ja omistusosuus yrityksessä. (Chrisman ym. 1998, 21–22.)

Kysely lähetettiin yhteensä 1725 kanadalaiselle perheyritykselle. Näistä 483 yritystä oli jäsenenä Kanadan suurimmassa perheyritysten järjestössä CAFE:ssa (Canadian Association of Family Enterprises). Loput 1242 yritystä ei ollut järjestön jäseniä, mutta mukaan oli seulottu vain perheyritykseksi luokiteltavissa olevia yrityksiä. Vastauksia palautui yhteensä 485 kappaletta, vastausprosentin ollessa yhteensä noin 28 %. CAFE:n jäsenten osalta vastausprosentti nousi 44 %:iin, joka johtui pitkälti järjestön työntekijöiden tuesta. Kyselyyn vastanneiden yritysten keski-ikä oli 38 vuotta ja niiden palveluksessa oli keskimäärin 108 työntekijää. Yritysten liikevaihdon keskiarvo oli 5,3 miljoonaa euroa. Toimialoista yleisimpiä olivat valmistus (23 %), palvelut (20 %), tukkukauppa (19 %) ja vähittäiskauppa (17 %). Vastajista 85 % oli miehiä ja 65 % heistä oli yritystensä perustajia. Keskimäärin he olivat olleet yrityksen toiminnassa mukana 19 vuotta. (Chrisman ym. 1998, 21–22.)

Yrityksen jatkajan ominaisuuksia koskevan Likert-asteikon ollessa 0–6 välillä, keskiarvovastaus olisi siis kolme. Tämän alle kyselyssä jäi vain neljä ominaisuutta, joita vastaajat eivät pitäneet siten erityisen merkittävinä jatkajaa valittaessa (taulukko 1). Näitä vähemmän merkittäviä ominaisuuksia olivat lasten syntymäjärjestys, sukupuoli, omistusosuus ja sukulaisuus. Näistä erityisesti lasten syntymäjärjestyksen ja sukupuolen sijoittumista arvostuslistan heikompaan päähän voidaan pitää hieman yllättävänä, koska kirjallisuus on korostanut näiden ominaisuuksien tärkeyttä jatkajaa valittaessa. (Chrisman ym. 1998, 24–25.)

Kyselyssä erottui kaksi jatkajan ominaisuutta, jotka koettiin selkeästi muita merkittävimmiksi. Näitä olivat oikeudenmukaisuus, jonka keskiarvo oli 5,54 ja sitoutuminen yritykseen 5,50 keskiarvolla. Tutkijat uskovat, että nämä ominaisuudet nousivat esiin, koska ne edustavat luotettavuutta ja liiketoiminnan suorituskykyä. Yli viiden keskiarvoon pääsivät myös työntekijöiden arvostus, päätöksentekokyky, ihmissuhdetaidot, älykkyys ja itseluottamus. Kun jatkajan ominaisuuksia tarkasteltiin aikaisemmin esille tuoduissa kategorioissa, tärkeimmäksi nousivat henkilökohtaiset ominaisuudet ja aikaisempi kokemus omasta perheyrityksestä. Näiden jälkeen tulivat osaaminen, suhteet muiden perheenjäsenten kanssa, suhde luopujaan ja viimeisenä asema perheessä. (Chrismanin ym. 1998, 23–24.)

Taulukko 1. Jatkajan ominaisuuksien merkitys kanadalaisissa perheyrityksissä.

| Ominaisuus | Keskiarvo | Keskihajonta |
|---------------------------------------|-----------|--------------|
| 1. Oikeudenmukaisuus/rehellisyys | 5,54 | 0,86 |
| 2. Sitoutuminen | 5,50 | 0,80 |
| 3. Työntekijöiden arvostus | 5,18 | 0,98 |
| 4. Päätöksentekokyky | 5,12 | 0,86 |
| 5. Ihmissuhdetaidot | 5,10 | 0,98 |
| 6. Älykkyys | 5,08 | 0,91 |
| 7. Itseluottamus | 5,05 | 0,93 |
| ----- | ----- | ----- |
| 27. Sukulaisuus | 2,58 | 1,93 |
| 28. Nykyinen omistusosuus yrityksestä | 1,91 | 1,90 |
| 29. Sukupuoli | 1,60 | 1,67 |
| 30. Lasten syntymäjärjestys | 1,10 | 1,34 |

Lähde: Chrisman ym. 1998, 24.

Tutkimuksessa selvitettiin myös, kuinka yrityksen ja luopuvan yrittäjän taustatekijät vaikuttavat jatkajan ominaisuuksien arvostamiseen. Eräs merkittävä esiin tullut seikka oli se, että mitä pidempään henkilö omasi kokemusta yrityksestä sitä tärkeämmäksi hän arvioi jatkajan ominaisuuksia. Kokeneen yrittäjän oletetaan pystyvän valitsemaan jatkajan, joka omaa sopivan sekoituksen henkilökohtaisia ominaisuuksia, liiketoimintaosaamista, henkilökohtaisia taitoja sekä kokemusta. Toinen taustatekijä, joka vaikutti merkittävästi ominaisuuksien arvostukseen, oli yrityksen koko. Yrityskoon kasvaessa tärkeämmiksi ominaisuuksiksi nousivat mm. sitoutuminen yritykseen, työntekijöiden arvostus, älykkyys ja luovuus. Teknisten taitojen ja kokemusten arvostus laski yrityskoon kasvaessa ja myös tilanteissa, joissa yrityksessä oli useampia perheen ulkopuolisia johtajia. Tämä johtunee siitä, että ison yrityksen johtamiseen tarvitaan enemmän strategisen johtamisen taitoja ja sisäisiä kykyjä kuin operationaalisia taitoja. (Chrisman ym. 1998, 25–27.)

Potentiaalisten jatkajien määrän osalta tutkimuksessa saatiin hieman yllättäviä tuloksia. Potentiaalisten jatkajien määrä vaikutti negatiivisesti sekä sitoutumisen että sukulaisuuden arvostukseen. Tutkijat olettivat, että luopujat olisivat arvostaneet jatkajan sitoutumista ja sukulaisuutta tilanteissa, jossa valinta pitää tehdä isommasta joukosta potentiaalisia jatkajia. Tilanteissa, jossa luopuja oli jäämässä eläkkeelle kymmenen vuoden sisällä, yhteistyösuhde luopujan ja jatkajan välillä tuli merkittävämmäksi. Muita tärkeitä jatkajan ominaisuuksia eläkkeelle siirtymisen lähestyessä olivat myös asema perheessä, lasten syntymäjärjestys ja sukupuoli. (Chrisman ym. 1998, 26–27.)

Toisessa, myös Kanadassa tehdyssä tutkimuksessa tarkoituksena oli löytää merkittäviä yrityksen jatkajan ominaisuuksia sekä selvittää koulutuksen ja harjoittelun merkitystä, joilla jatkajan ominaisuuksia ja taitoja voidaan kehittää. Tutkimus toteutettiin seminaarin yhteydessä, johon osallistui 42 pienen tai keskisuuren kanadalaisen yrityksen johtajaa. He vastasivat kyse-lylomakkeella, johon oli listattu erilaisia yrittäjän ominaisuuksia. Ominaisuuksien tärkeys oli luokiteltu viisiportaisella Likertin-asteikolla. (Ibrahim ym. 2004, 474–475.)

Tutkimuksessa ilmeni kolme tekijää, jotka ovat kriittisiä yrityksen jatkajan valintaprosessissa. Näitä ovat jatkajan kyky johtaa ihmisiä, hänen johtamistaidot ja pätevyys. Lisäksi tärkeää on jatkajan halu ja sitoutuminen ottaa perheyritys hoitoonsa ja johtaa sitä. Johtamiseen liittyvistä ominaisuuksista tärkeimmiksi osoittautuivat kyky johtaa ihmisiä ja vaikutus muihin, kyky tehdä itsenäisiä päätöksiä, kyky motivoida, kommunikointitaidot ja kyky selvittää konflikteja

tehokkaasti. Ihmisten johtaminen on usein keskeisessä roolissa yrityksen menetyksessä tai epäonnistumisessa. Yrityksen liiketoiminnan johtamiseen liittyvistä ominaisuuksista tulivat esiin strateginen suunnittelu, yrityksen asemointi markkinoilla, talousjohtaminen sekä toimialakohtainen erikoisosaaminen. Yrityksen jatkajan sitoutuminen, motivaatio sekä perheen ja muiden ihmisten arvostus ovat myös kriittisiä tekijöitä tehokkaassa sukupolvenvaihdoksessa. (Ibrahim ym. 2004, 476.)

Tutkimuksessa tuli esiin myös se, että sukulaisuus oli merkittävin kriteeri yrityksen jatkajaa valittaessa. Käytännössä tämä merkitsee usein sitä, että valinta kohdistuu perheen vanhimpaan poikaan. Vain 20 % tutkimukseen osallistuneista yrityksistä korosti pelkästään johtamistaitoja jatkajaa valittaessa. (Ibrahim ym. 2004, 478.)

Turkissa tehdyssä tutkimuksessa keskityttiin tutkimaan sukupolvenvaihdosprosessin dynamiikkaa sellaisissa yrityksissä, jossa vaihdos ja jatkajan valinta oli jo toteutettu. Siinä pyrittiin selvittämään tekijöitä, jotka vaikuttivat jatkajan valintaan, kouluttamiseen ja tapaan tulla yrityksen johtoon. Lisäksi siinä selvitettiin perheenjäsenten ja osakkeenomistajien osallistumista sukupolvenvaihdosprosessiin. Turkissa perheyrietykset ovat hyvin merkittävässä asemassa. Isotkin holding-yhtiöt ovat usein perheiden omistuksessa ja johdossa. Turkkilainen johtamistapa on autoritääriinen ja hierarkkinen, jossa valta on pitkälti yhden ihmisen hallussa. Tällä on vaikutuksensa myös sukupolvenvaihdosprosessiin ja sen suunnitteluun. (Glaister ym. 2008, 156–157.)

Jatkajan valintaan vaikuttavista kriteereistä eniten kannatusta sai osaaminen, joka oli tärkein kriteeri noin kolmanneksessa yrityksissä. Seuraavaksi eniten kannatusta saivat sekä kiinnostus liiketoimintaan että koulutus, jotka molemmat saivat noin 16 %:n kannatuksen. Vähiten jatkajan valintaan vaikuttivat perheen harmonia, vaihtoehtojen puute ja kunnioitus. Tutkimuksessa kysyttiin, että kuinka monta vuotta sitten jatkaja tuli yritykseen töihin ja montako vuotta sitten jatkajan valinta tehtiin. Vertaamalla näitä vastauksia toisiinsa saatiin selville se, että valinta tehtiin yleisimmin vasta sen jälkeen, kun jatkaja aloitti työt yrityksen palveluksessa. Jatkajan valinnan ajankohta vaikutti jonkin verran eri valintakriteereiden arvostuksiin. Ne yrittäjät, jotka olivat tehneet jatkajan valinnan hänen jo tultua yrityksen palvelukseen, arvostivat valintakriteereistä eniten osaamista ja kiinnostusta liiketoimintaan. Yrittäjät, jotka tekivät valinnan ennen jatkajan tuleamista yrityksen palvelukseen, arvostivat eniten koulutusta. Tutkimuksen ensimmäinen hypoteesi oli, että liiketoimintaan liittyvät jatkajan valintakriteerit ovat tärke-

ämpiä kuin perhesidonnaiset kriteerit sellaisille jatkajille, jotka ovat työskennelleet yrityksessä ennen vaihdosta. Tämä väittämä voidaan tulosten perusteella kuitenkin hylätä, koska jatkajan valinta-ajankohdan ei voitu todistaa vaikuttavan valintakriteereihin tilastollisesti merkittäväällä tasolla. (Glaister ym. 2008, 168.)

Tämä tutkimus oli tuloksiltaan varsin mielenkiintoinen, kun otetaan huomioon turkkilainen kulttuuri, jossa arvostetaan yleensä miehiä ja varsinkin omia poikia erityisen paljon. Siitä huolimatta tutkimuksessa tuli esiin sellaisia valintakriteerejä, jotka eivät ole perhesidonnaisia. Ammatillinen osaaminen ja koulutus ovat tärkeitä valintakriteerejä myös turkkilaisissa perheyrittäjissä.

Jokaisessa edellä mainitussa tutkimuksessa korostuivat jatkajan osaamiseen liittyvät tekijät jatkajaa valittaessa. Näitä ominaisuuksia olivat mm. liiketoimintaosaaminen, johtaminen ja koulutus. Myös kiinnostusta yrityksen jatkajaksi ja motivaatiota pidettiin tärkeinä asioina. Tutkimuksissa ei tullut esille, että jatkajan tulisi välttämättä tulla perheen sisältä. Toisaalta kaikissa tutkimuksissa ei tuotu esille sitä, että keneen lopullinen jatkajan valinta kohdistui. Koulutus- ja kokemusvaatimuksista huolimatta valinta voi silti edelleen kohdistua perheenjäsenen ulkopuolisen jatkajan sijaan. Tällainen seikka nousi esiin mm. Ibrahimin ym. (2004) tekemässä tutkimuksessa. Sukulaisuus on siten merkittävä valintakriteeri, jos potentiaalisia jatkajia perheestä vain löytyy.

Sukupolvenvaihdoksiin liittyviä tutkimuksia voidaan ajoittaa sekä vaihdosta edeltävään aikaan että vaihdoksen jälkeiseen aikaan. Vaihdosten jälkeisissä tutkimuksissa voidaan keskittyä hieman erilaisempiin tutkimuskysymyksiin kuin vaihdosta edeltävissä tutkimuksissa. Tutkimuksen kohteena voi olla mm. sukupolvenvaihdoksen onnistuminen, johon jatkajan ominaisuudet voivat myös vaikuttaa.

Etelä-Afrikassa toteutetussa tutkimuksessa pyrittiin löytämään tekijöitä, jotka vaikuttivat perheyrittäjien sukupolvenvaihdoksen onnistumiseen. Tutkijat ovat jakaneet kirjallisuuteen perustuen nämä tekijät kolmeen eri kategoriaan. Ensimmäinen kategoria keskittyy jatkajan ominaisuuksiin ja niiden kehittämiseen, kuten koulutukseen, harjoitteluun, työkokemukseen yrityksen ulkopuolelta sekä omasta yrityksestä ja motivaatioon liittyä yritykseen. Toinen kategoria sisältää yhteistyösuhteen sekä perheeseen että yrityksen työntekijöihin. Näitä seikkoja ovat mm. kommunikaatio, luottamus, uskollisuus ja arvot. Kolmas kategoria keskittyy itse suku-

polvenvaihdosprosessiin, kuten sen suunnitteluun, verotukseen ja johdon organisointiin. Näistä ensimmäinen kategoria on kerännyt yleensä suurinta huomiota aikaisemmissa tutkimuksissa. (Morris ym. 1996, 68–71.)

Tutkimustuloksista selvisi mm. seuraavia jatkajan ominaisuuksiin liittyviä seikkoja. Sukupolvenvaihdoksen tullessa ajankohtaiseksi jatkajat olivat varsin hyvin koulutettuja useiden omatessa korkeakoulututkinnon. Useimmilla kyselyyn vastanneilla oli työkokemusta yrityksen ulkopuolelta, mutta ennen vaihdosta he olivat työskennelleet yrityksessä useamman vuoden. He olivat tulleet yritykseen joko työntekijöiksi tai alemman tason esimiestehtäviin ja heillä oli kokemusta useista eri tehtävistä yrityksen palveluksessa. Syyt ryhtyä yrittäjäksi vaihtelivat jonkin verran. Osa oli saanut kannustusta edelliseltä yrittäjältä ja osa oli korostanut omaa urakehitystä ja elannon saamista Yleisesti ottaen jatkajilla oli hyvät suhteet perheeseen, vaikka osalla olikin ilmennyt konflikteja ja he olivat valmiita lähtemään toiseen yritykseen, jos he saisivat sieltä paremman rahallisen tarjouksen. Suurin osa yrityksistä oli myös tehnyt suunnitelman sukupolvenvaihdoksesta. Usein näissä suunnitelmissa keskityttiin verotusasioihin ja muihin taloudellisiin seikkoihin, mutta 67 % suunnitelman tehneistä pohti myös jatkajan ominaisuuksia. Merkittävin kriteeri oli taidot, jonka jälkeen tulivat olosuhteet ja jatkajan persoonaan liittyvät tekijät. Tutkimuksessa ei selvinnyt erityisiä jatkajaan liittyviä tekijöitä, jotka olisivat vaikuttaneet yrityksen tuloksenteokkykyyn, mutta vaihdoksen onnistuminen näkyi myös yrityksen suorituskyvyssä. (Morris ym. 1996, 78.)

Tutkimuksen tärkeintä antia oli se, että sukupolvenvaihdos kannattaa suunnitella tarkasti. Tähän liittyy vahvasti jatkajan ominaisuudet, kuten osaaminen ja taidot. Koulutus ja työkokemus ovat tärkeitä tekijöitä, kun jatkajaa aletaan valmentaa yrityksen jatkajaksi. Lisäksi tutkimus korosti hyviä suhteita sekä perheeseen että yrityksen muihin sidosryhmiin. (Morris ym. 1996, 78.)

Goldberg (1996) pyrki omassa tutkimuksessaan selvittämään eroja tehokkaan ja ei-tehokkaan jatkajan välillä. Tutkimus toteutettiin kahden vuoden aikana maaliskuusta 1993 alkaen. Sen aikana yritysten jatkajia haastateltiin henkilökohtaisesti, jonka lisäksi tutkimuksessa käytettiin kyselylomakkeita. Tutkimuksen kohteena oli yrityksen organisaatio, sen kilpailuympäristö, perhesuhteet ja sukupolvenvaihdosprosessi. Yrityksistä kerättiin myös taloudellista menestystä mittaavia tietoja, joiden perusteella ne jaettiin kolmeen eri luokkaan. Ensimmäisen ryhmän muodostivat yritykset, joiden liikevaihto ja voitto ovat kasvaneet muuta toimialaa paremmin

sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Toiseen ryhmään kuuluivat yritykset, joiden taloudellinen menestys on heikentynyt ja kolmas ryhmä muodostui yrityksistä, joiden taloudellisessa menestyksessä ei ole tapahtunut merkittäviä muutoksia. (Goldberg 1996, 185–190.)

Merkittävimmät jatkajan ominaisuuksiin liittyvät tutkimustulokset tutkimuksessa liittyivät jatkajan kokemukseen. Tehokkaat jatkajat omasivat pidemmän kokemuksen liiketoiminnasta ja johtamastaan yrityksestä. Osaltaan tämä selittyy sillä, että he ovat kasvaneet jo lapsuudesta saakka yrityksen jatkajaksi. Heillä on ollut hyvät suhteet aikaisempaan yrittäjään, joka on voinut valmentaa heitä jo pidemmän aikaa jatkajaksi. Toinen merkittävä tutkimustulos oli se, että suurimmalla osalla menestyneistä jatkajista oli yliopistotutkinto, kun vähemmän menestyneillä oli vain lukiotutkinto. (Goldberg 1996, 193–194.)

Varsin uudessa, vuonna 2009 julkaistussa, tutkimuksessa pyrittiin selvittämään yrityksen jatkajan ominaisuuksien ja sukupolvenvaihdoksen suunnittelun vaikutusta hollantilaisen pienten ja keskisuurten yritysten tuottavuuteen vaihdoksen jälkeen. Samalla pyrittiin etsimään tekijöitä, jotka vaikuttavat sukupolvenvaihdoksen onnistumiseen. (Berent ym. 2009, 2–3.)

Jatkajan ominaisuudet voivat vaikuttaa yrityksen vaihdoksen jälkeiseen tuottavuuteen monella tavalla. Tutkijat tuovat ensimmäiseksi esiin sen, että jatkaja yrityksen ulkopuolelta tuo yritykseen uutta tietoa, osaamista ja verkostoja, jotka voivat kehittää yritystä ja parantaa samalla sen tuottavuutta. Tällainen kehityssuunta on selvinnyt useissa aikaisemmissa tutkimuksissa. Toisaalta ulkopuolisella jatkajalla voi olla myös negatiivinen vaikutus yrityksen toimintaan, jos hänellä ei ole toimiala- ja yrityskohtaista tietoa riittävästi. Vaihdoksessa menetetään usein niin sanottua hiljaista tietoa, jota voi olla vaikea siirtää eteenpäin. Yritys voi menettää vanhan yrittäjän lopettaessa myös osan verkostostaan, jotka ovat perustuneet hänen henkilökohtaiseen maineeseen. Joissakin tutkimuksissa on päädytty tulokseen, että jatkajan ja luopujan samantyyppiset tyyli ja osaaminen voivat johtaa onnistuneeseen sukupolvenvaihdokseen. (Berent ym. 2009, 4–5.)

Oma vaikutuksensa sukupolvenvaihdoksen onnistumiseen on myös sen etukäteissuunnittelulla. Liiketoiminnan siirtoon liittyy sekä muutoksen että jatkuvuuden paradigmat. Sukupolvenvaihdos ei rajoitu pelkästään omistajuuden ja johtajuuden vaihdokseen, vaan se muuttaa monia asioita yrityksen liiketoiminnassa, kuten sen strategiaa, johtamistyyliä ja yrityskulttuuria. Näillä tekijöillä on vaikutuksensa yrityksen sukupolvenvaihdoksen jälkeiseen menestykseen.

Sekä jatkajan että luopujan tulisi pohtia, kuinka erilaiset strategiset muutokset vaikuttavat yritykseen ja sen jatkuvuuteen. Mahdollisia muutoksia ja niiden vaikutuksia tulisikin pohtia jo vaihdoksen suunnitteluvaiheessa. (Berent ym. 2009, 6–7.)

Sukupolvenvaihdoksen jälkeistä tuottavuutta mitattiin yrittäjien itsensä antamiin tietojen perusteella. Jatkajaa koskevia tietoja olivat mm. sukupuoli, suhde luopujaan, asema yrityksessä ennen vaihdosta ja aikaisempi työkokemus yrityksen ulkopuolelta. Lisäksi yrittäjiltä kysyttiin tietoja suunnitteluprosessista, kuten kirjoitetusta suunnitelmasta ja vaihdokseen liittyvistä vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista. (Berent ym. 2009, 7–8.)

Tutkimuksessa ei havaittu korrelaatiota jatkajan työkokemuksen ja yrityksen tuottavuuden välillä. Yrityksen sisältä tulevan jatkajan ei havaittu myöskään lisäävän yrityksen tuottavuutta. Strateginen suunnittelu sen sijaan vaikutti sellaisten yritysten tuottavuuteen, joissa sukupolvenvaihdos oli perheen sisäinen. Yleensä ottaen näiden yritysten tuottavuus oli kuitenkin heikompi kuin niiden, joissa jatkaja tuli ulkopuolelta, joten tulosten perusteella voidaan päätellä, että suunnittelu on tärkeämpää suvun sisäisissä sukupolvenvaihdoksissa. (Berent ym. 2009, 9–11.)

Goldberg ja Wooldridge pyrkivät tutkimuksessaan selvittämään yrityksen jatkajan ominaisuuksia, jotka selittävät sukupolvenvaihdoksen onnistumista. Heidän mukaan yrityksen jatkaja ja hänen ominaisuudet ovat avaintekijöitä sukupolvenvaihdosprosessissa. Tehokkaaksi jatkajaksi luetaan henkilö, joka pystyy luomaan positiivista kehitystä yrityksen talouteen. Tämä tarkoittaa liikevaihdon ja voiton kasvua uuden yrittäjän saatua vallan yrityksessä. (Goldberg & Wooldridge 1993, 55–56.)

Tutkimuksen mukaan jatkajan itseluottamus ja johtamisen itsenäisyys ovat ominaista tehokkaalle jatkajalle. Jatkajan tulee ottaa kontrolli yrityksessä, joten vallan siirto luopujalta jatkajalle on kriittinen tekijä prosessin aikana. (Goldberg & Wooldridge 1993, 69–70.)

Yrittäjän tai johtajan sukupuolen vaikutusta yrityksen menestykseen on tutkittu vuosien varrella varsin vähän. Yhtenä syynä tähän on ollut naisyrittäjien pieni määrä miehiin nähden. Miehiä on yleisesti pidetty paremmin soveltuvina yritysten johtajiksi ja perinteiset sukupuoleen liittyvät stereotypiat ovat estäneet naisten nousun yritysten johtoon. Maskuliinisia ominaisuuksia on pidetty yrittäjyyteen ja johtajuuteen paremmin soveltuvina kuin feminiinisiä

ominaisuuksia (Dawley ym. 2004, 679–680). Naisiin kohdistuvista ennakkoasenteista kertoo myös se, että yritysten jatkajiksi on varsin usein valikoitunut perheen vanhin poika. Nykyisin tilanne on kuitenkin muuttumassa ja naiset ovat entistä useammin päässeet merkittävään asemaan yrityksissä ja naisia kannustetaan yrittäjyyteen monin eri tavoin. Tämän kehityksen myötä sukupuolten välisiä eroja on alettu tutkia laajemmin.

Yhdysvalloissa tehdyssä tutkimuksessa selvitettiin mies- ja naisjohtajien menestyseroja johtajanvaihdoksen jälkeen. Tutkimusjoukko koostui 142 päävalmentajista, jotka valmensivat naiskoripallojoukkuetta Yhdysvaltojen NCAA -liigan ensimmäisessä divisioonassa valmentajanvaihdoksen jälkeen. Tutkimushypoteeseina oli mm. sukupuolen vaikutus sekä lyhyen että pitkän aikavälin menestykseen. (Dawley ym. 2004, 682.) Vaikka tutkimusta ei toteutettu yritysmaailmassa, sen tuloksia voitaneen yleistää osittain myös muihin organisaatioihin, koska valmentajana toimiminen on pitkälti ihmisten johtamista yritysjohtamisen tapaan.

Tutkimuksessa selvisi, että mies- ja naisvalmentajien menestyksessä ei ollut merkittäviä eroja lyhyellä aikavälillä. Myöskään pitkällä aikavälillä eri sukupuolilla ei havaittu olevan merkittäviä menestyseroja. Organisaation sisältä tuleva naisvalmentaja menestyi lyhyellä aikavälillä kuitenkin paremmin kuin ulkopuolelta tuleva miesvalmentaja. Pidemmällä aikavälillä menestyseroja ei kuitenkaan havaittu. (Dawley ym. 2004, 685–686.)

Sukupuolten välisiä eroja mittaavia tutkimuksia voisi olettaa tehtävän lisää lähitulevaisuudessa, koska naisyrittäjien ja -johtajien määrät kasvavat merkittäväällä tavalla. Suomessakin naisyrittäjyyteen on panostettu viime vuosina voimakkaasti. Sukupuolten välisiä menestyseroja mittaavien tutkimusten kautta selviäisi, onko sukupuoleen keskittyvä tukitoiminta kannattavaa vai kannattaisiko yhteiskunnan pyrkiä etsimään ja tukemaan yrittäjiä sukupuolesta riippumatta. Dawleyn ym. (2004) tutkimuksessa sukupuolten välille ei juurikaan saatu menestymiseroja. Tämän kaltaiset tutkimukset auttavat varmasti murtamaan ennakkoluuloja naisjohtajuutta ja -yrittäjyyttä kohtaan. Näin ollen naisyrittäjyyteen kohdistuvat tukitoimet olisivat siten perusteltuja, koska naisissa voisi olla paljon hyödyntämätöntä yrittäjäpotentiaalia. He eivät vain uskaltaudu yrittäjiksi ilman fyysisiä sekä psyykkisiä kannustimia.

Yritysten sukupolvenvaihdosta käsittelevissä tutkimuksissa korostuu usein jatkajan osaamiseen liittyvät tekijät. Jatkaja osaaminen ja koulutus voivat olla kriittisiä tekijöitä yrityksen selviytymisen ja menestymisen kannalta. Toinen merkittävä seikka selviytymisen kannalta,

joka tuli esiin tutkimuksissa on sukupolvenvaihdoksen suunnittelu. Tämä tuli erityisesti esille yrityksissä, joissa sukupolvenvaihdos oli perheen sisäinen.

Tutkimuksissa ja niiden tuloksissa oli varsin vähän käsitelty yrittäjän sisäisiä ominaisuuksia, kuten luovuutta, innovaatiokykyä sekä psykologisia ominaisuuksia. Näitä voi olla toki vaikeampi tutkia ja mitata. Yrittäjän on helpompi toivoa jatkajaltaan konkreettisempia ominaisuuksia, kuten koulutusta ja kokemusta. Yrittäjän psykologisia ominaisuuksia on kuitenkin tutkittu jonkin verran. Koh (1996) testasi yrittäjän psykologisia ominaisuuksia hongkongilaisilla MBA-opiskelijoilla. Tutkimuksissa selvisi, että yrittäjillä on parempi innovointikyky ja suurempi kyky ottaa riskejä sekä epävarmuuden sietokyky. Jatkajaa valittaessa tulisi kenties ottaa huomioon enemmän myös yrittäjän sisäisiä ominaisuuksia.

3 YRITTÄJÄN OMINAISUUDET

Yrittäjäkäsitteen synty on ajoitettu 1100-luvun Ranskaan, jossa oli käytössä sana ”entreprendre”, joka suomen kielelle käännettynä tarkoittaa ”tehdä jotakin”. Myöhemmin sanalla on tarkoitettu myös sopimuksen tekijää. Aikojen kuluessa käsitteeseen on liitetty myös negatiivisia merkityksiä, kuten ”väkivaltainen, sodan kaltainen toimi” ja ”epärehellinen”. Myöhemmin yrittäjyyteen on liitetty nykyisinkin käytössä olevia asioita, kuten taloudellisen riskin ottaminen, taloudellisen hyödyn tavoittelu sekä liikkeenjohdon suunnittelu, organisointi ja valvonta. Bygraven (1994) näkökulma korostaa liiketoiminnan mahdollisuuksien havaitsemista ja niiden hyödyntämistä vuorovaikutteisena prosessina. (Haahti 1989; 214–216; Bygrave 1994, 2; ref. Niittykangas 2003, 17.)

Taloushistorian merkkihenkilöt ovat omana aikanaan pyrkineet antamaan yrittäjälle hyvin jäsentyneen ja perustellun sisällön. 1700-alkupuolella Richard Cantillon tulkitsi, että yrittäjän tehtävä on toimia kysynnän ja tarjonnan tasapainottajana. Yrittäjä toimii ympäristössä, jossa toiminnan kulut tiedetään, mutta tulotaso on epävarma. Tämä johtuu siitä, että markkinoiden kysyntää ei voida täysin ennustaa. Yrittäjän on siten kyettävä toimimaan kaukonäköisesti ja hänellä tulee olla itseluottamusta toimia epävarmuudessa. Palkan saannin epävarmuus erotti yrittäjän ja palkansaajan toisistaan. (Niittykangas 2003, 18.)

Joseph Schumpeter kuvasi 1900-luvun alkupuoliskolla yrittäjyyttä prosessina ja yrittäjää innovaattorina. Hänen näkemyksensä yrittäjästä liittyy kykyyn tehdä merkittäviä innovaatioita ja yrittäjyyttä hän kuvaa luovaksi tuhoksi. Yritystoiminnalle on oleellista voiton tavoittelu ja siksi yrittäjän kyettävä tekemään asiat paremmin kuin muut, uudistua nopeammin kuin muut ja löytää muita ennen uusia ratkaisuja. Yrittäjän ei tarvitse hänen mukaan olla omistaja, eikä siten riskinkantaja, vaan oleellista on juuri innovaatiot. (Niittykangas 2003, 19–20.) Innovaatiivinen toiminta voidaan jakaa viiteen ryhmään, joita ovat uuden tuotteen esitteleminen, uuden tuotantomenetelmän esitteleminen, uusien markkinoiden avaaminen, uusien raaka-ainelähteiden avaaminen tai toimialan uudelleenjärjestely (Gartner 1989, 60). Schumpeterin tulkinnan mukaan uusien yritysten syntyminen ja yrittäjäaktiivisuus riippuu pitkälti potentiaalisten yrittäjien saatavuudesta. Kaikista yksilöistä ei hänen tulkintansa mukaan ole yrittäjiksi, vaan yrittäjällä tulee ole tietynlaiset ominaisuudet ja olosuhteet, joiden myötä hän voi kehittää uuden innovaation ja mahdollisesti perustaa yrityksen. (Mueller & Thomas 2000, 57.) Schumpeterin yrittäjä on mm. järkevä, omahyväinen ja itsekeskeinen. Yksilöllä on oltava poikkeuk-

sellisen vahva tahto ja itsetunto, koska uutta luova kapinallinen ja poikkeava yksilö kohtaa usein paheksuntaa. (Goss 2005, 206.)

Yksilön ryhtymistä yrittäjäksi on selitetty perinteisesti kolmen tieteenalan näkökulmasta, joita ovat taloustieteellinen, psykologinen ja sosiologinen näkökulma. Taloustieteellinen näkökulma korostaa erityisesti yhtä yrittäjyydelle välttämätöntä ehtoa; markkinatilanteen antamaa mahdollisuutta. Mikrotalousteoriassa yrittäjä on passiivinen toimija, joka reagoi markkinoihin rationaalisesti tarttumalla sen luomaan mahdollisuuteen perustaa tai laajentaa yritystä. Toisaalta on myös esitetty näkökulmia, joissa korostuu yksilön ja toimintaympäristön vuorovaikutus tai innovaatioiden merkitys yrittäjyyden perustana eli yrittäjä ei olisikaan passiivinen toimija. Psykologinen ja sosiologinen näkökulma lähestyvätkin yrittäjyyttä yksilön aktiivisen ja tavoitteellisen toiminnan kautta. Psykologinen näkökulma korostaa yksilön sisäisiä tekijöitä, kun taas sosiologinen näkökulma korostaa yksilön toimintaympäristöä. Näitä näkökulmia pyrkii yhdistämään sosiaalipsykologinen näkökulma. (Niittykangas 2003, 88.)

Ronstadt (1984) on jakanut yritysten syntyä ja yrittäjyyteen ohjaavia tekijöitä kolmeen eri koulukuntaan, joita olivat yrittäjää, toimintaympäristöä ja liiketoiminnan merkitystä korostava lähestymistapa. Yrittäjää korostava lähestymistapa kiinnittää huomiota yksilön piirteisiin sekä kokemustaan. Toimintaympäristöä korostava lähestymistapa kiinnittää huomiota luonnollisesti toimintaympäristön kulttuurisiin, poliittisiin ja taloudellisiin piirteisiin ja tilannetekijöihin, jotka vaikuttavat yksilöiden valintapäätöksiin. Liiketoiminnan merkitystä korostava lähestymistapa kiinnittää huomiota liiketoiminta-alkioiden syntyyn ja niiden kehittymiseen liiketoiminnaksi. Käytännössä eri näkökulmat limittyvät usein toisiinsa eikä empiirisiä tutkimuksia voida sijoittaa yhdelle tietylle tieteenalalle. Siksi ne tuleekin ymmärtää teoreettisina ideaalityyppeinä. (Ronstadt 1984; ref. Niittykangas 2003, 89–90.)

Useat tutkimukset eri puolilta maailmaa ovat tuoneet esiin sen, että sukupuoli on varsin merkittävä tekijä, joka selittää yksilön taipumusta ryhtyä yrittäjäksi. Monissa maissa miesten yrittäjäaktiivisuus naisiin verrattuna on huomattavasti yleisempää. Syyt tähän ovat monenlaisia. Perinteisesti yrittäjänura on liitetty maskuliinisiin yksilön ominaisuuksiin, joka on vaikuttanut naisten aikomuksiin suuntautua yrittäjänuralle. Yrittäjyyteen liitettävät miehiset stereotypit voivat vaikuttaa naisten itselleen asettamien esteiden kasvuun. Lisäksi naisilla voi olla vähemmän myönteinen käsitys omista yrittäjänkyvyistä tai yrityksen toimintaympäristöstä. Lopulta naiset päätyvät taloudellisen hyödyn tavoittelun sijaan puntaroimaan työn ja perhe-

elämän yhteensovittamista. (Arvey ym. 2009, 94–95.) Tällöin ura palkkatyössä on monesti houkuttelevampi kuin yrittäjyys. Naiset arvostavat pelkän rahallisen hyödyn sijaan myös itsensä toteuttamisen mahdollisuutta ja työstä saatavaa nautintoa (Kyrgidou ym. 2009, 3).

Naiset kohtaavat miehiä useammin myös toimintaympäristöön liittyviä haasteita ja vaikeuksia. Tutkimusten mukaan naiset joutuvat aloittamaan yrityksensä pienemmällä rahallisella ja inhimillisellä pääomalla kuin miehet. Tämä johtaa lopulta siihen, että naisten yritykset joutuvat tyytymään pienempään liikevaihtoon, kasvuun ja voittoon. Tutkimuksissa on verrattu geenien ja toimintaympäristön vaikutusta eri sukupuolien ryhtymisessä yrittäjäksi. Miehillä yrittäjäksi ryhtymiseen vaikuttaa eniten toimintaympäristöön liittyvät tekijät ja naisilla vastaavasti yksilöön liittyvät tekijät nousevat päällimmäisiksi uravalinnassa. Naisten yrittäjyyttä selittävä yksilön ominaisuus voi olla mm. ulospäin suuntautunut luonne. (Arvey ym. 2009, 93–94.) Kun on verrattu samanlaisen koulutuksen ja taustan omaavia miehiä ja naisia toisiinsa, on havaittu, että naiset tuntevat itsensä miehiä vähemmän kyvykkäiksi ryhtyä yrittäjiksi. Olenaista naisten ryhtymisessä yrittäjiksi on siten se, millaisiksi he itse arvioivat omat kykynsä ja taitonsa. (Kyrgidou ym. 2009, 16.)

Vaikka naisyrittäjät voivat tuntea epävarmuutta omista yrittäjänkyvyistään, samalla he kykenevät tunnistamaan omat heikkoutensa ja osaavat tarvittaessa pyytää apua muilta ihmisiltä. Ensisijaisesti he pyytävät neuvoja ja tukea perheenjäseniltään. Toiseksi tärkein tuen lähde on lähimmät ystävät ja vasta viimeisenä vaihtoehtona tulee ammattilaisten tarjoama neuvonta. Pienten yritysten omistajilla on yleensäkin tapana etsiä apua itselle sopivista ja miellyttävistä lähteistä. Neuvojen pyytäminen vain lähipiiriltä ei välttämättä ole aivan ongelmatonta, koska heillä voi olla neuvojen antamiseen enemmän haluja kuin kykyjä. Huonot neuvot voivat johtaa liiketoiminnan heikkenemiseen tai jopa lopulliseen katastrofiin. (Nelson 1989, 7.)

Naisyrittäjien toivoma tuki vaihtelee sen mukaan, millaisesta tukihenkilöstä on kyse. Perheenjäsenten osalta tärkein tukihenkilö on oma puoliso, jolta haetaan ensisijaisesti perustason apua, kuten henkistä, rahallista ja fyysistä tukea. Myös isän rooli perustason tukijana on merkittävä. Konkreettista apua, kuten kontakteja liikekumppaneihin ja neuvoja pitkän aikavälin suunnitteluun haetaan sisaruksilta, miespuolisilta ystäviltä ja muilta pienyrittäjiltä. Lisäksi neuvoja kaivataan henkilöiltä, joilla on sellaisia kykyjä ja taitoja, joita naisyrittäjä itse ei koe omaavansa riittävästi. Yleisiä neuvoja ja apua yrittäjät kaipaavat sekä yrityksen aloitusvai-

heen aikana että sen jälkeen, jolloin neuvoja kaivataan kaikilta mahdollisilta tukihenkilöiltä. (Nelson 1989, 13–16.)

3.1 Piirreteoria

Yrittäjyystutkimuksessa elää edelleen näkemys piirreteoreettisesta näkemyksestä, jonka mukaan yksilö syntyy yrittäjäksi. Yrittäjiin liittyy siten tietynlaisia piirteitä, jotka erottavat heidät muista ihmisistä ja siksi yrittäjyys on edelleen vähemmistön valinta. Piirreteoreettisessa näkemyksessä yrittäjän ominaisuuksia ei tarkastella vallitsevien olosuhteiden yhteydessä (Littunen 2000a, 296). Valtaväestön keskuudessa yrittäjyyteen liitettävät piirteet ovat usein positiivisia. Hyrskyn ja Koirasen (1997) mukaan yrittäjyyteen liitetyjä piirteitä ovat mm. työhön sitoutuminen ja tarmokkuus, taloudelliset arvot ja tulokset sekä innovatiivisuus. Yrittäjään liitettävät piirteet voivat kuitenkin vaihdella sen mukaan, millaista talousjärjestelmää hän kannattaa. Jos yksilön mielestä yksityisomistus lisää epätasa-arvoa, hän voi liittää yrittäjään negatiivisia piirteitä. Jos yksilö on markkinatalousjärjestelmä kannattaja, yrittäjään liitettävät piirteet ovat positiivisia. (Hyrsky & Koironen 1997; ref. Niittykangas 2003, 93–94.)

Yrittäjiin liitettäviä piirteitä ovat eri tutkimukset tuoneet esille varsin laajasti. Keskeisempiä tutkimusten kohteena olleita piirteitä ovat olleet suoriutumismotivaatio, kontrollipremissit, innovatiivisuus ja riskinottohalukkuus. Jo varhaiset yrittäjyyttä selittäneet teoriat ovat tuoneet esiin riskin, joka liittyy yritystoimintaan. Sitä pidetään yleisesti yhtenä merkittävimmistä yrittäjyyteen liittyvistä tekijöistä. Riski on seurausta muutoksesta, joka on joko kontrolloitu tai kontrolloimattomissa. Muutos ei välttämättä tarkoita suoraan yrittäjyysprosessin aloittamista, mutta jollakin tavoin yrittäjä käyttää muutosta hyödykseen. Yrittäjän tulee siis sietää tietynlaista epävarmuutta tulevaisuuteen liittyen. Kompensaationa epävarmuuden sietämisestä yrittäjä olettaa saavansa siitä korvauksen joskus tulevaisuudessa. (Ripsas 1998, 106.)

Motivaatioteorioista tunnetuin on McClellandin (1961) suoriutumistarveteoria, jonka mukaan motiivit ovat tiedostamattomia, käyttäytymistä suuntaavia tekijöitä. Hän on päätenyt tutkimustensa perusteella siihen, että omakohtainen yrittäjyys tyydyttää yksilön suoriutumistarpeen ja yrittäjyydessä menestyminen edellyttää korkeaa suoriutumistarvetta. Yrittäjäksi päätyvä yksilö haluaa ottaa kohtuullisen riskin silloin, kun hän voi omalla toiminnallaan vaikuttaa onnistumiseensa. Hän innostuu tehtävien haasteellisuudesta ja uusien suoriutumiskeinojen kehittämisestä. Hän myös haluaa saada täsmällistä ja välitöntä palautetta omista suorituksista.

Täsmällistä palautetta yrittäjälle on taloudellinen menestys, vaikka menestys sinänsä ei ole suoriutujalle mikään itsetarkoitus. (McClelland 1961; ref. Niittykangas 2003, 97–98.)

Myöhemmissä artikkeleissaan McClelland (1962) pelkisti yrittäjän käyttäytymistä kuvaavat piirteet kolmeen, joiden mukaan yrittäjä:

- 1.) ottaa henkilökohtaisen vastuun löytääkseen ratkaisun ongelmiin,
- 2.) asettaa kohtuulliset saavutettavat tavoitteet ja ottaa laskelmoidut riskit,
- 3.) haluaa konkreettista palautetta suorituksestaan. (McClelland 1962; ref. Johnson 1990, 40.)

Näiden piirteiden on osoitettu korreloivan voimakkaasti yrittäjän onnistumisen kanssa. McClelland uskoi, että ottamalla suoriutumistarvemotivaatio mukaan valmennusohjelmiin, se kehittäisi tulevien ja nykyisten johtajien suoriutumistarvetta. Valmennuksen tavoitteena olisi ollut menestyvän liiketoiminnan edellytysten kehittäminen ja taloudellinen kasvu. (McClelland 1965; ref. Johnson 1990, 40.)

McClellandin suoriutumistarveteoria on myös kohdannut kritiikkiä monista eri näkökulmista. Taloudellisen kasvun näkökulmasta hänen tutkimusten validiteetti on kyseenalaistettu perustuen datan keruun ennakoasenteellisuuteen, analyysiin ja tulkintoihin. Lisäksi hänen on katsottu aliarvioineen yhteiskunnallisten tekijöiden vaikutusta ja samalla yliarvioineen psykologisten tekijöiden vaikutusta taloudelliseen kasvuun. Eräänä ongelmana McClellandin tekemissä tutkimuksissa on nähty hänen yrittäjästä käyttämänsä laaja-alainen määrittely. Yrittäjiksi hänen tutkimuksissaan laskettiin mm. myyntimiehet, liikkeenjohdon konsultit, suurten yritysten johtajat sekä pienten tai uusien yritysten omistajat. (Johnson 1990, 40–41.)

Huolimatta suoriutumistarvemotivaation saamasta kritiikistä ja ristiriitaisesta vastaanotosta, siitä on myös kehitelty monia uusia versioita ja se on noussut esiin useissa tutkimuksissa, joissa yrittäjää on pyritty kuvaamaan tietynlaisilla ominaisuuksilla. Tähän tulokseen ovat tulleet omissa tutkimuksissaan mm. Gould (1969), Bunker & Hornaday, Aboud & Hornaday (1971) ja Durand (1975). Useimmat näistä tutkimuksista ovat yhdysvaltalaisia, mutta Lachman (1980) päätyi Israelissa tehdyssä tutkimuksessa vastaavaan tulokseen, joten kyseessä ei ole pelkästään yhdysvaltalainen ilmiö. Näiden tutkimusten perusteella on myös havaittavissa,

että suoriutumistarvemotivaatio yrittäjyyden taustalla ei ole toimialasidonnainen, vaan sitä ilmenee monilla toimialoilla toimivilla yrittäjillä. (Gartner 1989, 49–56.)

Yksilöt poikkeavat toisistaan siinä, millaisiksi he olettavat vaikutusmahdollisuutensa omaan elämäänsä. Jotkut ihmiset kokevat, että he voivat vaikuttaa oman elämänsä kulkuun voimakkaasti, kun toiset taas kokevat, että vastuu oman elämän tapahtumista liittyy ympäristöön tai kohtaloon. Rotter (1966) onkin ottanut käyttöön sekä sisäisen että ulkoisen kontrolliodotuksen käsitteet. Sisäisen kontrolliodotuksen mukaan yksilön toiminta vaikuttaa ympäristöön ja tapahtumiin heidän omassa elämässään. Yksilön toiminnalla ja sen tulosten välillä on siten suuri johdonmukaisuus. (Rotter 1966; ref Niittykangas 2003, 98–99.) Vahvan sisäisen kontrolliodotuksen omaava yrittäjä toimii mielellään vakaassa toimintaympäristössä, koska hän uskoo omilla toimilla ja ominaisuuksilla olevan siellä suurempi vaikutus menestymisen mahdollisuuksiin kuin dynaamisessa toimintaympäristössä. Yrityksen strategia perustuu tällöin innovaatioihin ja muihin vaativiin tehtäviin. (Wijbenga & van Witteloostuijn 2007, 570.)

Sisäinen kontrolliodotus on ollut eräs tutkituimmista yksilön psykologisista ominaisuuksista yrittäjyystutkimuksen saralla. Yrittäjämäisen käyttäytymisen ja sisäisen kontrolliodotuksen välillä on havaittu olevan voimakas yhteys. Yrittäjille ominaista käytöstä on ottaa vastuu omasta hyvinvoinnista, eivätkä he yleensä ole riippuvaisia toisista. Tämän vuoksi he ovat usein aloitteentekijöitä. Sisäinen kontrolliodotus liittyy myös riskiin, joka on mukana lähes poikkeuksetta uusien yritysten synnyssä. Jos yrittäjä ei uskoisi omiin vaikutusmahdollisuuksiin yrityksen toiminnassa, hän tuskin ottaisi kantaakseen siihen liittyvää riskiä ja epäonnistumisen mahdollisuutta. (Mueller & Thomas 2000, 56.)

Ulkoisen kontrolliodotuksen mukaan yksilö ei koe pystyvänsä vaikuttamaan omaan elämäänsä kovinkaan paljoa, vaan tapahtumiin vaikuttaa ensisijaisesti vallitseva ympäristö. Oman elämän tapahtumat selittyvät osaltaan muiden ihmisten toiminnalla, kohtalolla, onnella tai sattumalla. Ulkoinen kontrolliodotus haittaa oppimista ja rohkaisee passiivisuuteen. (Rotter 1966; ref. Littunen 2000a, 296.) Ulkoisen kontrolliodotuksen omaava yrittäjä valitseekin usein yrityksensä strategiaksi hintakilpailun, jossa tehtävät ovat suhteellisen helppoja. Samaa strategiaa käytetään mielellään sekä vakaassa että dynaamisessa toimintaympäristössä. (Wijbenga & van Witteloostuijn 2007, 570.) Kontrolliodotukset eivät välttämättä ole toisiaan pois sulkevia asioita. Vaikka ihmisellä olisikin vahva sisäinen kontrolliodotus, hän voi silti uskoa,

että myös ympäristö vaikuttaa tapahtumiin hänen elämässään. (Rotter 1966; ref. Niittykangas 2003, 98–99.)

Rotterin luomaan kontrolliodotusten teoriaan on myöhemmin tuotu myös uudenlainen näkökulma, jonka mukaan sisäinen ja ulkoinen kontrolliodotus ovat itsenäisiä ulottuvuuksia. Niitä tulisi uuden tulkinnan mukaan tutkia omista lähtökohdistaan. Ulkoinen kontrolliodotus voidaan nähdä joko positiivisena tai negatiivisena vaikuttimena. Positiivinen ulkoinen kontrolliodotus tukee ja tekee yhteistyötä yksilön sisäisen kontrollin kanssa, joka lopulta kasvattaa menestyksen mahdollisuutta. Negatiivinen ulkoinen kontrolliodotus sen sijaan haittaa ja rajoittaa yksilön sisäistä kontrollia, joka heikentää menestymisen mahdollisuuksia. Kontrolliodotus voidaan myös jakaa kolmeen luokkaan, joita ovat yksilön sisäinen kontrolliodotus, muiden ihmisten vaikutus sekä sattuman tai onnen vaikutus. Näissä ulkoinen kontrolliodotus on siis jaettu kahteen ryhmään, joista muiden ihmisten kontrolli on edes jonkin verran ennakoitavissa. (Littunen 2000a, 296–297.)

Monet piirreteorioihin perustuvat tutkimukset ovat pyrkineet vastamaan kysymykseen, ”Kukan on yrittäjä?” ja selittämään siten yrittäjyyttä henkilökohtaisten ominaisuuksien ja luonteenpiirteiden avulla. Ne eivät kuitenkaan ole kyenneet luomaan yksiselitteistä kuvausta yrittäjästä ja yrittäjyyden ilmiöstä. Vuosikymmenien aikana tehdyt tutkimukset ovat tuoneet esiin lukemattomat määrät erilaisia yrittäjää kuvaavia ominaisuuksia ja piirteitä, mutta vain harva tutkimus kuvaa yrittäjää samalla tavalla. Myös samassa tutkimuksessa voi nousta esiin hyvin erilaisia ominaisuuksia, joten yrittäjästä on lähes mahdotonta antaa täysin homogeenistä kuvausta. (Gartner 1989, 48–57.)

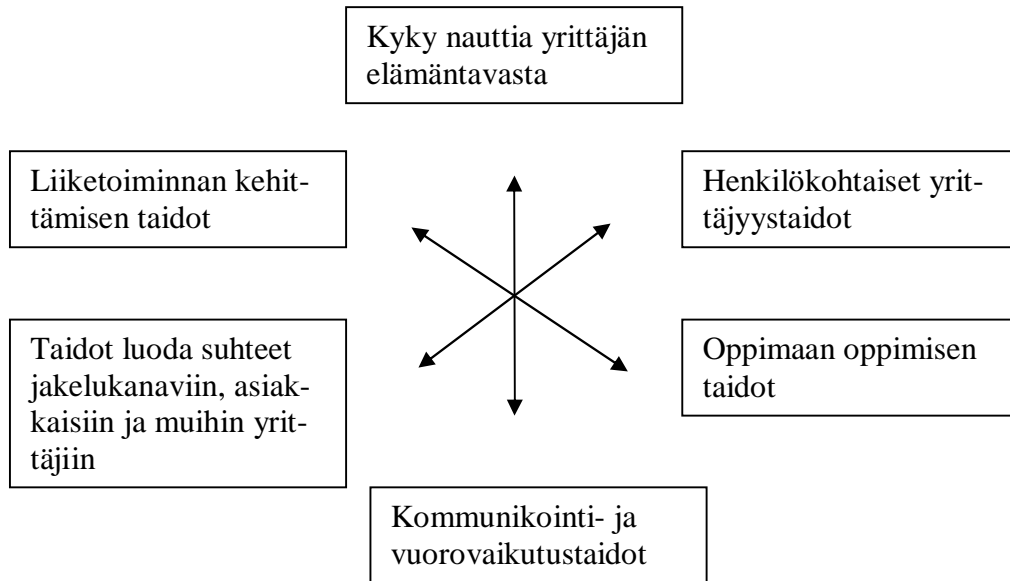
Samalla kun yrittäjyystutkimus on pyrkinyt löytämään yrittäjälle tyypillisiä ominaisuuksia ja piirteitä, se on siirtynyt kauemmas yrittäjyyden perimmäisestä ilmiöstä eli uusien organisaatioiden luomisesta. Yksilön käyttäytymiseen perustuva lähestymistapa keskittyy uusien organisaatioiden syntymiseen monien vaikutusten tuloksena. Yrittäjä on tällöin osa monimutkaista prosessia, jonka myötä uusi yritys syntyy. Käyttäytymiseen perustuva yrittäjyystutkimus ei pyri selittämään kuka yrittäjä on, vaan mitä hän tekee ja kuinka hän mahdollistaa uuden organisaation synnyn. Yksilön ominaisuudet ovat tällöin yrittäjän käyttäytymisen apuvälineenä. Yrittäjä voidaan kuvata taloudellisena toimijana, joka kokoaa yhteen erilaisia tuotannontekijöitä, kuten työvoimaa, pääomia ja raaka-aineita. Toisaalta hän tarvitsee myös tiettyjä ominai-

suuksia ja piirteitä, jotka mahdollistavat toimimisen yrittäjänä. Hänellä tulisi olla ratkaisukykyä, pitkäjännitteisyyttä ja tietämys maailmasta ja liiketoiminnasta. (Gartner 1989, 57.)

3.2 Yrittäjän ydintaidot

Yksilö tarvitsee erilaisia tietoja, taitoja ja kyvykkyyksiä, jotka ovat olennaisia menestykselle yrittäjyydelle. Yrittäjään liitetään yleisesti mm. seuraavia kyvykkyyksiä: riskinotto-kyky, innovatiivisuus, markkinoiden toimintaperiaatteiden tuntemus, tuotannollinen osaaminen, markkinointiosaaminen, liikkeenjohdollinen osaaminen ja yhteistoiminnan kyky. Yrittäjän kohtaamat riskit voidaan jakaa viiteen luokkaan, joista eniten huomiota kiinnitetään yleensä taloudelliseen riskiin. Lisäksi riskejä voi liittyä sosiaalisten suhteiden hoitoon, urakehitykseen sekä psykologiseen ja fyysiseen terveyteen. (Bird 1989; ref. Littunen 2000a, 295.)

Abrahamsonin ja Picklen (1976) mukaan menestyvän yrittäjän tyypillisiä piirteitä ovat tekemisen tahto, yleinen älykkyys, luovuus, analyyttinen ajattelu, ihmissuhdevalmiudet, kommunikaatiovalmiudet ja tekninen osaaminen. Gibb (1997) on puolestaan tuonut esiin yrittäjältä vaadittavat ydintaidot (kuvio 5). Ne korostavat yrittäjyyttä elämäntapana ja kykyä nauttia yrittäjän elämäntavasta. Ydintaidoista oppimaan oppimisen taito nousee pitkällä aikavälillä muita tärkeämmäksi. Lahti (1986) on erotellut kolme yritysjohtollisen kyvykkyyden osa-aluetta, joita ovat analyyttinen, toiminnallinen ja kaukonäköisyyden kyvykkyys. Analyyttinen kyvykkyys viittaa liikkeenjohdolliseen ja markkinointiosaamiseen. Toiminnallinen kyvykkyys liittyy tuotannolliseen tai henkilöstöhallinnolliseen osaamiseen. Kaukonäköisyyden kyvykkyys liittyy yleiseen johtamisosaamiseen eli kykyyn ohjata ja suunnata yrityksen toimintaa saadun palautteen avulla. (Abrahamson & Pickle 1976, 26–30; Gibb 1997; Lahti 1986; ref. Niittykangas 2003, 96.)



Kuvio 5. Yrittäjän ydintaidot.

Lähde: Gibb 1997; ref. Niittykangas 2003, 96.

Yrittäjän tulisi kyetä täyttämään kaksi hallitsevaa roolia. Ensiksi hänen täytyy kyetä tarkastelemaan omaa ympäristöään, valita lupaavia mahdollisuuksia ja lopuksi luoda strategioita edunsaamiseksi toimintaympäristön tarjoamista mahdollisuuksista. Tätä kutsutaan klassiseksi yrittäjän rooliksi. Jotta yrittäjä voisi toimia tehokkaasti tässä roolissa, häneltä vaaditaan kykyä tunnistaa ja visioida mahdollisuudesta saatava etu. Parhaiten tämä onnistuu silloin, kun yrittäjä tuntee hyvin markkinat. Toiseksi yrittäjän täytyy olla vuorovaikutuksessa toimintaympäristön kanssa saadakseen ja hyödyntääkseen yritystoiminnassa tarvittavia resursseja. Hänen tulee luoda suunnitelmia, budjetteja ja menetelmiä sekä arvioida suorituskykyä. Yrittäjän tulee siten olla kyvykäs johtajan roolissa, joka merkitsee kykyä koordinoida kaikkia yrityksen toimintoja. Lisäksi yrittäjän tulee kyetä kommunikoimaan ihmisten kanssa motivoidakseen työntekijöitä ja selventääkseen heille yrityksen tavoitteet. Ihmisten johtamiskyky on erityisen tärkeä kriteeri pääomasijoittajille silloin, kun he tekevät mahdollista rahoituspäätöstä. (Chandler & Hanks 1994, 78–79.)

Yrittäjän avaintaitoihin voidaan laskea liikkeenjohtamisen lisäksi myös johtajuus, joka voidaan nähdä monimutkaisena kanssakäymisenä johtajan sekä sosiaalisen ja organisatorisen ympäristön välillä. Pohjimmiltaan johtajuudessa on kyse sosiaalisten ongelmien ratkaisusta. Kyetäkseen ratkaisemaan näitä ongelmia johtajan tulisi kehittää tietynlaisia taitoja ja tämä onnistuu parhaiten lisäämällä omaa tietämystään ongelmanratkaisuun vaikuttavista asioista.

Johtamisen ongelmanratkaisu vaatii tietoa mm. käsiteltävänä olevasta työtehtävästä, organisaatiosta ja ihmisistä, jotka työskentelevät tehtävän parissa. Tietämystä lisäävä prosessi vaatii epävirallisia organisaation sisäisiä ja ulkoisia verkostoja sekä yrityksen sisällä tapahtuvaa epävirallista sosiaalista kanssakäymistä. (Cabrera-Suárez 2005, 74)

Useat tutkijat korostavat työkokemuksen merkitystä johtamistaidon oppimisessa. Tietämys ja taidot karttuvat, kun ihminen saa uusia ja haastavia työtehtäviä, joissa hän pääsee itse ratkaisemaan ongelmia. Lisäksi aikaisemman johtajan on oltava mentorina uudelle johtajalle ja antaa hänelle hyviä harjoitteita. Myös akateeminen koulutus voi tuottaa sellaisia kokemuksia, jotka lisäävät yksilön yleistä tietämystä ja kasvattavat hänen ongelmanratkaisukykyään. Perheyriyten kohdalla suositeltavaa on hankkia työkokemusta myös muista yrityksistä tai organisaatioista. Muualta hankitut kokemukset lisäävät yksilön osaamista, itseluottamusta ja tietämystä yrityksen ympäristöstä. Oman perheyriyksen toiminnasta jatkaja saa arvokasta tietoa tekemällä kesätöitä tai tekemällä niin sanottuja vähäpätöisempiä töitä. Tällaisten työkokemusten avulla hän tutustuu paremmin perheyriyksen liiketoiminnan luonteeseen ja työntekijöihin. Lisäksi hän voi kehittää monipuolisten kokemusten avulla tietynlaisia kykyjä, jotka ovat tärkeitä liiketoiminnan kannalta. Kouluttaminen yrityksen johtajaksi voidaan siis aloittaa varsin varhaisessa vaiheessa ennen kuin hänestä tulee varsinaisesti johtaja. Koulutuksen tulisi jatkua myös vaihdoksen jälkeen. (Cabrera-Suárez 2005, 74–75)

Yrittäjyys voidaan ylipäättään nähdä eräänlaisena oppimisprosessina. Ei riitä, että yrittäjä hankkii vain tietyt muodolliset pätevyudet, vaan osaamista on kehitettävä koko yrittäjyysprosessin aikana. Yrittäjän pätevyys kehittyy yritystoiminnan eri vaiheissa. Lähtökohtana pätevyydelle ovat luonnollisesti ennen yrittäjyyttä omaksutut taidot, perhetausta ja sosiaaliset ryhmät. Yrittäjän oppimisprosessin kannalta tärkeitä tekijöitä ovat myös aikaisempi yrittäjäkokemus, henkilökohtaiset yhteydet ja työhistoria. Erityisen tärkeänä osaamisen lähteenä pidetään työkokemusta pienistä yrityksistä. (Littunen & Niittykangas 2010, 13.) Pienet yritykset ovat oppimisen kannalta tehokkaita, koska niissä työtehtävät voivat olla hyvin laaja-alaisia ja toisaalta työntekijä oppii verkostoitumaan saadakseen apua ongelmallisiin tilanteisiin.

3.3 Yrittäjyys ja tilannetekijät

Kontingenssiteoria kiinnittää huomiota erilaisiin tilannetekijöihin, jotka ohjaavat yksilöitä yrittäjyyteen. Tilannetekijät voivat olla joko yrittäjyyteen vetäviä tai työntäviä tekijöitä. Yrit-

täijyyteen vetävä tilannetekijä liittyy tunnistettuun liiketoiminnan mahdollisuuteen markkinoilla ja työntävään tilannetekijään liittyy pakon elementti. Kontingenssiteorian mukaan yrittäjyys on mahdollinen vaihtoehto isolle osalle yksilöitä. Suunnitellun tai perustetun yrityksen strategiset valinnat vaikuttavat yrittäjältä vaadittuihin ominaisuuksiin ja erilaisilla markkinasegmenteillä toimivilla yrityksillä voi olla hyvinkin erilaisia tilannetekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet yrityksen syntyyn. (Niittykangas 2003, 91.)

Tilannetekijöitä voidaan ryhmitellä kolmeen eri ryhmään, joita ovat talouden tilaa kuvaavat tekijät, lähiympäristöä kuvaavat tekijät ja yksilön elämäntilannetta kuvaavat tekijät. Positiivinen talouskehitys ja markkinakysynnän kokonaiskasvu vaikuttavat uusien yritysten syntyyn, vaikka tutkimusten mukaan yhteys ei ole tilastollisesti erityisen vahva. (Niittykangas 2003, 128–130.) Toimintaympäristön tarjoamien liiketoimintamahdollisuuksien laadulla on merkittävä ja suora vaikutus yrityksen suoritukseen. Mahdollisuudet ovat erityisen laajat silloin, kun tuotteiden kysyntä kasvaa voimakkaasti. Pelkkä mahdollisuuksien olemassaolo ei vielä riitä yrityksen perustamiseen ja menestymiseen, vaan yrittäjällä täytyy olla kyky tunnistaa ja hyödyntää mahdollisuuden tarjoama etu. (Chandler & Hanks 1994, 78–79.) Uusia yrityksiä ei synny pelkästään silloin, kun kysynnän kasvu on voimakasta, vaan yrityksiä perustetaan runsaasti myös taantuman aikana. Toimintaympäristö voi siis tarjota uusia liiketoimintamahdollisuuksia huolimatta talouden epävarmuudesta. Tällöin esiin nousevat tietyt yksilöt, jotka havaitsevat tilanteessa uuden mahdollisuuden saavuttaa etua kilpailijoihin nähden.

Lähiympäristöä kuvaavia tilannetekijöitä ovat alueen toimialarakenne, ulkoa ohjautuvuus, yritys rakenne, alueen kehittyneisyys ja paikallinen arvo- ja asenneympäristö (Niittykangas 2003, 128–130). Useissa tutkimuksissa on havaittu, että uusien yritysten syntyminen ja kehittyminen liittyy vahvasti paikallisen toimintaympäristön ominaisuuksiin. Keskeisimpiä uusien yritysten syntymistä edistäviä toimintaympäristön ominaisuuksia ovat mm. paikallinen yrittäjyysaktiivisuus, sosiaaliset verkostot, innovaatioympäristö ja tuotannollisten tekijöiden joustavuus. Yrittäjän perusosaamiseen kuuluu verkostojen rakentaminen alueen muihin yrityksiin ja yritystoimintaa tukeviin organisaatioihin. Toimintaympäristön muiden yritysten kanssa käytävä vuorovaikutteinen yhteistyö ja kilpailu kannustavat ja pakottavat yrityksiä joustavuuteen omassa toiminnassaan. (Littunen 2000b, 59–60.) Alueella vallitsevaa kilpailua ei siten välttämättä tarvitse nähdä uhkana, vaan se voi myös olla mahdollisuus yrityksen kehittymisen kannalta.

Yrittäjäaktiivisuus vaihtelee voimakkaasti eri valtioiden välillä. Ainakin osittain tämä selittyy kulttuurieroilla, joihin kuuluvat arvot, asenteet, toimintatavat ja muut ihmisten käyttäytymiseen vaikuttavat tekijät. Yhteiskunnassa vallitsevilla arvoilla ja normeilla on voimakas vaikutus ihmisten jo nuorena omaksumiin käyttäytymismalleihin ja samalla yrittäjyyteen. Eräs kulttuuritekijä, joka osaltaan selittää joidenkin maiden voimakasta yrittäjäaktiivisuutta, on individualismi. Näissä maissa sosiaalinen ympäristö kannustaa oma-aloitteisuuteen ja suorittamiseen. Yksilön itsenäisyys, valinnan mahdollisuus, mielihyvä ja oma taloudellinen turvallisuus ohittavat lojaalisuuden muille ihmisille. Maissa, joissa on vallalla voimakas individualismi, arvostetaan yrittäjien itsenäisyyttä, itseluottamusta, riippumattomuutta ja menestystä. (Mueller & Thomas 2000, 58–59.) Hyvä esimerkki yrittäjäystävällisen asenneympäristön omaavasta maasta on Yhdysvallat, jossa jokaiselle suodaan ns. ”amerikkalaisen unelman” toteuttaminen. Unelman tavoittelu ja mahdollinen toteutuminen ei yleensä aiheuta kateutta, vaan onnistujat saavat osakseen ihailua ja arvostusta. Ihmiset ymmärtävät, että unelman tavoittelu on kaikille mahdollista.

Toinen kulttuuritekijä, joka vaikuttaa eri valtioiden yrittäjäaktiivisuuteen, on epävarmuuden välttäminen. Se, kuinka yhteiskunnassa suhtaudutaan epävarmuuteen, on juurtunut syväälle kulttuuriin ja toimintatavat vahvistuvat yhteiskunnan perusinstituutioissa, kuten perheissä ja kouluissa. Yhteiskunnissa, joissa epävarmuutta ei pyritä voimakkaasti välttämään, asennoidutaan hyväksymään elämä sellaisena kuin se on. Ihmiset uskovat, että mahdollisia konflikteja ja kilpailua voidaan kontrolloida reilun pelin hengessä ja rakentavasti. Yhteiskunnassa tapahtuvia muutoksia ei mielletä uhkiksi, vaan luova ja uudenlainen käyttäytyminen on suotavaa. Tähän liittyy luonnollisesti myös riskinotto kyky ja voimakas suorittamisen tarve. (Mueller & Thomas 2000, 60–61.) On luonnollista, että epävarmuutta sietävissä yhteiskunnissa yrittäjäaktiivisuus on voimakkaampaa kuin niissä maissa, joissa epävarmuutta pyritään välttämään. Uusiin innovaatioihin ja yrityksiin liittyy aina riskejä, joten epävarmuuden sietokyky on ehdoton edellytys uuden liiketoiminnan synnylle.

Yksilön elämäntilannetta kuvaaviin tekijöihin voidaan luokitella kahteen ryhmään. Ensimmäiseen ryhmään kuuluu tekijöitä, joilla on vetovaikutus yrittäjyyteen. Näitä ovat mm. tunnustettu liiketoimintamahdollisuus, kyvykkyysperusta, myönteisten roolimallien olemassaolo ja pyrkimys eteenpäin elämässä. (Niittykangas 2003, 128–130.) Yrittäjyyteen voivat kannustaa mm. aikaisempi yrittäjyys- ja työkokemus, perus- ja ammatillinen koulutus sekä valmennus. Koulutuksen ja työkokemuksen lisäksi yksilö voi kehittää yrittäjäosaamistaan verkostojen

avulla. Ne lisäävät myös merkittävästi varsinkin pienten yritysten osaamisperustaa. (Littunen 2000b, 60–62.) Toisia yksilön elämäntilannetta kuvaavia tekijöitä kutsutaan työntötekijöiksi, jotka pakottavat yksilöä etsimään uutta sisältöä elämään. Näitä tekijöitä ovat mm. työttömyys tai sen uhka tai työtehtäviin liittyvät ongelmat. (Niittykangas 2003, 128–130.) Yksilö voi olla tyytymätön nykyiseen työhönsä tai tulevaisuuden näkyymiin. Perheyrittäyksissä luopuva yrittäjä voi painostaa lapsiaan jatkamaan yrityksen omistajana, vaikka hänellä ei siihen olisi kiinnostusta. (Littunen & Niittykangas 2010, 12.)

Myös sosiaalisen kehityksen malli pyrkii selittämään yrittäjyyttä yksilön kohtaamien tilanteiden kautta. Niiden lisäksi malli selittää yrittäjyyttä sosiaalisten ryhmien kautta, joihin yksilö on kuulunut. Sosiaalisen kehityksen mallin mukaan yrittäjä muuttuu koko ajan elämänsä aikana ja erilaiset sosiaaliset ryhmät ovat muokkaamassa yksilöä. Keskeistä mallissa ovat juuri sosiaaliset ryhmät. Yksilö ei siten välttämättä synny yrittäjäksi, vaan hän voi päätyä yrittäjäksi erilaisten tilannetekijöiden ja sosiaalisen vuorovaikutuksen tuloksena. Tähän liittyy potentiaalisen yrittäjyyden käsite. Potentiaalisella yrittäjällä ei tarvitse olla silmiinpistäviä aikomuksia yrityksen perustamista kohtaan, vaan heidän potentiaalinsa on piilevää. Potentiaalista yrittäjyyttä voidaan kannustaa todelliseen yrittäjyyteen erilaisten tukitoimien avulla. Tuki voi olla poliittista tai yhteiskunnallista, mutta myös alueella vallitseva yhteishenki voi kannustaa yksilöitä yrittäjyyteen. (Brazeal & Krueger 1994, 91–92.)

Yrittäjyys voidaan nähdä oppimisprosessina, jossa yksilö kasvaa yrittäjäksi yrittäjyyteen ohjaavan oppimisympäristön vaikutuksella. Sosiaalisen kehityksen malliin liittyen Gibb ja Ritchie (1982) ovat luokitelleet neljä eri yrittäjätyyppiä, jotka ovat työuransa alkuvaiheessa olevat kokeilijat, työuransa keskivaiheilla olevat kyseenalaistajat, elämänsä jälkipuoliskolla olevat muutosta etsivät ja varttuneessa iässä olevat menneisyyteen kaipaavat. (Gibb & Ritchie 1982; ref. Niittykangas 2003, 111–114.)

3.4 Muita yrittäjän määritelmiä

Tutkijat ovat pyrkineet kuvaamaan yrittäjää monin eri tavoin. Erään määritelmän mukaan yrittäjä on henkilö, joka on syntynyt näkemyksen, tarmon, energian, sinnikkyuden ja itseluottamuksen kanssa. Klassisen koulukunnan mukaan yrittäjyyteen liittyvät innovaatiot, luovuus ja havainnointi. Johtamisen koulukunta kuvaa yrittäjää yksilöksi, joka organisoi, omistaa, johtaa ja hyväksyy riskejä. Johtajuudessa yrittäjä johtaa, motivoi ja ohjaa ihmisiä. Sisäisen yrittä-

yyden koulukunta keskittyy taitaviin johtajiin monimutkaisissa organisaatioissa. Yrittäjän ominaisuudet voidaan siten jakaa yksilön sisäisiin psykologisiin ominaisuuksiin ja taitoihin, joita voi oppia. (Koh 1996, 13.)

Yrittäjää on kuvattu henkilöksi, joka jatkuvasti luo ja kehittää ideoita rakentaakseen jotain tunnistettavaa arvoa havaittujen mahdollisuuksien ympärille. Sana jatkuvasti merkitsee, että henkilö etsii mahdollisuuksia enemmän kuin yhden kerran. Jotkut yrittäjät voivat etsiä mahdollisuuksia hyvinkin pitkään, ennen kuin he saavuttavat aseman, josta voi jäädä eläkkeelle ja nauttia muusta elämästä. Mahdollisuuksien etsiminen ja niihin tarttuminen ovat heidän luonnollista ja vaistomaista käytöstään, eivätkä he voi itselleen mitään. Tunnistettava arvo, jota yrittäjät tavoittelevat, voi olla taloudellista, sosiaalista tai esteettistä pääomaa. Yksilön käytöksen taustavoimana on luonteenlaatu, joka vaikuttaa intohimoihin eli asioihin, jotka todella merkitsevät jotain yksilölle. Se vaikuttaa myös siihen, kuinka laajasti yksilö käyttää synnynäisiä lahjojaan. Menestyvä yrittäjä tarvitsee siis ammatillisten taitojen lisäksi tietynlaista luonteenlaatua ja intohimoa saavuttaakseen päämääränsä. (Thompson 2004, 244–246.)

Yrittäjän määrittelemiseksi on luotu myös malli, joka perustuu kuuteen ominaisuusteemaan. Teemat koostuvat fokuksesta, etulyöntiasemasta, luovuudesta, sisäisestä ja ulkoisesta egosta sekä tiimi- ja sosiaalisista ominaisuuksista. Jokaisella teemalla on lisäksi vähintään kolme alateemaa. Esimerkiksi fokuksen alateemoja ovat tavoite, aika ja toiminta. Fokus, etulyöntiasema ja luovuus työskentelevät yhdessä luovuuden ollessa ideoiden ja mahdollisuuksien lähde. Etulyöntiasema, joka on strateginen elementti, erottelee ideoista sellaiset, joihin voidaan luoda jotain arvoa. Fokus tuottaa tarvittavan lopputuloksen, joka vaaditaan tehokkaalle toteutukselle. Yrittäjän ego voidaan jakaa kuuteen osaan. Sisäiseen egoon liittyvät motivaatio, itseluottamus ja omistautuminen. Ulkoinen ego koostuu yrittäjän sisäisen kontrollin odotuksesta, jonka mukaan yksilö haluaa päättää itse omasta kohtalostaan. Muita ulkoiseen egoon liittyviä seikkoja ovat edesvastuu ja vastuullisuus sekä rohkeus, joka tarkoittaa yksilön kykyä ja halua selvittää takaiskuja. (Thompson 2004, 248–249.)

Edellä mainituista teemoista tiimi auttaa yrittäjää hyödyntämään fokusta, etulyöntiasemaa ja luovuutta sekä laajentamaan liiketoimintaa. Tiimiominaisuuksia ovat mm. oikeiden ihmisten löytäminen ja valikoiminen, kyky rakentaa näiden ihmisten ympärille tehokas tiimi, tietämys siitä, milloin ja missä apua tarvitaan sekä verkostoituminen. Sosiaaliset ominaisuudet vaikuttavat organisaation kulttuuriin ja tyyliin sekä siihen, miten työntekijöitä kohdellaan. Ne vai-

kuttavat myös yrityksen voitontavoitteluun. Yrittäjälle voi pelkän voiton tuottamisen sijaan olla tärkeää myös yhteiskunnalliset tavoitteet. (Thompson 2004, 248–249.)

Yrittäjä tulisi nähdä myös yrityksensä johtajana ja tämä vaatii yrittäjältä tietynlaisia ominaisuuksia. Osa yrittäjän ominaisuuksista, kuten fokus on tärkeää myös johtajalle, mutta hänelle ei välttämättä ole kovin tärkeää omata luovuutta. Sen sijaan johtajalta vaaditaan strategista visiointia, jolloin johtaja voidaan nähdä visionäärinä, jonka tulisi kyetä selvittämään yrityksen tulevaisuuden suunta. Toinen merkittävä johtajalta vaadittava ominaisuus on ihmisiin vaikuttaminen, jonka myötä hän saa selvitettyä visionsa myös yrityksen työntekijöille. (Thompson 2004, 250.)

3.5 Yrittäjäkoulutus

Yrittäjän ominaisuuksia on pidetty usein yksilön synnynnäisinä ominaisuuksina, eikä yrittäjyyttä omana oppiaineena ole pidetty kovin tärkeänä monessakaan maassa. Niiden, joilla on yrittäjämäisiä ominaisuuksia, on oletettu hakeutuvan yrittäjäksi joka tapauksessa. Tutkimusten mukaan hyvin toimiva liiketoiminnan tukisysteemi voi vaikuttaa yrittäjyyteen ja yrittäjyyskoulutuksesta onkin tullut yksi merkittävimmistä tukisysteemien osista. Yrittäjyyskoulutuksessa Yhdysvallat on ollut vahva edelläkävijä, jossa yliopistojen tarjoamat yrittäjyyskoulutusohjelmat ovat lisääntyneet merkittävästi 70-luvulta. (Atsan & Gurol 2006, 26–27.) Koulutuksen lisääntyminen selittyy osaltaan sillä, että yrittäjyystutkimusta tekevien yliopistojen määrä on kasvanut yhdysvalloissa merkittävästi, joka on lisännyt kilpailua tutkijoiden välillä. Se taas on lisännyt tehtyjen yrittäjyystutkimusten laatua, joka puolestaan on johtanut opiskelijoiden kasvavaan kiinnostukseen yrittäjyyden oppiainetta kohtaan. (McMullan & Vesper 1988, 8.)

Yrittäjyysosaamisen kehittämisen avulla eri valtiot voivat saada kilpailullista etua muihin nähden. Yrittäjyyskoulutuksen tarkoituksena on kehittää ja huolehtia motivaatiota sekä taitoja. Tutkijoiden mukaan koulutuksen kautta löytyisi paljon yksilöitä, jotka voisivat olla menestyviä yrittäjiä. Toisaalta yrittäjyyskoulutuksen on katsottu synnyttävän yrittäjiä kehittämällä ihmisten liiketoimintaosaamista ja tukemalla psykologisten ominaisuuksien kehittämistä. Tutkimusten mukaan yrittäjyyskoulutuksen on katsottu vaikuttavan ihmisten asenteisiin yrittäjyyttä kohtaan. (Rasheed & Rasheed 2003.)

Yrittäjyyskoulutus voi sisältää joitakin elementtejä yritysjohtajien koulutusohjelmista, mutta toisaalta ne tulee myös eriyttää toisistaan. Yrittäjyys tarvitsee laajempaa osaamista koko yritysmaailman toiminnasta, joten sen koulutusohjelman tulisi sisältää ainakin useimpia seuraavista elementeistä:

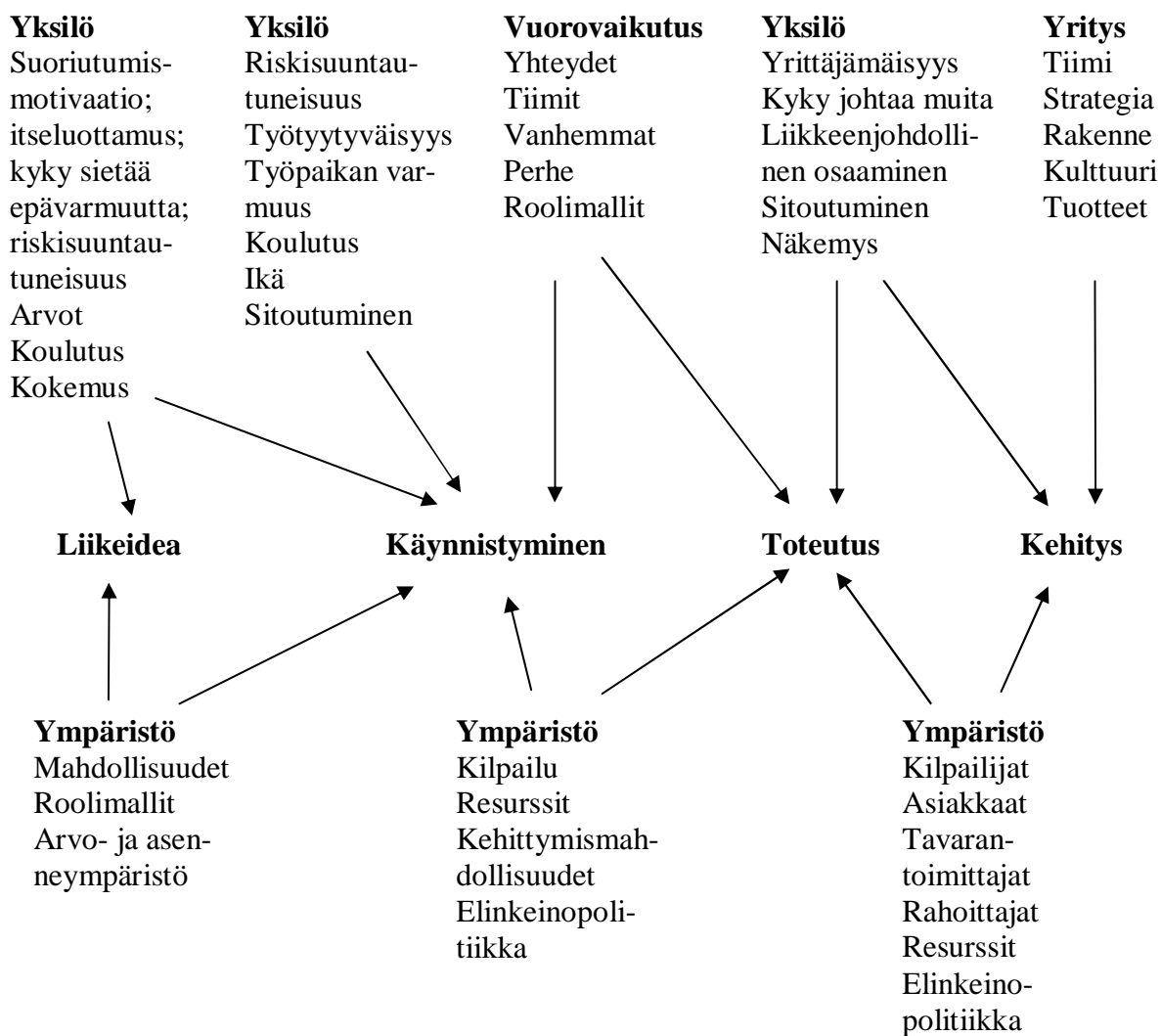
- 1.) Kattava valikoima keskeisiä yritystoiminnan perustoimintoihin liittyviä aineita, kuten markkinointi, rahoitus sekä taloushallinto. Ne tulisi opettaa yrittäjydessä tarvittavan osaamisen näkökulmasta, ei niinkään akateemisista lähtökohdista.
- 2.) Koulutus, joka liittyy erityisesti yrittäjyyteen, kuten yrittäjyyden luonne, tiimityö, ideoiden suojaaminen, yritysten oikeudellinen asema, pääoman lähteet sekä yrittäjyyden yhteiskunnallinen, psykologinen, historiallinen ja taloudellinen näkökulma.
- 3.) Kommunikointitaitojen, kuten kirjallisen ja suullisen ilmaisun sekä neuvottelutaidon kehittäminen.
- 4.) Luova ajattelu.
- 5.) Aito osallistuminen meneillään olevassa yrittäjyysprosessissa. Opiskelija voisi opinto-ohjelman puitteissa harjoitella uuden teknologian kaupallistamisen suunnittelua ja strategista suunnittelua sekä hankkia tarvittavia resursseja.
- 6.) Liiketoimintasuunnitelmien laadinta. Yleensä kursseilla laaditaan yhdestä kahteen suunnitelmaa, mutta kehittymisen kannalta olisi suotavaa, jos suunnitelmia laadittaisiin huomattavasti useampia. Osa suunnitelmista voisi olla osasuunnitelmia, jolloin niitä voisi tehdä yhdessä muiden oppiaineiden opiskelijoiden kanssa.
- 7.) Liiketoimintamahdollisuuksien arvioiminen ja tunnistaminen uusien teknologioiden ja ideoiden joukosta.
- 8.) Yrittäjyyden opinto-ohjelman tärkeimpänä elementtinä tulisi olla roolimallien esille tuominen. Roolimallien ei välttämättä tarvitse olla kaikkein menestyneimpiä, vaan sellaisia, joihin opiskelijat voivat samaistua. Esikuvina tulisi esitellä niin nais- kuin miesyrittäjiä ja heidän tulisi mielellään olla nuoremman polven yrittäjiä. (McMullan & Vesper 1988, 11–12.)

Opetuksen laatu ja monipuolisuus vaatii, että vakinaisen henkilökunnan lisäksi opetusta antaisivat vierailevat luennoitsijat. He voisivat olla minkä tahansa oppilaitoksen henkilökuntaa, joka on osoittanut luovaa toimintaa mm. julkaisujen, yritysten, patenttien ja keksintöjen muodossa. Heillä tulisi olla myös näyttöjä tehokkaasta koulutuksesta ja osalla luennoitsijoista voi olla yrittäjäkokemusta. (McMullan & Vesper 1988, 12.)

Koulutus voi olla merkittävässä roolissa erityisesti pienten perheyriyten selviytymisessä sukupolvenvaihdoksista. Potentiaalisten jatkajien johtamisominaisuuksia, liikkeenjohdon taitoja ja motivaatiota voidaan tunnistaa ja kehittää muodollisen koulutusohjelman avulla. Pienillä yrityksillä on kuitenkin rajalliset resurssit osallistua koulutusohjelmiin ja siksi ne ovatkin investoineet varsin vähän varoja jatkajia valmentavaan koulutukseen. Perheyriyksillä on kuitenkin tärkeä rooli eri valtioiden talouden kehityksessä ja työpaikkojen luonnissa. Siksi onkin tärkeää, että jatkajien koulutus ei jää pelkästään yritysten vastuulle, vaan koulutuksen tulisi olla kansallisen kiinnostuksen kohteena. Yhteiskunnalla tulisi siten olla merkittävä rooli koulutuksen järjestämisessä. Tutkijat suosittelevatkin, että yhteiskunta voisi kehittää instituution, joka koordinoisi koulutustoimintaa, jonka järjestämiseen osallistuisivat mm. yliopistot, valtion viranomaiset ja yrittäjäjärjestöt. Hyvin koordinoidulla koulutuksella voisi parantaa merkittävästi yritysten selviytymisastetta. (Ibrahim ym. 2004, 478.)

3.6 Yrittäjän ominaisuudet yrittäjäpolvenvaihdoksissa

Yrittäjäksi ryhtymistä on vuosien saatossa pyritty selittämään useilla eri tavoilla. Yrittäjäksi ryhtymisen motiiveja ja muita tekijöitä voidaan soveltaa hyvin myös yrittäjäpolvenvaihdoksiin. Uuden liiketoiminnan syntymistä kuvaavaa prosessia voidaan varsin hyvin soveltaa myös yrittäjäpolvenvaihdoksiin (kuvio 6). Kun uuden liiketoiminnan taustalla on jonkin liikeidean syntyminen, yrittäjäpolvenvaihdoksessa uuden liikeidean korvaa mahdollisuus ostaa vanha ja toimiva liikeidea, jota uusi yrittäjä lähtee kehittämään edelleen. Prosessissa liiketoiminnan kehitys on kietoutunut yksilön ja ympäristön vuoropuheluun ja prosessi noudattaa perinteisen elinkaarimallin mukaista kehitystä. (Niittykangas 2003, 143.)



Kuvio 6. Liiketoiminnan syntyprosessi.

Lähde: Bygrave 1994, 3; ref.Niittykangas 2003, 143.

Yrittäjyys on moniulotteinen prosessi, jolle on tyypillistä mm. seuraavat ominaisuudet:

- se on saanut alkunsa ihmisen tahdosta,
- se esiintyy yhden yrityksen tasolla,
- siihen liittyy olosuhteiden muutos,
- siihen liittyy epäyhtenäisyys,
- se on kokonaisvaltainen, dynaaminen ja uniikki prosessi,
- siihen liittyy lukuisia ennakkomuuttujia ja prosessin tulokset ovat alttiita näille muuttujien ehdoille (Bygrave & Hofer 1991, 17.)

Yrittäjyysprosessin lähtökohtana ja tärkeimpänä piirteenä on luonnollisesti yrittäjä, jonka tahdosta yritystoiminta saa alkunsa. Yrittäjäksi ryhtyminen muuttaa ulkoisia olosuhteita tilanteesta, jossa yritystä ei ollut, tilanteeseen, jossa se on olemassa. Se kuvastaa myös yrityksen toimialan kilpailurakenteen epäyhteneväisyyttä. Joskus yrittäjyysprosessi voi riippua kokonaan uuden toimialan luomisesta. Yrittäjyysprosessin kokonaisvaltaisuus merkitsee sitä, että uutta yritystä ja sen menestymismahdollisuuksia voidaan kuvata sekä arvioida ainoastaan osana koko toimialaa. Prosessin dynaamisuus taas merkitsee, että yritys ja toimiala kehittyvät aikojen kuluessa. Yrityksen perustaminen on myös aina uniikki tilanne, koska mikään muu toimiala tai kilpailutilanne ei ole täysin samanlainen tai ne eivät kehity samalla tavalla. Uuden yrityksen syntymiseen liittyy monenlaisia ennakkomuuttujia, joilla on vaikutus prosessin etenemiseen. Kilpailijoihin liittyviä muuttujia ovat niiden määrä, voima ja asemoituminen kilpailijoihin nähden. Itse uuteen yritykseen liittyviä muuttujia ovat käytettävissä olevat resurssit, asemoituminen ja strategia. Myös nykyisiin ja uusiin asiakkaisiin liittyy epävarmuustekijöitä, kuten niiden määrä, kasvu ja tarpeiden muutokset. Näistä ominaisuuksista on pääteltävissä, että yrittäjyyttä on mahdotonta selittää pelkästään luonnontieteiden teorioihin perustuen, vaan yrittäjyyden teoriassa tulisi ottaa huomioon myös yhteiskuntatieteet, kuten antropologia, psykologia, sosiologia, politiikka ja taloustieteet. (Bygrave & Hofer 1991, 17.)

Yrittäjäperheen lapselle yrittäjyys on usein luonnollinen uravalinta, koska hän on voinut olla mukana yrityksen toiminnassa mukana jo lapsuudesta saakka. Hän on voinut periä vanhemmiltaan yrittäjyyteen tarvittavia piirteitä ja toisaalta hän on kasvanut yrittäjyyteen sosiaalisessa ympäristössään. Häntä on voitu valmentaa yrityksen jatkajaksi jo pidemmän aikaa ja koulutuskin on voitu hankkia yrittäjyysura tähtäimessä. Myös uravalinnan esikuva on ollut läheinen. Yrittäjyysura on voinut olla myös ainoa todellinen vaihtoehto, jonka jatkaja omannut. Hänen on voitu odottaa jatkavan perheen yritystoimintaa joka tapauksessa, vaikkei hän sitä itse haluaisikaan. Silloin voitaneen puhua ulkoisesta kontrolliodotuksesta eli hänen kohtalonsa on ollut syntyä yrittäjäperheeseen. Ongelmaksi tällaisissa tilanteissa voi muodostua heikko motivaatio hoitaa yrityksen asioita.

Sitoutumista pidetään yleisesti ratkaisevana tekijänä perheen sisäisissä sukupolvenvaihdoksissa. Sitoutuminen on tehokkainta silloin, kun jatkaja haluaa aidosti tulla omasta tahdostaan mukaan yrityksen toimintaan. Hänen on tunnettava olevansa haluttu jatkajaksi, mutta ilman vanhempien painostusta. Hänellä on myös oltava valinnan mahdollisuus joko tulla tai olla

tulematta mukaan yritykseen. Tehokkaalla jatkajalla on havaittu olevan positiivisempi asenne liiketoimintaan kuin vähemmän tehokkailla jatkajilla. (Cabrera-Suárez, 2005, 76.)

Yrityksille, joilla ei ole tiedossa jatkajaa, haasteena on löytää sopivilla ominaisuuksilla ja hyvällä motivaatiotasolla varustettu jatkaja. Avainasemassa tällaisessa tilanteessa on yhteiskunta ja sosiaalinen ympäristö. Yrittäjyydestä tulisi tehdä riittävän houkutteleva vaihtoehto palkkasuhteen rinnalle eli yrittäjyyden vetovoimaisuutta tulisi lisätä. Tärkeässä roolissa on myös koulutusjärjestelmä, jonka kautta yrittäjyydessä tarvittavia taitoja voisi kehittää. Kouluissa saa varmastikin riittävän ammatillisen osaamisen, mutta sen rinnalle olisi hyvä ottaa myös yrittäjyyteen liittyviä opintojaksoja. Myös yleinen asenneympäristö yrittäjyyttä kohtaan tulee olla positiivinen, jotta nuoret kokisivat yrittäjyyden mielekkäänä uravaihtoehtona.

4. TUTKIMUSMENTELMÄT JA -AINEISTO

4.1 Käytetyt analyysimenetelmät

Yleisesti tilastotiede jakautuu kahteen osa-alueeseen, joita ovat havaintoaineiston kuvailu ja tilastollinen päättely. Havaintoaineiston kuvailussa käytetään menetelmiä, joilla voidaan esitellä havaintoaineistoa erilaisten tunnuslukujen ja kuvioiden avulla. Tilastollinen päättely auttaa tutkijaa hankkimaan havaintoaineiston oikealla tavalla ja tekemään saaduista havainnoista luotettavia johtopäätöksiä. Yhteiskuntatieteilijät, ekonomistit, insinöörit ja monet muut tieteilijät tutkivat monia reaalimaailman ilmiöitä ja kohteita. Tutkijalla on yleensä jokin ilmiötä koskeva hypoteesi, jonka sopivuutta voidaan testata havaintojen avulla. Ilmiötä kuvataan matemaattisella mallilla ja tutkimushypoteesi voi koskea mallin yleistä muotoa tai sen parametrien arvoja. Havaintojen perusteella arvioidaan hypoteesin paikkaansa pitävyyttä. Havainnoja voidaan yleensä tehdä vain rajoitetusti ja niihin liittyy satunnaisia virheitä. Tämän vuoksi lasketut mallin parametrien arvot eivät ole tarkkoja. Tilastollinen tutkimusmetodi pohtii sekä havaintojen keruuta että havaintojen analyysia. On mahdollista, että jos havaintojen hankinnassa epäonnistutaan tai havaintojen hankinnassa käytetty logiikka on huono, havainnoista ei voi laskea tutkittavia eroja eikä asetettuihin kysymyksiin saada vastauksia. (Laininen 2004, 1–2.)

Tilastollinen testaus aloitetaan yleensä hypoteesin asettamisella. Tutkimuksen viitekehys voi sisältää erilaisia hypoteeseja tutkittavien asioiden vuorovaikutussuhteista. Nämä olettamukset kirjoitetaan tilastollisten hypoteesien muotoon. Nollahypoteesi väittää, että muuttujien välillä ei ole riippuvuutta, keskiarvojen välillä ei ole eroa tai muutosta ei ole tapahtunut. Vaihtoehtoinen hypoteesi eli vastahypoteesi väittää riippuvuutta tai eroa olevan. Nimensä mukaisesti se muodostetaan niin, että vain toinen hypoteeseista voi olla voimassa. Pienet riippuvuudet tai erot eivät yleensä riitä nollahypoteesin hylkäämiseen, vaan niiden on oltava niin suuria, ettei niitä tulkita sattumasta johtuviksi. Kun testauksia tehdään tietokoneella, hypoteesien asettaminen usein unohdetaan. Tällöin testataan vain, onko keskiarvojen välillä eroa tai onko muuttujien välillä riippuvuutta. Hypoteesien asettamisen jälkeen suoritetaan otoksen poimiminen, jonka jälkeen tehdään tilastollisen testin valinta ja suoritetaan valittu testi. Tämän jälkeen tulkitaan testin tulos, jonka perusteella tehdään lopulta johtopäätökset. Tilasto-ohjelmat, kuten SPSS suorittaa testauksen automaattisesti testin valinnan jälkeen. Tutkijan tehtäväksi jää tul-

kita tulos testitulosteiden perusteella. Ohjelma ilmoittaa myös havaitun merkitsevyystason (Sig.) , joka on avainarvo tulosta tulkittaessa. (Heikkilä 2005, 191–192.)

Tilastollinen testi on eräänlainen malli, jonka perusteella nollahypoteesi tai vaihtoehtoinen hypoteesi hyväksytään. Testiä valittaessa täytyy muistaa, että tarkasteltavien muuttujien on täytettävä testin vaatimat edellytykset. Otoskoon ja vertailtavien ryhmien lukumäärän lisäksi tilastollisen testin valintaan vaikuttavat käytetty mitta-asteikko, muuttujan normaalijakautuneisuus ja havaintojen toisistaan riippumattomuus. Lisäksi valintaan vaikuttaa se, onko kyseessä jatkuva vai epäjatkuva muuttuja sekä vertailtavien ryhmien toisistaan riippumattomuus. Eräs keskeisimmistä päätöksistä on valinta parametrisen ja ei-parametrisen testin välillä. Parametrinen testien käyttöön liittyy oletuksia perusjoukon tunnusluvuista ja muuttujien jakauman muodosta. Yleensä on suositeltavaa käyttää parametrisiä testejä, jos niiden käyttö suinkin on mahdollista, koska ne ovat voimakkaampia eli ne suosittelevat helpommin väärän nollahypoteesin hylkäämistä. (Heikkilä 2005, 193.)

Hypoteesin testauksessa mielenkiinnon kohteena on 1. lajin virhe eli hylkäämisvirhe. Sille lasketaan todennäköisyys, jota kutsutaan merkitsevyystasoksi eli riskitasoksi. SPSS-ohjelma tulostaa testien yhteydessä merkitsevyystasoa ilmaisevan significance (p) -luvun. Riskitason rajoina käytetään yleensä arvoja 0,05, 0,01 ja 0,001. Riskitasoille on myös seuraavat nimitykset:

- $\alpha \leq 0,001$, tulos tai ero tilastollisesti erittäin merkitsevä
- $0,001 < \alpha \leq 0,01$, tulos tai ero on tilastollisesti merkitsevä
- $0,01 < \alpha \leq 0,05$, tulos tai ero on tilastollisesti melkein merkitsevä. (Holopainen & Pulkkinen 2008, 177.)

Usein on kuitenkin järkevämpää esittää tarkka merkitsevyystason arvo ja tehdä johtopäätös tilanteen mukaan. Näin on menetelty myös tämän tutkielman empiirisen tutkimuksen osalta.

Tilastollisista analyysimenetelmistä keskiarvotesteillä verrataan otoksesta laskettua keskiarvoa hypoteesin mukaiseen vakioarvoon tai vertaillaan ryhmien keskiarvoja toisiinsa. Yksisuuntaisessa varianssianalyysissä tilastoyksiköt jaetaan ryhmiin yhden muuttujan perusteella ja verrataan näiden ryhmien keskiarvoja toisiinsa. Vertailtavia ryhmiä voi olla analyysissä joko kaksi tai useampia. Varianssianalyysissä kokonaisvaihtelu jaetaan ryhmän sisäiseen ja ryhmien väliseen vaihteluun. Jos ryhmien välinen vaihtelu on huomattavasti suurempaa kuin

ryhmien sisäinen vaihtelu, on ryhmien välillä eroa. Vertailtavien ryhmien toisistaan riippumattomuus on edellytys testin tekemiselle. Muita edellytyksiä testin tekemiselle ovat muuttujan arvojen normaalijakautuneisuus kaikilla vertailtavilla ryhmillä ja muuttujien varianssien on oltava yhtä suuret eri ryhmissä. (Heikkilä 2005, 224–225.) Jos muuttujan arvot eivät ole normaalijakautuneita kaikissa vertailtavissa ryhmissä, käytetään usean riippumattoman otoksen testeistä Kruskal-Wallis H-testiä.

Nykyiset tilastolliset ohjelmistot tarjoavat mahdollisuuden monenlaisten riippuvuuslukujen käyttöön. Eräs tavallisimmista tavoista ilmaista kahden muuttujan välinen riippuvuus on korrelaatiokerroin. Näistä yleisimmin on käytetty ns. Pearsonin korrelaatiokerrointa, joka osoittaa kuitenkin vain lineaarisen riippuvuuden suuruutta ja vaatii vähintään välimatka-asteikon tasoiset muuttujat. Jos muuttujat ovat järjestysasteikon tasoisia, voidaan vaihtoehtoisesti käyttää Spearmanin tai Kendallin järjestyskorrelaatiokertoimia. Korrelaatiotestejä tehtäessä on kuitenkin huomattava, että vaikka muuttujat korreloisivat keskenään, se ei ole todiste niiden välisestä kausaalisesta suhteesta. Korrelaatio ei ole riittävä edellytys kausaalisuhteelle, koska kaksi asiaa voi esiintyä yhdessä ilman, että toinen niistä on aiheuttanut toisen. Kausaalisuhteen vaatimia edellytyksiä ovat muuttujien yhteisvaihtelu, ajallinen järjestys ja teorian tuki. Lisäksi seuraus ei saa aiheutua mistään kolmannesta, ulkopuolisesta tekijästä. (Heikkilä 2005, 203–207.)

Ristiintaulukoinnilla voidaan selvittää kahden luokitellun muuttujan välistä yhteyttä, millä tavalla ne vaikuttavat toisiinsa. Testin yhteydessä halutaan usein selvittää, onko sarake- ja rivimuuttujan välillä riippuvuutta. Sen voidaan selvittää χ^2 -riippumattomuustestin avulla. Testin käytön edellytyksiä ovat, että korkeintaan 20 % odotetuista frekvensseistä saa olla pienempiä kuin viisi ja jokaisen odotetun frekvenssin on oltava suurempi kuin yksi. Testin muuttujiksi riittävät nominaaliasteikon tasoiset muuttujat. Jos edellytykset eivät ole voimassa, testi voi johtaa helposti nollihypoteesin hylkäämiseen ja näin virheellisen johtopäätöksen tekemiseen. Jos testissä on mukana alle viiden suuruisia odotettuja frekvenssejä, suositellaan käytettäväksi Fisherin eksakti todennäköisyydestä. (Heikkilä 2005, 210–222.)

4.2 Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyys

Tutkimuksen luotettavuutta ja yleistettävyttä on mahdollista tarkastella reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittarin luotettavuutta eli kykyä tuottaa ei-

sattumanvaraisia tuloksia. Jos eri mittauskerroilla saadaan samanlaisia tuloksia samasta tai samantapaisesta aineistosta, mittauksen reliabiliteetti on suuri. (Holopainen & Pulkkinen 2008, 16–17.) Kvantitatiivista tutkimusta varten on kehitetty erilaisia tilastollisia menettelytapoja, joiden avulla mittareiden luotettavuutta voidaan arvioida. Joillakin tieteenaloilla on kehitetty myös mittareita, joilla pyritään kohottamaan mittauksen tasoa ja joiden avulla voi päästä luotettavasti vertailemaan eri maissa saatuja tuloksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Validiteetti ilmaisee, missä määrin on kyetty mittaamaan sitä, mitä pitikin mitata. Tutkimuksen kannalta olisi ideaalitilanne, että muuttuja mittaa täsmälleen sitä, mitä on tarkoitus mitata. Validiteettia voivat kuitenkin joissakin tapauksissa heikentää seuraavat systemaattiset virhetilanteet: muuttujan ala ja käsitteen ala kohtaavat vain osittain, muuttujan ala on rajoittuneempi kuin käsitteen ala tai muuttujan ala on laajempi kuin käsitteen ala. (Holopainen & Pulkkinen 2008, 16–17.) Tutkimuksessa käytetyt mittarit ja menetelmät eivät aina vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija kuvittelee tutkivansa. Esimerkiksi kyselyyn osallistuneet vastaajat ovat voineet käsittää monet kysymykset aivan toisin kuin tutkija on ajatellut. Tällaisessa tilanteessa tuloksia ei voida pitää tosina ja pätevinä, jos tutkija käsittelee saatuja tuloksia alkuperäisen oman ajattelumallinsa mukaan. Mittari aiheuttaa siten tuloksiin virhettä. Tutkimuksen validiutta voidaan arvioida kolmesta eri näkökulmasta. Näitä ovat ennuste-, tutkimusasetelma- ja rakennevalidius. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232.)

Sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen tutkimuksen validiutta voisi tarkentaa käyttämällä useita menetelmiä. Tutkimusmenetelmien yhteiskäytöstä käytetään termiä triangulaatio, joka voidaan jaotella neljään tyyppiin. Kun samassa tutkimuksessa käytetään useita menetelmiä, puhutaan yleensä metodologisesta tai metodisesta triangulaatiosta. Tutkijatriangulaatiosta puhuttaessa tutkimukseen osallistuu useampia tutkijoita aineistonkerääjinä ja tulosten analysoijina ja tulkitsijoina. Muita triangulaationmuotoja ovat teoreettinen triangulaatio, jolloin ilmiötä lähestytään eri teorioiden näkökulmasta ja aineistotriangulaatio, jolloin saman ongelman ratkaisemiseksi kerätään useita erilaisia tutkimusaineistoja. Nykyisin triangulaation lisäksi käytetään muitakin termejä kuvaamaan eri menetelmien käyttöä tutkimuksessa. Kun samassa tutkimuksessa käytetään määrällisiä ja laadullisia tutkimusmenetelmiä, puhutaan metodien yhdistämisestä tai monimetodisesta lähestymistavasta. Triangulaatiota on ehdotettu myös korvattavaksi termillä kiteyttäminen, jonka mukaan tutkimus on kuin kristalliin katsoamista. Se, mitä tutkija näkee kristallipalaa katsoessa, riippuu siitä kuinka hän sitä katsoo. (Hirsjärvi ym. 2009, 233.)

Kyselylomakkeen alkuosa noudatteli pääpiirteissään Kanadassa tehtyä vastaavaa tutkimusta, joten kysymysten voidaan katsoa mittaavan tutkittavaa ongelmaa varsin hyvin. Kysymykset pyrittiin muutenkin muotoilemaan selkeiksi, jotta niihin olisi helppoa ja nopeaa vastata. Lisäksi kysymyksiin oli asetettu rajoitteita ja sääntöjä, jotka ohjasivat vastaajaa täyttämään lomake oikealla tavalla. Tutkimuksen reliabiliteettia olisi voitu testata uusintakyselyin, mutta rajallisten aikaresurssien vuoksi tämä ei ollut mahdollista. Kevät on myös kiireistä aikaa yrittäjille, joten heillä olisi tuskin ollut aikaa osallistua kyselyyn uudestaan. Kyselyyn osallistuneet yrittäjät ovat voineet vastaamaan kyselyyn objektiivisesti, eikä heitä ole ohjailtu antamaan vastauksia tiettyyn suuntaan. Tutkija ei voi tietenkään olla varma, että ovatko kaikki kyselyyn osallistuneet vastanneet kysymyksiin rehellisesti ja avoimesti, mutta tähän on vain pyrittävä luottamaan.

4.3 Perusjoukon määrittely

Tutkimuksen perusjoukoksi valittiin 60-vuotiaat tai sitä vanhemmat Savon Yrittäjien jäsenet. Perusjoukkoon kuului vuoden 2010 alkupuolella 521 yrittäjää. Ikärajaksi määriteltiin 60 vuotta, koska yrittäjäpolvenvaihdos alkaa olla ajankohtainen yrittäjän saavuttaessa kyseessä olevan iän. Ikäraja olisi voinut olla alempikin, mutta nyt valittu ikäraja tuotti riittävän suuren perusjoukon tutkimuksen toteuttamiseksi. Toisekseen nuoremmat yrittäjät eivät välttämättä olisi kokeneet tutkimuksen aihetta yhtä ajankohtaiseksi kuin nyt valittu ryhmä. Tutkimus päätettiin tehdä kokonaistutkimuksena, eli kaikki perusjoukkoon kuuluneet yrittäjät otettiin mukaan tutkimukseen.

Savon Yrittäjät on yksi Suomen Yrittäjien 21 aluejärjestöstä. Sillä on toimialueellaan Pohjois-Savossa 22 paikkakuntaa ja jäseniä sillä on paikallisyhdistysten kautta yhteensä yli 3 800. Savon yrittäjien toiminnan pääasiallinen tarkoitus on olla asiantuntijana ja vaikuttajana pienten- ja keskisuurten yritysten asioissa. Toiminnan avulla se pyrkii parantamaan yritysten ja yrittäjien kannattavan toiminnan edellytyksiä. Kattojärjestö Suomen Yrittäjät ajaa yrittäjien etuja valtakunnan tasolla mm. hallituksen, eduskunnan, etujärjestöjen ja Euroopan Unionin suuntaan. Paikallisyhdistykset vaikuttavat kunnalliseen ja seudulliseen päätöksentekoon omalla alueellaan. Savon Yrittäjät tarjoaa jäsenyrityksilleen myös neuvontaa, koulutusta, tietoa ja muita jäsenetuja. (Savon Yrittäjät 2010.)

Savon Yrittäjät hallinnoi useita EU-rahoitteisia hankkeita, joiden tarkoituksena auttaa yrittäjiä ja yrityksiä monenlaisissa yritystoimintaan liittyvissä asioissa. Vuoden 2010 toimintasuunnitelmassa on esitelty mm. seuraavia hankkeita:

- Osuva
- Yksikään ei huku
- Oppiva Yritys
- Venäjä

Osuva-hanke liittyy vahvasti yrittäjäpolvenvaihdoksiin. Sen tavoitteena on saattaa yhteen yrityksestään luopuvia yrittäjiä ja ostajia. Lisäksi sen tavoitteena on tukea omistajanvaihdosprosesseja. Hanke lisää omistajan- ja sukupolvenvaihdososaamista julkisissa ja yksityisissä yrityspalveluissa, kehittämissyhtiöissä, tilitoimistoissa, tilintarkastajissa, ammattiin valmistavissa oppilaitoksissa ja muissa organisaatioissa. Se rakentaa myös yhteistyöverkosta yrittäjäpolvenvaihdoksia tukevien organisaatioiden välille. Toiminnan taustalla on turvata Pohjois-Savon maakunnan työpaikkojen ja palveluiden säilyminen nykyisten yrittäjien jäädessä eläkkeelle. Hanke on Euroopan Sosiaalirahaston rahoittama, jonka myötä hankkeen kautta saata- vat asiantuntijapalvelut ovat yrittäjille edullisia. (Savon Yrittäjät 2010.)

4.4 Kyselylomakkeen laatiminen ja aineiston käsittely

Kyselylomakkeen (liite 1) laatimisen apuna käytettiin aihepiirin teoriaa, kuten tutkimusartikleita. Kvantitatiivisessa kyselytutkimuksessa käytettävät kysymykset voivat olla kolmea eri tyyppiä. Avoimissa kysymyksissä vastaaja voi vastata kysytyyn asiaan omin sanoin, jolloin valmiita vastausvaihtoehtoja ei anneta. Vastaajan ajatusten suuntaa voidaan kuitenkin jollakin tavalla rajata. Avoimia kysymyksiä käytetään silloin, kun vaihtoehtoja ei tarkkaan tunneta etukäteen. Niitä voidaan käyttää erityisesti silloin, kun ennen varsinaista tutkimusta tehdään esitutkimus. Avoimille kysymyksille on tyypillistä, että ne ovat helppoja laatia, mutta ne voivat houkutella vastaamatta jättämiseen. Sanallisten vastausten luokittelu on vaikeaa, mutta toisaalta ne voivat tuoda esiin vastauksia, joita ei etukäteen välttämättä osattu odottaa. (Heikkilä 2005, 49.)

Suljetuissa kysymyksissä on valmiit vastausvaihtoehdot, joista vastaaja voi ympyröidä tai rastittaa sopivimman vaihtoehdon. Valmiit vastausvaihtoehdot sisältäviä kysymyksiä voidaan

nimittää myös monivalintakysymyksiksi tai strukturoiduiksi kysymyksiksi. Niitä käytetään silloin, kun selvästi rajatut vastausvaihtoehdot tiedetään etukäteen ja kun niitä on rajoitetusti. Suljettujen kysymysten käyttämisellä pyritään vastausten käsittelyn yksinkertaistamiseen ja tiettyjen virheiden torjuntaan. Valmiita vastausvaihtoehtoja käyttämällä vastaaminen ei esty esimerkiksi kielivaikeuksien takia ja niiden avulla voi olla myös helpompi antaa moittivia tai arvostelevia vastauksia. Suljettujen kysymysten etuina voidaan erityisesti pitää vastaamisen ja tulosten tilastollisen käsittelyn helppoutta. Haittoina voidaan pitää vastausten harkitsemattomuutta ja vaihtoehtoja sekä niiden esittämisjärjestyksen johdattelevuutta. (Heikkilä 2005, 50–51.)

Kolmas kyselytutkimuksissa yleisesti käytettävä kysymystyyppi on sekamuotoinen kysymys, jossa osa vastausvaihtoehdoista on annettu ja osa on avoimia. Yleensä avoimia vaihtoehtoja on yksi, jolloin valmiiden vastausvaihtoehtojen lisäksi esiintyy ”Muu, mikä?” -kysymys. Se on hyvä lisätä silloin, kun on epävarmaa, keksitäänkö kysymyksiä laadittaessa kaikki mahdolliset vastausvaihtoehdot. (Heikkilä 2005, 52.)

Kyselylomake sisälsi lopulta neljä osiota. Ensimmäinen ja toinen osio sisälsivät yrityksen ja yrittäjän taustatietoja käsitteleviä kysymyksiä, jotka toimivat taustamuuttujina empiirisen aineiston analysoinnissa. Kysymykset olivat avoimia, strukturoituja ja sekamuotoisia. Kolmas osio käsitteli jatkajan ominaisuuksia, joita vastaajan tuli arvioida viisiportaisella Likertin asteikolla. Ominaisuuksia oli listattu valmiiksi yhteensä 30 kappaletta, joiden lisäksi vastaaja sai halutessaan nimetä kaksi omaa ominaisuusvaihtoehtoa. Numero yksi merkitsi ”ei tärkeä” -ominaisuutta ja numero viisi ”erittäin tärkeä” -ominaisuutta. Neljännen osion kysymykset käsittelivät yrittäjäpolvenvaihdoksia. Kysymykset olivat strukturoituja, avoimia ja viisiportaisia Likert-tyyppisiä kysymyksiä.

Kyselylomakkeen loppuun oli sijoitettu kaksi avointa kysymystä, joilla vastaajille pyrittiin antamaan mahdollisuus tuoda esiin laajemmin omia näkemyksiä yrittäjäpolvenvaihdosten onnistumisesta ja yhteiskunnan vaikutusmahdollisuuksista. Avoimilla kysymyksillä pyritään saamaan esiin vastauksia, joita tutkija ole etukäteen osannut odottaakaan. Avointen kysymysten luokittelu, päättely ja tulkinta ovat hyvin samanlaista kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa.

Kyselylomakkeen pituudeksi tuli neljä sivua, jossa oli yhteensä 25 kysymystä. Sivumäärä on varsin sopiva, jotta vastaajilla säilyy mielenkiinto vastata huolella kaikkiin kysymyksiin. Kyselylomakkeen sisällöstä keskusteltiin tutkielman ohjaajan kanssa, joka antoi joitakin tarvittavia muutos- ja lisäysohjeita. Lisäksi kyselylomaketta käytiin läpi Savon Yrittäjien edustajan kanssa.

Tutkimus toteutettiin perinteisellä kirjekyselyllä. Kyselylomake, saatekirje (liite 2) ja vastauslähetytkuori postitettiin tammikuun puolessa välissä 2010 ja niiden palautuspäivä oli tammikuun 31. päivä. Viimeiset vastaukset palautuivat maaliskuun puolessa välissä, jotka ovat myös mukana tehdyissä analyyseissa. Kyselylomakkeita lähti siis 521 kappaletta, joista palautui 126 analyysikelpoista vastausta eli vastausprosentiksi muodostui 24,2 %. Näiden lisäksi muutama lomake palautui tyhjänä. Koska vastaajien määrä oli analyyseihin kannalta riittävän hyvä, muistutuskirjeiden lähettämistä ei katsottu tarpeelliseksi, jotta analyyseihin tekemiseen jäisi riittävästi aikaa.

Havaintoaineisto siirrettiin maaliskuun 2010 aikana SPSS for Windows 14.0 -tilastolliseen tietojenkäsittelyohjelmaan. Aineiston analysointi aloitettiin heti, kun aineisto saatiin tallennettua ohjelmaan. Graafisten esitysten tuottamiseen on käytetty lisäksi Excel 2000 -taulukkolaskentaohjelmaa. Jatkuvaluonteiset muuttujat, kuten liikevaihto, työntekijämäärä ja yrityksen ikä on luokiteltu kolmeen tai neljään luokkaan ennen varsinaisten analyyseihin tekemistä.

Tutkimuksen havaintoaineiston kuvailussa on käytetty mm. seuraavia tunnuslukuja: keskiarvo, mediaani ja prosentuaalinen jakauma. Ennen varsinaisia tilastollisia testejä, havaintojen normaalijakautuneisuutta tarkasteltiin erilaisilla ohjelman tarjoamilla välineillä. SPSS-ohjelma testaa havaintojen normalisuutta Kolmogorov-Smirnovin testillä Lillieforsin korjauksella. Lisäksi normaalijakautuneisuuden tarkasteluun kannattaa käyttää myös jakaumakuviota ja histogrammia. (Kanniainen ym. 2005, 40–41.)

Tilastollisista menetelmistä tutkimuksessa on käytetty yksisuuntaista varianssianalyysia ja sen ei-parametrisenä vaihtoehtona Kruskal-Wallis H-testiä. Useimmissa testeissä käytettiin ei-parametristä testiä, koska muuttujat eivät olleet normaalijakautuneita taustamuuttujan ryhmissä. Kovin vinoille jakaumille on kyseenalaista käyttää varianssianalyysia, joten on turvallisempaa käyttää ei-parametrisiä testejä (Heikkilä 2005, 225). Näillä testeillä tutkittiin jatkajan

ominaisuuksien ryhmäkeskiarvojen vaihtelua koko populaatiossa. Luokiteltujen muuttujien välisen riippuvuuden tarkasteluun on käytetty ristiintaulukointia ja sen yhteydessä Pearsonin korrelaatiokerrointestiä, joka on SPSS-ohjelman tekemistä riippumattomuus testeistä ns. tavallinen testi. Jos testissä oli alle viiden odotettuja frekvenssejä, käytettiin Fisherin eksakti todennäköisyystestiä. Ristiintaulukointi on yksi tilastollisen analyysin perusmenetelmistä, jolla voidaan tutkia kahden muuttujan välistä riippuvuutta ja verrata muuttujien jakaumia eri ryhmissä (Kanniainen ym. 2005, 77). Kahden jatkuvaluonteisen muuttujan välisen lineaarisen riippuvuuden tarkasteluun tutkimuksessa on käytetty korrelaatiomatriisia ja siihen liittyvää Pearsonin korrelaatiokerrointa.

5. JATKAJAN OMINAISUUDET JA YRITTÄJÄPOLVENVAIHDOSTEN TILANNE POHJOIS-SAVOSSA

5.1 Kohdeyritysten ja yrittäjien kuvaus

Kyselyyn osallistuneiden yritysten keski-ikä oli 23,2 vuotta. Vanhin yritys oli ollut toiminnassa jo 82 vuotta ja nuorin yritys oli toiminut vuoden. Yritysten liikevaihdon keskiarvo oli 2,4 miljoonaa euroa ja mediaani 250 000 euroa. Noin puolella yrityksistä liikevaihto ylitti 250 000 euroa. Noin 41 % yrityksistä toimi palvelualalla, jonka jälkeen tulivat rakennus, vähittäiskauppa ja teollisuus. Yritysmuodoista osakeyhtiö oli parhaiten edustettuna tutkimusjoukossa (53,2 %). Seuraavina tulivat yksityinen toiminimi (27,8 %) ja kommandiittiyhtiö (17,5 %). Yritysten työntekijämäärän keskiarvo oli noin kuusi ja mediaani kaksi. Yritysten koko työntekijämäärällä mitattuna oli siis varsin pieni. Yli puolet vastanneista yrittäjistä omisti yrityksensä kokonaan (taulukko 2).

Taulukko 2. Yritysten taustatiedot.

| Yrityksen toiminta- vuodet | | | Liikevaihto | |
|---------------------------------------|--------|--|----------------------|-----------|
| Keskiarvo | 23,2 | | Keskiarvo | 2,4 meur |
| Mediaani | 20,00 | | Mediaani | 250 000 € |
| Nuorin | 1 | | < 50 000 € | 15,6 % |
| Vanhin | 82 | | 50 000–250 000 € | 35,4 % |
| | | | > 250 000 € | 49,0 % |
| Toimiala | | | Yritysmuoto | |
| Vähittäiskauppa | 15,3 % | | Osakeyhtiö | 53,2 % |
| Tukkukauppa | 2,5 % | | Kommandiittiyhtiö | 17,5 % |
| Teollisuus | 15,3 % | | Avoin yhtiö | 1,6 % |
| Palvelut | 41,5 % | | Yksityinen toiminimi | 27,8 % |
| Rakennus | 20,3 % | | | |
| Raaka-ainetuotanto | 1,7 % | | | |
| Muut | 3,4 % | | | |
| Työntekijöiden määrä | | | Omistusosuus | |
| Keskiarvo | 6,18 | | < 50 % | 10,7 % |
| Mediaani | 2,00 | | 50–100 % | 89,3 % |
| ≤ 10 työntekijää | 88,0 % | | | |
| > 10 työntekijää | 12,0 % | | | |

Vastanneista yrittäjistä valtaosa eli 81,6 % oli miehiä. Vastaaajien keski-ikä oli luonnollisesti korkea (62 vuotta) ja heistä 14,5 % oli yli 65 -vuotiaita. Valtaosa heistä oli yritystensä perustajia, joten yritystoiminnassa vietetyt vuodet olivat samaa luokkaa kuin yrityksen ikäkin (taulukko 3).

Taulukko 3. Vastaaajien taustatiedot.

| Sukupuoli | | | Ikä | |
|---------------------------|--------|--|------------------|-----------|
| Mies | 81,6 % | | Keskiarvo | 62 vuotta |
| Nainen | 18,4 % | | > 65 vuotta | 14,5 % |
| Vuodet yrityksessä | | | Sukupuoli | |
| Keskiarvo | 20,05 | | Ensimmäinen | 91,3 % |
| Mediaani | 20,00 | | Toinen | 8,7 % |
| > 30 vuotta | 27,2 % | | | |

5.2 Jatkajan ominaisuuksien arvostaminen

Tutkimuksen keskeisimpiä tavoitteita oli selvittää, millaisia jatkajan ominaisuuksia yrittäjät arvostavat valintaa tehdessään. Vastajat arvioivat jatkajan ominaisuuksia asteikolla 1 – 5. Näin ollen keskiarvo jokaiselle ominaisuudelle olisi kolme. Tämän alle jäi yhteensä vain viisi ominaisuutta, jotka olivat lasten syntymäjärjestys, sukulaisuus, jatkajan nykyinen omistusoisuus yrityksessä, jatkajan sukupuoli ja ikä. Kaksi ominaisuutta erottui varsin selkeästi muista ominaisuuslistan kärkipäästä. Ne olivat oikeudenmukaisuus/rehellisyys 4,63:n keskiarvolla ja yritteliäisyys 4,52:n keskiarvolla. Seitsemän muutakin ominaisuutta pääsi yli neljän keskiarvoon. Näitä olivat jatkajan ihmissuhdetaidot, sitoutuminen, itseluottamus, työntekijöiden arvostus, luovuus, älykkyys ja paineensietokyky (taulukko 4).

Kun ominaisuuksia tarkastellaan kuudessa aikaisemmin esillä tuoduissa kategorialuokassa, luopuvat yrittäjät arvostavat jatkajan sisäisiä piirteitä ja osaamista. Seuraavina tulevat järjestyksessä aikaisempi kokemus perheyriyksessä, suhde muihin perheenjäseniin ja jatkajan suhde nykyiseen yrittäjään. Selkeästi vähiten kannatusta sai asemaa perheessä kuvaava kategoria.

Taulukko 4. Jatkajan ominaisuuksien keskiarvot ja keskihajonnat tärkeysjärjestyksessä.

| Jatkajan ominaisuus | Keskiarvo | Keskihajonta |
|--|-----------|--------------|
| 1. Oikeudenmukaisuus/rehellisyys | 4,63 | 0,714 |
| 2. Yritteliäisyys | 4,52 | 0,746 |
| 3. Ihmissuhdetaidot | 4,29 | 0,889 |
| 4. Sitoutuminen | 4,29 | 0,875 |
| 5. Itseluottamus | 4,20 | 0,836 |
| 6. Työntekijöiden arvostus | 4,19 | 1,006 |
| 7. Luovuus | 4,13 | 0,808 |
| 8. Älykkyys | 4,04 | 0,782 |
| 9. Päätöksentekokyky | 4,00 | 0,883 |
| 10. Itsenäisyys | 3,95 | 0,858 |
| 11. Tekninen osaaminen | 3,90 | 0,911 |
| 12. Markkinointi- ja myyntitaidot | 3,82 | 1,017 |
| 13. Yhteistyökyky muun perheen kanssa | 3,76 | 1,171 |
| 14. Strategiset taidot | 3,71 | 0,803 |
| 15. Yrityksessä mukana olevien perheen jäsenten arvostus | 3,61 | 1,151 |
| 16. Työkokemus yrityksessä | 3,56 | 1,014 |
| 17. Riskinottohalu | 3,50 | 0,938 |
| 18. Koulutustaso | 3,50 | 1,024 |
| 19. Tavoitteiden yhteensopivuus | 3,47 | 1,072 |
| 20. Tausta/aikaisempi kokemus | 3,46 | 1,035 |
| 21. Perheenjäsenten luottamus | 3,43 | 1,180 |
| 22. Rahoitusalan taidot | 3,41 | 0,921 |
| 23. Muiden perheen jäsenten arvostus | 3,41 | 1,200 |
| 24. Suhde nykyiseen yrittäjään | 3,35 | 1,234 |
| 25. Johtamiskokemus yrityksessä | 3,34 | 1,131 |
| 26. Ikä | 2,88 | 1,066 |
| 27. Sukupuoli | 2,52 | 1,188 |
| 28. Jatkajan nykyinen omistusosuus yrityksessä | 2,24 | 1,247 |
| 29. Sukulaisuus | 2,12 | 1,257 |
| 30. Lasten syntymäjärjestys | 1,62 | 0,917 |

Seuraavaksi testattiin erilaisten taustamuuttujien vaikutusta jatkajan ominaisuuksien arvostuksiin. Tutkimusaineiston perusteella löytyi neljä taustatekijää, joilla oli tilastollisesti merkitsevää eroa keskiarvoissa (taulukko 5). Yrityksen liikevaihto vaikutti yhteensä yhdeksän ominaisuuden arvotukseen. Liikevaihdon kasvaessa myös eri ominaisuuksien arvostus kasvoi. Sitoutuminen yritykseen ominaisuuden kohdalla ero eri liikevaihtoluokkien välillä oli tilastollisesti erittäin merkitsevä. Tilastollisesti merkitsevä ero oli seuraavien ominaisuuksien kohdalla: ikä, rahoitusalan taidot, strategisen suunnittelun taidot ja tavoitteiden yhteensopivuus nykyisen johdon kanssa. Loppujen neljän ominaisuuden eli sukulaisuuden, nykyisen omistusosuuden, yritteliäisyyden ja yritystoiminnassa mukana olevien perheenjäsenten arvostuksen kohdalla

ero oli tilastollisesti melkein merkitsevä. Tuloksista on tulkittavissa, että liikevaihdoltaan isommissa yrityksissä jatkaja tulee todennäköisimmin perheen sisältä. Tällöin jatkajaa valittaessa eroja etsitään erityisesti sitoutumisen osalta eli jatkajalla täytyy olla aitoa halua ja motivaatiota yrityksen johtotehtäviin. Näiden lisäksi eroja jatkajaehdokkaiden välillä pyritään etsimään ammatillisen osaamisen kohdalla. Näyttäisi myös, että valinta voisi usein kohdistua perheen vanhimpaan lapseen, mutta sukupuolella ei näyttäisi olevan kuitenkaan merkitystä. Vanhimman lapsen valinta jatkajaksi voi olla perheen harmonian kannalta ymmärrettävä ratkaisu, koska sen voi ajatella aiheuttavan vähemmän konflikteja perheenjäsenten välillä. Toki jatkajan täytyy nauttia myös muiden liiketoiminnassa mukana olevien perheenjäsenten arvostusta.

Taulukko 5. Ryhmiteltyjen taustamuuttujien vaikutus jatkajan ominaisuuksien keskiarvoihin.

| Jatkajan ominaisuus | Yrityksen ikä | Liikevaihto | Vuodet yrittäjänä | Perheenjäsenet yrityksessä |
|---|---------------|-------------|-------------------|----------------------------|
| Ikä | | 0,006 (+) | | |
| Johtamiskokemus yrityksessä | | | | 0,017 (+) |
| Tausta/aikaisempi kokemus | 0,049 (-) | | 0,007 (-) | |
| Markkinointi- ja myyntitaidot | | 0,003 (+) | | |
| Tekninen osaaminen | | | | 0,022 (+) |
| Strategiset taidot | | 0,01 (+) | 0,049 (-) | 0,05 (+) |
| Päätöksentekokyky | | | 0,043 (-) | |
| Tavoitteiden yhteensopivuus nykyisen johdon kanssa | 0,05 (-) | | 0,031 (-) | |
| Sukulaisuus | | 0,01 (+) | | 0,005 (+) |
| Lasten syntymäjärjestys | | 0,032 (+) | | |
| Nykyinen omistusosuus yrityksestä | | 0,033 (+) | | |
| Sitoutuminen yritykseen | | 0,000 (+) | | 0,031 (+) |
| Yritteliäisyys | | 0,05 (+) | | |
| Älykkyys | | | 0,049 (-) | |
| Luovuus | | | 0,032 (-) | |
| Riskinottohalu | 0,008 (-) | | 0,043 (-) | |
| Itsenäisyys | 0,000 (-) | | 0,000 (-) | |
| Itseluottamus | | | 0,004 (-) | |
| Suhde nykyiseen yrittäjään | | | | 0,001 (+) |
| Yritystoiminnassa mukana olevien perheenjäsenten arvostus | | 0,05 (+) | | 0,019 (+) |

Ryhmiä välisten erojen tilastollinen riippuvuus (p-luku). (+) = taustamuuttujan arvon kasvaessa ominaisuuden merkitys kasvaa, (-) = taustamuuttujan arvon kasvaessa ominaisuuden merkitys pienenee.

Toinen taustatekijä, joka vaikutti yhdeksän jatkajan ominaisuuden arvostamiseen, oli nykyisen yrittäjän kokemus yrittäjyydestä (taulukko 5). Yrittäjäkokemuksen vaikutus ominaisuuksien arvostamiseen oli negatiivinen eli kokeneempi yrittäjä arvosti jatkajan ominaisuuksia ylipäättään vähemmän kuin kokemattomammat yrittäjät. Erot yrittäjien välillä olivat suurimmillaan jatkajan itsenäisyyden, itseluottamuksen ja aikaisemman kokemuksen kohdalla. Muita vähemmän arvostettuja ominaisuuksia kokeneiden yrittäjien mukaan olivat älykkyys, luovuus, riskinottohalu, strategisen suunnittelun taidot, päätöksentekokyky ja tavoitteiden yhteensopivuus nykyisen johdon kanssa. Tulosten mukaan kokenut yrittäjä ei usko jatkajan tarvitsevan mitään erityisiä sisäisiä piirteitä yrittäjän ammatissa toimiessaan. Kokeneella yrittäjällä on todennäköisesti varsin arkipäiväinen ja realistinen kuva yrittäjyydestä. Riittää, kun jatkajalla on hyvä motivaatio työntekoon. Sen kautta oppii parhaiten yrittäjyydessä tarvittavat taidot.

Yrittäjäkokemuksen kanssa samankaltaisia tuloksia saatiin yrityksen iän kohdalla (taulukko 5). Vanhemmat yrityksen arvostivat vähemmän jatkajan ominaisuuksia kuin nuoremmat yritykset. Tilastollisesti erittäin merkitsevää eroa eri yritysten välillä oli jatkajan itsenäisyyden kohdalla. Muita eroavaisuuksia oli jatkajan riskinottohalun, tavoitteiden yhteensopivuuden nykyisen johdon kanssa ja aikaisemman kokemuksen kohdalla. Tulokset selittyvät ainakin osittain sillä, että yrittäjäkokemus ja yrityksen iän taustalta löytyvät samat vastaajat.

Perheenjäsenten määrä yrityksen toiminnassa vaikutti yhteensä seitsemän ominaisuuden arvostukseen (taulukko 5). Tässäkin tapauksessa on nähtävissä, että jatkaja tulee todennäköisimmin perhepiiristä, ja mitä enemmän perheenjäseniä oli yrityksen toiminnassa, sitä korkeammalle luopuja ominaisuuksia arvosti. Tärkeimmäksi jatkajan ominaisuudeksi tällöin nousee jatkajan suhde nykyiseen yrittäjään. Muita eroja jatkajien välillä pyritään etsimään johtamiskokemuksessa, ammatillisessa osaamisessa, sitoutumisessa ja yritystoiminnassa mukana olevien perheenjäsenten arvostuksessa. Tulokset ovat osittain samansuuntaisia kuin liikevaihdon kohdalla, mutta yrityksen kokoluokka tuo pieniä eroavaisuuksia perheyritysten jatkajan valintaan.

5.3 Yrittäjäpolvenvaihdokset ja jatkajan valinta

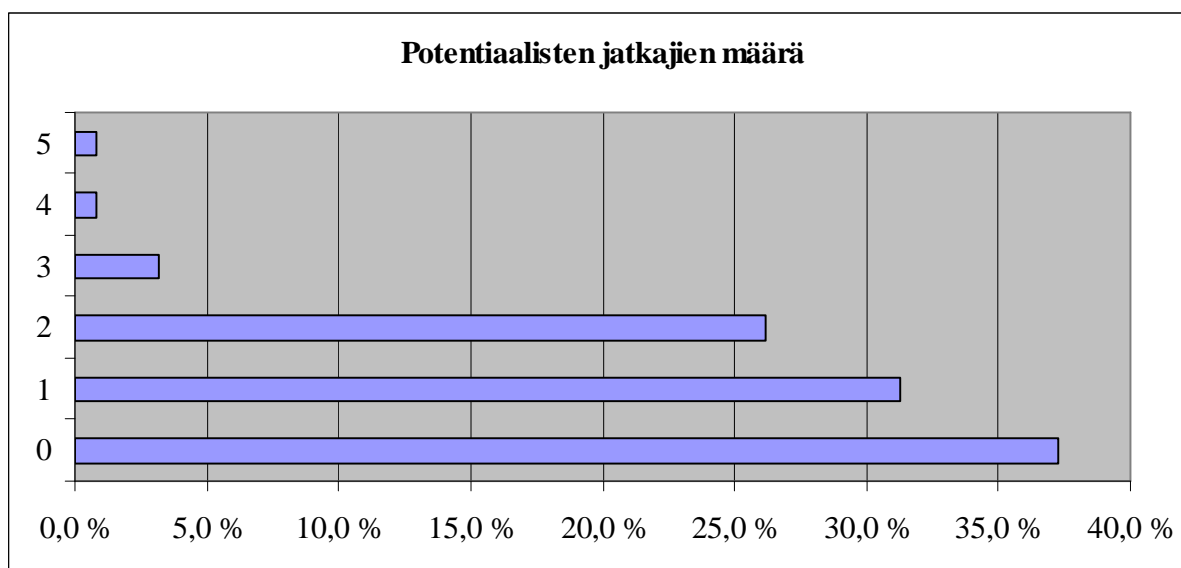
Kyselyyn vastanneista yrityksistä 47,7 % oli aloittanut jo yrittäjäpolvenvaihdoksen suunnittelun ja 52,3 % yrityksistä ei ollut aloittanut vielä suunnittelua tai yrittäjät ovat katsoneet tilanteensa olevan sellainen, ettei suunnittelua tarvita (taulukko 6). Tällainen tilanne on esimerkik-

si sellaisilla yrityksillä, joiden toiminta loppuu nykyisen yrittäjän lopettaessa. Vaihdon suunnittelun aloituksessa ei ollut merkittäviä eroja eri yhtiömuotojen välillä. Yrityksen liikevaihto tai työntekijämäärä eivät myöskään vaikuttaneet merkittävästi suunnittelun aloitukseen. Jatkajan oli valinnut 27,4 % yrityksistä ja lopuilla 72,6 %:lla yrityksistä jatkajaa ei oltu valittu. Yrityksen jatkajan löytyi perheen sisältä 74,4 % tapauksista ja 25,6 % yrityksistä on valinnut tai tulee valitsemaan ei perheenjäsenen yrityksen jatkajaksi.

Taulukko 6. Yrittäjäpolvenvaihdosten suunnittelu ja jatkajan valinta.

| | |
|-------------------------------------|--------|
| Vaihdon suunnittelun aloitus | |
| Kyllä | 47,7 % |
| Ei | 52,3 % |
| | |
| Jatkajan valinta | |
| Kyllä | 27,4 % |
| Ei | 72,6 % |
| | |
| Jatkaja | |
| Perheenjäsen | 74,4 % |
| Ei perheenjäsen | 25,6 % |

Kyselyyn vastanneista yrityksistä 37,3 %:lla ei ollut potentiaalista jatkajaa näköpiirissä (kuvio 7). Jos jatkajavaihtoehtoja oli olemassa, niitä oli yleisimmin yhdestä kahteen henkilöä. Vain viidessä yrityksessä potentiaalisia jatkajia oli kolme tai enemmän. Yli 60 % potentiaalisista jatkajista oli miehiä. Naisten osuus jäi pieneksi erityisesti perheen ulkopuolisten jatkajien osalta.



Kuvio 7. Potentiaalisten jatkajien määrä.

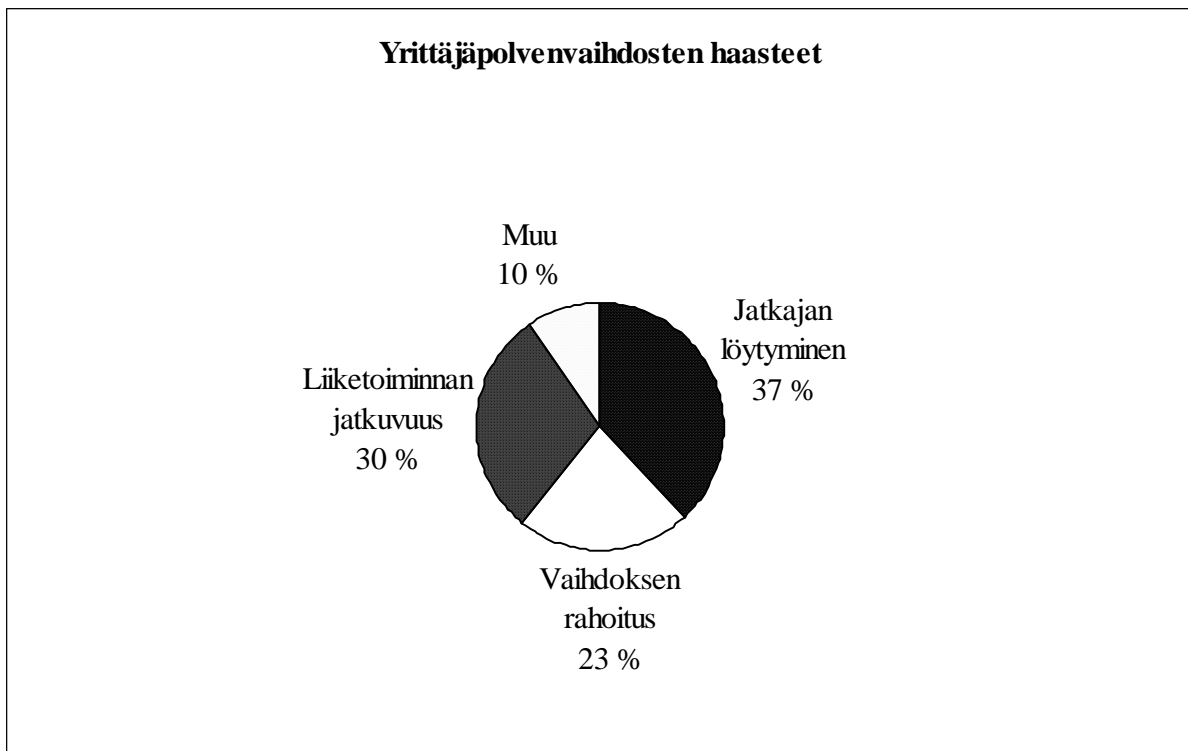
Tulosten mukaan jatkaja otettaisiin mielellään perheen sisältä, jos sopivia jatkajia olisi tiedossa. Tämä näkyy yritystoiminnassa mukana olevien perheenjäsenien määrän ja potentiaalisten perheenjäsenjatkajien korrelaationa (taulukko 7). Korrelaatiota esiintyy myös yrittäjän lasten määrän ja potentiaalisten perheenjäsenjatkajien välillä. Yhteys on tilastollisesti merkitsevää erityisesti yrittäjän miespuolisten lasten ja potentiaalisten miesjatkajien välillä ($p = 0,000$). Korrelaatiota esiintyy myös naisten kohdalla, mutta ei yhtä voimakkaana ($p = 0,014$).

Taulukko 7. Lapsien määrän ja potentiaalisten jatkajien väliset korrelaatiot.

| | | Potentiaaliset jatka- jat - miehet | Potentiaaliset jatka- jat - naiset |
|--|-----------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| Lapsien määrä – miehet | Pearsonin korre- laatiokerroin | 0,343 (***) | 0,000 |
| | Sig. (p) | 0,000 | 0,997 |
| Lapsien määrä – naiset | Pearsonin korre- laatiokerroin | 0,039 | 0,219 (*) |
| | Sig. (p) | 0,667 | 0,014 |
| Perheenjäsenten määrä yritystoiminnassa | Pearson korrelaa- tiokerroin | 0,431 (***) | 0,272 (**) |
| | Sig. (p) | 0,000 | 0,003 |

5.4 Yrittäjäpolvenvaihdosten haasteet

Yrittäjäpolvenvaihdosten suurimmaksi haasteeksi (kuvio 8) kyselyyn vastanneet yrittäjät nimesivät sopivan jatkajan löytymisen (37 %). Seuraavina tulivat liiketoiminnan jatkuvuus (30 %) ja vaihdoksen rahoitus (23 %). Loput kymmenen prosenttia olivat muita haasteita. Yrittäjät mainitsivat muina haasteina mm. talouden suhdanteisiin liittyviä tekijöitä ja toimialan kova kilpailutilanne. Myös asiakassuhteiden pysyvyys vaihdoksen jälkeen ja sitoutuminen toiminnan jatkamiseen saivat kannatusta. Eräs mielenkiintoinen asia, joka myös nousi esille, oli luopujan todellinen halu luopua yrityksestä. Tällä viitattiin siihen, että luopuva yrittäjä ei malta jäädä kokonaan pois yrityksen toiminnasta vaihdoksen jälkeen, vaan hän saattaa puuttua yrityksen asioihin, vaikka jatkaja ei näin halua. Muina haasteina koettiin myös yritystoiminnan vaativa kova työ ja verotus.



Kuvio 8. Yrittäjäpolvenvaihdosten haasteet.

Yksi keino vastata yrittäjäpolvenvaihdostilanteiden haasteisiin on ulkopuolisen neuvonta-avun käyttö. Vastaajilta kysyttiin, ovatko he käyttäneet tai aikovatko käyttää tulevan yrittäjäpolvenvaihdoksen yhteydessä ulkopuolista neuvonta-apua. Valtaosa eli 74,1 % vastanneista yrityksistä oli kiinnostunut käyttämään ulkopuolista neuvonta-apua. Yrityksen taustatekijät

vaikuttivat hieman neuvonta-avun tarpeellisuuteen. Osakeyhtiöistä yli 80 % ilmoitti tarvitse-
vansa konsultointia, kun muiden yhtiömuotojen kohdalla avuntarvitsijoiden määrä jäi alle 70
%:iin vastaajista. Myös yrityksen liikevaihdon taso selitti osaltaan neuvonta-avun tarvetta. Yli
90 % yrityksistä, joiden liikevaihto oli yli 250 000 euroa, ilmoitti käyttävänsä ulkopuolista
neuvontaa yrittäjäpolvenvaihdosasioissa. Pienten yritysten kohdalla näin ilmoitti tekevänsä
noin 70 % vastaajista. Molemmat edellä mainitut taustatekijät, sekä yritysmuoto että liike-
vaihto, selittivät avuntarvetta tilastollisesti merkitsevällä tasolla (taulukko 8). Muiden tausta-
tekijöiden kohdalla vastaavaa tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta ei havaittu tässä tutki-
muksessa.

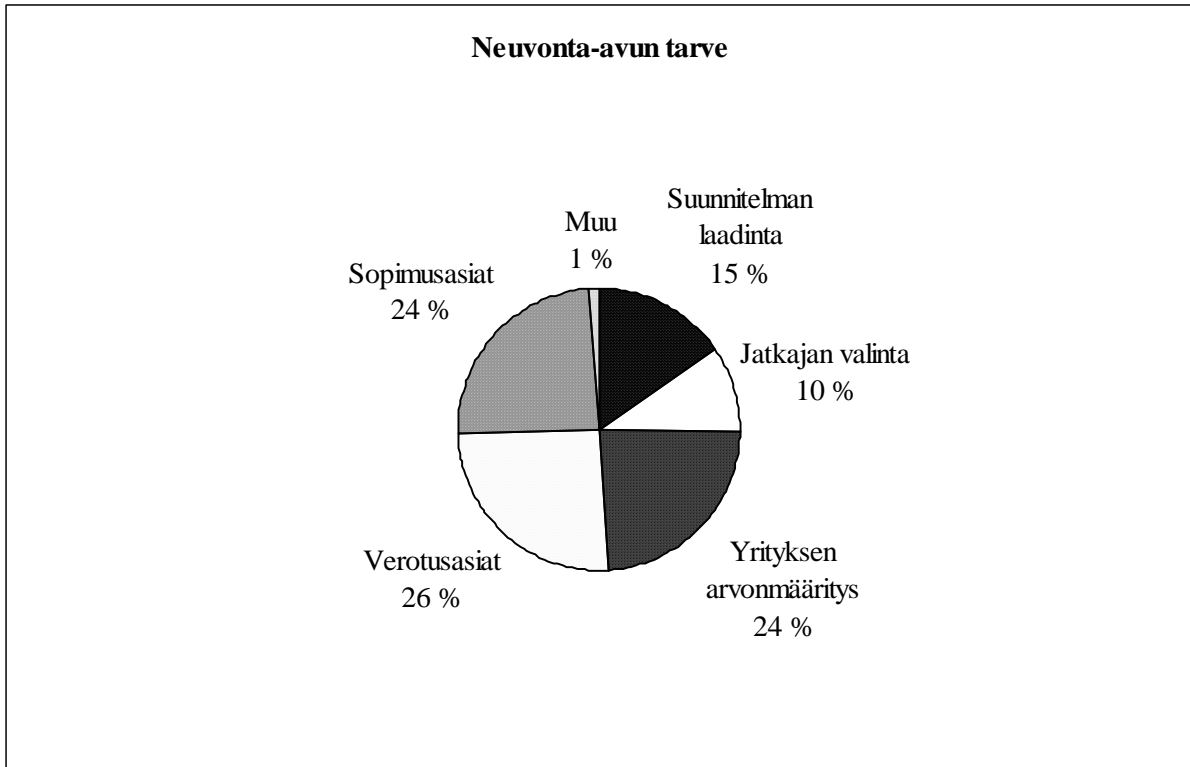
Taulukko 8. Neuvonta-avun tarve eri yhtiömuodoissa ja liikevaihtoluokissa.

| Yhtiömuoto | Kyllä | Ei |
|------------------------------------|--------------|-----------|
| Osakeyhtiö | 82,2 % | 17,2 % |
| Kommandiittiyhtiö | 55,0 % | 45,0 % |
| Avoim yhtiö | 50,0 % | 50,0 % |
| Yksityinen toiminimi | 68,8 % | 31,3 % |
| Fisherin Exact testi p = 0,036* | | |
| | | |
| Liikevaihto | | |
| Alle 50 000 | 71,4 % | 28,6 % |
| 50 000 – 250 000 | 64,5 % | 35,5 % |
| 250 001 – 500 000 | 92,9 % | 7,1 % |
| Yli 500 000 | 93,5 % | 6,5 % |
| Fisherin Exact testi p = 0,015* | | |

*=tilastollisesti merkitsevä riippuvuus 0,05 tasolla.

Vastaajilta kysyttiin myös, että millaisiin asioihin neuvonta-apua eniten tarvitaan. Tulosten
mukaan yritykset tulevat tarvitsemaan neuvonta-apua verotus- ja sopimusasioissa sekä yrityk-
sen arvonmääritykseen (kuviokuva 9). Myös suunnitelman laadinta ja jatkajan valinta koettiin sel-
laisiksi ongelmakohdiksi, joihin konsultointia tarvittaisiin. Vain pieni osa vastaajista mainitsi

joitakin omia vaihtoehtoja neuvonta-avun kohteeksi. Eräs vastaaja mainitsi tarvitsevansa neuvontaa kaikkeen ja osa mainitsi tarvitsevansa apua rahoitukseen liittyen. Tähän kysymykseen olisi ehkä voinut saada monipuolisempia vastauksia täysin avoimella kysymyksellä. Nyt monet vastaajat tyytyivät valitsemaan valmiiksi esitetyistä vastausvaihtoehdoista.



Kuvio 9. Neuvonta-avun käyttötarve.

5.5 Yrittäjäpolvenvaihdoksen onnistuminen

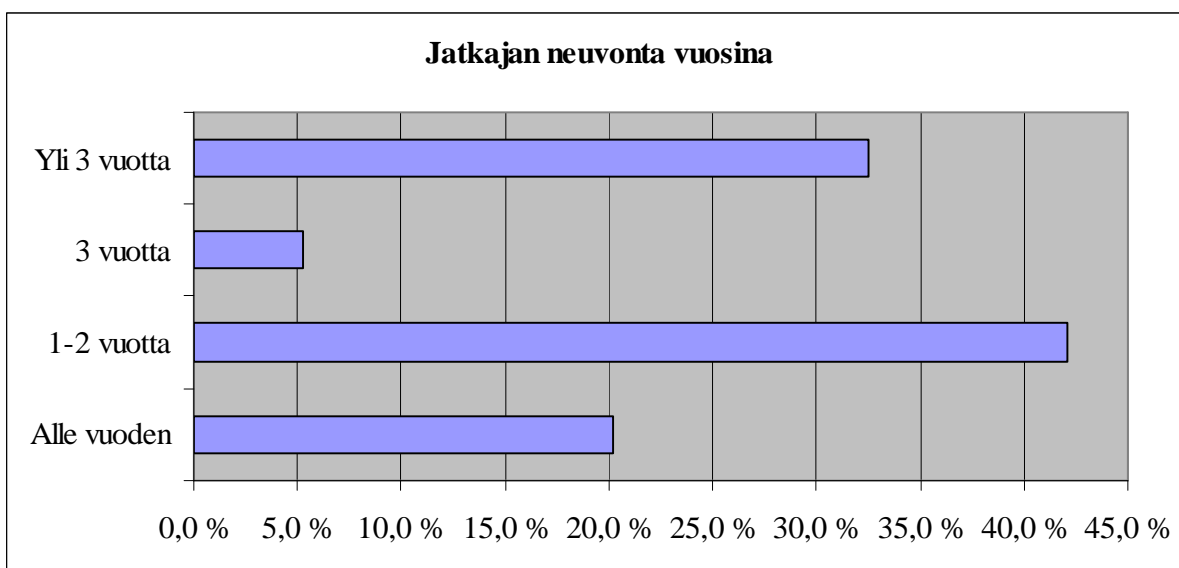
Eräs keskeisimmistä tekijöistä yrittäjäpolvenvaihdoksen onnistumisessa on osaamisen siirtyminen uudelle yrittäjäpolvelle. Tähän liittyen vastaajilta kysyttiin eri tekijöiden vaikutusta osaamisen siirtymisen onnistumiseen. Vastaajia pyydettiin arvioimaan eri tekijöitä viisiportaisella Likertin asteikolla. Keksiarvovastaus olisi siten kolme, jonka alle kyselyssä jäi vain yksi osaamisen siirtymiseen vaikuttava tekijä. Yrittäjäkokemusta ei pidetty välttämättömänä osaamisen siirtymisessä. Vastauksissa erottui selkeästi viisi tekijää, joilla yrittäjät katsoivat olevan suurempi merkitys (taulukko 9). Näitä tekijöitä olivat jatkajan neuvonta ennen vaihdosta, hiljaisen tiedon siirtyminen, jatkajan neuvonta vaihdoksen jälkeen, yhteistyökumppaneiden tuki ja koulutus. Erot eri tekijöiden välillä eivät nousseet kovinkaan suuriksi. Yritysten

taustatekijöille ei testien mukaan myöskään ollut tilastollisesti merkittäviä eroja, kuinka ne arvioivat eri tekijöiden vaikutusta osaamisen siirtymiseen.

Taulukko 9. Osaamisen siirtymiseen vaikuttavat tekijät.

| | Keskiarvo | Keskihajonta |
|--|-----------|--------------|
| Jatkajan neuvonta ennen vaihdosta | 3,97 | 0,889 |
| Hiljaisen tiedon siirtyminen | 3,94 | 0,965 |
| Jatkajan neuvonta vaihdoksen jälkeen | 3,92 | 0,880 |
| Yhteistyökumppanit | 3,82 | 0,934 |
| Koulutus | 3,66 | 0,895 |
| Jatkajan työkokemus yrityksessä | 3,53 | 1,166 |
| Jatkajan työkokemus muusta työpaikasta | 3,46 | 1,011 |
| Luopujan ja jatkajan aikaisempi tuntemus | 3,46 | 1,114 |
| Kirjallinen vaihdossuunnitelma | 3,13 | 1,082 |
| Konsulttiapu | 3,06 | 1,076 |
| Henkilöstön osallistuminen | 3,05 | 1,150 |
| Yrittäjäkokemus | 2,92 | 1,062 |

Osaamisen siirtämisessä ja erityisesti hiljaisen tiedon siirtymisessä keskeistä on luopujan ja jatkajan keskinäinen yhteistyö sekä ennen että jälkeen vaihdoksen. Kyselyyn osallistuneet yrittäjät olisivat valmiita auttamaan jatkajaa myös vaihdoksen jälkeen (kuvio 10). Näin vastasi hieman yli 95 % vastaajista. Kaikilla vastaajilla ei toki ole tiedossa, että jatkuuko yrityksen toiminta tulevaisuudessa nykyisen yrittäjän jäädessä eläkkeelle, mutta valmiudet jatkajan auttamiseen näyttää olevan hyvällä tasolla. Yli 40 % vastaajista oli valmis auttamaan jatkajaa 1–2 vuotta ja jopa kolmannes olisi valmis olemaan jatkajan tukena yli kolme vuotta. Se, kuinka kauan luopuja haluaa olla auttamassa jatkajaa vaihdoksen jälkeen, vaihtelee sen mukaan, onko jatkaja perheenjäsen vai perheenulkopuolinen henkilö.



Kuvio 10. Luopujan valmius auttaa jatkajaa vaihdoksen jälkeen.

Kyselyssä yrittäjiä pyydettiin mainitsemaan kolme tärkeintä asiaa yrittäjäpolvenvaihdoksen onnistumisessa. Tässä kysymyksessä ei annettu valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan yrittäjien tuli miettiä itse erilaisia tekijöitä, jotka mahdollisesti edesauttavat vaihdoksen onnistumisia. Tärkeimpinä asioina yrittäjät mainitsevat selkeästi eniten erilaisia jatkajaan liittyviä tekijöitä. Ennen kaikkea yritysten olisi tärkeä löytää sopiva jatkaja. Tämä on ymmärrettävää jo senkin valossa, että kyselyyn vastanneista yrityksistä suurin osa ei ollut vielä valinnut jatkajaa tai edes aloittanut vaihdoksen suunnittelua. Jatkajalta odotetaan lähinnä ammattitaitoisuutta, hyvää motivaatiota ja aitoa halua ryhtyä yrittäjäksi. Lisäksi jatkajan odotetaan olevan valmis tekemään töitä menestyksen eteen.

Toinen asia, joka mainittiin usein tärkeimpänä asiana vaihdoksen onnistumisen kannalta, oli rahoitus, jonka jälkeen mainittiin usein myös yrityksen jatkuvuuteen liittyvät asiat. Jotta yritystoiminnan jatkuvuus olisi taattu myös tulevaisuudessa, työn laatu pitäisi kyetä pitämään korkealaatuisena myös vaihdoksen jälkeen. Lisäksi tärkeään rooliin nousee asiakassuhteiden hoito, jotta he voivat luottaa uuteen yrittäjään. Jatkajalta odotetaan siten vahvaa sitoutumista ja rehellisyyttä. Muutamat yrittäjät mainitsivat perhesovun säilymisen yhtenä edellytyksenä vaihdoksen onnistumiselle.

Jatkajaan liittyvät seikat olivat keskeisessä roolissa myös toiseksi tärkeimpien asioiden listalla. Esiin nousivat pääasiassa jatkajan osaamiseen ja pätevyyteen liittyvät seikat sekä kyky

sopeutua yrittäjyyden vaatimaan työmäärään. Toinen merkittävä seikka oli myös vaihdoksen rahoitus. Näiden jälkeen tasaista kannatusta saivat mm. asiakassuhteiden jatkuvuus, sitoutuminen sopimukseen ja talouden elpyminen taantumasta.

Kolmanneksi tärkeimpien asioiden listalla jatkajan taidot olivat edelleen pääosassa. Osaamisen lisäksi esiin nousivat pitkäjännitteisyys, sitkeys ja hyvä asenne työntekoon. Muita esiin nousseita seikkoja kolmanneksi tärkeimpien asioiden kategoriassa olivat vaihdoksen rahoitus, jatkuvuus ja verotus. Myös sidosryhmä- ja perhesuhteet sekä luopujan ja jatkajan välinen yhteistyö koettiin tärkeiksi. Eräs yrittäjä nosti kuitenkin esiin myös sen, että luopujan olisi oltava valmis luopumaan aidosti yrityksestään, jotta hän ei puuttuisi yrityksen toimintaan vaihdoksen jälkeen.

Tuloksista voitaneen tehdä se johtopäätös, että tärkein seikka, jolla on erityisen ratkaiseva osuus vaihdoksen onnistumiselle, on sopivan jatkajan löytäminen. Tulos on osin täysin ymmärrettävä, koska ilman jatkajaa itse vaihdosprosessi ei voi alkaa. Täytyy kuitenkin huomioida, että varsin harva piti vaihdossuunnitelmaa tärkeänä vaihdoksen onnistumisen kannalta. Suunnitelman teon voisi hyvinkin aloittaa, vaikka jatkajaa ei olisikaan vielä tiedossa. Suunnitteluvaiheessa jatkajakysymystä tulisi pohdittua aktiivisemmin. Kyselyyn vastanneiden yrittäjien mielestä sopivassa jatkajassa yhdistyvät riittävä osaaminen, hyvä motivaatio, pitkäjännitteisyys ja kova työntekomoraali.

Kun jatkajakysymys on ratkaistu, tärkeiksi seikoiksi vaihdoksen onnistumisen kannalta voidaan nostaa esiin erilaiset yrityksen talouteen liittyvät tekijät, kuten rahoitus, yleinen talouden kehitys ja toiminnan jatkuvuus. Asiakassuhteiden huomioiminen vaihdoksen yhteydessä on erittäin tärkeää jatkuvuuden kannalta. Jatkajan olisi myös sitouduttava tehtyihin sopimuksiin ja pidettävä työn laatu hyvänä myös vaihdoksen jälkeen.

5.6 Yhteiskunnan rooli yrittäjäpolvenvaihdosten edistämisessä

Yhteiskunnalla voi olla merkittävä rooli yrittäjäpolvenvaihdosten edistämisessä. Tähän liittyen yrittäjiltä kysyttiin avoimella kysymyksellä, että miten yhteiskunta voisi edistää yrittäjäpolvenvaihdoksia. Vastajien mukaan yhteiskunta voisi parhaiten edistää yrittäjäpolvenvaihdoksia verotuksen kautta. Jatkajalle toivottiin verohelpotuksia erityisesti ensimmäisille vaihdoksen jälkeisille vuosille. Myös muihin yrittäjän taloudellisiin velvoitteisiin, kuten työnanta-

jamaksuihin toivottiin helpotuksia. Verotuksessa tulisi ottaa jollakin tavalla huomioon se, että uusi yrittäjä on ottanut vaihdoksen yhteydessä suuren taloudellisen riskin. Sukupolvenvaihdosten yhteydessä toivottiin myös perintöveron poistoa.

Verotuksen ohella yhteiskunnalta toivottiin ratkaisuja rahoituksellisiin ongelmiin. Yhteiskunta voisi olla järjestämässä kohtuuhintaista rahoitusta tai järjestää vakuuksia osakkeiden ostamista varten. Myös suoran rahallisen tuen antamista toivottiin, mutta toisen näkemyksen tuet voivat vääristää kilpailua. Yrittäjät eivät tuoneet esille sitä, mikä olisi se toimija, joka rahoitusta olisi järjestämässä. Tulisiko siis nykyisten rahoitusorganisaatioiden muuttaa toimintojaan vai pitäisikö yhteiskunnan luoda uusi organisaatio, jonka kautta olisi mahdollista saada riskipääomaa?

Kolmas merkittävä asia, jossa yhteiskunnan toivottiin olevan aktiivisemmin mukana, on koulutus- ja neuvontapalvelut. Nämä palvelut koskisivat sekä luopuvaa yrittäjää että jatkajaa. Yhteiskunnan tulisi järjestää koulutustilaisuuksia, joihin osallistuisivat molemmat vaihdoksen osapuolet. Myös yrittäjäyyskasvatus oppilaitoksissa otettiin esille. Muutamat vastaajat ehdottivat eräänlaisen mestari-oppipoikakoulutuksen järjestämisestä. Tämänkaltaisen järjestely nähtiin hyväksi vaihtoehdoksi erityisesti pienissä, yhden henkilön yrityksissä.

Positiiviset esimerkit onnistuneista yrittäjäpolvenvaihdoksista voisivat kannustaa muitakin yrittäjiä aloittamaan vaihdoksen suunnittelun ja toteutuksen. Saadun palautteen mukaan onnistuneista vaihdoksista kerrotaan nykyisin liian suppealle määrälle ihmisiä. Yrittäjyydestä pitäisi muutenkin tehdä varteenotettavampi uravaihtoehto nuoremmalle sukupolvelle. Tämä onnistuisi mm. yrittäjän sosiaalisten etujen nostamista työntekijöiden tasolle. Yrittäjälle kuuluviin velvollisuuksiin toivottiin selkiyttämistä, koska jatkajalla menisi niiden selvittämisessä kohtuuttomasti aikaa.

Muutamat yrittäjät toivat esiin myös sen, ettei yhteiskunta voi edistää yrittäjäpolvenvaihdosta ainakaan heidän tapauksessaan millään tavoin. Tämä merkinnee sitä, että yrityksen toiminta loppuu nykyisen yrittäjän jäädessä eläkkeelle. Yrityksen hallittu lopettaminen voi olla yksi varsin varteenotettava vaihtoehto yrittäjäpolvenvaihdokselle. Ehkä tämä vaihtoehto tulisi ottaa selkeämmin esille yhteiskunnan palvelutarjonnassa.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA LOPPUPÄÄTELMÄT

6.1 Tutkielman keskeiset tulokset

Sukupolvenvaihdos tutkimuksen kohteena on tällä hetkellä varsin ajankohtainen ja jatkajan valinta on yksi keskeisimmistä asioista vaihdoksen yhteydessä mietittävistä asioista. Jatkajan löytäminen ja valinta ovat usealle yritykselle varsin akuutti ongelma, koska jatkajaa ei entistä useammassa tapauksessa löydy perhepiiristä. Tällöin yrityksestään luopuvan yrittäjän on tärkeää pohtia, että millaisilla ominaisuuksilla varustetun jatkajan hän haluaa yritykselleen. Myös perheen sisäisissä sukupolvenvaihdoksissa luopuja voi joutua pohtimaan jatkajan ominaisuuksia, koska jatkajaehdokkaista voi olla useampia, eikä valinta enää kohdistu automaattisesti perheen vanhimpaan lapseen.

Tutkimukseni pohjautuu pitkälti Chrismanin, ym. vuonna 1998 toteuttamaan tutkimukseen merkittävistä jatkajan ominaisuuksista sukupolvenvaihdostilanteissa. Olin törmännyt artikkeliin etsiessäni aihetta kandidaatin tutkielmaani varten noin vuosi sitten. Tutkimus vaikutti mielenkiintoiselta, joten päätin toteuttaa vastaavan tutkimuksen Pohjois-Savon alueella. Suurena apuna tutkimukseni toteuttamisessa oli Savon Yrittäjät, jonka jäsenistä tutkimukseni perusjoukko muodostuu. Savon Yrittäjien apu mahdollisti tutkimuksen toteutuksen nyt toteutuneessa laajuudessa, jonka myötä tutkimuksen tulokset ovat paremmin yleistettävissä isompaan joukkoon. Tutkimukseni tulosten toivon myös olevan jollakin tapaa apuna Osuva-palvelua ja muita yrittäjäpolvenvaihdoksia tukevia palveluita kehitettäessä.

Ensimmäinen tutkimusongelma liittyi jatkajan ominaisuuksiin yrittäjäpolvenvaihdoksissa eli tavoitteena oli selvittää, millaisia ominaisuuksia luopuva yrittäjä jatkajaltaan toivoo. Lisäksi selvitettiin, kuinka yrityksen ja yrittäjän taustatekijät vaikuttavat jatkajan ominaisuuksien arvostukseen. Tutkimustuloksissa erottui selkeästi kaksi ominaisuutta, joita kyselyyn osallistuneet yrittäjät arvostivat muita ominaisuuksia enemmän. Näitä olivat oikeudenmukaisuus/rehellisyys ja yritteliäisyys. Ne kuvaavat hyvin sitä, että yrittäjät haluavat löytää jatkajan nimenomaan elämäntyölleen. Yrityksen toiminta on henkilöitynyt usein yhteen tiettyyn ihmiseen, joten on luonnollista, että he toivovat yrityksen jatkavan toimintaansa samalla rehellisellä toimintatavalla myös jatkossa. Yritteliäisyyteen voidaan lukea mm. hyvä motivaatio ja halu tehdä töitä yrityksen eteen, jotka ovat välttämättömiä tekijöitä yrityksen menestyksessä jatkoa ajatellen. Muita korkealle arvostettuja jatkajan ominaisuuksia olivat ihmissuhdetaidot, sitou-

tuminen, itseluottamus, työntekijöiden arvostus, luovuus, älykkyys ja päätöksentekokyky. Kaikista yhdeksästä edellä mainituista ominaisuuksista on havaittavissa, että luopuja haluaisi turvata yrityksen jatkuvuuden ja toiminnan laadun myös vaihdoksen jälkeen. Jatkajalta odotetaan siten monipuolisia ihmissuhdetaitoja ja johtamiskykyjä sekä sitoutumista yritykseen ja työn tekoon.

Arvostuslistan loppupäähän sijoittuivat sukulaisuuteen viittaavat ominaisuudet, kuten lasten syntymäjärjestys ja luopujan ja jatkajan välinen sukulaisuus. Muita vähemmän arvostettuja ominaisuuksia olivat jatkajan nykyinen omistusosuus yrityksessä, sukupuoli, ikä ja johtamiskokemus vaihdoksen kohteena olevassa yrityksessä. Tulokset ovat siinä mielessä mielenkiintoisia, koska kirjallisuudessa on tuotu esiin se, että yrityksen jatkajaksi on valikoitunut aikaisemmin usein perheen vanhin poika. Tuloksia voidaan tulkita siten, että monella vastanneella yrittäjällä ei ollut tiedossa jatkajaa oman perheen sisältä. Myös tilanteissa, jossa jatkaja olisi kin perheenjäsen, valinta ei enää automaattisesti kohdistu perheen vanhimpaan poikaan, vaan jatkajalta toivotaan monipuolista osaamista ja hyvää motivaatiota sekä sitoutumista.

Tulokset ovat samansuuntaisia Chrismanin ym. (1998) tutkimuksen kanssa erityisesti arvostuslistan loppupään osalta. Yrittäjät eri puolilta maailmaa eivät näytä arvostavan pelkkää sukulaisuutta tai lasten syntymäjärjestystä jatkajaa valittaessa. Toki jatkaja voi olla perheenjäsen, mutta sukulaisuus ei ole kovin kriittinen tekijä jatkajan valinnassa. Molemmissa tutkimuksissa erityisen tärkeiksi ominaisuuksiksi arvostettiin rehellisyyttä ja sitoutumista, jonka jälkeen tulivat erilaiset ammatillista osaamista kuvaavat ominaisuudet.

Yrityksen ja yrittäjän taustatekijöiden osalta liikevaihto ja nykyisen yrittäjän yrittäjäkokemus vaikuttivat yhdeksän ominaisuuden arvostukseen. Mitä isompi yrityksen liikevaihto oli, sitä korkeammalle yrittäjä arvosti jatkajan sitoutumisen. Myös sukulaisuuteen liittyvien ominaisuuksien, kuten lasten syntymäjärjestyksen, sukulaisuuden ja yritystoiminnassa mukana olevien perheenjäsenten arvostus nousivat liikevaihdon kasvaessa. Isommilla yrityksillä on nähtävästi jatkaja tiedossa perheen sisältä, jolloin sukulaisuus nousee tärkeään rooliin jatkajaa valittaessa. Sukulaisten välillä valintaa voidaan tehdä mm. sitoutumisen ja ammatillisen osaamisen välillä, mutta myös jatkajan iän mukaan eli todennäköisesti vanhin lapsi on etulyöntiasemassa perheyrittäjän jatkajaksi. Ammatillisen osaamisen arvostus nousi myös tilanteissa, joissa yrityksen toiminnassa oli useampia perheenjäseniä. Tällaisissa tilanteissa jatkajalta odotettiin lisäksi hyvää suhdetta luopujaan ja muihin perheenjäseniin.

Nykyisen yrittäjän yrittäjäkokemus vaikutti negatiivisesti yhteensä yhdeksän ominaisuuden arvostukseen. Pitkän yrittäjäkokemuksen omaava luopuja arvosti vähemmän mm. jatkajan itsenäisyyttä, riskinottohalua, luovuutta, älykkyyttä ja päätöksentekokykyä. Tulokset ovat päinvastaisia Chrismanin, ym. (1998) tutkimustuloksiin nähden. Heidän tutkimuksessaan kokeneet yrittäjät arvostivat jatkajan ominaisuuksia ylipäättään enemmän kuin vähemmän kokeneet. Suomalaisissa ja kanadalaisissa yrittäjissä näyttää siten olevan varsin suuri ero. Ehkä tulos on tulkittavissa siten, että suomalaiset kokeneet yrittäjät näkevät yrittäjyyden työnä muiden töiden joukossa eli yrittäjyys ei tarvitse välttämättä mitään erityisiä ominaisuuksia. Näkemysten mukaan yrittäjä pärjää, kun on valmis tekemään töitä. Menestymisedellytyksiä ei saa pelkästään synnyinlahjana. Ehkä maiden välistä eroavaisuutta selittää osaltaan myös yritysten kokoero. Kanadalaistutkimuksen yritykset olivat keskimäärin isompia kuin suomalaiset. Yrityksen ikä vaikutti jatkajan ominaisuuksien arvostukseen hyvin samansuuntaisesti kuin luopujan yrittäjäkokemus. Vanhempien yritysten yrittäjät arvostivat jatkajan itsenäisyyttä, riskinottohalua, tavoitteiden yhteensopivuutta luopujan kanssa ja aikaisempaa kokemusta vähemmän kuin nuorempien yritysten yrittäjät.

Toinen tutkimusongelma liittyi yrittäjäpolvenvaihdosten tilanteeseen Pohjois-Savon alueella. Kyselyyn vastanneista yrityksistä hieman yli puolet ei ollut aloittanut vaihdoksen suunnittelua ollenkaan ja valtaosa yrityksistä ei ollut valinnut jatkajaa yritykselleen. Yritysten osuus, jotka ei ole aloittaneet vaihdoksen suunnittelua oli hieman korkeahko, kun otetaan huomioon kyselyn kohderyhmä eli vastaajat olivat pääosin yli 60-vuotiaita. Käytännön kokemusten perusteella vaihdoksen suunnittelu tulisi aloittaa noin 3–5 vuotta ennen varsinaista vaihdosta ja monissa tapauksissa suunnittelu voi vaatia pidempiäkin aikoja. Tästä näkökulmasta monet yritykset ovat hieman myöhässä suunnittelun aloituksessa. Osa yrityksistä voi toki kokea suunnittelun tarpeettomaksi, varsinkin jos yritystoiminta lakkaa kokonaan nykyisen yrittäjän jäädessä eläkkeelle. Isot yritykset ovat pienempiä useammin aloittaneet suunnittelun ainakin jollakin asteella, mutta myös pienten yritysten omistajien olisi hyvä aloittaa suunnittelu hyvissä ajoin, jotta jatkajan etsimiselle ja myöhemmin perehdyttämiselle olisi enemmän aikaa.

Suurin osa yrittäjistä ei siis ollut valinnut vielä jatkajaa yritykselleen. Ne, jotka olivat valinnan tehneet, päätyivät valtaosiltaan perheenjäseniin. Tämä on varsin odotettu tulos, koska varmasti lähes jokaisen yrittäjän toive on, että jatkaja löytyisi perheestä. Jos perheessä on miespuolisia lapsia, heidät valitaan jonkin verran naisia useammin yrityksen jatkajaksi. Tämä

tulos kertonee, että jatkajan valinta kohdistuu edelleen monissa tapauksissa perheen vanhimpaan poikaan, kuten monet muutkin tutkimukset ovat todenneet. Perheenjäsenet pyritään ottamaan mukaan yrityksen toimintaan hyvissä ajoin, jotta heitä voidaan kouluttaa jatkajaksi pidemmän aikaa. Tämä on todettavissa tuloksista, jonka mukaan perheenjäsenten määrä yrityksen toiminnassa korreloi voimakkaasti potentiaalisten perheenjäsen jatkajien kanssa.

Jatkajan löytyminen näyttää olevan varsin akuutti ongelma kyselyyn vastanneiden yritysten parissa. Tämä on nähtävissä siitä, mitä yritykset nimesivät suurimmiksi haasteiksi yrittäjäpolvenvaihdoksissa. Kaksi suurinta haastetta olivat jatkajan löytyminen ja yritystoiminnan jatkuvuus. Nämä liittyvät vahvasti toisiinsa, koska ilman jatkajaa yrityksen toiminta luonnollisesti lakkaa. Jotkut yritykset toivat selkeästi esiin sen, että yrityksen toiminta joudutaan lopettamaan jatkajan puuttuessa. Jatkajakysymykseen yhteiskunnan olisi löydettävä uusia ratkaisuja, jotta ainakaan terveiden yritysten ei tarvitsisi lopettaa toimintaansa kokonaan. Yritysten lopettamisten myötä Suomesta katoaa sekä työpaikkoja että osaamista.

Yrittäjät toivat esiin omia ehdotuksiaan, kuinka yhteiskunta voisi olla mukana ratkaisemassa jatkajaongelmaa. Verotus koettiin luonnollisesti parhaimmaksi keinoksi auttaa yrittäjäpolvenvaihdosten toteutumista. Yritysten jatkajille toivottiin verohelpotuksia ainakin ensimmäisille vaihdoksen jälkeisille vuosille. Myös yrittäjän sosiaaliturvaan toivottiin parannuksia, jotta se olisi lähempänä palkansaajan sosiaaliturvaa. Näillä toimenpiteillä voisi olla vaikutusta yrittäjyyden yleiseen houkuttelevuuteen.

Toinen yhteiskunnalta toivottu keino helpottaa yrittäjäpolvenvaihdoksia oli rahoitukseen liittyvät tekijät. Vaikka yritystoiminnan erilaisiin rahoitustarpeisiin on nykyisin olemassa monenlaisia rahoitusvaihtoehtoja, yrittäjäpolvenvaihdoksia varten voisi olla tarvetta luoda uudenlaisia rahoitusmalleja. Vasta valmistuneilla nuorilla tai työttömillä ei useinkaan ole riittävästi varoja omarahoitusosuuden maksamiseen tai vakuuksia rahoituksen saamiseen. Heillä olisi kuitenkin työpanos annettavanaan, joten heitä varten voisi olla tarpeellista etsiä uusia rahoitusmalleja. Yhtenä vaihtoehtona näkisin jonkinlaisen riskisijoituspääoman tarjoamisen tällaisissa tapauksissa tai vaihtoehtoisesti yhteiskunta voisi tarjota takauksia yrittäjäpolvenvaihdosten toteutusta varten. Takauksen voisi ajatella toimivan opintolainan takauksen tavoin eli se olisi yhteiskunnan sijoitus tulevaisuuteen.

Yrittäjyyttä yhtenä uravaihtoehtona voisi tehdä enemmän tunnetuksi eri alojen ammattioppilaitoksissa ja korkeakouluissa. Nykyisin, jos nuorella ei ole lähipiirissä yrittäjänmallia, hän ei todennäköisesti valitse yrittäjyyttä, vaan hän pyrkii saamaan vakinaisen työpaikan palkansaajana. Tämä koetaan usein turvallisemmaksi vaihtoehdoksi kuin yrittäjyys. Nuoret tarvitsevat siis positiivisia malleja yrittäjyyteen. Muutamat kyselyyn vastanneet yrittäjät toivat esiin sen, että myös positiivisista yrittäjäpolvenvaihdoskokemuksista tulisi kertoa laajemmalle yleisölle. Ne voisivat toimia hyvinä kannustimina yrittäjyysuraa pohtiville ihmisille.

6.2 Tutkielman rajoitukset ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkielmaan liittyy muutamia rajoituksia. Ensimmäinen niistä liittyy vastaajien ikään. Kysely on lähetty vain 60 vuotta täyttäneille yrittäjille. Yrittäjäpolvenvaihdoksia voi tehdä huomattavasti tätä nuoremmatkin yrittäjät, mutta perusjoukoksi valittiin 60 vuotta täyttäneet, koska valitussa ikäluokassa jatkajan valinta on ajankohtaisempi suurelle osalle yrittäjistä. Valitusta ikäluokasta saatiin tutkimuksen toteuttamisen kannalta riittävä perusjoukko. Yrittäjän ikä voi vaikuttaa jatkajan ominaisuuksien arvostamiseen, koska vanhemmilla yrittäjillä voi olla hyvinkin erilainen elämäkatsomus kuin nuoremmilla ja toiseksi jatkajan ominaisuuksien arvostamiseen voi vaikuttaa vaihdoksen ajallinen läheisyys.

Tutkimuksen toinen rajoitus liittyy yritysten maantieteelliseen sijaintiin, eli kaikki kyselyyn osallistuneet yrittäjät ovat Pohjois-Savon alueelta. Alueen yrityskanta ja toimintaympäristöön liittyvät tekijät voivat vaikuttaa osaltaan saatuihin tuloksiin. Tutkimustuloksia ei siten välttämättä voi suoraan yleistää koskemaan koko Suomea.

Tutkimuksen kolmas rajoitus liittyy tutkimuksen perusjoukkoon. Kyselyyn osallistuneet yritykset ovat myös Savon Yrittäjien jäseniä, joten tutkielman ulkopuolelle on jäänyt suuri osa alueen isoista yrityksistä, joissa jatkaja löytyy usein perheen piiristä. Isot yritykset voivat muutenkin poiketa jatkajan ominaisuuksien arvostamisen suhteen pienistä yrityksistä, koska ne tarvitsevat erilaista osaamista yrityksen johtoon.

Yrittäjäpolvenvaihdokset tutkimuksen kohteena tulee olemaan entistäkin ajankohtaisempia, koska vaihdosten määrä on vahvassa kasvussa niin Suomessa kuin muualla maailmassa. Suurten ikäluokkien ikääntyminen näkyy selkeästi myös yrittäjäpolvenvaihdosten määrässä. Yrittäjäpolvenvaihdoksia voi tutkia monesta eri näkökulmasta ja lähtökohdasta. Itse päädyin tut-

kimaan jatkajan ominaisuuksia, koska se on varsin ajankohtainen aihe tällä hetkellä, kun vaihdokset alkavat olla käsillä entistä useammalla yrityksellä, mutta jatkajan löytyminen voi olla varsin haasteellista monelle yritykselle. Vastaavanlaisen tutkimuksen voisi toteuttaa eri puolilla Suomea, jolloin esiin voisi nousta alueellisia eroja yritysten välillä. Lisäksi tutkimuskohteeksi voisi pyrkiä ottamaan myös suuremman kokoluokan yrityksiä, jolloin voisi nähdä selkeämmin yrityksen kokoeron vaikutuksen jatkajan ominaisuuksien arvostamiseen.

Jatkajan ominaisuuksia ja niiden vaikutuksia voidaan tutkia myös vaihdoksen jälkeen. Tällöin tutkimukset voivat suuntautua selvittämään vaihdosten jälkeistä tilannetta. Tutkimuksen kohteena voisi olla mm. vaihdosten onnistumisia tai epäonnistumisia selittävät tekijät.

LÄHTEET

Allen, D.G., Barrett, R. & Griffeth, R.W. (2006), Integration of family-owned business succession with turnover and life cycle models: Development of a successor retention process model. *Human Resource Management Review*, Vol. 16, No. 4, s. 490–507.

Arvey, R.D., Avolio, B.J., Chaturvedi, S., Larsson, G., Lichtenstein, P., Narayanan, J., Zhang, Z. & Zyphur, M.J. (2009), The genetic basis of entrepreneurship: Effects of gender and personality. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 110, No. 2, s. 93–107.

Atsan, N. & Gurol, Y., (2006), Entrepreneurial characteristics amongst university students, Some insights for entrepreneurship education and training in Turkey. *Education+Training*, Vol. 48, No. 1, s. 25–38.

Berent, M., Gibcus, P., Timmermans, N. & Uhlaner, L. (2009), The Relationship between Successor, Planning Characteristics, and the Transfer Process on Post-Transfer Profitability in SMEs, *EIM Reserch Reports*, No. H200901, AA Zoetermeer, Alankomaat.

Brazeal, D.V. & Krueger, N.F. (1994), Entrepreneurial Potential and Potential Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 18, No. 3, s. 91–104.

Brigham, K., Marshall, J.P., Reifman, A., Sorenson, R., Wampler, R.S. & Wieling, E. (2006), The paradox for the family firm CEO: Owner age relationship to succession-related processes and plans. *Journal of Business Venturing*, Vol. 21, No. 3, s. 348–368.

Bygrave, W.D. & Hofer, C.W. (1991), Theorizing about Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 16, No. 2, s. 13–22.

Cabrera-Suárez, K. (2005), Leadership transfer and the successor's development in the family firm. *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, No. 1, s. 71–96.

Chandler, G.N. & Hanks, S.H. (1994), Founder Competence, the Environment, and Venture Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 18, No. 3 s. 77–89.

Chrisman, J., Chua, J. & Sharma, P. (1998), Important Attributes of Successors in Family Businesses: An Exploratory Study. *Family Business Review*, Vol. 11, No. 1, s.18–34

Crumpacker, J.M. & Crumpacker, M. (2007), Succession Planning and Generational Stereotypes: Should HR Consider Age-Based Values and Attitudes a Relevant Factor or a Passing Fad. *Public Personnel Management*, Vol. 36, No. 4, s. 349–369.

Dawley, D., Hoffman, J.J. & Smith, A.R. (2004), Leader succession: does gender matter? *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25, No. 8, s. 678–690.

Diephuis, B., Flören, R., Meijaard, J., Sanders, B. & Uhlaner, L. (2005), The relationship between successor and planning characteristics and the success of business tranfer in Dutch SMEs. *EIM Business and Policy Research*, AA Zoetermeer, The Netherlands.

Elo-Pärssinen, K., Jäntti, K., Kansikas, J., Lehto, T., Orpana, S. & Puukko, T. (2006), Sukupolvenvaihdos haastaa perheyrittysten omistajuuden ja johtamisen. Perheyrittysten liitto ry:n Perheyrittysbarometri. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunta, Jyväskylä. Työpaperi N:o 329.

Gartner, W.B. (1989), "Who Is an Entrepreneur?" Is the Wrong Question. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 13, No. 4, s. 47–68.

Giambatista, R.C., Riaz, S. & Rowe, W.G. (2005), Nothing succeeds like succession: A critical review of leader succession literature since 1994. *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, No. 6, s. 963–991.

Glaister, K.W., Kula, V. & Tatoglu, E. (2008), Succession Planning in Family-owned Businesses: Evidence from Turkey. *International Small Business Journal*, Vol. 2, No. 26, s. 155–180.

Goldberg, S.D. (1996), Research Note: Effective Successors in Family-Owned Businesses: Significant Elements. *Family Business Review*, Vol. 9, No 2, s. 185–197.

Goldberg, S.D. & Wooldridge, B. (1993), Self-Confidence and Managerial Autonomy: Successor Characteristics Critical to Succession in Family Firms. *Family Business Review*, Vol. 6, No. 1, s. 55–73.

Goss, D. (2005), Scumpeter's Legacy? Interaction and Emotions in the Sociology of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, No. 2, s. 205–218.

Handler, W.C. (1994), Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, Vol. 7, No. 2, s. 133–157.

Hautala, T.T., 2006, Osaamisen ja johtamisen siirto ravitsemisalan perheyrittysten sukupolvenvaihdoksessa. Väitöskirja, Vaasan yliopisto, Kauppatieteellinen tiedekunta.

Heikkilä, T. (2005), Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009), Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Holopainen, M. & Pulkkinen, P. (2008), Tilastolliset menetelmät. WSOY Oppimateriaalit Oy, Helsinki.

Ibrahim, A.B., Lam, J., Poutziouris, P. & Soufani, K. (2004), Qualities of an effective successor: the role of education and training. *Education+Training*, Vol. 46, No. 8/9, s. 474–480.

Immonen, R. & Lindgren, J. (2009), Onnistunut sukupolvenvaihdos. Talentum Media Oy, Helsinki.

Johnson, B.R. (1990), Toward a Multidimensional Model of Entrepreneurship: The Case of Achievement Motivation and the Entrepreneur, Vol. 14, No. 3, s. 39–54.

Kanniainen, A., Lepola, E. & Rasi, I. (2005), SPSS 13.0. Oulun yliopisto – tietohallinto, Oulu.

Koh, H.C. (1996), Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics – A study of Hong Kong MBA students. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 11, No. 3, s. 12–25.

Kyrgidou, L.P., Petridou, E. & Sarri, A. (2009), Entrepreneurship education in Higher Educational Institutions: the gender dimension. *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 24, No. 4, s. 1–27.

Laininen, P. (2004), Tilastollisen analyysin perusteet. Oy Yliopistokustannus/Otatieto, Helsinki.

Littunen, H. (2000a), Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 6, No. 6, s. 295–309.

Littunen, H. (2000b), Networks and Local Environmental Characteristics in the Survival of New Firms. *Small Business Economics*, Vol. 15, No. 1 s. 59–71.

Littunen, H. & Niittykangas, H. (2010), The rapid growth of young firms during various stages of entrepreneurship. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 17, No. 1, s. 8–31.

McMullan, W.E. & Vesper, K.H. (1988), Entrepreneurship: Today Courses, Tomorrow Degrees? *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 13, No. 1, s. 7–13.

Morris, M.H., Nel, D. & Williams, R.W. (1996), Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 2, No. 3, s. 68–81.

Mueller, S.L. & Thomas, A.S. (2000), Culture and Entrepreneurial Potential: A Nine Country Study of Locus of Control and Innovativeness. *Journal of Business Venturing*, No. 16, No. 1, s. 51–75.

Nelson, G.W. (1989), Factors of Friendship: Relevance of Significant Others to Female Business Owners. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 13, No. 4, s. 7–18.

Niittykangas, H. (2003), Yrittäjä ja yrityksen toimintaympäristö. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja, Jyväskylä.

Rasheed, B.Y. & Rasheed, H.S. (2003), Developing entrepreneurial characteristics in minority youth: Effects of education and enterprise experience. *International Research in the Business Disciplines*. Vol. 4, s. 261–277.

Riissanen, T. & Stenholm, P. (2002), *Palveluntarjonta liiketoiminnan siirroissa*. Edita Publishing Oy. Helsinki. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja, 23/2002.

Ripsas, S. (1998), Towards an Interdisciplinary Theory of Entrepreneurship. *Small Business Economics*, Vol. 10, No. 2, s. 103–115.

Sambrook, S. (2005), Exploring succession planning in small, growing firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 12, No. 4, s. 579–594.

Santiago, A.L. (2000), Succession Experiences in Philippine Family Business. *Family Business Review*, Vol. 13, No. 1, s. 15–40.

Sorenson, R. & Yan, J. (2006), The Effect of Confucian Values on Succession in Family Business. *Family Business Review*, Vol. 19, No. 3, s. 235–250.

Stenholm, P. (2003), Yrityksen sukupolvenvaihdos ja sen tukeminen. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 7/2003. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Thompson, J.L. (2004), The facets of the entrepreneur: identifying entrepreneurial potential. *Management Decision*, Vol. 42, No 2, s. 243–258.

Wijbenga, F.H. & van Witteloostuijn, A. (2007), Entrepreneurial locus of control and competitive strategies – The moderating effect of environmental dynamism. *Journal of Economic Psychology*, Vol. 28, No. 5, s. 566–589.

Yrittäjyyskatsaus 2009, Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Edita Publishing Oy, Helsinki.

ELEKTRONISET LÄHTEET

Savon Yrittäjät. (2009) Osuva -palvelu. [Savon Yrittäjien verkkosivuilla] <URL:<http://www.savonyrittajat.fi/osuva/fi/index.php>> (Luettu 24.11.2009)

Savon Yrittäjät. (2010) Tietoa Savon Yrittäjistä [Savon Yrittäjien verkkosivuilla] <URL:<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/savonyrittajat/jarjesto/>> (Luettu 14.4.2010)

YRITYKSEN JATKAJAN OMINAISUUDET JA YRITTÄJÄPOLVENVAIHDOS

KYSELYLOMAKE

I Yrityksen taustatiedot

Ympyröikää sopivin vaihtoehto tai kirjoittakaa vastaus tarvittaessa sille varatulle viivalle.

1. Yritysmuoto?
 1. Osakeyhtiö
 2. Kommandiittiyhtiö
 3. Avoin yhtiö
 4. Yksityinen toiminimi
 5. Muu, mikä? _____
2. Toimiala?
 1. Vähittäiskauppa
 2. Tukku­kauppa
 3. Teollisuus
 4. Palvelut
 5. Rakennus
 6. Raaka-ainetuotanto
 7. Muu, mikä _____
3. Yrityksen perustamisvuosi? _____
4. Liikevaihto edellisellä tilikaudella (vuonna 2008)? _____
5. Työntekijöiden määrä? _____
6. Perheenjäsenten määrä yrityksen toiminnassa itsesi mukaan luettuna? _____
7. Perheen omistus yrityksessä? _____%
8. Perheen ulkopuolisten esimiesten määrä? _____
9. Mitä sukupolvea nykyinen omistaja edustaa yrityksessä?
 1. Ensimmäistä
 2. Toista
 3. Kolmatta
 4. Neljättä
 5. Muu, mitä _____

III Potentiaalisen jatkajan ominaisuudet

1. Kuinka tärkeänä pidätte yrityksenne jatkajaan liittyviä ominaisuuksia? Ympyröikää mieleisenne vaihtoehto jokaisen ominaisuuden kohdalta.

| | Ei tärkeä | | Erittäin tärkeä | | |
|---|-----------|---|-----------------|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Ikä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Sukupuoli | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Koulutustaso | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Työkokemus yrityksessä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Johtamiskokemus yrityksessä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Tausta/aikaisemmat saavutukset | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Rahoitusalan taidot/kokemus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Markkinointi- ja myyntitaidot/kokemus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Ihmissuhdetaidot | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Tekninen osaaminen/kokemus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Strategisen suunnittelun taidot/kokemus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Päätöksentekokyky/kokemus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Tavoitteiden yhteensopivuus nykyisen johdon kanssa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Sukulaisuus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Lasten syntymäjärjestys | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Nykyinen omistusosuus yrityksestä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Sitoutuminen yritykseen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Yritteliäisyys | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Oikeudenmukaisuus/rehellisyys | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Älykkyys | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Luovuus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Riskinottohalu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Itsenäisyys | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Itseluottamus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. Kyky tulla toimeen perheenjäsenten kanssa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. Suhde nykyiseen yrittäjään | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. Muiden perheenjäsenten luottamus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. Yritystoiminnassa mukana olevien perheenjäsenten arvostus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. Muiden perheenjäsenten arvostus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. Työntekijöiden arvostus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. Muu, mikä _____ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. _____ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

IV Yrittäjäpolvenvaihdos

1. Onko yrityksessänne tapahtunut lähivuosina omistajanvaihdosta perhepiirissä tai yrityskaupalla?

1. Kyllä 2. Ei

2. Jos omistajanvaihdosta ei ole tapahtunut, niin onko vaihdoksen suunnittelu aloitettu?

1. Kyllä 2. Ei

3. Potentiaalisten jatkajien määrä, jotka voisivat jatkaa yrityksen toimintaa lähivuosina?

Perheenjäsenet ___Mies ___Nainen
Ei perheenjäsenet ___Mies ___Nainen

4. Onko yrityksen jatkaja valittu?

1. Kyllä 2. Ei

5. Jos, jatkaja on valittu, onko hän

1. Perheenjäsen 2. Perheen ulkopuolinen henkilö

6. Jos jatkaja on valittu, hänen työkokemuksen laatu yrityksen ulkopuolelta?

1. Ei työkokemusta yrityksen ulkopuolelta
2. Myynti ja markkinointi 3. Taloushallinto
4. Rahoitus 5. Hallinnollinen
6. Tuotanto 7. Lainopillinen
8. Tekninen/Insinööri 9. Viestintä
10. Muu, mikä _____

6. Oletteko käyttäneet tai aiotteko käyttää omistajanvaihdoksen yhteydessä ulkopuolista neuvonta-apua?

1. Kyllä 2. Ei

7. Jos aiotte käyttää ulkopuolista asiantuntija-apua omistajanvaihdoksen yhteydessä, mihin asioihin arvioitte tarvitsevanne sitä? Ympyröi yksi tai useampi vaihtoehto.

1. Suunnitelman laadinta
2. Jatkajan valinta
3. Yrityksen arvonmääritys
4. Verotusasiat
5. Sopimusasiat
6. Muu, mihin? _____

8. Arvioi eri tekijöiden merkitystä osaamisen siirtymisen onnistumiseen. Ympyröikää mieleisenne vaihtoehto jokaisen tekijän kohdalta.

| | Ei tärkeä | | Erittäin tärkeä | | |
|--|-----------|---|-----------------|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Jatkajan työkokemus yrityksessä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Jatkajan työkokemus muusta työpaikasta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Jatkajan koulutus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Jatkajan aikaisempi yrittäjäkokemus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Kirjallinen vaihdossuunnitelma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Jatkajan neuvonta ennen vaihdosta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Jatkajan neuvonta vaihdoksen jälkeen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Muun henkilöstön osallistuminen vaihdosprosessiin | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Asiakkaiden ja muiden yhteistyökumppaneiden yhteistyö | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Hiljaisen tiedon siirtyminen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Luopujan ja jatkajan aikaisempi keskinäinen kontakti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Yrityksen ulkopuolisen konsultin apu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Muu, mikä _____ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. _____ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

9. Oletko valmis auttamaan jatkajaa omistajanvaihdoksen jälkeen?

1. Kyllä
2. En

10. Jos olet, käytettävissä jatkajan apuna vaihdoksen jälkeen, kuinka kauan olet tarvittaessa valmis auttamaan jatkajaa?

1. Alle vuoden
2. 1-2 vuotta
3. 3 vuotta
4. Yli 3 vuotta

11. Arvioi, mikä voi nousta haasteellisimmaksi asiaksi yrittäjäpolvenvaihdoksen onnistumisessa? Ympyröi yksi tai useampi vaihtoehto.

1. Jatkajan löytyminen
2. Vaihdoksen rahoitus
3. Liiketoiminnan jatkuvuus vaihdoksen jälkeen
4. Muu, mikä? _____

12. Mainitse kolme tärkeintä asiaa yrittäjäpolvenvaihdoksen onnistumisessa?

1. tärkein _____
2. tärkein _____
3. tärkein _____

13. Kuinka yhteiskunta voisi edistää yrittäjäpolvenvaihdoksia?

KIITOS VASTAUKSESTANNE!

KYSELY SAVON YRITTÄJIEN JÄSENILLE

Teen kyselyä Savon Yrittäjien Osuva -palvelulle yrityksen jatkajan ominaisuuksista. Kyselyn avulla pyrin kartoittamaan, millaisia ominaisuuksia yrityksestään eläkkeelle jäävä yrittäjä jatkajaltaan toivoo ja kuinka yrittäjän ja yrityksen taustatekijät vaikuttavat jatkajan ominaisuuksien arvostukseen. Lisäksi pyrkimyksenä on kartoittaa myös muita yrittäjäpolvenvaihdokseen liittyviä asioita. Kyselyn tulokset ovat yhteiskunnallisesti tärkeitä ja tulosten avulla pyritään kehittämään Savon Yrittäjien Osuva -palvelua, joten toivon, että ehdit vastata kyselyyn.

Kysely suoritetaan anonymisti ja aineisto käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Tutkimuksen tulokset ovat Savon Yrittäjien ja Suomen Omistajanvaihdos-seura ry:n käytettävissä ja julkaistavissa. Tutkimustulokset tullaan esittelemään myös Kuopion yliopistossa tekemässäni pro gradu -tutkielmassa, jonka on tarkoitus valmistua vuoden 2010 aikana.

Kyselyn ohessa on mukana palautuskuori, postimaksu on jo maksettu puolestasi. Pyytäisin sinua palauttamaan vastauksesi viimeistään 31.1.2010 mennessä. Lisätietoja tutkimuksesta antaa puhelimitse Hannu Kangas, 045-678 4266 tai sähköpostitse hkangas@hytti.uku.fi

KIITOS OSALLISTUMISESTA!

Iisalmi 11.1.2010

Hannu Kangas