



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Perheyrittysten jatkuvuus ja sukupolvenvaihdoksien haasteet

Puolakka, Anne-Mari

2017 Laurea



# Perheyritysten jatkuvuus ja sukupolvenvaihdoksien haasteet

Anne-Mari Puolakka  
Liiketalouden koulutus  
Opinnäytetyö  
Marraskuu, 2017

Anne-Mari Puolakka

### Perheyritysten jatkuvuus ja sukupolvenvaihdoksien haasteet

Vuosi 2017 Sivumäärä 66

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää perheyritysten jatkamiseen vaikuttavia asioita sekä ymmärtää millaisia haasteita sukupolvenvaihdoksiin liittyy. Kokemuksiin perustuvaa tietoa saatiin perheyritysten sukupolvenvaihdoksien kokeneilta yrittäjiltä. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa perheyrittäjyyden jatkamiseen johtaneista syistä sekä sukupolvenvaihdoksessa ilmenevistä hankaluuksista. Opinnäytetyön tutkimusongelma oli seuraava: millaiset asiat vaikuttavat perheyritysten jatkamiseen sekä minkälaisia haasteita sukupolvenvaihdoksiin liittyy?

Opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli tunnistaa seuraavien sukupolvien perheyrittäjyyden jatkamiseen vaikuttavia seikkoja ja millaisia haasteita sukupolvet usein kohtaavat yrityksen sukupolvenvaihdoksessa. Näin ollen tutkielman tulosten avulla voitaisiin jatkossa vaikuttaa perheyrittäjien sukupolvenvaihdoksien onnistuvuuteen ja jouhevuuteen. Opinnäytetyön aiheen valinta syntyi tekijän omasta taustasta kasvaa yrittäjäperheessä.

Opinnäytetyön tietoperustan tarkoituksena oli alustaa ja täsmentää tutkielman aihetta sekä luoda pohjaa lopussa esitetyille tuloksille. Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimustapaa. Tutkielman aineisto kerättiin teemahaastatteluilla, joiden tarkoitus oli mahdollistaa yksilöllisten asioiden mielekkään selvittämisen. Opinnäytetyö rajattiin tarkoituksella koskemaan vähintään toisen sukupolven perheyrittäjiä, jotta voitiin varmistua haastateluun osallistujien omakohtaisista kokemuksista perheyritysten sukupolvenvaihdoksista.

Opinnäytetyön tuloksissa seuraavan sukupolven perheyrittäjyyden jatkamishalukkuuteen vaikuttivat kasvaminen yrittäjäperheessä, perheeltä saatu tuki sekä pitkän ajan työkokemus perheyrityksessä. Sukupolvenvaihdoksien haasteiksi ilmenivät oikean jatkajan löytäminen sekä perheyrityksen jatkamishalukkuus. Muita sukupolvenvaihdoksien haasteita olivat siihen liittyvät lailliset ja verotukselliset seikat. Tuloksissa korostui myös tutkielman toteutuspaikan Heinolan yksilölliset haasteet, kuten kaupungin suhtautuminen yrittäjyyteen sekä sen tarjoamat mahdollisuudet yrittäjyydelle. Saatuihin tuloksiin vaikuttivat olennaisesti haastateltavat, tutkielman toteutuspaikka ja opinnäytetyön tekijän vaikutus aineistoon.

Jatkotutkimusehdotuksena tämän tutkielman pohjalta, olisi jatkossa käyttää useita eri tutkimusmenetelmiä. Tämän tutkielman pohjalta voitaisiin tehdä tilastollinen kysely tämän hetkisten perheyritysten sukupolvenvaihdoksien tarpeesta. Myös sukupolvenvaihdosprosessien tarkempi tarkastelu olisi tarpeellista. Kehitys- ja jatkoehdotus tuleville tutkimuksille on moninäkökulmaisuuuden toteuttaminen ja toisiaan täydentävien tulosten luominen.

Asiasanat: yrittäjyys, perheyritys, sukupolvenvaihdos

Anne-Mari Puolakka

**Continuance of family businesses and the challenges of generational exchanges**

Year	2017	Pages	66
------	------	-------	----

---

The purpose of this thesis was to research what issues affect continuance of family businesses and to understand the challenges that are related to generational changes. Experience based information was received from entrepreneurs who have experienced generational change in their family companies. The objective of this thesis was to generate information about the reasons that led to continuance of family businesses and difficulties that appear in generational changes. The research problem was following: what kind of issues affect to the continuance of family businesses and what sort of difficulties are related to generational changes?

The development task of this research was to identify what issues affect on the continuation of the next generation on the family businesses and what kind of challenges the next generation usually face s in the generational change of the family company. Therefore, the results of this thesis could in the future impact on generational changes in the family businesses and make them more successful and smooth. Electing the topic of this thesis was due to the author's background in an entrepreneur family.

The purpose of the theoretical framework was to define the research topic and also create a foundation for the results that are shown at the end of the thesis. In this thesis qualitative research approach was used. The empirical data was collected with theme interviews which were meant to allow individual issues reasonable exposure. The thesis was intentionally limited to at least second generation family entrepreneurs. Thus, it was made certain that the interviewed persons had personal experiences with generational changes in family businesses.

The results of this thesis show that the next generation's willingness to continue the family businesses are affected by growing up in an entrepreneur family, family support and a long-term work experience in the family company. It was also shown that the difficulties in the generational changes were finding the successor and willingness to continue the family company. Other generational challenges were legal and taxation issues. The results also highlighted the research location Heinola individual challenges, city's attitude towards entrepreneurship and opportunities that were offered. The results were influenced by interviewed persons, research location and author's influence to the empirical data.

Based on this thesis, the possible topics for further research in the future should use multiple different research methods. A statistical survey of the family businesses that are in need for a generational changes could be made based on this thesis. Further investigation into the process of generational change would also be necessary. Themes for further research should be executed from several point of views and create results that are complementary to each other.

Keywords: entrepreneurship, family business, generational change

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
	1.1 Tausta .....	7
	1.2 Toimeksiantaja ja toteutus.....	8
2	Yrittäjyys .....	9
	2.1 Yrittäjyyden ominaisuudet ja piirteet.....	10
	2.2 Yrittäjäksi ryhtyminen .....	11
	2.3 Yrittäjyyden haasteet .....	12
3	Perheyritys .....	13
	3.1 Perheyritysten merkitys.....	14
	3.2 Perheyrittäjyyden erityispiirteet.....	15
	3.3 Perheen arvot ja kulttuuri.....	17
	3.4 Perheyrittäjyyden vaikutus yksilöön .....	19
4	Sukupolvenvaihdos.....	20
	4.1 Sukupolvenvaihdos perheyrityksessä.....	21
	4.1.1 Luopuja .....	23
	4.1.2 Jatkaja .....	24
	4.2 Sukupolvenvaihdoksen suunnittelu.....	26
	4.3 Sukupolvenvaihdoksen toteutus .....	29
	4.4 Sukupolvien erot .....	32
5	Tutkimusmenetelmät.....	34
	5.1 Kvalitatiivinen tutkimus.....	34
	5.1.1 Teemahaastattelu.....	35
	5.1.2 Haastateltavat ja haastattelukysymykset.....	36
	5.2 Aineiston keruu ja litterointi.....	37
	5.2.1 Analyysi .....	39
	5.2.2 Tyypittely.....	39
6	Tulokset.....	41
	6.1 Koulun penkiltä yrittäjäksi .....	41
	6.2 Uramuutoksen kautta yrittäjäksi .....	42
	6.3 Perheellinen perustajan arvoja vaaliva .....	44
	6.4 Nuorekas uudistaja.....	46
	6.5 Tuloksien yhteenveto.....	47
	6.5.1 Tyyppien yhteenveto .....	47
	6.5.2 Tulokset ja aikaisempi tutkimuskirjallisuus .....	48
7	Tutkielman luotettavuus.....	52
8	Yhteenveto ja kehitysehdotukset .....	54
	Lähteet .....	57

Kuviot.....	59
Taulukot.....	60
Liitteet.....	61

## 1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä perehdytään perheyriyksen jatkuvuuteen ja sukupolvenvaihdoksien toteutukseen sekä niiden tuomiin haasteisiin. Opinnäytetyön tarkoituksena on etsiä selityksiä perheyriyksen jatkamiselle sekä tunnistaa sukupolvenvaihdoksien haasteita. Työn tavoitteena on tuottaa toimeksiantajalle tietoa perheyrittäjyyden jatkamisen syistä sekä sukupolvenvaihdoksen toteutuksesta. Opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää, millaiset asiat vaikuttavat perheyriyksen jatkamiseen sekä minkälaisia haasteita sukupolvenvaihdoksiin liittyy?

Opinnäytetyn aihe on rajattu koskemaan vähintään toisen sukupolven pk-yrityksiä, joissa on jo tapahtunut sukupolvenvaihdos. Rajauksena toimii myös kriteeri, jonka mukaan jokaisessa haastateltavassa yrityksessä toimitaan vähintään toisen sukupolven toimesta. Muutamissa haastateltavissa yrityksessä kuitenkin toimitaan yhteisomistajuuden mukaisesti, jolloin toinen sukupolvi on siirtynyt osaksi johtoa, mutta yrityksen perustaja on yhä mukana yrityksen toiminnassa. Haastatteluihin valitut yritykset sijaitsevat Heinolassa, joka on asukasluvultaan kolmanneksi suurin kaupunki Päijät-Hämeessä. Maakunnittain verrattaessa yrittäjien osuuksia työllisiin nähden, Päijät-Hämeessä yrittäjien määrä on hieman keskitasoa parempi. Tämä näkyy Liitteestä 3, josta tulee kuitenkin huomioda, että tilastossa korkeimmilla maakunnilla on huomattavasti enemmän maatalousyrittäjiä. Tilasto huomioikin kaikki yrittäjät, eikä näin ollen anna tietoa vain kivijalkayrityksistä. Heinolan valitseminen haastatteluiden teko kaupunkiksi ja yritysten toimintaympäristöksi perustuu omiin juuriini sekä haluuni tehdä opinnäytetyö kotikaupungilleni.

Aiheen valintaan vaikutti oma taustani ja kasvaminen perheessä, jossa vanhempana on toisen sukupolven perheyrittäjä. Valitsin aiheen opinnäytetyöhöni, sillä olen koko ikäni ollut osana yrittäjän arkea ja sen tuomia haasteita. Muun muassa tämän vuoksi koen yrittäjyyden mielenkiintoisena sekä mahdollisuutena.

### 1.1 Tausta

Sukupolvenvaihdoksia toteutetaan jatkuvasti enemmän ja vuonna 2012 noin 34 prosenttia yrityksistä aikoi toteuttaa sukupolvenvaihdoksen seuraavan viiden vuoden aikana, mikä tarkoittaa, että noin 3 400 sukupolvenvaihdosta tapahtui joka vuosi. Näin ollen sukupolvenvaihdoksen tarve on jatkuvasti kasvanut ja toteuttaminen yleistynyt viimeisten 10 vuoden aikana. Tämä kertookin tosiasiaa, että suurten ikäluokkien edustajien ja yrittäjien vuoksi tapahtuu lähivuosina yhä enemmän sukupolvenvaihdoksia. (Perheyriyksen barometri 2012.) Vaikka sukupolvenvaihdoksien tarve on kasvanut, ei se kuitenkaan näy yrittäjien lukumäärän kasvuna. Tämä

on nähtävissä Liitteestä 5. Yrittäjien lukumäärään vaikuttaa hyvin monet asiat aina perheyri-  
tysten jatkamishalusta lainsäädäntöön saakka. Tulevaisuuden kannalta olisikin erittäin tär-  
keää luoda yrittäjyydelle suotuisimmat olosuhteet.

Useita vuosia perheyrittäjät ovat olleet tyytymättömiä Suomen hallituksen päätöksiin suku-  
polvenvaihdoksen verotuksesta. Viimeisten viiden vuoden aikana on tehty kaksi yritysten su-  
kupolvenvaihdokseen vaikuttavaa muutosta. Muutoksissa perintöveroa on tiukennettu ja suku-  
polvenvaihdokseen liittyvän veronhuojennuksen tulkintaa on kiristetty. Sukupolvenvaihdoksen  
verohuojennusten perimmäisenä tarkoituksena onkin ollut niin työpaikkojen kuin yritystoimin-  
nan jatkuvuuden turvaaminen. Kaikesta huolimatta tehdyt uudistukset ovat yrittäjien keskuu-  
dessa usein koettu huonoiksi sekä yritystoiminnan jatkamiselle uhaksi. (Kemell & Lindgren  
2016.) Onkin esitetty, ettei pelkkä sukupolvenverohuojennus ole riittävä kannustin omistajan-  
vaihdoksiin, vaan yrittäjyyteen kannustaminen vaatii vielä enemmän rakenteellisia muutoksia.  
Hallitus on elokuun 2017 budjettiriihessä päättänyt käynnistää verotuksen pitkän aikavälin ke-  
hittämisen taustaselvitykset, joiden seurauksena voidaan sukupolvenvaihdoksen verohuojen-  
nusta jälleen muuttaa. (Kovanen 2017.)

## 1.2 Toimeksiantaja ja toteutus

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on Heinolan Yrittäjät Ry, joka on kiinnostunut yrittä-  
jyyden tilanteesta ja sen tulevaisuuden näkymistä Heinolassa. Heinolan Yrittäjät on Päijät-  
Hämeen yrittäjien jäsen, joka toimii paikallisella tasolla Heinolassa. Heinolan Yrittäjät kuuluu  
Suomen Yrittäjät ry:hyn. Heinolan Yrittäjät kuuluvat 10 muun paikallisyhdistyksen kanssa Päi-  
jät-Hämeen Yrittäjiin, joka on Suomen Yrittäjien aluejärjestö. Näin ollen Heinolan Yrittäjillä  
on vankka taustatuki, johon voidaan nojata, kun yhdistys tarvitsee apua muun muassa edun-  
valvonnassa kuntaa kohtaan sekä jäsenyrittäjien neuvomiseen ja koulutukseen. Heinolan alu-  
eella Heinolan Yrittäjien jäsenyrityksiä on 293, joihin ei kuulu maatalousyrittäjiä. Heinolan  
Yrittäjien paikalliseen toimintaan kuuluu jäsentensä etujen puolesta puhuminen sekä paikalli-  
sen yritys-elämän elävöittäminen ja tukeminen. Heinolan Yrittäjät on perustettu vuonna 1945  
ja sitä johtaa tällä hetkellä kymmen henkinen hallitus. Tämän opinnäytetyön toimeksianta-  
jana toimii Heinolan Yrittäjien puheenjohtaja Juha Tähkänen. (Heinolan Yrittäjät.)

Opinnäyte tehdään tutkielmatyyppisenä, kvalitatiivisena eli laadullisena tutkielmana. Tutki-  
musmenetelmänä käytetään teemahaastattelua. Teemahaastattelu on ikään kuin keskustelua  
tutkielman tekijän ehdoilla. Sillä siinä aihepiirit eli teemat on rajattu, mutta kysymysmuodot  
voivat vaihdella. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on yrittäjien omakohtaisia kokemuksia ja  
mietteitä tukeva tutkimustapa, jonka avulla voidaan saada vapaamuotoista tietoa perheyri-  
tystä jatkavista yrittäjistä. Aineistonkeruutapana haastattelu mahdollistaa näin yksilöllisten  
asioiden mielekkään selvittämisen, esimerkiksi kokemukset sukupolvenvaihdoksista voivat



vaihdella hyvinkin paljon. (Valli & Aaltola 2015, 27-30.) Opinnäytetyön aineisto kerätään äänitettävillä haastatteluilla, joiden sisältö litteroidaan eli kirjoitetaan auki, jonka jälkeen saatua tietoa aloitetaan analysoimaan. Näiden tutkimustulosten kautta muodostetaan yrittäjätyyppejä, jotka kuvaavat erilaisia yrittäjäprofiileja, kertoen lapsuuden kokemuksien vaikutuksesta uravalintaan aina perheyriityksen tulevaisuuden näkyymiin asti.

## 2 Yrittäjyys

Tilastokeskus on määritellyt (Käsitteet.) yrittäjäksi henkilön, joka harjoittaa taloudellista toimintaa omaan laskuun ja omalla vastuulla. Yrittäjä voi olla joko työnantajayrittäjä tai yksinäisyrittäjä. Yrittäjä voi toimia yksityisenä ammatinharjoittajana, maatalousyrittäjänä tai vaikka osakeyhtiön enemmistöosakkaana. Yrittäjyys voidaan määritellä myös erilaisten käyttäytymisen, taitojen sekä ominaisuuksien perusteella, joiden avulla henkilö/ yrittäjä selviytyy kohtaamistaan liiketoiminnan muutoksista, epävarmuudesta ja haasteista. Yrittäjyys on perusominaisuuksiltaan pysynyt samankaltaisena läpi historian, sillä yhä merkittäväksi koetaan yksilön toimintaa ohjaavat persoonalliset ominaisuudet ja ympäristön kautta saadut kokemukset. On todettu, että yrittäjyys tähtää kohti jotakin määriteltyä päämäärää, jota kyseinen yksilö pitää tavoittelemisen arvoisena. Yrittäjäksi ryhtymisessä arvioidaan ja punnitaan erilaisten asioiden sopusointua, kuten henkilön persoonallisuutta, suoriutumistarvetta ja tilannetekijöitä. (Halttunen, Toivola, Tuomi & Varamäki 2006, 17.)

Henkilön mukautumisesta yrittäjän rooliin on määritelty seitsemän vaiheinen yrittäjyysprosessi, jossa henkilön muovautuminen yrittäjäksi alkaa tilaisuuksien ja mahdollisuuksien löytämisellä, jonka jälkeen siirrytään konkreettisiin päätöksiin sekä mahdollisuuksien hyödyntämiseen. Tästä seuraa resurssien hankinta, yrittäjyysstrategian luonti, prosessien järjestäminen ja lopulta suorituskyvyn arviointi sekä jatkuva kehittyminen. (Bernardon & Monticelli 2015.)

Tutkimukset yrittäjyydestä ja perheyriityksistä ovat jatkuvasti kehittyneet ja lisääntyneet viimeisten kolmen vuosikymmenen aikana. Tilastokeskuksen vuoden 2015 Yritysrekisterin mukaan Suomessa oli 283 805 yritystä, kun huomioimatta jätettiin maa-, metsä- ja kalatalous. Näistä yrityksistä 93,4 prosenttia oli alle 10 hengen yrityksiä. Näin ollen Suomen yritysanta koostui suurimmalta osin pk-yrityksistä. Yrityksien tuomat työpaikat ovatkin olleet enimmäkseen alle 50 henkilön yrityksissä. (Yrittäjyys Suomessa 2017.) Pk-yritykset, eli pienet ja keski-suuret yritykset, määritellään yrityksiksi, joiden palveluksessa on alle 250 työntekijää sekä yritykset joiden vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa. Pk-yritykset voidaan vielä luokitella mikroyrityksiksi (alle 10 työntekijää), pienyrityksiksi (alle 50 työntekijää) sekä keski-suuriksi yrityksiksi, joissa työntekijöitä on enintään 249 henkilöä. (Käsitteet.)

Bernardon ja Monticelli (2015) esittävät, että yrittäjyys on aina ollut vahvasti sidoksissa perhe-käsitteeseen, koska aiemmin yrittäjyys siirtyi vahvasti sukupolvelta toiselle. Yrittäjyys perheyritusten yhteydessä on laaja aihe. Se kattaa niin yksilön taloudellisen ja sosiaalisen käyttäytymisen, aina perheen sisäisiin rooleihin asti, joihin taas vaikuttaa kulttuuri. Näin ollen yrittäjyyskulttuuri voidaan nähdä pitkällä aikavälillä tapahtuvaksi vuorovaikutukseksi, jossa useiden sukupolvien ajan tulee kyetä tunnistamaan mahdollisuuksia ja tuottavan yrittäjyyden luomista.

## 2.1 Yrittäjyyden ominaisuudet ja piirteet

Määriteltäessä yrittäjyyttä liitetään siihen liittyviksi lisäkäsitteiksi usein henkilön aloitekyky, myönteinen työasenne, määrätietoisuus sekä työskentely- ja menestymishalu. On esitetty, että suomalaisilla on tietty näkemys yrittäjyydestä. Tämän yrittäjyysnäkemysten mukaisesti yrittäjyys nähdään kokonaisvaltaisena suhtautumisena työntekoon. Käsityksen mukaisesti yrittäjyydestä on erityisesti korostunut sen dynaamisuus, oma-aloitteisuus, joustavuus, luovuus sekä vastuullisuus. (Halttunen ym. 2006, 36-38.)

Hyvän yrittäjän ominaisuuksia on paljon puntaroitu, mutta usein unohdetaan, ettei kukaan synny yrittäjäksi vaan yrittäjyys muotoutuu jatkuvan oppimisen ja kokemusten kautta. Onkin todettu, että yrittäjyys ei ole vain yrittämistä vaan se on toteuttamista, jossa yksilö uskoo itseensä, kykyynsä liiketoiminnassa sekä rohkeuteensa ottaa riskejä. Vahvana pohjana yrittäjällä tulee olla halua ja tahtoa ryhtyä yrittäjäksi. Yrittäjyys on näin ollen tapa ajatella, toimia, suhtautua ja asennoitua työntekoon kaikilla sen muodoilla. Yrittäjyyden vahvaksi motivoijaksi on esitetty omistajuuden vaikutusta, joka tuo mukanaan innostusta ja sitoutumista yrittäjäksi. Omistajuuden uskotaan motivoivan henkilöä sen tuoman vastuun kautta, jossa henkilö vastaa yrityksestä ja sen toimivuudesta. Tässä on kyse itselle koetun asian kautta motivoitumisesta sekä onnistumishalusta. Kokonaisuudessaan voidaan yrittäjyyden todeta olevan persoonallisuuden piirteistä koostuva, synnynnäisen ja opitun yhteisvaikutuksessa muodostunut asia. Onkin esitetty, että yrittäjyyden vaatimiin ominaisuuksiin voidaan joko kasvaa tai kasvattaa. (Niemelä 2012, 37-50.)

Monet viime aikaiset tutkimukset osoittavat, että monilla menestyneillä yrittäjillä on paljon yhteisiä persoonallisuuspiirteitä. Menestyksekkään yrittäjyyden salaisuudeksi on nimenomaisesti esitetty olevan persoonallisuus. Näitä persoonallisuuspiirteitä ovat sosiaalisuus, hyvät neuvottelutaidot sekä tunteiden ymmärrys niin omien kuin muidenkin. Yrittäjälle erityisen tärkeiksi ominaisuuksiksi on myös nostettu riskien sietokyky, myyjän taidot sekä itsenäisyys toimia, kun muut eivät uskalla. Tutkimuksissa esille tulleita ominaispiirteitä ovat lisäksi halu menestyä, koulutustausta sekä yksilön taidot ja kokemukset. Näiden ominaisuuksien avulla yrittäjä onnistuu olemaan tehokas viestijä ja toimimaan tuottavasti. Hyvän yrittäjän piirteisiin on myöhemmin lisätty huonoista päätöksistä oppiminen sekä lannistumattomuus. Yhtenä

yrittäjyyden olemusta täsmentävän seikkana on pidetty yrittäjän halua itse kontrolloida työtään. (Toma, Chirita & Sarpe 2011.)

Hnáték (2015) mukaan varsin usein todetaan yrittäjien olevan luontaisia johtajia, minkä taas koetaan vaikuttavan heidän tapaansa työskennellä ja puskea eteenpäin vastoinkäymisistä huolimatta. Onkin selvitetty, etteivät yrittäjät niinkään seuraa teoreettisia oppaita vaan he muodostavat oman ajattelutapansa ja toimivat sen mukaisesti. Näin ollen voidaan todeta, että kun toimitaan oman päämukaisesti pelkäämättä muiden mielipiteitä, edustaa se yrittäjähenkisyyttä parhaimmillaan. Yrittäjyyden ymmärtämiseksi on huomioitava yrittäjien tapa muokata erilaisiin olosuhteisiin sekä kohdata jatkuvasti uusia haasteita. Täten yrittäjyyden piirteiksi voidaankin lisätä joustavuus ja kasvuhakuisuus. (Halttunen ym. 2006, 36-38.)

## 2.2 Yrittäjäksi ryhtyminen

Yrittäjyystutkimuksissa painotetaan, ettei yrittäjäksi voi ryhtyä silmänräpäyksessä vaan yrittäjyys vaatii pitkäjänteistä ja jatkuvaa prosessia (Toma ym. 2011). Vaikka yrittäjyys nähdään ja koetaan liittyvän vahvasti henkilön ominaisuuksiin, ei kuitenkaan tule unohtaa ympäristön vaikutusta yrittäjään ja yrittäjyyteen. Ympäristön vaikutus yrittäjyyteen onkin kaksijakoinen, jossa ympäristö voi edistää, mutta toisaalta taas estää yrittäjyyttä. Se kumpaankin suuntaan ympäristö vaikuttaa juontaa juurensa jo pitkältä ajalta, joka lähtee henkilön saamasta koulutuksesta ja omaamista kokemuksista. Täten on huomioitava, että vaikka ympäristö olisi ihanteellinen ja kannustava yrittäjäksi ryhtymiseen, ei se kuitenkaan realisoitu, mikäli yksilöllä ei ole halua yrittää. (Halttunen ym. 2006, 36-38.) Niemelän (2012, 37-50) mukaan yrittäjyyttä tukevaa ympäristöä on kuvattu monimuotoiseksi, jossa myönteisten esikuvien, tapahtumien ja toimijoiden yhteneväisyys sekä jatkuvuus luovat positiivisia näkökulmia yrittäjyyteen. Tämän vuoksi ominaisuudet ja oma halu yrittää koetaan yrittäjyyteen johtaviksi piirteiksi, ympäristöstä huolimatta.

Halttunen ym. (2006, 54-58.) korostavat, että yrittäjyyteen johtava pyrkimys syntyy usein moninaisessa motivoitumisessa. Perustan yksilön motivoitumiselle luovat arvot, asenteet ja uskomukset, jotka muokkautuvat ympäristön vaikutuksesta. Näiden kautta yksilölle muodostuu subjektiivinen näkemys, eli kuva ympäristön toimintatavoista sekä mahdollisuuksista. Eriytyisesti yrittäjyys haluun vaikuttavat yksilön elämäntilanne, kokemukset sekä ympäristön tarjoamat vuorovaikutukset. Yksilön motivoitumiseen vaikuttavat niin sisäiset kuin ulkoiset motivaatiotekijät. Sisäinen motivaatio kohdistuu enimmäkseen toimintaan, joka tuottaa yksilölle hyvää mieltä. Oman toiminnan valinta liittyykin ihmisen haluun hallita elämäänsä sekä tuntea itsensä pystyviksi. Ulkoiset motivaatiotekijät taas syntyvät välineellisten päämäärien saavuttamiseksi, jossa motiivin kohde on jokin väline tarpeen tyydyttämiseksi. Ulkoisen motivaation mukaan toimintaa harjoitetaan ulkoisten välineiden ja saatavan palkinnon, kuten rahan

vuoksi. Näiden ulkoisten välineiden kautta voidaan taas tyydyttää ylempiä tarpeita. Motivaation kautta yksilölle syntyykin käyttäytymisaikomus, jonka perimmäisenä vaikuttimena ovat päämäärät, joihin halutaan tähdätä.

Yrittäjäksi ryhtyminen ja uusien innokkaiden yrittäjien löytyminen koetaan usein hankalaksi erinäisten haasteiden vuoksi, yksi suurimmista haasteista on yrittäjäksi ryhtymisen kynnyksen liian suureksi kokeminen. Yrittäjyyden tulevaisuuden kannalta tuleekin kiinnittää huomioita suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtymiseen, joka luo tarvetta sukupolvienvaihdoiksi sekä yhteiskunnan ikärakenteeseen muutoksen, mikä vaikuttaa yleisesti koko työllisyysrakenteeseen. (Niemelä 2012, 37-50.) Kataisen (2016) mukaan yrittäjäksi ryhtymistä ja yrittäjänä toimimista hankaloittaa Suomessa myös neuvonnan ja rahoituksen puute sekä korkea verotus ja liika byrokratia.

### 2.3 Yrittäjyyden haasteet

Yrittäjyyden haasteet koostuvat kaikista ympäristön asettamista yritystoiminnan esteistä, markkinatilanteiden vaihteluista, kumppanuuksien haasteista sekä asiakkaiden käyttäytymisen trendeistä. Suomalaiseen kulttuuriin kuuluu myös osittain ilmapiiri, jossa yrittäjyyttä varoitaan ja se nähdään jokseenkin negatiivisena. Suurin vaikuttaja tähän on pelko epäonnistumisesta. (Niemelä 2012, 37-50.) Kun puhutaan yrittäjyydestä ei voida välttää keskittymistä yrittäjän kohtaamiin riskeihin sekä niiden sietämiseen. Kuten kirjassa Tulevaisuuden yrittäjä: tutkittuja näkökulmia kasvuun ja menestykseen on todettu, yrittäjyyteen liittyy aina riski, minkä vuoksi yrittäjäksi aikova nähdään usein keskinkertaisena riskien sietäjänä. Yrittäjän riskienotto voidaan jakaa yleiseen riskinottoalttiuteen sekä epäonnistumisen mahdollisuuteen ja sen seurauksiin. Riskinotto liittyykin vahvasti yrittäjän omakuvaan ja persoonallisuuteen, jossa yrityksen epäonnistuessa yrittäjä usein kokee epäonnistuneensa myös henkilökohtaisella tasolla. Tätä selittää vahva identifioituminen yrityksen kanssa. Yrittäjän tuleekin valmistautua epäonnistumisiin sekä mahdollisen kritiikin vastaanottamiseen. (Halttunen ym. 2006, 36-38.)

Yrittäjyys onkin vaativaa sekä jatkuvaa riskienottoa, kuitenkin nämä riskit tulee olla hyvin arvioituja, jolloin toiminta ei muutu uhkapelaamiseksi. Useiden yrittäjyyttä käsittelevien tutkimusten mukaan riskien sieto ja rohkeasti oman mukavuusalueensa ulkopuolelle meneminen on juuri se asia, joka erottaa yrittäjät muista ihmisistä. (Toma ym. 2011.) Bernardon ja Monticelli (2015) kuvaavat yrittäjyyteen liittyvien haasteiden kytkeytymistä niin sosiaaliseen, maantieteelliseen kuin taloudelliseenkin näkökulmaan. Haasteiden sietämisessä korostuu yrittäjän sinnikkyys ja tulevaisuuden näkymien odotus, jotka taas osaltaan auttavat kohti onnistunutta ja tuottavaa yrittäjyyttä.

Niemelän (2012, 37-50) mukaan yrittäjyyden yhtenä suurimmista haasteista on itse yrittäjyyteen ryhtyminen, joka tarkoittaa näkemystä, jossa yrittäjyys koetaan hankalaksi ja vaikeasti tavoitettavaksi. Tällaisessa tilanteessa huomioidaan vain yrittäjyyden mukanaan tuomat riskit, kuten epävarmuus ja pelot niin ylitsepääsemättöminä tekijöinä, että ne estävät yrittäjyyttä. Lisäksi erinäisten huonosti päättyvien yrittäjyystarinoiden ja tilanteiden kuuleminen lisäävät vain negatiivisten asioiden huomioimista ja yrittäjyyteen tähtäävän pyrkimyksen vaikeutumista. Täten yrittäjyysnäkemykseen vaikuttavat myös suurelta osin siitä kertova media sekä tuttavilta kuullut tapahtumat. Yrittäjäksi ryhdytään harvoin aivan nuorena, sillä yrittäjäksi ryhtyminen vaatii aineellista ja henkistä pääomaa sekä erilaisia työelämän verkostoja, joita nuorilla ei useinkaan vielä ole. Nuorten onkin helpompi hankkia ansiotulojaan palkkatyöstä. Yrittäjyyden yhtenä haasteena on täten tarvittavan pääoman puuttuminen. (Halttunen ym. 2006, 217-221.)

### 3 Perheyritys

Tilastokeskuksen määrittelyn mukaisesti (Käsitteet.) perheen muodostavat yhdessä asuvat avio- tai avoliitossa olevat tai parisuhteensa rekisteröineet henkilöt ja heidän lapsensa. Tavanomaisen perhekäsityksen lisäksi perhe voi muodostua myös vain toisesta vanhemmasta lapseen, pelkistä avio- ja avopuolisoista sekä parisuhteensa rekisteröineistä henkilöistä, joilla ei ole lapsia. Perheyritys-käsitettä ei ole virallisesti määritelty, mikä vaikeuttaa perheyritysten käsittelyä sekä varsinaisen tilastotiedon keruuta perheyrityksistä. Perheyritys käsitteenä voidaan ymmärtää yhden tai useamman perheen tai perheenjäsenen omistamana ja hallinnoimana liiketoimintana. (Erdem & Baser 2010.)

Perheyrityksien pohjalla toimii usein perustajien asettamat arvot sekä näkemykset, jotka usein pidetään yllä sukupolvesta toiseen. Kun perheyritystä määritellään, nähdään sen muodostuvan kolmesta keskeisestä osasta, joita ovat perhe, yritys sekä omistajuus. Lisäksi on pyritty täsmentämään, että perheyritys on yritys, jossa suurin osa päätöksenteosta tapahtuu perustajan sekä vähintään toisen perheenjäsenen muodostamasta yrityksen hallinnosta. Pörssi-yhtiöissä päätöksenteko valtaa tulee olla perustajalla tai hänen perheellään 25 prosenttia. Perheen osallistuminen on suurin tekijä, joka erottaa perheyritykset muista yrityksistä. Perheyrityksissä vallitsee tietynlainen yhteinen käyttäytyminen, joka syntyy kyseisen perheen arvoista, toiveista ja motiiveista. Perheyrityksissä vaikuttavat siten perheen sisäiset suhteet ja arvot. Tutkimustuloksissa on osoitettu, että yrittäjät, jotka toimivat perheyrityksissä, omaavat korkeamman yrittäjähenkisyyden kuin muut yrittäjät, jotka eivät ole perheyrityksiä. Parhailtaan vahva yrittäjähenkisyys näkyykin perheyrityksissä sukupolvesta toiseen. (Erdem & Baser 2010.)

Toisten määritelmien mukaan on todettu, että perheyriytyksen kriteerinä toimivat omistusoosuuden ja strategisen kontrollin lisäksi myös eri sukupolvien osallistuminen yrityksen toimintaan sekä aikomus säilyttää yritys jatkossakin perheyriytyksenä. Tämän näkökulman mukaisesti perheyriytyksen tärkeimpänä kriteerinä nähdään ainakin kahden sukupolven osallistuminen liiketoimintaan. Perheyriytyksien tunnistaminen toteutetaan useimmiten yksinkertaisesti rakenteellisesti toteamalla, onko yrityksen omistajuudessa yli puolet perheen nimissä. Perheyriytykset voi myös olla helppo tunnistaa ja havaita perheen läsnäolosta yrityksessä sekä sukupolvenvaihdoksesta. (Perheyriytystyöryhmä 2005, 21-36.)

### 3.1 Perheyriytysten merkitys

Erityisen tärkeää on huomioida, ettei perheyriytyks ole pelkästään työtä ja toimeentuloa vaan se on useimmiten elämänmuoto, joka näkyy niin perheen ajankäytössä kuin elämäntyyliin. Tyypillistä perheyriytykselle on, että yrittäjä ottaa ja puntaroi kohtuullista taloudellista riskiä, jonka kautta pyritään kannattavaan liiketoimintaan sekä välttämään suuria tappioita. Täten perheyriytyksen liitetään usein elämäntapayrittäjäisyys ja sukupolvenvaihdos, jotka kertovat voimakkaasta tahdosta yrittää ja pyrkiä yrityksen jatkuvuuteen. (Halttunen ym. 2006, 217-221.)

Suomalaisessa yhteiskunnassa on perheyriytysten merkitystä luonnehdittu niin talouden selkärangaksi kuin täysin päinvastaiseksikin. Näin ollen perheyriytyks voidaan nähdä keskeiseksi elinkeinoelämän toimijaksi ja vaikuttajaksi. Erityisesti Suomessa perheyriytysten haasteena on yrittäjien ikärakenne, missä sodanjälkeiset suuret ikäluokat ovat tällä hetkellä siirtymässä eläkkeelle. Arvioitaessa Suomen yrittäjäisyttä sekä tulevaisuuden näkymiä on tärkeää huomioida, että suurin osa tämän hetkistä yrittäjistä on yli 45 vuotiaita. PK-Instituutin tekemän tutkimuksen mukaan perheyriytykset ovat vielä keskimäärin muita yrityksiä iäkkäämpiä, mikä taas vaikuttaa sukupolvenvaihdoksien tarpeeseen. (Heinonen 2005, 9-25.)

Perheyriytystyöryhmä (2005, 3-14) on myös esittänyt perheyriytystoiminnan näkemisen niin sanottuna kansantalouden moottorina, koska se vaikuttaa talouteen sitä edistäen, työllistäen ja investoiden. Tästä esimerkkinä toimii perheyriytyksien maksut, joita ovat muun muassa työntekijöiden palkkatulot, työttömyysvakuutusmaksut sekä kiinteistövero, jotka kaikki omalta osaltaan ylläpitävät hyvinvointivaltiota. Kun puhutaan perheyriytyksistä talouden selkärangana, huomioidaan niiden uudistava, markkinoita aktiivisesti seuraava ja hyödyntävä yrittäjäisyys, joka luo talouteen vakautta. Perheyriytykset toimivatkin perinteisesti hyvin paikallisesti. Perheyriytykset toimivat erityisesti pienillä alueilla niin sanottuina veturiyrityksiä, joilla on suuri vaikutus elinkeinoelämän uudistumisessa ja kehittämisessä. Perheyriytykset ovat siten paikallisesti tärkeitä työnantajia sekä paikkakunnalle mahdollisen lisäarvon tuottajia. Per-

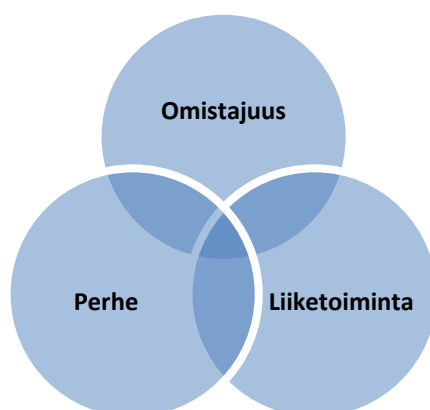
heyrietykset koetaankin erityisen tärkeiksi, koska ne tuovat alue- ja paikallistalouksille vaikautta ja pysyvyyttä. Pysyvyys korostuu eritoten perheyrietysten kotipaikan säilymisenä vuodesta toiseen. Kun perheyrietytys on vakiintunut sen toiminta luo ympärilleen usein myös uutta yrietystoimintaa Tämän vuoksi perheyrietykset toimivat usein alueellisen talouskehityksen perustana, omalla jatkuvuudellaan innostaen muita yrittämään. Perheyrietyksillä on myös omassa paikallisyhteisössään erityinen asema, joka muodostuu niin henkilökohtaisesta kuin liiketoiminnallisesta ulottuvuudesta. (Perheyrietytystyöryhmä 2005, 21-36.)

Suomessa perheyrietykset edistävät kasvua, ylläpitävät ja parantavat työllisyyttä, mutta tärkeimpänä kehittämialueena on nähty yrietystoiminnan jatkumisen varmistaminen sekä kasvun ja uusiutumisen edistäminen. Näiden kehittämistarpeiden tavoitteena on, etteivät siirtymävaiheet ja sukupolvenvaihdokset vaarantaisi kannattavan yrietystoiminnan jatkuvuutta. Suomessa työllisyyden ja hyvinvoinnin kannalta onkin tärkeää perheyrietysten sukupolvenvaihdosten onnistuminen. Arvion mukaan vuonna 2005 Suomessa oli perheyrietyksiä jopa 80-86 prosenttia yrietykannasta. Saman tutkimuksen mukaan noin 75 prosenttia pk-yrietyksissä työskentelevistä työskenteli perheyrietyksissä. (Perheyrietytystyöryhmä 2005, 3-14.) Hnáték (2015) mukaan perheyrietysten tuoman vakauden ja pysyvyyden vuoksi perheyrietykset nähdäänkin usein luotettavina yhteistyökumppaneina. Tutkimuksen perheyrietyttäjien haastatteluiden perusteella on todettu, että perheyrietyttäjät uskovat menestyksensä johtuvan juuri heidän asiakasläheisyydestään sekä henkilökohtaisesta suhteestaan paikallisiin ihmisiin. Vuonna 2015 tehdyssä tutkimuksessa kerrotaan myös, että perheyrietykset pitävät merkittävää asemaa maailmankaupassa ja, että Euroopassa jopa noin 70 prosenttia yrietyksistä on perheyrietyksiä.

### 3.2 Perheyrietyttäjyyden erityispiirteet

Perheyrietyksen erityispiirteenä on pidetty perheen ja yrietyksen kietoutumista yhteen, sillä perheyrietyksissä juuri perhe on nähty olevan se liikkeelle paneva voima, joka nähdään yrietyksen menestystekijänä. Perheyrietytys koostuu perheen sekä yrietyksen välisistä vuorovaikutuksista, joissa monet yhteisön jäsenet toimivat. Perheyrietyksen sisäiseen vuorovaikutukseen vaikuttaa jokaisen henkilön omakohtainen perheenjäsenyys, yrietyksen omistajuus sekä liiketoimintaan osallistuminen. (Halttunen ym. 2006, 217-221.) Perheyrietytys voidaan sisäistää kolmen yhdistyvän tekijän avulla, joita ovat perhe, omistajuus ja liiketoiminta. Kuviossa 1 Perheyrietytys järjestelmänä kuvataan erillisinä nämä osa-alueet, mutta niillä on voimakas keskinäinen vuorovaikutus. Kuvion 1 sisäkkäin menevät kohdat ilmentävät perheen monipuolista vuorovaikutusta liiketoiminnassa. Tämän monipuolisuuden vuoksi perheenjäsenten roolit ovat monimutkaisia ja monisyisiä. Perheen vuorovaikutukseen vaikuttavatkin aina perheen oma dynamiikka, yhteenkuuluvuus, perinteet sekä kulttuuri. (Heinonen 2005, 9-25.)

Perheyrittäjäryhmä (2005, 21-36) vahvistaa tätä näkemystä perheyrittäjästä systeeminä, jossa jokaisella siihen kuuluvalla on yksi tai useita rooleja. Tämä moni roolisuus on yksi perheyrittäjän erityispiirteistä, joka erottaa perheyrittäjät muista yritysmuodoista. Yhdellä henkilöllä voi olla vain perheyrittäjän omistajan rooli tai hän voi kuulua kaikkiin kolmeen ympyrään ollen esimerkiksi omistaja, perheenjäsen ja operatiivinen johtaja. Tulee kuitenkin ymmärtää Kuvion 1 puute, joka on sen staattisuus. Perheessä, liiketoiminnassa ja omistuksessa tapahtuu koko ajan muutoksia, joita malli ei ota huomioon. Kun tarkastellaan siirtymäjaksoja, kuten sukupolvenvaihdoksia millä tahansa perheyrittäjäjärjestelmän osa-alueella, tulee huomioida, että muutokset heijastuvat myös muihin osa-alueisiin.



Kuvio 1: Perheyrittäjäjärjestelmänä (Heinonen 2005,12)

Perheyrittäjien erottuvimpana piirteenä verrattaessa muita yrityksiä kohtaan, on näin ollen siihen vaikuttavien henkilöiden perheenjäsenyys ja perheen tuomien roolien vaikutus yrityksen pyörittämisessä. Kuten perheissä niin myös perheyrittäjissä voidaan harvoin välttää eriäviä tavoitteita ja odotuksia. Perheyrittäjässä voikin toimia eri henkilöitä, joiden eri elämäntilanteet, ikä ja henkilökohtaiset intressit aiheuttavat poikkeavia tavoitteita. Liiketoiminnan soveltaminen perheen ympärille ei olekaan mutkatonta vaan se voi myös aiheuttaa konflikteja asioihin, joihin muissa yritysmuodoissa ei törmätä. Perheyrittäjissä useimmat konfliktit on koettu liittyvän työtehtäviin, henkilösuhteisiin sekä toimintatapoihin. (Halttunen ym. 2006, 217-221.)

Perheyrittäjyyttä arvioitaessa onkin tunnistettava, että perhe tuo yritystoimintaan mukaan myös tunteet, joita muissa yrityksissä pyritään välttämään. Tunteet tuovat lisäulottuvuuden rationaaliseen päätöksentekoon. Nämä perheen ja yrityksen yhdistämisen erityispiirteet voivat vahvasti vaikuttaa myös yrityksessä tehtäviin strategisiin valintoihin. Tutkittaessa perheyrittäjien sukupolvenvaihdoksia on tärkeää huomioida ero perheyrittäjän ja ketjuyrittäjän välillä, jossa perheyrittäjän strategiset valinnat ovat huomattavasti monisyisemmät. (Perheyrittäjäryhmä 2005, 21-36.)



Perheyritysten erityispiirteiksi on myös kuvattu niiden jatkuvuutta sekä kasvullisuutta. Jatkuvuus näkyykin suoranaisesti sukupolvenvaihdoksissa, joissa usein kohdataan siirtyminen perustajan kasvullisuudesta uuden yrittäjän liittämiseen perheyritykseen. Perheyrityksien kasvullisuus voidaan nähdä joko sen vahvuutena tai heikkoutena, jossa tuttavallisuus tuo tiiviin asiakaskunnan, kun taas virallisuus voi jäädä taka-alalle. Omistava perhe antaa yritykselle kasvot sekä usein myös nimen, jota yritys kantaa. (Perheyritystyöryhmä 2005, 21-36.)

Bernardon ja Monticelli (2015) mukaan perhe on usein tiivis yhteisö, joka omaa yhteisen historian sekä identiteetin, joka taas vaikuttaa ja vahvistaa myös yritystoiminnan juuria. Usein perheyritystä kuvataan sen synnyllä, jossa perheenjäsenet ikään kuin kasvavat osaksi yritystä. Perheyrityksissä onkin taustalla usein laajahko verkosto, jonka pohjana toimii perhe tai suku. Perheyrityksille on ominaista oman taloudellisen ja kannattavan itsenäisyyden sekä riippuvuuden takaaminen. Usein perheyrityksissä nähdään pääomana taloudellisten resurssien lisäksi myös ihmiset, minkä on koettu liittyvän vahvasti perheyrityksien jatkuvuuteen ja sukupolvesta toiseen vaihtuvaan liiketoimintaan.

Perheen tuki on perheyritykselle tärkeä resurssi, koska se edesauttaa perheenjäseniä tekemään yrittäjätöksiä. Voidaan myös todeta, että tämä perheeltä saatu tuki liittyy suoraan yrittäjyyteen, joka edesauttaa riskinoton kanssa. Tuki usein sisältää käyttäytymisen elementin sekä fyysisen elementin. Käyttäytymiseen liittyvä tuki näkyy muun muassa perheen tekemissä kompromisseissa ja uskossa yrittäjyyden kannattavuuteen, kun taas fyysinen tuki voi olla suoranaista auttamista työssä tai epäsuoraa, jossa edesautetaan yritystä kehittymään esimerkiksi taloudellisesti. Perheyritysten ongelmana kuitenkin koetaan usein perheen ja liiketoiminnan vaatimusten erilaisuus, minkä vuoksi perheen ja liiketoiminnan yhteentörmäyksiä sattuu muun muassa päätettäessä perheenjäsenten palkkaamisesta, palkitsemisesta tai yrityksen jatkajasta. Kaikesta huolimatta tulee kuitenkin ymmärtää, että perhe on usein perheyrityksen tärkein kilpailutekijä. (Bernardon & Monticelli 2015.)

### 3.3 Perheen arvot ja kulttuuri

Perheyrityksiä käsiteltäessä korostuu usein perheiden arvot, jotka vaikuttavat voimakkaasti myös yritysten arvoihin. Perheyritysten arvojen ymmärtäminen on avainasemassa, kun halutaan ymmärtää yritysten jatkuvuusongelmia ja sukupolvenvaihdosta. Perhearvot ovat melko perinteisiä käsityksiä, jotka kuitenkin vaihtelevat perheittäin. Perheyrittäjä perheissä on kuitenkin annettu huomattavasti enemmän huomiota liiketoiminnan arvostamiselle kuin muun tyyppisissä yrityksissä. Perheyrityksissä esiintyviä arvoja on todistettu olevan sitoutuminen, uskollisuus sekä luottamus ja yhteinen visio, jonka koetaan luovan erityisen strategisen edun. On kuitenkin huomattava, että mikäli yrityksessä vallitsee jäykät ja konservatiiviset arvot, voivat ne aiheuttaa vakavaa haittaa, joka voi uhata yrityksen jatkuvuutta. Perheyrityksien erona muihin yritysmuotoihin on todettu olevan muun muassa yritystoimintaan osallistuminen,

luottamus, työilmapiiri sekä yhteenkuuluvuus, jotka kaikki saavat alkunsa perheiden arvoista. (Erdem & Baser 2010.)

On arvioitu, että perheyriyksen tärkeimmät painopisteet ovat täten uskollisuus, sitoutuminen, itsenäisyys ja selviytyminen. Huomionarvoista on ymmärtää perustajien hallitseva rooli arvojen muodostumisprosessissa. Perheyriyksen arvojen ymmärtäminen on varsin tärkeää strategisten näkemysten ja jatkuvuusongelman ymmärtämisessä. Perheyriyksen voimakkaat arvot, selitetään usein yrityksen jatkuvuuden sekä liiketoiminnan ja perheen ulottuvuuksien avulla. Vuonna 2010 tehdyn perheyriyksen perhe- ja liiketoiminta-arvoja tarkastelevan tutkimuksen mukaan on osoitettu, että toisen sukupolven edustajiin on vahvistunut ja siirtynyt nämä perustajan yrittäjyysarvot. Tutkimustuloksissa korostettiin toisen sukupolven asumista pitkään yrityksen perustajan (vanhemman) kanssa, jonka nähtiin luovan edellytykset arvojen siirtymiselle. Toisaalta tutkimuksessa kiinnitettiin huomiota siihen, että perheyriyksen arvot muodostuvat voimakkaasti siitä sosiaalisesta ja kulttuurisesta ympäristöstä, johon yritys ja perhe liittyvät. (Erdem & Baser 2010.)

Myös perheenjäsenten omat arvomaailmat vaikuttavat merkittävästi yrityskulttuurin muotoutumiseen perheyriyksessä. Perheyriyuskulttuurin on todistettu määrittelevän vahvasti perheyriyksen menestymisen sukupolvelta toiselle. Perheyriyksen arvojen ja kulttuurin lisäksi on usein monia epävirallisia päätöksentekojärjestelmiä sekä vähemmän muodollisia organisatorakenteita, jotka ohjaavat perheyriyksen toimintaa. Nämä epäviralliset järjestelmät monesti mahdollistavat joustavammat johtamiskäytännöt ja parantavat päätöksenteon tehokkuutta sekä nopeutta. On kuitenkin ymmärrettävä, että myös muut tekijät vaikuttavat yrityksen arvoihin, kuten yrityksen suuruus, alakohtaiset ominaisuudet ja ympäristö. Sitoutuminen on yleensä perheyriyksissä vahvaa, joka näkyy perheen pitkäaikaisena ja aktiivisena toimintana lisätä yrityksen suorituskykyä. Lisäksi perheyriyuskulttuuriin kuuluu vahvasti sidosryhmitä ja ympäröivästä yhteisöstä huolehtiminen, jossa kannetaan vastuuta työntekijöistään, asiakkaistaan ja jopa alihankkijoistaan. Tutkimuksen Perheyriyksen jatkuvuuden, uusiutumisen ja kasvuhakuisuuden moottorina mukaan useissa perheyriyksissä työntekijöiden vaihtuvuus on vähäistä ja työsuhteet voivat jatkua sukupolvelta toiselle. (Perheyriystyöryhmä 2005, 21-36.)

On osoitettu, että sukulaissapu on tärkeä tekijä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Ihmiset ovat eniten yhteydessä biologisiin sukulaisiinsa, auttavat heitä eniten ja saavat heiltä eniten apua. Mitä keskeisemmästä avun muodosta on kyse, sitä tärkeämpiä lähisukulaiset ovat. Avun anto kulkee enimmäkseen linjassa vanhemmilta nuoremmille polville. Tutkimuksissa saaduista tuloksista keskeinen tulos onkin se, että suuret ikäluokat antavat apua enemmän lapsilleen kuin vanhemmilleen. Sukupolvien väliset erot auttamisessa liittyvät yleensä vastaajien ikään tai elämänvaiheeseen. Sukulaisten auttaminen nähdään usein itsestään selvänä riippumatta

siitä, koetaanko sitä varsinaisesti velvollisuudeksi. Sukulaisilta ja perheeltä saama apu on keskeistä perheyrietyksissä ja sukupolvenvaihdoksissa, sillä ilman perheeltä saatua apua eivät yrityksen jatkaminen ja sukupolvenvaihdos olisi mahdollisia. (Majamaa ym. 2009, 5.)

#### 3.4 Perheyrittäjyyden vaikutus yksilöön

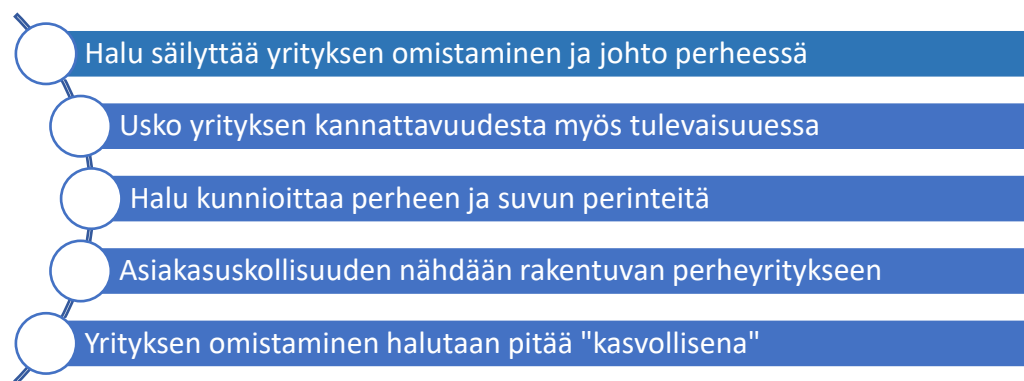
Yksilön arvot ja asenteet muokkautuvat ympäristön vaikutuksesta. Nämä yksilön arvot, asenteet sekä uskomukset muodostavat perustan henkilökohtaiselle motivoitumiselle ja aikomuksille. Yrittäjäperheen vaikutus toiseen sukupolveen näkyy muun muassa juuri yrittäjävanhempien sekä yritystoiminnan vaikutuksessa. Näin ollen toiselle sukupolvelle muodostuu kuva yrittäjyydestä, sen toimintatavoista ja mahdollisuuksista. Perheyrittäjyyden vaikutus yksilöön on henkilön subjektiivinen kuva, jonka kautta toisen sukupolven edustaja voi punnita uravalintaansa. Yksilön yrittäjyysaikomuksiin vaikuttavat myös elämäntilanne, kokemukset sekä ympäristön vuorovaikutus. Yrittäjyyden valintaan vaikuttaa monia taustatekijöitä sosiaalisesta taustasta sekä aiemmista elämäkokemuksista, jossa sosiaalisena taustana toimivat perhe, roolimallit sekä koulutus, kun taas aiempina kokemuksiina ovat työkokemus ja mahdollinen aiempi yrittäjyys. (Leskinen 2006,9.)

Leskisen (2006, 9) mukaan on todistettu, että lähimpiin yrittäjyyden ja esimerkin kautta toinen sukupolvi on usein uskaliaampi yrittäjäksi ryhtymiseen, sekä lisäksi he myös näkevät yrittäjyyden positiivisemmin. Perustajan käyttäytyminen ja perheen vaikutusvalta ovatkin ratkaisevia tekijöitä perheyrietysten jatkuvuudessa sekä yrittäjyyden kehittyessä. Perheyrietyksien käyttäytymistä tutkivissa tutkimuksissa on saatu selville, että pelkkä yrittäjämäinen käyttäytyminen ei pelkästään riitä vastaamaan yrittäjyyden tuomia haasteita. Näin ollen on esitetty viisi ulottuvuutta, jotka edistävät yrittäjäkäyttäytymistä sukupolvien ajan. Edistäviä ulottuvuuksia ovat itsenäisyys, kilpailukykyinen aggressiivisuus, innovaatio, ennakoitavuus ja riskinotto. Nämä viisi ulottuvuutta on havaittu tasaisesti perheyrietyksissä. (Bernardon & Monticelli 2015.)

Voidaan todeta, että kasvaminen yrittäjäperheessä muovaa toisen sukupolven asennetta ja näkemystä yrittäjyydestä. Kuitenkaan ei voida väittää, että tämä näkemys yrittäjyydestä olisi aina positiivinen. Vanhempien yrittäjyyden merkitystä nuorten aikuisten yrittäjyysaikomuksille käsittelevän tutkimuksen mukaan vanhempien yrittäjyydellä on vaikutusta toisen sukupolven yrittäjyyden valintaan, mutta kovinkaan usein toinen sukupolvi ei halua jatkaa perheyrietyttä vaan halutaan luoda omaa. On myös esitetty, että nuoremman sukupolven yrityksen jatkamisen haluttomuuteen vaikuttaa erityisesti heidän halunsa tehdä jotain haasteellisempaa kuin perheyrittäjyys. Tulee myös huomioida, ettei yrityksestä luopuva aina haluakaan toisen sukupolven jatkavan perheyrietyttä. Yrittäjäksi ryhtymisen ja perheyrietyksen jatkamisen taustalta on määritelty eroja sukupuolten välillä, jonka mukaan naiset tavoittelevat yrittäjyydellä erilaisia asioita kuin miehet. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että perheyrietyksessä

työskentely vaikuttaa toisen sukupolven yrittäjyyskäsitteisiin sekä yrittäjyysaikomuksiin, jossa mahdollinen konkreettinen työn paljous voi vaikuttaa yrittäjäksi ryhtymisen haluttomuuteen. (Leskinen 2006, 21-30.)

On esitetty tiettyjä perusteluja, jotka tukevat sukupolvenvaihdoksen toteuttamista perheen sisällä, näitä perusteluja on koottu Kuvioon 3. Perheen sisällä tapahtuva sukupolvenvaihdos nähdään enimmäkseen positiivisena ja tavoittelemisen arvoisena, minkä vuoksi perheensisäisen sukupolvenvaihdos syyksi kerrotaan usein ensisijainen halu säilyttää perheyrittäjä perheen omistuksessa. Perheen sisäisen sukupolvenvaihdoksen puolesta puhuu myös yrityksen kasvullisuus sekä vakaan asiakaskunnan olemassaolo. (Koiranen 2000, 10.)



Kuvio 2: Perusteluja toteuttaa sukupolvenvaihdos perheen sisällä (Koiranen 2000, 10)

#### 4 Sukupolvenvaihdos

Heinosen (2005, 9-25) mukaan sukupolvenvaihdos tarkoittaa liiketoiminnan sekä omistajuuden siirtymistä perheenjäseneltä tai sukulaiselta toiselle. Sukupolvenvaihdos voidaan käsittää niukimmillaan yrityksen siirtymisenä vanhemmalta sukupolvelta nuoremmalle, vanhemmalta lapselle. Laajemmin tarkasteltuna tulee kuitenkin huomioida, että sukupolvenvaihdoksessa voi olla mukana myös yrityksen työntekijöitä sekä muita ulkopuolisia tahoja. Sukupolvenvaihdoksen ymmärtämiseksi on tärkeää huomioida, että niin omistajuus kuin johtaminen siirtyvät uudelle yrittäjälle. Liiketoiminnan siirtäminen sukupolvenvaihdoksen kautta luo yrityksen toiminnalle mahdollisuuden jatkua. (Hautala 2008, 9-20.) Sukupolvenvaihdoksessa yrityksen omistussuhteet kokevat muutoksia, jossa yritys siirretään joko omistajan elinaikana tai hänen kuoltuaan toimintaa jatkavalle henkilölle. Sukupolvenvaihdoksessa päätavoitteena on turvata liiketoiminnan jatkuvuus sekä työllisyys. On esitetty, että onnistunut sukupolvenvaihdos vie noin viidestä kymmeneen vuotta, ja sen tulisi sisältää suunnitteluvaihe, toteutus ja vaihdoksen jälkihoito. Mikäli yritykselle ei löydy sopivaa jatkajaa perheestä, suvusta tai henkilöstöstä tulee sukupolvenvaihdoksen sijaan pohtia yrityskauppaa. (Varamäki, Tall, Joensuu & Katajvirta 2015.)

#### 4.1 Sukupolvenvaihdos perheyrittäjäksessä

Yritysten sukupolvenvaihdos liitetään erityisesti perheyrittäjiin. Sukupolvenvaihdos on pk-yrityksissä usein suuri tapahtuma, jossa nykyisen yrittäjän elämäntyö siirtyy uusiin käsiin. Sukupolvenvaihdos on yritykselle keskeinen elinkaarenvaihe, jossa tarkastellaan yrityksen toimintaa. Sukupolvenvaihdoksessa voidaan eritellä luopuja sekä jatkaja, jossa toinen jättää yrityksen, kun taas toinen ottaa sen hoidettavakseen. Sukupolvenvaihdosprosessin lähtökohtana pidetäänkin yrittäjän omaa halua luopua yrityksestä. (Heinonen 2005, 9-25.) Sukupolvenvaihdos suositellaan toteuttamaan tarkasti suunniteltuna vaiheittaisena prosessina, mutta todellisuudessa se saattaa yllättäen tulla esiin esimerkiksi yrittäjän kuoleman jälkeen. Näin ollen tulee sukupolvenvaihdoksen suunnittelussa huomioida olosuhteiden muutokset ja niiden mukanaan tuomat toteuttamisvauhdin mahdolliset nopeutumiset. (Immonen & Lindgren 2016, 1-20.)

Omistajan elinaikana sukupolvenvaihdos voidaan toteuttaa kaupalla, lahjalla tai niiden yhdistelmällä. Yleensä kun yrittäjän aikomus on siirtää yritys seuraavalle sukupolvelle ja perheenjäsenilleen, yrityksen myynnistä ei tavoitella maksimihintaa, jota osaltaan on selitetty uuden yrittäjän siirtymisen helpottamista ja velkojen välttämistä. Kauppahinnaksi usein sovitaan kuitenkin sellainen hinta, ettei verottaja pidä kauppaa lahjana silloin, kun siitä ei ole kyse. (Clifford 2008; Kangas 2012.) Immonen ja Lindgren (2016, 1-20) täsmentävät, että sukupolvenvaihdoksen verovaikutukset eroavat jonkin verran toisistaan henkilöyhtiössä ja osakeyhtiössä. Keskeisin ero perustuu siihen, että osakeyhtiötä käsitellään tuloverotuksessa erillisenä verovelvollisena. Henkilöyhtiössä tulo sen sijaan jaetaan verotettavaksi yhtiömiesten tulona. Sukupolvenvaihdokset ovat hyvin yksilöllisiä tapahtumia, joihin vaikuttavat muun muassa rahoitus, vastuukysymykset sekä perillisen asema. Yrittäjän kuoleman jälkeen yrityksen sukupolvenvaihdos tapahtuu joko perintönä tai testamentilla. (Heinonen 2005, 9-25.)

Perheyrittäjien ikääntyessä perheyrittäjille tulee ajankohtaiseksi miettiä perheyrittäjien toiminnan jatkuvuutta. On monia syitä, jotka puoltavat olemassa olevan yrityksen toiminnan jatkamista. Näitä syitä ovat muun muassa vakiintuneet tuotteet sekä asiakaskunta, työpaikat ja yrityksen maine. Tuleekin ymmärtää, että olemassa olevan yrityksen menestymisen mahdollisuudet ovat paremmat kuin vastaperustetun yrityksen. (Perheyrittäjäryhmä 2005, 3-14.) Heinosen (2005, 9-25) mukaan omistajanvaihdosten toteutumisen epävarmuus on erityisesti pienimpien yritysten ongelma. Sukupolvenvaihdoksen suurin syy onkin ikääntyminen, muita syitä ovat muun muassa kyllästyminen työhön tai kannattamaton liiketoiminta.

Kahdessa vuosina 2012 ja 2015 tehdyssä omistajanvaihdosbarometrissa (Varamäki ym. 2015) on tutkittu luopumassa olevia yrittäjävanhempia ja heidän näkemystään seuraavan sukupolven jatkamisesta yrityksessä. Vuoden 2015 tutkimuksessa noin puolet luopumassa olevista yrittäjävanhemmista (51 %) kertoi noudattavansa valinnanvapauskulttuuria, jossa lapset saa-

vat itse päättää, haluavatko jatkaa vanhempiensa yritystoimintaa vai eivät. Tämä on viisi prosenttia vähemmän kuin aiemmassa tutkimuksessa ilmennyt valinnanvapaus (56 %). Kun kysyttiin jatkajan löytämisen mahdollisuutta, saatiin tulokseksi noin 23 prosenttia henkilöistä, jotka uskoivat löytävänsä jatkajan perheen sisältä. Merkittävintä tässä on, että sukupolvenvaihdokseen uskoo uudemman tutkimuksen mukaan kolme prosenttia enemmän kuin vuonna 2012.

Oikea yhtiömuoto on merkittävä tekijä sukupolvenvaihdoksessa. Yhtiömuotoinen yritys on useimmiten luopuvan yrittäjän sekä jatkajan kannalta helpoin yritysmuoto. Yleisesti sukupolvenvaihdoksessa muutetaan yrityksen yhtiömuotoa astetta kehittyneemmäksi. Yhtiömuodon muuttamisessa on kuitenkin huomioitava sen mahdollisesti aiheuttamat veroseuraamukset. Veroseuraamuksia voidaan kuitenkin pienentää jo ennen omistajanvaihdosta esimerkiksi osingonjaolla, jakautumisella, suunnatulla osakeannilla sekä omia osakkeita hankkimalla. Sukupolvenvaihdos on yrityksen omistajuuden vaihtumisen erikoistapaus, jonka oleellisin ero verrattuna yrityskauppaan ei sukulaisten kesken on, se että sukupolvenvaihdoksessa voidaan hyödyntää verohuojennuksia. (Sukupolven-vaihdoksen verotus 2015.)

Sukupolvenvaihdoksessa käydään läpi useita sosiaalisia, kulttuurisia, strategisia sekä moraalisia asioita. Näiden läpi käynti on usein haasteellista, vaikeaa ja työlästä, mutta erittäin tärkeää. (Heinonen 2005, 9-25.) Sukupolvenvaihdoksen onkin kuvattu sisältävän erityisen paljon tunnetta ja asenteita sekä sosiaalisia paineita, joita siihen liittyvät henkilöt kokevat. Se on myös monipuolinen juridinen tapahtuma, johon liittyy paljon erityyppisiä rahoitus- ja henkilökysymyksiä. Näiden lisäksi verotus ohjaa menettelyjä vaihdosta suunniteltaessa ja toteutettaessa. Sukupolvenvaihdokseen liittyvät asiat vaativat usein myös asiantuntemusta, jota on saatavissa yrityksen ulkopuolisilta henkilöiltä. Asiaa ei kuitenkaan ole helppoja neuvoja eikä kaikille sopivia patenttiratkaisuja, mikä johtuu sukupolvea vaihtavien yritysten erilaisista tilanteista ja erityispiirteistä. Sukupolvenvaihdoksen onnistunut toteuttaminen onkin monivaiheinen, pitkäjänteisyyttä ja suunnitelmallisuutta vaativa prosessi. (Immonen & Lindgren 2016, 1-20.)

Sukupolvenvaihdoksessa on muutamia tärkeitä näkökulmia, joita tarjoavat niin luopujat, jatkajat sekä jatkajien mahdolliset sisarukset. On korostettu, että perhey yrityksessä tapahtuvassa sukupolvenvaihdoksessa on 95 prosenttia tunnetta ja 5 prosenttia tekniikkaa. Tästä ilmeneekin perhey yrityksien erikoisuus ja tunnepitoisuus liiketoiminnan läheisyydessä. Tunteiden läsnäolon vuoksi sukupolvenvaihdokseen valmistautuminen ja riittävän ajan varaaminen ovatkin erittäin tärkeitä. Tunteiden lisäksi myös perhey yrityksissä kuin muissa yritysmuodoissakin kohdataan sukupolvien välisiä näkemuseroja sekä niiden tuomia haasteita. Nykyaikana suureksi näkemuseroksi on osoittautunut uuden teknologian hyödyntäminen, jota vanhempi sukupolvi usein vierastaa. (Hautala 2008, 9-20.)

#### 4.1.1 Luopuja

Sukupolvenvaihdokseen valmistautuminen voidaan erotella luopujan ja jatkajan näkökulmiin. Erityisesti henkinen valmistautuminen on luopuvalta taholta tärkeää, sillä yrityksestä luopuminen on harvoin helppoa. (Heinonen 2005, 29-36.) Perustajalla on tehokkain vaikutus organisaatioon ja sen sisäisen kulttuurin syntyyn, jossa pohjana toimivat perustajan oma persoonallisuus, arvot ja muut toimintatavat. Erinäiset tutkimukset varmentavat perustajan merkityksen tärkeyttä aina perheyrietyksien synnystä sen tulevaisuuden toimintoihin asti. (Cruz & Nordqvist 2012.) Erdem ja Baser (2010) myös toteavat, että perustajan arvot vaikuttavat hyvin läheisesti toisen sukupolveen ja yrityksen jatkuvuuteen. Etenkin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä voidaan todeta, että perustajan vaikutus on jatkunut sukupolvesta toiseen. Perheyrietyksen perustajan arvoina ja yrityksen jatkuvuuden perustana on todettu olevan muun muassa kunnianhimo, luotettavuus, vastuu sekä kasvu. Perheyrietyksien tulevaisuuden arvoina on usein nähty olevan avoimuus, jolla pyritään pitkän aikavälin jatkuvuuteen ja kasvuun.

Yrityksen perustajat kokevat yrityksen kanssa monia elämänmuutoksia ja yrityksestä luopuminen aiheuttaa luopujassa usein vaikeita tunteita, jossa joudutaan pohtimaan jopa tilannetta ”kun minä en ole enää täällä”. Nyky-yhteiskunnassa yhdistetään usein se kuka olet, sen pohjalta mitä teet. Näin ollen yrittäjille oman roolin muutos koetaan tavallista vaikeammaksi. Yrityksen omistajan oma identiteetti on vahvasti kiinni yrityksessä, eikä yrittäjyyttä usein nähdä pelkästään liiketoimintana ja tulon lähteenä, vaan se koetaan elämäntavaksi. Identiteetin muutokset saattavatkin yrityksestä luopuvan henkilö- ja työsuhteet epävarmaan tilaan. Oma yritys voidaan nähdä menestyksen mittana, jonka johdossa luopuja on tottunut olemaan. Kun tulee hetki, jolloin yrittäjän on luovuttava yrityksestään, voi hänen olla erityisen vaikea sopeutua muuttuneeseen asemaansa yhteisössä. Muutos on kuitenkin väistämätön viimeistään yrittäjän siirtyessä eläkkeelle. (Clifford 2008; Kangas 2012.)

Lisäksi Bernardon ja Monticelli (2015) korostavat, että yrityksen perustajan merkitys ja johtava rooli voivat näkyä yleisesti perheessä ja suvussa. Vuonna 2015 tehdyssä tutkimuksessa ilmenikin perheen ja yrityksen erittäin tiivis yhteneväisyys, jossa yrityksen epäonnistumista verrattiin huonosti sujuvaan perheen arkeen. Tutkimuksessa tehdyissä haastatteluissa yrityksen perustajan jättämä perintö ja nimi nähtiin ylpeyden aiheena, joka koettiin vahvasti yhteydessä yrittäjyyden jatkamishalukkuuteen. Maineen tärkeys on täten korostunut erittäin tärkeäksi seikaksi perheyrietyksien jatkuvuudelle. On esitetty, että perustajan merkitys ja arvo koetaan niin tärkeäksi, että kaikista sukupolvista löytyy usein jonkin verran halua pitää perustajan arvot keskeisenä tekijänä liiketoiminnan ja yrityksen kehittämisessä. Perheyrietyksien siirtyessä sukupolvelta toiselle yrittäjyystoiminta kuitenkin laajenee ja muuttuu. Kun perheyrietykset jatkuvat useiden sukupolvien ajan, kohtaa yritys monia muutoksia, joissa yrityk-

sen omistajuus siirtyy jatkuvasti kohti suvun ulkoisia omistajia. Näin ollen tutkimuksien perusteella voidaan todeta, että perustajan yrittäjyys ja arvot ovat usein ainoat, jotka ovat jäljellä koko ajan sukupolvien vaihtuessa.

Sukupolvenvaihdokseen liittyy myös runsaasti henkisiä jännitteitä, joita on vaikea hallita. Hautala (2008, 9-20) kuvaa luopumisen tuskaa muun muassa pelosta, joka liittyy niin yritykseen kuin omaankin tulevaisuuden näkymiin. Luopujan on esitetty kokevan myös ahdistusta menestyksestä sekä muiden reaktiosta uuteen yrittäjään. Luopujan pelkojen lieventämiseksi on esitetty riittävän eläkkeen turvaaminen, jotta eläkkeen pienuus ei koostuisi esteeksi sukupolvenvaihdokselle. Luopujan kannalta henkinen koetinkivi on usein asennoituminen luopumiseen, missä tuleekin ymmärtää, että kysymys on usein koko elämäntyön luovuttamisesta, jossa luopuja luopuu niin jokapäiväisestä elämästään, identiteetistään sekä sosiaalisesta verkostostaan. Luopujan kannalta koko hänen arkirutiininsa muuttuu. On kuitenkin huomioitava, että tässä suhteessa ihmiset ovat yksilöitä. Siinä missä toiset pääsevät sukupolvenvaihdos tilanteen yli nopeasti, toiset eivät lainkaan. Luopuja voi kokea niin sanottua luopumisen tuskaa, jota usein pyritään lieventämään sopivalla siirtymäajalla, jossa luopuja on edelleen osittain mukana yrityksessä vielä omistusjärjestelyn jälkeen. (Immonen & Lindgren 2016, 1-20.) Tämä voidaan toteuttaa muun muassa ottamalla luopuva taho osa-aikaiseksi työntekijäksi, jolloin arkirutiinien muutos tapahtuu vähitellen. Yleensä noin kolmannes luopujista jää yritykseen seuraamaan ja auttamaan yrityksen toimintaa. (Heinonen 2005, 29-36.)

#### 4.1.2 Jatkaja

Suomen Yrittäjien ja Finnveran vuoden 2011 Pk-yritysbarometrin mukaan yhä edelleen suurin haaste yrittäjäpolvenvaihdoksessa on jatkajan löytäminen ja sen merkitys muihin tekijöihin verrattuna on vain kasvanut. Tutkimuksen mukaan vain 10-20 prosentissa yrityksistä jatkaja löytyy nykyisen yrittäjän suvusta. Vaikka monet perheyriyten omistajat haluavat yrityksen säilyvän perheyriyksenä on todistettu, että vain harvat perheyriyksen selviävät edes toiselle sukupolvelle. (Clifford 2008; Kangas 2012.) Hnáték (2015) on esittänyt, että maailmanlaajuisen tilaston mukaan 70 prosentissa perheyriyksistä ei jatku, ellei toinen sukupolvi jatka yritystä. Kolmannen sukupolven jatkaminen vaikuttaa aina jopa 90 prosentin mahdollisuudella yrityksen jatkumiselle. Tätä tilastoa tukee vuonna 2014 tehty tutkimus, jossa perheyriyksen siirtyminen toiseen sukupolveen oli noin 30 prosenttia. Kun taas kolmanteen sukupolveen siirtyminen on vain 13 prosenttia ja neljänteen 5 prosenttia. (Bernardon & Monticelli 2015.)

On esitetty, että noin puolet perheyriyksistä pyrkii valitsemaan jatkajaksi perheenjäsenen, mikäli perheessä on kiinnostusta yritystä kohtaan. Perheestä löytyvän jatkajan kanssa tulee kuitenkin huomioida hänen läheisyytensä yritykseen sekä mahdollinen subjektiivinen näkemys yrityksestä. Tämä subjektiivisuus voi haitata jatkajan halua uudistaa ja kehittää yritystä, kun



taas ulkopuolinen jatkaja voisi huomioida yrityksen jatkuvuuden kannalta erilaisia mahdollisuuksia. Ulkopuolisen jatkajan avulla voidaan lisäksi välttää perheen väliset kiistat ja liiallinen läheisyys yrityksen työntekijöiden välillä. (Hautala 2008, 9-20.)

Yleensä potentiaalisin jatkaja on kuitenkin lähisukulainen, jolla on usein hyvä käsitys luopujasukupolven aikomuksista ja käytännön kokemusta perheyrittäjien toiminnasta. Perheyrittäjien onkin todistettu keskustelevan muita yrittäjiä enemmän jälkeläistensä kanssa yrityksen tulevaisuudesta sekä lastensa roolista perheyrittäjien kanssa. (Perheyrittäjien barometri 2012.) Perheestä löytyvä jatkaja voi joko olla kiinnostunut tai haluton jatkamaan yritystä. Syitä jatkaa voivat olla itsensä toteuttaminen ja yrityksen johtaminen. Jatkajan haluttomuus yrityksen jatkamiseen taas voi johtua halusta irtaantua perheestä sekä luoda omaa uraansa. Huomioitavaa on, että potentiaaliset jatkajat ovat usein seuranneet sivusta vanhempiensa yrittäjyyden tuomia onnistumisia sekä riskejä, mitkä vaikuttavat heidän näkemyksiinsä yrittäjyydestä. (Heinonen 2005, 29-36.)

Jatkajan sitoutuminen yritykseen tapahtuu usein vaiheittain, jossa jatkaja aloittaa vähitellen yritykseen liittymisen. Sukupolvenvaihdosprosessin avulla on kuvattu vaiheittaista osaamisen siirtoa, joka alkaa tutustumisvaiheella ja etenee sisääntulon ja yhteisjohtajuuden kautta itsenäiseen liiketoimintaan. Perheyrittäjien jatkajat kasvavat ja osallistuvat yritykseen usein jo lapsuudesta asti. Tutustumisvaihe kuvastaakin ensimmäisiä kokemuksia yrityksessä, kun taas sisääntulovaiheessa jo mahdollisesti työskentelevät kokoaikaisesti perheyrittäjien kanssa. Kun jatkaja on siirtynyt yhteisjohtajuuteen ovat he nousseet perheyrittäjien vastuullisempiin tehtäviin samalla verkostoituen, että kartuttaen johtajuustaitojaan. Viimeisessä vaiheessa jatkaja on itsenäisen liiketoiminnan mukaisesti siirtynyt yrityksen johtoon ja hyödyntää omaa osaamistaan. (Hautala 2008, 9-20.)

Jatkajan asennetta koetellaan sitoutumisessa yrityksen vetovastuuseen. Liian nopea ja äkillinen sukupolvenvaihdos voi olla hyvinkin haitallista, sillä jatkajan valmiudet vastuunottoon ja johtamiseen eivät synny hetkessä. Yhtä lailla voi olla ongelmallista, jos vaihdosta pitkitetään liiaksi. (Immonen & Lindgren 2016, 1-20.) Lisäksi Hautala (2008, 26) korostaa, että yrittäjyydessä on nimenomaan kyse tahdosta rakentaa menestyvää liiketoimintaa. Tämä tuleekin muistaa sukupolvenvaihdoksissa, jotta jatkaja omaa tarpeeksi vahvaa halua yrittää.

Näkymä yrityksen jatkuvuuteen vaihtelee tilastollisesti erittäin merkittävästi miesten ja naisten välillä, miesyrittäjillä sukupolvenvaihdosnäkemys on positiivisempi kuin naisilla. On esitetty, että naiset ovat alttiimpia myymään yrityksen ulkopuoliselle. Sukupolvenvaihdoksen suosio on kuitenkin kasvanut vuodesta 2012 lähtien, sekä naisilla että miehillä. (Varamäki ym. 2015.) Kataisen (2016) mukaan ero sukupuolijakaumassa johtuu siitä, että naiset ja miehet

työskentelevät hyvin eri tyyppisissä tehtävissä. Tilastokeskuksen vuoden 2014 tekemän selvityksen mukaan yrittäjät työskentelevät pääasiassa miesvaltaisilla aloilla, kuten maanviljelijöinä ja rakentamisessa. Kun taas suuri osa palkkatyöläisistä työskentelee naisvaltaisilla aloilla terveys- ja sosiaalipalveluissa. Tilastokeskuksen selvityksen mukaan omistajanvaihdoksen haasteiden kokemisessa on myös todistettu tilastollisesti huomattavia eroja miesten ja naisten välillä, jossa miehet kokivat naisia merkittävämmäksi ongelmaksi perintö- ja lahjaverotuksen.

#### 4.2 Sukupolvenvaihdoksen suunnittelu

Yritystoiminnan jatkumisen turvaaminen edellyttää, että jatkaja perehtyy niin yrityksen toimintaan kuin johtamiseen ja päätöksentekoon. Tämä tapahtuu parhaiten niin, että jatkaja tulee hyvissä ajoin mukaan yritystoimintaan jo ennen vaihdosta. Suunniteltu sukupolvenvaihdos käynnistyy usein jo kauan ennen yritysvarallisuuden luovutusta ja omistajanvaihdosta. Käytännön esimerkit tutkimuksista viittaavat siihen, että onnistuneen sukupolvenvaihdoksen suunnittelu olisi tarpeen aloittaa noin 3-5 vuotta aiemmin, kun omistajuus vaihtuu ja varsinaiset ratkaisut tehdään. Vaikka vaihdoksen suunnittelu tulisi aloittaa hyvissä ajoin, voi sen toteuttaminen todellisuudessa olla haasteellista muun muassa, koska verolainsäädännöllä on ominaista nopea muuttuminen. Erityisesti pienyrityksissä sukupolvenvaihdoksen suunnittelu koetaan araksi aiheeksi sekä vaikeaksi suunnitella etukäteen. (Immonen & Lindgren 2016, 1-20.)

Aikaa vievin vaihe sukupolvenvaihdoksessa yleensä on sen selvittäminen, kuka tai ketkä ryhtyvät jatkajiksi, ja millä omistusosuuksilla. Mitä pidemmän ajan kuluessa vaihdos tehdään, sitä paremmin yrityksen asiakkaat, sidosryhmät sekä jatkaja ja luopuja voivat sopeutua sukupolvenvaihdokseen. Erityisen olennaista on, että omistajanvaihdosta aloitettaessa on selvillä, mikä on järjestelyn lopullinen tavoite. (Sukupolvenvaihdoksen verotus 2015.) Erityisesti perheyrietyksissä jatkajan on tarkoitus löytyä perheestä, mutta käytäntö on kuitenkin osoittanut, ettei jatkajaa useinkaan löydetä perheen tai edes lähisuvun piiristä. Sukupolvenvaihdoksen ja perheestä tulevan jatkajan haittana koetaan myös tarvittava vauraus, jota jatkajalla ei välttämättä ole. (Drake, 2008.)

Kun yritykselle ei löydy jatkajaa perheestä tai suvusta, voidaan vartenotettavana vaihtoehtona olla yrityksen siirtäminen henkilöstölle. Jos yrityksen henkilöstöstäkään ei löydy jatkajaa, voidaan sitä etsiä yrityksen ulkopuolelta. Vaihdoksessa käytettävät keinot ovat yleensä erilaisia siitä riippuen, löydetäänkö yrityksen jatkaja lähipiiristä vai haetaanko jatkajaa ulkoa. Silloin kun jatkaja on samasta perheestä, voidaan käyttää hyödyksi erilaisia lahjaverotuksen huojennuksia. Ulkopuolisen kanssa tehtävässä omistusjärjestelyssä taas korostuvat enemmän tavallisen yrityskaupan piirteet. (Immonen & Lindgren 2016, 1-20.)

Sukupolvenvaihdos tulee suunnitella siten, että yritys pysyy muutoksen ajan toimintakykyisenä. Suunnittelussa huomioidaan muun muassa yritysrakennetta, yritysmuotoa sekä verotusta. Erityisesti yritysmuodon valintaa kannattaa pohtia niin myyjän kuin ostajankin kannalta. (Heinonen 2005, 9-25.) Yrittäminen ja yrityksen johtaminen ovat kovaa työtä, minkä vuoksi monet yrittäjät ovat niin kiinni yrityksensä päivittäisessä toiminnassa, että pitkän aikavälin sukupolvenvaihdoksen suunnittelulle ei jää aikaa. Toinen tekijä, joka hankaloittaa omistajanvaihdoksen suunnittelua on, vastausten löytäminen moniin tukaliin kysymyksiin, kuten ”mitä teen, kun jään eläkkeelle ja millä rahalla”. (Clifford 2008; Kangas 2012.)

Omistajanvaihdoksen suunnittelu on vielä vaikeampaa, jos ei ole etukäteen tiedossa selkeää jatkajaehdokasta, joka ottaa yrityksen vastuulleen. Mitä pidemmälle yrittäjäpolvenvaihdos suunnitelman teko ja täytäntöönpano venyvät, sitä suurempi riski on, ettei sukupolvenvaihdos toteudu halutulla tavalla. Pitkittyneen ja suunnittelemattoman sukupolvenvaihdoksen riskeihin kuuluu myös mahdollisuus, jossa yritys yhtäkkiä romahtaa yhdessä omistajansa terveydentilan kanssa. Minkä jälkeen on yrityksen jatkamisesta tehtävä nopeita päätöksiä ilman minikäänlaista alustavaa suunnitelmaa. (Clifford 2008; Kangas 2012.) Mikäli sukupolvenvaihdosta ei ollenkaan suunnitella, tuo se mukanaan usein erilaisia ongelmia, jotka voivat pahentua äkillisissä tilanteissa, kuten juuri yrittäjän kuollessa tai vakavan sairauden sekä onnettomuuden sattuessa. Kyseisissä tilanteissa yrityksen jatkuvuuden suunnittelemattomuus aiheuttaa usein hankaluuksia yrityksen jatkajalle. (Heinonen 2005, 9-25.)

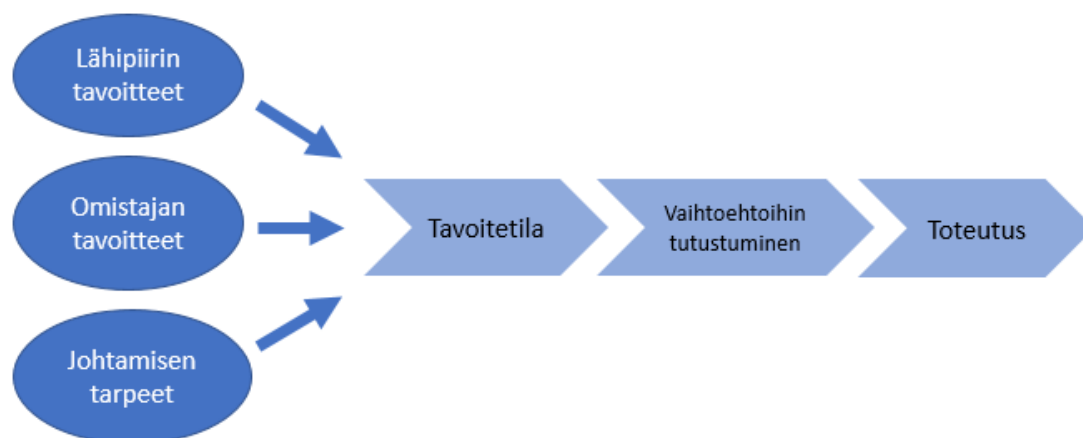
Useimmat yrittäjät haluavat turvata perheenjäsentensä ja työntekijöidensä toimeentulon sekä työpaikat, jonka vuoksi sukupolvenvaihdoksen suunnitteleminen on ratkaisevassa asemassa. Perhe haluaa suunnitelman, joka takaa vanhempien taloudellisen turvallisuuden, kohotelee kaikkia lapsia oikeudenmukaisesti, suojelee liiketoimintaa ja minimoii kaikki verotusasiat sekä edistää perheen harmoniaa. Onkin todettu, että suurin osa perheen varallisuudesta sidotaan perheyritykseen, mikä taas luo omia jännitteitä jatkajan valintaan sekä luottamukseen yrityksen jatkuvuudesta. (Drake, 2008.) Yrittäjäpolvenvaihdoksen suunnittelu auttaa sopeutumaan tuleviin ja välttämättömiin elämänmuutoksiin. Hyvä suunnitelma antaa myös näkemyksen siitä, miten muutoksiin ja haasteisiin voidaan varautua. Hyvän sukupolvenvaihdos suunnitelman on esitetty vastaavan omistajan tarpeisiin ja tavoitteisiin sekä muiden yrityksen kannalta tärkeiden henkilöiden, kuten muiden omistajien ja henkilökunnan tarpeisiin. (Clifford 2008; Kangas 2012.)

Jatkajasuunnitteluprosessin tärkein tavoite usein on pitää yritys ja perhe yhdessä. Vaihdoksen suunnitteluprosessissa tulee olla kolme päävaihetta, joka alkaa tavoitteiden tunnistamisesta. Prosessin seuraavana vaiheena toimii päätöksien teko, joiden kautta määriteltyihin tavoitteisiin päästään. Viimeisenä vaiheena on konkreettinen suunnitelman toteuttaminen. Tuleekin huomioida, että yrityksen sukupolvenvaihdoksen suunnittelu on väistämättä monimutkainen

prosessi, jossa yhdessä päätetyt toimintatavat ja aikataulut auttavat kaikkia osallisia ymmärtämään, mitä on tapahtumassa. Hyvä yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelma auttaakin luopujaa siirtämään yrityksen jatkajalle samalla varmistuen yrityksen toiminnan jatkumisen ja minimoiden vaihdoksen haasteet. (Clifford 2008; Kangas 2012.)

Sukupolvenvaihdoksen ensisijainen tavoite on usein pysyminen perheyriksenä. Kuitenkin yhteneväisten tavoitteiden asettaminen voi olla vaikeaa. Omistajanvaihdoksen suunnitteluprosessissa (Kuvio 3) tulee tarkastella vaihdosta ja tavoitteita kolmesta näkökulmasta, joita ovat lähipiirin ja omistajan tavoitteet sekä johtamisen tarve. Omistajan tavoitteiden tarkastelu on itsessään hankalaa, sillä yrityksen omistaja istuu monella tuolilla, hän toimii osakkaana, työntekijänä, toimitusjohtajana sekä ikääntyvänä ihmisenä. Näin ollen omistajan päätöksiin vaikuttavat siten monet näkökulmat. Sukupolvenvaihdosta on lisäksi tärkeä tarkastella perheen ja muiden yrityksen lähipiirissä olevien henkilöiden päämääriä ja odotuksia, sillä heidän on jatkossakin kyettävä antamaan oma panoksensa yrityksen toiminnassa. On todistettu, että ilman lähipiirin aktiivista hyödyntämistä ja kuulemistä, on omistajanvaihdoksen suunnittelu sekä toteutus varsin hankalaa. (Clifford 2008; Kangas 2012.)

Omistuksen siirtymävaiheessa koetaan usein epävarmuutta, jonka ehkäisemiseksi kaikkien yrityksen kannalta huomioonotettavien tahojen kuunteleminen auttaa. Erityistä huomiota tulee kiinnittää, että kaikki osapuolet ovat tietoisia siitä, miten paljon eläkeläinen aikoo olla mukana, vaikka onkin luovuttanut muodolliset tehtävänsä. Tavoitetilan suunnitelma on siten yhteenveto siitä, mitä yrittäjä haluaa suhteutettuna muiden osallisten huolenaiheisiin, toiveisiin ja odotuksiin. Kun kaikki tarpeellinen tieto ja tavoitteet ovat koossa, voidaan ryhtyä työstämään "ihannelopputulosta", tutustumalla vaihtoehtoihin. Suunnitelman täytäntöönpano on suunnitteluprosessin viimeinen vaihe, jossa voidaan joutua tekemään muutoksia valituissa vaihtoehtoissa ja käytänteissä. Onkin huomioitava, että jos suunnitelma on laadittu hyvissä ajoin, useita vuosia sitten, se ei ehkä enää tyydytä yrityksen tai luopujan nykyisiä tarpeita. Moni asia on voinut muuttua matkalla, jonka vuoksi on tärkeää uudelleen arvioida yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelmaa säännöllisesti ja tehdä tarvittavat muutoksia. (Clifford 2008; Kangas 2012.)



Kuvio 3: Omistajanvaihdoksen suunnitteluprosessi (Clifford 2008; Kangas 2012)

Sukupolvenvaihdoksen suunnittelussa on hyvä myös tunnistaa sen vaikutukset perheen välisiin suhteisiin. Sillä aina kun perheenjäsenestä tulee työntekijä, suhde häneen muuttuu vaikeammaksi. Kun taas uusi perheenjäsen nousee johtavaan asemaan, tilanne muuttuu vielä mutkikkaammaksi. On ymmärrettävä hallitsemaan ja toimimaan uudistuneiden henkilösuhteiden mukaisesti, jotta henkilösuhteet eivät koituisi yrityksessä ongelmaksi. Esimerkiksi isä-poikasuhde voi olla jo sellaisenaan vaikea, mikä taas muuttuu vielä monisyisemmäksi, kun pojasta muokautuu työntekijä tai esimies perheyrietyksessä. Näin ollen perheyrietyksissä jokaisella perheenjäsenellä on usein tavanomaisen roolin, esimerkiksi isän tai äidin, lisäksi vielä rooli yrityksen esimiehenä ja työnantajana. Perheenjäsenten roolit voidaan kuvata eri tasoiksi, jolloin tavallisten roolien lisäksi voi perheen lapsilla olla myös esimies-alaisuus vanhempaansa, tai päinvastoin pojalla on johtajuus- sekä päätöksentekovoimaa, jolloin isä on velvollinen noudattamaan esimiehensä päätöksiä. Jokainen taso tekee henkilösuhteesta moniulotteisemman ja vaikeamman hallita. Kun sukupolvenvaihdoksen suunnittelu alkaa, onkin huomioitava, että suhteet voivat muuttua välittömästi. Yrittäjäpolvenvaihdos - yrittäjän opas kirjassa esitetyn tutkimuksen mukaan jo pelkkä suunnitteluprosessi aiheuttaa paineita henkilösuhteisiin, kun ihmiset miettivät, mitä muutokset heille henkilökohtaisesti merkitsevät. Niin ikään sukupolvenvaihdoksen suunnittelu ravistelee sidosryhmien hauraita ja monisyisiä suhteita. (Clifford 2008; Kangas 2012.)

#### 4.3 Sukupolvenvaihdoksen toteutus

Hautalan (2008, 29) mukaan sukupolvenvaihdoksen konkreettinen toteuttaminen on määriteltä kanttavaksi, kun se aloitetaan alle vuosi ennen vaihdosta. Tarkemmin on määriteltä onnistuneen toteutuksen kestävän kolmesta kahdeksaan kuukauteen. Sukupolven ja omistajanvaihdoksen haasteet liittyvät usein perheeseen ja muutosten herättämiin tunteisiin sekä keskustelun avoimuuteen. Hautala (2008, 76-80) on täsmentänyt, että sukupolvenvaihdoksesta tulee viestiä yrityksen henkilöstölle sekä sidosryhmille, sisäisesti ja ulkoisesti. Viestintä

on hyvä aloittaa yrityksen henkilöstöstä, jotta voidaan välttää epätietoisuus ja sen vaikutukset yrityksen toiminnassa. Sukupolvenvaihdoksen onnistuminen riippuu pitkälti siitä, miten hyvin perheen sisällä onnistutaan yhdessä keskustelemaan ja päättämään perheyrityksen jatkuvuuden turvaamisesta. Vaihdos on hyvä toteuttaa pitkällä aikavälillä ja asteittain.

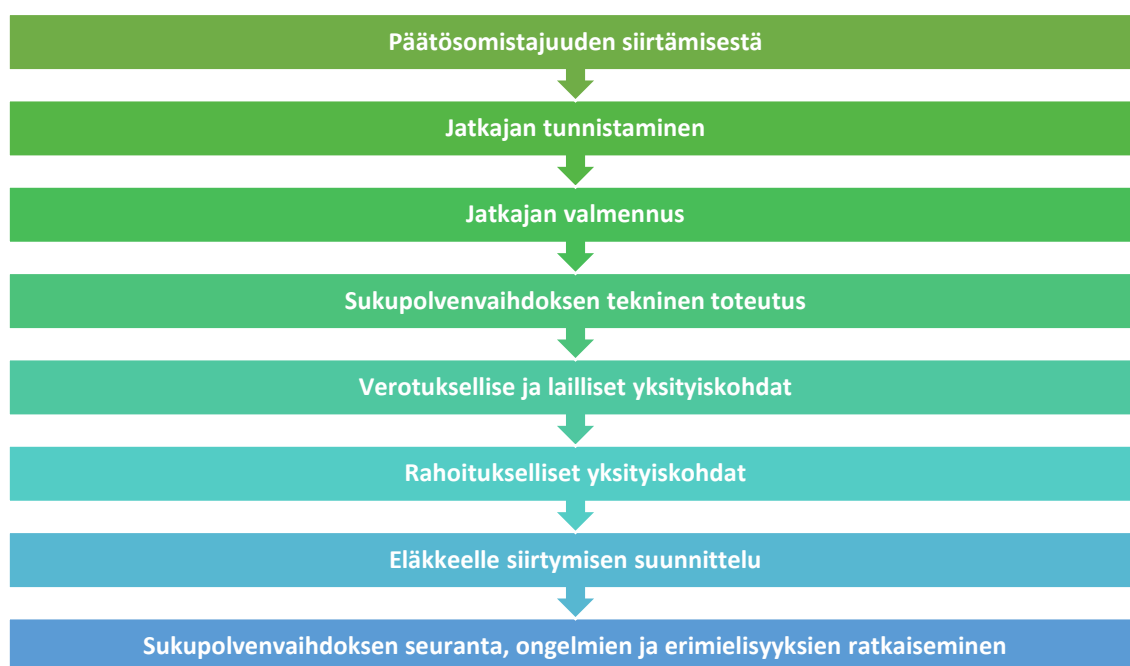
Perintö- ja lahjaverotus koetaan edelleen suurimmaksi esteeksi sukupolvenvaihdoksille. Perheyritysbarometrin mukaan (2012) sukupolvenvaihdosta suunnittelevista perheyrittäjistä noin 69 prosenttia piti vuonna 2012 perintö- ja lahjaverotusta merkittävimpänä esteenä sukupolvenvaihdokselle. Heinosen (2005, 42-50) mukaan haasteellista konkreettisesti sukupolvenvaihdoksessa on osaamisen ja verkostojen siirto sukupolvelta toiselle. Yrityksestä luopuvalla on usein paljon hiljaista tietoa niin alan pelisäännöistä, toimijoista kuin toimintatavoista. Useinkaan näitä tietoja ei ole kirjoitettu mihinkään, vaan yrittäjä on kokemusten kautta oppinut asioita. Mitä läheisemmin sekä useampia perheenjäseniä tulee osaksi perheyritystä, sitä paremmat mahdollisuudet ovat nuorilla perheenjäsenillä omaksua yrityksen ja perustajan hiljaista tietoa. Näiden tietojen ja taitojen tärkeys tulee huomioida, sillä niiden avulla jatkaja voi pyrkiä välttämään erilaisia yrittäjien sudenkuoppia.

Sukupolvenvaihdoksen haasteet jaetaan usein kahtia, pehmeisiin ja koviin haasteisiin. Pehmeisiin haasteisiin kuuluu perheenjäsenten väliset suhteet ja roolit sekä yrityksestä luopumisen vaikeus ja jatkajan onnistumisen paineet. Kovat haasteet liittyvät perinnönjakoon, rahoitukseen sekä verotukseen. On esitetty, että pehmeät haasteet voivat muodostaa jopa 90 prosenttia sukupolvenvaihdoksen haasteista, mikä johtuu perheyritysten ominaispiirteistä. On myös ymmärrettävä, että itse omistajanvaihdos on yrityksen säilymiselle haaste. Siinä tulee pitää huolta, ettei fyysiset omistusjärjestelyt häiritse liiketoiminnan edellytyksiä. Yleiseksi ongelmaksi on kuitenkin esitetty, että omistajanvaihdosta tarvitsevia yrityksiä on enemmän kuin sopivia jatkajia. (Immonen & Lindgren 2016, 1-20.)

Onnistumisen edellytyksiä sukupolvenvaihdoksessa ovat muun muassa jatkajan tulevaisuuden näkymät sekä organisoitukyky ja luopujan osallistuminen vaihdoksen eri vaiheissa. Näihin kaikkiin tulee keskittyä sukupolvenvaihdoksen suunnittelussa ja pyrkiä vastaamaan sekä ennakkoimaan tulevia tilanteita. Lisäksi onnistuneen vaihdoksen vaatimuksiksi on esitetty muun perheen vaikutuksen arvioimista niin sukupolvenvaihdokseen, kuin uuteen jatkajaankin. Epäonnistuneen sukupolvenvaihdoksen tunnusmerkeiksi taas on esitetty muun muassa liian tunteikasta päätöksentekoa, perheen tai suvun välisiä jännitteitä sekä suunnittelematonta vaihdosta, jotka voivat aiheuttaa ongelmien kasvamista ja heijastumista liiketoimintaan sekä sen kannattavuuteen. Sukupolvenvaihdoksen epäonnistumisen taustalta on myös löydetty yhteneväisyyksiä viranomaismääräyksiensä noudattamattomuudessa, sekä osaavan jatkajan ja johtajan valinnoissa. (Hautala 2008, 76-80.)

Hnáték (2015) on esittänyt, että perheyriksen epäonnistumisen syiksi mainitaan usein teknologian kehittymisen sekä taloudelliset puutteet. Ei kuitenkaan tule unohtaa, että epäonnistumisiin vaikuttaa myös heikko liiketoiminnan suunnittelu, joka voi tulla esille vasta sukupolvenvaihdoksessa. Sukupolvenvaihdos perheyriksessä vaatii huolellisuutta, jotta yrityksen arvot ja missio pysyvät samana, mikäli niitä on tarkoitus vaalia. Usein perheyriksat jatkavat suhteellisen samalla tyylillä, eikä uusi sukupolvi lähde radikaalisti muuttamaan perheyriksen tavoitteita. Huomionarvoista on kuitenkin todeta, että perheenjäsenten mielipiteet ovat yleensä jokseenkin eriävät eikä kaikesta aina olla yhtä mieltä. Uuden sukupolven yrittäjän onkin kyettävä lisäämään perheyrikseseen tiettyjä uusia arvoja, jotta yritys on kehittyvä ja ajantasainen, mikä taas auttaa takaamaan yrityksen elinvoimaisuuden. Jatkajan kannalta sukupolvenvaihdoksen konkreettinen toteuttaminen on juuri se haasteellisin vaihe, jossa tulee punnita vanhojen ja uusien arvojen tasapaino, jotta yritys pysyy kilpailukykyisenä ja toisaalta riittävän alkuperäisenä.

Sukupolvenvaihdosprosessi tulisi tapahtua vaiheittain ja muutamia pääkohtia on tunnistettu Kuviossa 4. Heinosen (2005, 25) mukaan, on tärkeää käydä sukupolvenvaihdos asteittain kohta kohdalta hitaasti etenemällä, jotta sukupolvenvaihdos saadaan onnistumaan. Portaittaisella etenemisellä voidaan näin ollen välttyä asioiden käsittelemättä jättämisestä, kuten rahoituskellisten asioiden selvittämisestä sekä toteuttamisesta. Usein haasteellisiksi asioiksi koetut seikat jäävätkin viime hetkeen, jolloin tehdyt ratkaisut eivät välttämättä koidu yritykselle hyödyksi. Tämän vuoksi asteittain määritellyn ja suunnitellun sukupolvenvaihdoksen toteuttaminen nähdään merkittävänä ohjeena ja suunnan näyttäjänä, pitkässä ja usein haastavassa sukupolvenvaihdoksessa.



Kuvio 4: Sukupolvenvaihdoksen pääkohtia (Heinonen 2005)

Kun sukupolvenvaihdos on suunniteltu ja toteutettu asteittain, huomiota tulee kiinnittää erityisen tärkeään jälkihoitoon, jonka tulee alkaa heti vaihdoksen jälkeen. Jälkihoitoon kuuluu niin välitön muutoksesta tiedottaminen kuin muutoksien seuranta. Luopujan kanssa tulee sopia tietyt rajat yhteistyölle, jotta saadaan tarvittavat tiedot siirretyksi jatkajalle sekä laskeaan luopuja ansaituille eläkepäiville. Usein kuitenkin luopujat eivät osaa olla erossa yrityksestä vaan ”tuppautuvat” yritykseen vielä pitkän aikaa sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Vaikka sukupolvenvaihdos olisi toteutettu askel askeleelta, jatkajan varsinainen työurakka alkaa vasta, kun muutos on tehty ja virallistettu. Huomioitavan tärkeäksi onkin korostunut jatkajan tapa ottaa yritys haltuunsa sekä näyttää taitonsa, jotta hän ansaitsisi yritykseensä hyväksymisen. On esitetty, että ensimmäiset kolme kuukautta ovat uuden jatkavan yrittäjän kannalta haasteellisimmat. (Hautala 2008, 63-70).

#### 4.4 Sukupolvien erot

Yritystoiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi on tärkeä huolehtia konkreettisesta kilpailukykyvyydestä. Yritysten toimintaedellytykset muuttuvatkin yhteiskunnallisten muutosten seurauksena. Tämä tarkoittaa sitä, että pk-yritysten on menestyäkseen ja kilpailussa pärjätäkseen kehitettävä jatkuvasti. Kansainvälistyminen on keskeinen kasvun väylä, vaikkakin se koetaan pienissä ja keskisuurissa yrityksissä yhä melko kaukaiseksi ajatukseksi. Pk-yritysten kasvua on kuitenkin havaittavissa, sillä on esitetty, että vuonna 2017 noin 23 prosentilla pk-yrityksistä on kansainvälistä liiketoimintaa. Jokainen yrittäjä joutuu kuitenkin jossakin vaiheessa pohtimaan, mitä yritykselle tapahtuu, kun itse ei enää aktiivisesti pyöritä sitä. Kevään 2017 Pk-Yritysbärometrin mukaan noin 40 prosenttia yrityksistä harkitsee yrityksestään luopumista seuraavan 10 vuoden aikana. Tämä tulee näkymään erityisesti alle 10 henkilöä työllistävien mikroyrityksissä, joiden osuus koko yrityskannasta vuonna 2015 oli lähes 93,4 prosenttia. Pk-yritysten suhdannetilanne on kehittynyt vuoden 2016 syksystä muutamaa aluetta lukuun ottamatta positiivisesti, kuitenkin alueellinen vaihtelu on yhä voimakasta. Eniten kehitystä ja kasvua on nähtävissä Päijät-Hämeessä, joka on noussut viime syksystä lähtien. (Kuismanen, Malinen & Seppänen 2017.)

Vuonna 2012 tehdyssä tutkimuksessa, jossa vertaillaan toisen, kolmannen ja neljännen sukupolven yhtäläisyyksiä ja eroja, korostettiin vahvaa yhteyttä perheyrittäjän perustajan yrittäjäkäyttäytymiseen. Onkin tärkeää ymmärtää miten ja millaisena yrittäjyys ilmenee jokaisessa sukupolvessa. Yrittäjyyden kehityksessä on tärkeää ymmärtää sukupolvien yhteys ja vaikutus yrittämiseen. Myös yrittäjyysominaisuuksien kehitystä voidaan tutkia sukupolvien välillä. (Bernardon & Monticelli 2015.) Cruz ja Nordqvist (2012) täsmäntävätkin, että tyypillisesti pitkän aikavälin selviytyminen vaatii yrityksiltä sitoutumista ja aktiivista muuntautumista pysyäkseen kilpailukykyisenä. Tämä tarve on erityisen suuri perheyrittäjille, jotka haluavat turvata menestymisen myös seuraaville sukupolville.



Bernardon ja Monticelli (2015) esittävät, että sukupolvien eroja tarkasteltaessa suurta huomiota tulee antaa suoraan perustajan jälkeiselle jatkajalle, toiselle sukupolvelle, joka eroaa tulevista sukupolvista eniten. On todettu, että toinen sukupolvi tunnistaa ja kokee halukuutta siirtyä kohti uusia kasvumahdollisuuksia, kun taas ensimmäinen sukupolvi mieluummin jatkaisi samalla tavalla ja ohittaisi uudet mahdollisuudet. Toisen sukupolven piirteeksi on myös esitetty suurta halua olla työstään ylpeä. Yleensä toisen sukupolven yrittäjä aloittaa hitaasti, tutustuen itsemääräämisoikeuteen sekä kovan työn vaikutuksiin. Tämän jälkeen keskitytään ylläpitämään perheen mainetta, kun vasta lopuksi hän alkaa luoda omaa mainettaan yrittäjänä. (Drake, 2008.) Toinen sukupolvi usein haluaa toteuttaa perustajan ideoita, mutta mennä vielä pidemmälle. Verrattuna ensimmäisen sukupolven perustajiin, toisen sukupolven edustajat omaavatkin usein korkeampaa ja muodollisempaa koulutusta sekä ulkopuolista kokemusta, joka taas antaa heille paremman kyvyn osallistua markkinoiden ja markkinoiden analysointiin. (Bernardon & Monticelli 2015.)

Toisen sukupolven yrittäjät ja johtajat kohtaavat perustajaan verrattuna uusia haasteita, kuten uusien tapojen löytäminen ja niiden kautta liiketoiminnan elvyttäminen sekä laajentaminen. Toisen sukupolven erityishaasteena korostuu uudistusten sekä perustajan arvojen yhteenliittäminen. Tässä toinen sukupolvi joutuu ratkaisemaan vanhojenkin toimintatapojen siirtämisen sekä tehokkuuden varmistamisen muuttuneessa yhteiskunnassa ja liiketoiminta ympäristössä. Toisaalta on kuitenkin todistettu, että yrittäjyyden visio toisen sukupolven aikana on rajoitetumpi kuin tulevilla sukupolvilla. Toisen sukupolven on huomattu kohdistavan yrittäjyyden tapahtumaan vain omassa perheyrytyksessä, kun taas kolmas ja neljäs sukupolvi ymmärtävät, että yrittäjyys voi tapahtua perheen rajojen ulkopuolella. Vuonna 2015 tehdyssä tutkimuksessa perheyrytysten suurimmaksi haasteeksi koettiin tiedon ja taidon puute, missä erityisesti toisen sukupolven huolenaiheena nähtiin taloushallintoon liittyvät haasteet ja järjestäminen. (Bernardon & Monticelli 2015.)

Cruz ja Nordqvist (2012) ovatkin esittäneet, että ympäristötekijät ovat tärkeimpiä ja huomioitavimpia vaikuttimia toisessa sukupolvessa kuin muissa sukupolvissa. Tämä näkyy toisen sukupolven syntymisessä ja kasvamisessa perheyrytyksen parissa. Tutkimuksessa, jossa käsiteltiin yrittäjähenkistä suuntautumista perheyrytyksissä, on korostettu perustajan suoraa vuorovaikutusta hänen mahdollisiin seuraajiinsa, eritoten toiseen sukupolveen. Näin ollen perustajalta siirtyvät arvot ja ajattelutapa luovat vahvaa yhteyttä perheen välille ja yrityksen jatkamiseen. Yrittäjähenkisen ajattelun olemista perheyrytyksen menestystekijänä koskevassa tutkimuksessa on selvinnyt, että toisen ja kolmannen sukupolven yrittäjät tarvitsevat apua sukupolvenvaihdoksessa. Minkä uskotaan suureksi osaksi johtuvan perheyrytyksien epäonnistuneista siirtymävaiheista ja seuraajan ongelmallisesta toiminnasta. Apukeinoksi sukupolvenvaihdokseen on esitetty muotoiluajattelua, jonka avulla perheyrytyksen hallinta selkeytyisi. (Hnátek 2015.)

Yrittäjyyttä eri sukupolvien välillä tutkivan tutkimusten mukaan toisen ja kolmannen sukupolven henkilöihin vaikuttaa merkittävästi yrityksen alkuperäinen perustaja sekä hänen tapansa toimia. Kolmannen sukupolven piirteenä on tunnistettu sen tuntema painostus, joka koostuu niin yhteistyökumppaneilta ja sukulaisilta saatuna arvosteluna. Erinäisten haastatteluiden perusteella onkin todistettu, ettei kolmas sukupolvi useinkaan ole valmis johtamaan, siltä vaaditulla tavalla. Vaikka eri sukupolvilla on omat piirteensä ja tapansa toimia, tulee jokaisessa sukupolven- ja omistajanvaihdoksessa ymmärtää, että yhtenäisyys on tärkeä liikkeellepaneva voima organisaation muutoksille. (Bernardon & Monticelli 2015.)

Cruz ja Nordqvist (2012) esittävät, että kolmannen sukupolven toimiessa yrityksessä tullaan yhä enemmän hyödyntämään muun kuin perheen toimimista yrityksen johdossa sekä taloudellisissa asioissa. Tätä on perusteltu muun muassa monipuolisemman osaamisen haluamisena ja sen hyödyntämisenä. Tutkimukset osoittavat myös, että muut kuin perheen rahoituslähteet ovat yrityksen kasvulle erityisen tärkeitä perheyrittysten myöhemmissä sukupolvissa. Vuoden 2015 tutkimuksessa kolmannen sukupolven erityishaasteeksi ja huoleksi koettiin hallintoprosessien ongelmat, kun taas neljännessä sukupolvessa huolehdittiin yrityksen tulevaisuuden näkymistä laajentamismahdollisuuksista sekä yrityksen monipuolistamisesta. On esitetty, että neljännessä sukupolvessa johtamisen ulkoistaminen koetaan yksinkertaisena vaihtoehtona, jota taas aiemmat sukupolvet voivat väheksyä. Näin ollen johtaminen voi siirtyä vähitellen perheen ulkoiseen omistukseen ja perheyrittys nimikkeen menetykseen. Tulee kuitenkin huomata, että jopa neljäs sukupolvi, joka ei useinkaan ollut tavannut yrityksen alkuperäistä perustajaa, ohjaa yritystään kohti perustajansa alkuperäisiä tavoitteita. Yhteenvetona voidaan sanoa, että vaikka sukupolvet haluavat pitää perustajansa arvot yrityksen toiminnan lähteenä, kokevat he yhä enemmän paineita ja epäuskoa omiin kykyihinsä. Mikä taas johtaa asiantuntijuuden ja osaamisen etsimiseen muualta kuin perheestä. (Bernardon & Monticelli 2015.)

## 5 Tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäytetyön on toteutettu kvalitatiivisilla tutkimusmenetelmillä, koska ne soveltuvat erinomaisesti yrittäjien kokemusten kartoittamiseen. Laadullisen tutkimusotteen mukaisesti aineistonkeruu on tehty teemahaastatteluina.

### 5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvata todellista elämää kunkin haastateltavan henkilön omista toisistaan poikkeavista näkökulmista. Laadullisen tutkimuksen tyypillisiä piir-

teitä ovat tutkimuksen tiedon hankinta tutkittavan tiedon kannalta luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Laadullisessa tutkimuksessa toteutus onkin joustavaa sekä olosuhteiden mukaan muokkautuvaa. Laadullisten tutkimusten päätarkoituksena on ymmärtää tutkimuskohdetta syvällisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 160-165.) Tutkimustavan mukaisesti on tässäkin tutkielmassa tarkoitus pyrkiä ymmärtämään tutkittavaa kohdetta niin kokonaisvaltaisesti kuin mahdollista. Juuri ymmärtämisen ja tutkimustapaan liittyvän teemahaastattelun vuoksi laadulliset menetelmät ovat sopiva valinta tämän opinnäytetyön aineistonkeruuseen sekä aineiston analyysiin.

Laadullisissa tutkimuksissa käytetään harkinnanvaraista otantaa. Tässä toimintamallissa tekijällä on varsin suuret vapaudet valita otokseensa sellaisia henkilöitä, joita hän pitää tutkimuksensa kannalta sopivina. Laadullisissa tutkimuksissa otokset ovat tyypillisesti varsin pieniä. Tutkittavia yksiköitä ei valita kovin montaa, koska tutkittavia on tarkoitus tutkia perusteellisesti. Harkinnanvaraisessakin otannassa tulee kuitenkin päättää tutkimusongelman ja tutkielman tavoitteiden pohjalta ne valintakriteerit, joiden perusteella aineisto kootaan. (Vilka 2015, 151-154.) Tämän opinnäytetyön harkinnanvaraisen otoksen eli näytteen valinnassa korostettiin haastateltavien asiantuntemusta ja kokemuksia yrittäjyydestä sekä sukupolvenvaihdoksesta. Omakohtainen kokemus perheyrittäjyydestä vähintään toisena sukupolvena oli tämän tutkielman toteutuksessa välttämätön

### 5.1.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu voidaan nähdä lomake- ja avoimen haastattelun välimuotona, jolle on tyypillistä aihepiirien määrittely. Aihepiirien määrittely tekee teemahaastattelusta hieman avointa haastattelua strukturoidumman. Lähtökohtana teemahaastattelulle on usein oletus, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn asian ja prosessin. Teemahaastattelun onnistumisen kannalta on merkittävää, että tutkielman tekijällä on riittävä ymmärrys tutkimuksen kohteesta ja sen keskeisistä elementeistä. Teemojen avulla tutkielman tekijä purkaa tutkittavan ilmiön osa-alueisiin, joiden sisältöä sekä merkityksiä pyritään ymmärtämään valittujen kysymysten avulla. Jo yhden teeman tarkastelussa tulee käyttää monia näkökulmia, sillä teema on laajempi kokonaisuus kuin pelkkä esitetty kysymys. (Puusa & Juuti 2011, 82.)

Teemahaastatteluissa hyödynnetään valittuja teemoja, jotka on muodostettu tutkimusongelmien avulla. Määritellyistä tutkimusongelmista selvennetään tutkimuskysymyksiä, joista taas muodostetaan haastattelukysymyksiä. Teemahaastatteluiden aikana kehitetään ja muokataan kysymyksiä matkan varrella, jotta voidaan kuulla mahdollisimman paljon uutta asiaa. Tämän vuoksi muistiinpanojen jatkuva muokkaaminen on usein välttämätöntä. (Vilka 2015, 127-132.) Valli ja Aaltola (2015, 35) korostavat lisäksi, että ennen kysymysten esittämistä olisi

hyvä hetken keskustella ja pohjustaa tulevaa haastattelua. Haastattelun tueksi on myös tärkeää pohtia erilaisia apukysymyksiä, joiden avulla innostetaan keskustelun jatkuvuutta sekä juohevuutta.

Haastattelussa on tärkeää huomioida haastateltavien tulkinnat ja merkityksenannot, jotka ilmenevät eri haastateltavien kanssa eritavoilla. Tämä voi näkyä esimerkiksi eri teemojen laajuuksien vaihtelevuudessa. Haastattelun selkeyttämiseksi voidaan haastateltavalle antaa paperi, jossa kerrotaan selkeästi eri teemat. Tämän avulla haastateltava voi oivaltaa useampia asioita haastattelun aikana. (6.3.2 Teemahaastattelu.) Tämän opinnäytetyön haastatteluissa käytettäviä teemoja ovat yrittäjyyden mielekkäisyys, odotukset ja todellisuus sekä sukupolvenvaihdosta edistävät ja haittaavat tekijät. Näiden teemojen avulla voidaan ohjata keskustelua kontrolloimatta sitä kokonaan.

Tiedonkeruumenetelmänä haastattelu antaa haastateltavien kertoa itse heitä koskettavista asioista. Suoran vuorovaikutuksen kautta onkin mahdollista saada joustavaa tietoa tutkittavasta aiheesta. Näin ollen haastattelun avulla voidaan säädellä aineistonkeruuta tutkielman tekijän ehdoilla sekä samalla vastaajien näkökulmia huomioiden. Haastatteluiden etuna on myös mahdollisuus tarkastella tuntemattomia alueita, joiden vastauksia tutkijan on vaikea ennustaa. Tulee kuitenkin ymmärtää, että haastatteluiden piirteinä on usein haastateltavien henkilöiden tapa antaa vain yleisesti hyväksytyjä vastauksia, mikä taas heikentää haastattelun luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2014, 204-220.)

#### 5.1.2 Haastateltavat ja haastattelukysymykset

Haastattelut toteutettiin Heinolassa syyskuun 2017 aikana. Tarkoituksena oli haastatella Heinolalaisia pk-yrityksiä, joissa on tapahtunut sukupolvenvaihdos, ja joissa vähintään toinen sukupolvi on yrityksen toiminnassa mukana. Haastateltavia yrittäjiä oli seitsemän, miehiä viisi ja naisia kaksi. Harkinnanvaraisen näytteen avulla valittiin sellaisia henkilöitä, joilta uskottiin parhaiten saavan aineistoa perheyrittäjyyteen ryhtymisen syistä sekä antavan näkökulmia sukupolvenvaihdoksesta. Alun perin haastateltavia oli listattu noin 10, mutta erinäisten syiden, kuten yrityksen myynnin ja yrittäjän kiireiden sekä poissaolon vuoksi todelliseksi haastateltavien määräksi muodostui seitsemän.

Haastateltavien joukko oli moninainen ja koostui monen eri alan yrittäjistä. Suurin osa haastatelluista toimi kuitenkin kaupan alalla. Haastateltavien keski-ikä oli noin 47 vuotta, joka osaltaan vaikuttaa saatujen tuloksien luotettavuuteen. Haastatteluihin osallistuneista henkilöistä kolme oli yli 50-vuotias, muuten haastateltavien iät jakautuivat melko tasaisesti vuosikymmenien mukaan. Tässä tutkielmassa haastatellut henkilöt eivät ikänsä puolesta ole millään tavalla poikkeavia yrittäjiä. On todistettu, että tällä hetkellä noin kolmasosa yrittäjistä

on 50-59 vuotias. Tämä on nähtävissä Liitteestä 4, jossa esitetään iän mukainen vertailu palkansaajien ja yrittäjien välillä. Alkuperäisen haastateltavien joukon tiivistyminen kymmenestä seitsemään, kuitenkin vaikuttaa tutkielman tuloksiin ja luotettavuuteen. Tämä ilmenee, kun pohditaan ketä haastattelujoukosta mahdollisesti puuttui. Muun muassa yksi poisjääneestä yrittäjästä olisi antanut kaivattua naisnäkökulmaa pohdittaessa mahdollisia sukupuolten koke-mia eroja. Lisäksi laajemmin tarkasteltuna haastatteluista jäivät pois erityisen suuret per-heyritykset, mihin vaikutti haastatteluiden tekopaikka Heinola, jossa perheyriytyksiä on raja-tusti ja niiden tyypillinen koko on pieni.

Haastatteluun suostumisessa on tunnistettava siihen motivoivat asiat kuten mielipiteensä esille tuonti sekä omien kokemusten kertominen (Valli & Aaltola 2015, 27-30). Mielenkiin-toista olikin huomata haastatteluihin osallistumisinnostus, jossa muiden yrittäjien osallistu-misen vaikutus yksittäisen yrittäjän haluun osallistua haastatteluun, vaikutti vahvasti positiivi-sella tavalla. Tämä kertookin lumipalloefektistä, jossa haastatteluun osallistumisen halu kas-voi muiden osallistujien myötä koko ajan voimakkaammaksi. Haastattelun tekijä huomasi tä-män varhaisessa vaiheessa, kun menttiin ensimmäisiä kertoja käymään mahdollisesti haastatel-tavissa yrityksissä esittelemässä tutkielmaa. Kun muiden yrittäjien osallistumisesta kertomi-sen positiivinen vaikutus oli huomattu, aloitettiin tutkielmasta kertomiseen määrätietoisesti lisäämään tieto muista osallistujista.

Tässä opinnäytetyössä on kaksiosainen tutkimusongelma, jossa keskitytään selvittämään mil-laiset asiat vaikuttavat perheyriytyksien jatkamiseen sekä minkälaisia haasteita sukupolvien-vaihdoksiin liittyy. Haastattelukysymykset (Liite 1) muodostettiin tutkimuskysymyksien avulla. Kysymysten muodostamiseen vaikutti kohderyhmän tuntemus, joka pyrittiin takaamaan riittä-villä taustatietojen keräämisellä, muun muassa haastateltavien itse kertomilla kuvauksilla koulutus- ja työhistoriastaan sekä perhetaustoistaan. Näin voitiin ymmärtää haastateltavien lähtökohtia. (Vilka 2015, 127-132.) Valittuja haastattelukysymyksiä on seitsemän ja ne kos-kevat yrittäjyyttä, perheyriytyksiä sekä sukupolvia ja sukupolvienvaihdosta. Valittujen kysy-mysten ymmärrettävyys tarkistettiin koehaastattelulla tutun yrittäjän kanssa. Haastattelun helpottamiseksi annettiin jokaiselle haastateltavalle tulostettu haastattelulomake, jotta haastateltavat pystyivät hieman tutustumaan tuleviin kysymyksiin.

## 5.2 Aineiston keruu ja litterointi

Tämän opinnäytetyön haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, koska useiden yrittäjien yhteinen haastattelu olisi ollut vaikea järjestää. Yksilöhaastatteluiden valintaa tuki myös kes-kusteluiden vapautuneisuus ja luontevaisuus, kun läsnä ei ollut muita haastateltavia. Haastat-telussa olikin tarkoitus saada selville mitä haastateltavat ajattelevat ja uskovat. Näin ollen on tärkeää ymmärtää, että haastattelut kertoivat vain mitä haastateltavat havaitsivat, mutta ne

eivät antaneet tietoa siitä, mitä oli todella tapahtunut. Tässä tutkielmassa haastatteluja täydennettiin havainnoinnilla, sillä haluttiin hahmottaa lisätietoja haastateltavista. (Hirsjärvi ym. 2014, 204-220.)

Ennen haastattelutilannetta muodostettiin muutamia apukysymyksiä, joiden tarkoituksena oli helpottaa haastattelijaa sekä luoda keskusteluun joustavuutta. Opinnäytetyön teemahaastattelut aloitettiin pohjustamalla tulevaa haastattelua, tässä haastattelija kertoi vielä tarkemmin tekemästään tutkielmasta ja sen taustasta. Keskustelun alussa korostettiin myös haastateltavien henkilöiden nimettömyyttä sekä, ettei mitään tietoja haastatelluista ja heidän yrityksistään tulla paljastamaan.

Itse haastattelutilanne alkoi, kun oli hetken vapaasti keskusteltu. Ennen varsinaista haastattelua kysyttiin jokaiselta haastateltavalta muutamia taustatietoja, kuten yrityksen perustamisvuotta ja jatkajan aktiivista työskentelyä yrityksessä. Näiden taustatietojen avulla oli tarkoitus ymmärtää haastateltavien lähtökohtia. Näin ollen haastattelutilanteen kulku eteni kevyemmistä aiheista haastavampia kohti. Viimeisenä haastattelun teemana toimi sukupolvenvaihdokset. Suunnitellun mukaisesti sukupolvenvaihdoksien käsittely tuntui helpommalta, kun haastateltavien kanssa oltiin keskusteltu jo muista aiheista. Toisaalta aiheen ollessa viimeisenä kohdattiin muutamia tilanteita, joissa viimeisiin kysymyksiin vastattiin kiirehtien sekä niukemmin. Tähän pääsyynä oli kiire päästä tekemään muita asioita. Osittaisen kiirehtimisen ei kuitenkaan uskota suuresti vaikuttaneen tutkielman tuloksiin.

Tutkielman aineisto tallennettiin puheena, jonka jälkeen se litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi ja auki. Haastatteluista saatu aineisto purettiin litteroinnin avulla sanatarkasti siinä ilmeneviä teemoja mukailen, jonka jälkeen aineisto järjestettiin. Litteroinnin aikana aineistosta muutettiin kaikki haastateltavien tiedot, jotta heitä ei voitu aineiston perusteella tunnistaa. (Hirsjärvi ym. 2014, 216-220.) Haastatteluiden äänityksen oli tarkoitus auttaa haastattelijaa käymään saamansa aineiston tarkasti läpi. Äänityksessä täytyy kuitenkin huomata sen varjopuoli, jossa haastateltavat eivät äänityksen vuoksi välttämättä halunneet käsitellä arkaluontoisia tai hyvin henkilökohtaisia asioita. Tämä kuitenkin vältettiin ja äänitys sopi jokaiselle haastateltavalle eikä haastatteluissa ilmennyt ujoutta kertoa tietyistä asioista.

Tutkielman aineisto toimii haastateltujen henkilöiden kuvauksena tutkittavasta asiasta. Aineiston analyysin tarkoituksena on luoda aineistosta mielekäs ja eheä kokonaisuus, jonka avulla on mahdollista tehdä kattavaa tulkintaa sekä johtopäätöksiä. Aineiston analyysissä suositetaan ymmärtämistä. Laadulliselle tutkimukselle on hyvin tyypillistä, että aineistonkeruu tapahtuu monessa vaiheessa sekä useiden rinnakkaisten menetelmien toimesta. Näin ollen tämän opinnäytetyön aineiston analyysia tehtiinkin koko tutkimusprosessin ajan. (Hirsjärvi ym. 2014, 216-220.)

### 5.2.1 Analyysi

Laadullisen aineiston käsittelyssä on useita vaiheita, jotka koostuvat analyysistä sekä synteesistä. Analyysissa saatua aineistoa luokitellaan sekä erotellaan, kun taas synteesissä pyritään luomaan kokonaiskuvaa tutkittavasta aiheesta. Luokittelulla muodostetaan pohja, jonka avulla saatua aineistoa voidaan myöhemmin tulkita ja tiivistää. Analyysissa tiivistetään tutkittavaa asiaa vertailemalla aineiston eri osia toisiinsa, jonka jälkeen samankaltaisuuksien tarkasteluun ja yhdistelyyn. Näin ollen luokittelun kautta voidaan siirtyä tapauksien tyyppittelyyn. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 137-143.) Aineiston analyysissa tekijä pilkkookin aineiston valittujen menetelmien avulla, jonka jälkeen saadun aineiston pohjalta kootaan synteesejä sekä johtopäätöksiä. Analyysin päätarkoituksena on siten mielekkään kokonaisuuden luominen aineistosta. Tämän tutkielman aineistoon suhtaudutaan suhteellisesti, jossa kerätyn aineiston nähdään muotoutuneen tekijän oman tutkimuslähtökohdan ja tutkielman tavoitteiden mukaisesti. (Puusa & Juuti 2011, 115-124.)

Tämän opinnäytetyön aineiston analyysin ensimmäisessä vaiheessa etsittiin litteroidusta tekstistä asioita ja lauseita, jotka olivat tutkielman ja sen tutkimuskysymyksen kannalta merkittäviä. Nämä esille nousseet asiat ja kokemukset ohjasivat analyysin tekoa. Tässä analyysin vaiheessa oli kyse raakaluokittelusta, jonka tuloksena oli osoittaa eri haastateltavien suhtautumista, näkemyksiä ja kokemuksia tietyistä asioista. Näin ollen ensimmäinen kategoria ja tyyppittely oli syntynyt. Seuraavaksi selvitettiin muita teemoja ja piirteitä. Ilmenneitä piirteitä vertailtiin ja tarkasteltiin asioiden ilmenemisyhteyksiä useassa eri tilanteessa. Teemojen ja tyyppien löytämisessä käytettiin myös vertailua. Koko aineiston analyysissä hyödynnettiin tyyppittelyä, jossa keskityttiin piirteisiin, jotka ilmenivät usealla haastateltavalla. Nämä nousevat piirteet ja teemat koostuivat osittain samoista teemoista, joita käytettiin teemahaastattelussa. Analyysin jälkeen esille nousseet teemat pohjautuvat kuitenkin enemmän tutkielman tekijän tulkintoihin haastatteluista. Tämän tutkielman analyysi ja raakaluokittelu vaihe on nähtävissä Liitteestä 2. (Puusa & Juuti 2011, 115-137.)

### 5.2.2 Tyypittely

Tyypittelyllä tarkoitetaan aineiston jakamista toisistaan poikkeaviin ja erilaisiin tyyppiin. Siinä luokitellaan kaikki haastateltavat kahteen tai useampaan tyyppiin tiettyjen piirteiden perusteella. Tutkielmassa ilmenevistä teemoista rakennetaan tyypejä yhdistelemällä eri teemoja, joista muodostetaan tyyppikuvauksia. Ihmisryhmien tyyppittely tapahtuu sen perusteella, minkälaisen kertomuksen kukin henkilö tutkittavasta ilmiöstä kertoo. Tyypittelyssä ei kuitenkaan ole kyse haastateltavien tai vastaajien tyyppittelystä vaan heidän antamansa aineiston tyyppittelystä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 173.) Tyypittelyssä haastatteluaineistoista etsitään tietyn tyyppisiä vastauksia, joissa yhdistävät tietyt elementit ja joiden voidaan siksi

ajatella edustavan jotakin tyyppiä. Eri tyyppeihin kuuluvien tekstien pohjalta laaditaan tyyppikuvauksia, joissa yhdistyvät eri vastauksissa esiintyvät yhteiset ja siten tyyppilliset elementit. Muodostettuja tyyppikuvauksia vertailemalla voidaan nähdä eri tyyppien eroja. Tyyppikuvaukset toimivat eräänlaisina läpileikkauksia ja tiivistelminä aineistosta, joissa tiivistyvät aineiston keskeisimmät elementit. Tyypittely on teemoittelua pidemmälle vietyä analyysia, sillä tyypittelyssä kuvataan aineistoa laajemmin. Tyypittelyn pohjalta syntyneet tyypit sisältävätkin useampia teemoja. (7.3.5 Tyypittely.)

Tyypittelyä tehdessä tutkielman tekijä kokoaa jonkun ryhmän yhteistä kertomusta. Tässä tekijän onkin huomioitava, että hän on muodostamassa ideaalityyppiä. Ideaalityypillä tarkoitetaan tutkielman tekijän itse luomaa tyyppiä ja käsitettä, jonka avulla kuvataan tietyn tyylistä henkilöä. Näin ollen ideaalityyppien muodostamisessa huomioidaan vain tiettyjä piirteitä ja mielipiteitä, joiden mukaan tyypit luodaan. Ideaalityyppi muodostetaan sellaisen elementtien yhdistelmästä, mitkä ovat tutkijan mielestä tutkittavan ilmiön kannalta oleellisia. Ideaalityyppi ei siten vastaa todellisuutta, vaan toimii ikään kuin yhteenvedoina tietyn tyylistä henkilöistä. Todellisuudessa henkilöt ovatkin monimuotoisempia kuin muodostetut tyypit. Ideaalityypeissä korostetaan vain tarkasteltavan ilmiön kannalta yhtä tai useampia yksinkertaistettuja näkökulmia. Tuleekin ymmärtää, että ideaalityyppi ei anna aitoa ja alkupeleistä kokonaiskuvaa, vaan korostaa sitä, mikä on tekijän mielestä tyypittelyssä oleellista. (Saaristo & Jokinen, 69.)

Tämän opinnäytetyön aineiston analyysimenetelmäksi valittiin tyypittely, tarkemmin sanottuna ideaalityypittely. Menetelmän valintaan vaikutti saatu aineisto, josta oli nähtävissä yhteisiä asioita, joiden perusteella tyypittely voitiin tehdä. Tarkemmin tarkasteltuna tyypittely ja ideaalityyppi sopivat aineiston analyysiin niiden tarjoaman toimintatavan vuoksi. Opinnäytetyössä ideaalityyppi oli ilmeinen valinta, sillä aineistosta ei voitu muodostaa todellisuutta vastaavia tyyppejä vaan tyyppien tuli olla mielikuvituksellisia. Tyypittely muokkautui suhteellisen yksinkertaisesti, vaikeudeksi kuitenkin muodostui valinta tehdä tyypittely joko henkilötyyppien tai sukupolvenvaihdoksien tyyppien välillä. Tyypittelyssä päädyttiin kompromissi ratkaisuun, jossa yhdistettiin muodostettaviksi tyypeiksi tietyn tyylinen jatkaja (henkilö) ja tietynlainen sukupolvenvaihdos. Ideaalityypit muotoutuivat yhdistelemällä samankaltaisia kokemuksia, vahvoja luonteenpiirteitä sekä yhteneviä elämäntilanteita. Ideaalityypin mukaisesti syntyneet tyypit eivät kuvaa todellisuutta, vaan toimivat esiin nousseiden asioiden yhteenvedona. Seuraavaksi esitellään tyypittelyn seurauksena syntyneet tyypit ja niiden ominaispiirteet. Tekstissä sisennetyt tekstit ovat haasteluiden suoria lainauksia.



## 6 Tulokset

Ideaalityypin mukaisesti toteutettuna tyypittelynä syntyi neljä mielikuvituksellista ja erilaista tyyppiä. Haastatteluista saadussa aineistossa jokainen henkilö on tulkinnut asioita omasta näkökulmastaan, eivätkä kaikki haastateltavat välttämättä tarkoittaneet samaa asiaa antamis- saan vastauksissa. Jokaisen haastatteluun osallistuvan henkilökohtaisen näkökulman muodostumiseen onkin vaikuttanut henkilön omat kokemukset ja ymmärrykset. Näin ollen erilasista vastauksista ja niiden tulkinnoista muodostetut tyypit ovat muovautuneet tutkielman tekijän mielikuvituksen ja valintojen kautta. Ideaalityypit eivät kerro oikeista henkilöistä, vaan ovat tekijän itse luomia hahmoja. (Hirsjärvi ym. 2014, 160-165.)

### 6.1 Koulun penkiltä yrittäjäksi

Tämä tyyppi on kasvanut perheyrietyksen ohessa ja toiminut siellä pienestä pitäen. Tyyppi on astunut perheyrittäjän arkeen jo nuorella iällä, jossa jaloissa pyöriminen muuttui pikkuhiljaa pienistä työtehtävistä suurempiin. Hän on paljasjalkainen Heinolalainen. Tyyppi Koulun penkiltä yrittäjäksi kokee yrittäjyyden tuoman kasvullisuuden hyväksi ja hyödynnettäväksi, vaikka välillä haluaa olla vain tavallinen asiakas kauppajonossa. Työ seuraakin häntä myös vapaa- ajalle, minkä vuoksi työstä ei täysin irtauduta kovinkaan usein.

Kun perheyrietyksen kasvot ovat hyvät kasvot niin mikäs siinä, koitetaan vaan pysyä samassa. Kasvullisuus ja tunnettavuus on hyväksi, kunhan tämä käsitys pysyy vaan hyvänä.

Kasvullisuus on välillä hankalaa, silleen jossain välissä, kun liikku kaupungilla niin ihmiset vaan tuli kyselemään mitä mulle kuuluu. Mutta nyt välillä yritän ihan tietoisesti mennä kauppaan silloin, kun siellä ei oo ketään. Tai jos haluan olla vapaa-ajalla, niin kyllä yritän kattoa mihin aikaan menen. Kyllä mielelläni käyn, vaikka kaupoilla, mutta lähden sitten, vaikka ulkopaikkakunnille, että voin hetken olla poissa tutusta ympäristöstä. Kun kumminki joku tulee aina vapaa-ajalla vetää hihasta ja vapaa-aika muuttuu sitte työksi.

Tyypille on ominaista yrittäjyyden kokeminen vahvasti elämänmuotona, jota ilman hän ei osaisi olla. Elämänmuodon kokemukseen vaikuttaa erityisesti tyypin vankka ja pitkä kokemus yrityksen toiminnassa ennen kuin hän siirtyi itse yrityksen johtoon. Mainitun vuoksi tyyppi kokee myös asiakaskunnan pysyvän hyvin mukana polvesta toiseen, kun on tuttu kasvo mukana.

Tulin yrittäjäksi kasvamisen vuoksi, en tehnyt valintaa ryhtyä yrittäjäksi vaan elämänmuoto tuli yrittäjyydestä.

Koulun penkiltä yrittäjäksi tyyppi huomioi ympäristön vaikutukset yrittämiseen vahvasti, hän kokee Heinolan toimintaympäristönä, jossa on monia haasteita, mutta myös mahdollisuuksia. Hän korostaa Heinolaa haasteelliseksi paikaksi yrittää, huonon työllisyyden ja asukasmäärän

vähyyden vuoksi. Heinolan etuna hän taas näkee suurten yritysten pysymisen poissa kaupungista, mikä taas antaa mahdollisuuksia pienille yrityksille. Tyypille on myös ominaista tuumailla nettikaupan valloitusta ja sen vaikutuksia yrittäjyyteen tulevaisuudessa. Tulevaisuuden pohdinnoissaan tyyppi korostaa Heinolan asukkaita ja päivittäin toteutuvaa liiketoiminnan tärkeyttä, jotta perheyritys voisi jatkua vielä pitkään.

Valitsin yrittäjyyden haasteena saanko yrityksen toimimaan Heinolassa.

Heinola on toimintaympäristönä sekä että, siinä on hyvät puolensa, kun se on ihmisen kokonen paikka asua ja hyvä olla muuten. Haasteellinen se on, kun pienen kaupungin asiakaskunta ei taho aina riittää.

Koulun penkiltä yrittäjäksi tyypin yrittäjyyden huolenaiheet liittyvätkin suurelta osin Heinolassa toimimiseen ja kuinka siellä suhtaudutaan pienyrityksiin. Hän painottaa, että pienessä kaupungissa toimimisen vuoksi on tarjottava laajasti tuotteita ja palveluita, jotta voidaan vastata usean asiakkaan haluun.

Suurimpana haasteena on oikeastaan saada kaupunki ymmärtämään yritysten tarpeellisuus kaupungissa. Ja kun Heinola on vanha teollisuus kaupunki, vaikka onhan tuolla vielä muutamia piippuja auki, mutta ei ymmärretä, ettei tehtaot enää tuota sitä mitä ennen.

Sukupolvenvaihdoksen osalta kyseinen tyyppi on suunnitelmallinen ja asteittain toteuttava. Sukupolvenvaihdokseen käytetään kaksi vuotta, jonka aikana tutustutaan asioihin huolellisesti. Tyypin tekemän pohjatyön vuoksi suunnitelmat täsmäävät täysin konkreettista sukupolvenvaihdosta. Sukupolvenvaihdoksen kannalta tämä tyyppi pitää tärkeimpänä seikkana asioiden riittävää selvittämistä.

Sukupolvenvaihdosta täytyi jokunen vuosi suunnitella, koska esimerkiksi varaston arvoa piti pienentää.

Sukupolvenvaihdoksessa oli jotain paperiasioita ja kun piti selvittää, että tulee varmasti tehty kaikki oikein.

Tyyppi Koulun penkiltä yrittäjäksi näkee yrityksen tulevaisuuden epätodennäköisenä, johtuen seuraavan sukupolven haluttomuudesta jatkaa perheyritystä. Hän onkin iän karttuessa huomannut yrittämisen muuttuneet suhteellisen hankalaksi alasta riippumatta, minkä vuoksi hän ei koe yrityksen loppumista maailman loppuna.

## 6.2 Uramuutoksen kautta yrittäjäksi

Tämän tyypin erottuvimpia piirteitä ovat yritykseen osaksi tuleminen vanhemmalla iällä sekä suunnittelematon sukupolvenvaihdos. Sukupolvenvaihdoksen syynä on useimmiten ennakoima-

ton ja yllättävä aiemman yrittäjän poisjäänti, jonka syynä ovat äkillinen sairaus tai poisnukkuminen. Tyypin tilanteessa on hieman keskustella yrityksen jatkamisesta, kun hän on siirtynyt osaksi yritystä vanhemmalla iällä, mutta ei kuitenkaan ole tehty mitään konkreettisia suunnitelmia sukupolvenvaihdoksesta.

Ennen äkillistä vaihdosta oli vaan joskus puhuttu tulevaisuudessa, että sitte joskus on sun vuoro, että sä alat sitte hoitaa tätä. Mutta sitten äkillisen tapahtuman vuoksi, nyt vaan tehtiin nämä asiat nyt.

Tapahtumien äkillisyys ja suunnittelemattomuus tuovat ominaisia ongelmia sekä haasteita kyseisen tyypin sukupolvenvaihdokseen. Tyypille Uramuutoksen kautta yrittäjäksi tunnusomaisia vaihdosta hankaloittavia asioita ovat nopea järjestäminen, yrityksen hinnoittelu ja oikeanlainen verotus. Hänen sukupolvenvaihdostilanteesta erityishaasteelliseksi tekee kaikkien yrityksen osuuksien hankkiminen sukulaisilta ja perheeltä. Kyseinen tyyppi korostaakin eniten sukupolvenvaihdoksen suurta hintalappua, joka melkein muodostui sukupolvenvaihdoksen kynnykseksi.

Vaihdos tuli nopeesti vahingossa, eikä siinä hirveesti suunniteltu. Sukupolvenvaihdos oli kyllä hankala. Ei ollu helppo siirtyä yrityksen johtoon, koska piti osata eri perheenjäseniltä.

Hintalappu on kova, se on kohtuuttoman kova. Kyllä mä tiesin, että sukupolvenvaihdos maksaa, mutta en tienny, että se näin paljon maksaa.

Tyypille ominaista on halu toteuttaa sukupolvenvaihdos hitaasti, mutta äkillisyyden vuoksi se ei ole mahdollista. Tästä seuraakin sukupolven suuren hinnan vaikutukset perheeseen ja muuhun elämään, jossa normaali tilaan palaaminen kestää kauan. Näin ollen tyyppi pyrkii hankalassa tilanteessa toimimaan parhaansa mukaan. Tyyppi Uramuutoksen kautta yrittäjäksi painottaa eritoten talouspuolen veroasioiden toteutusta, joka on hankalampaa kuin osataan odottaa, mikä johtuu verotusten kimuranteista käännteistä.

Veropuolella ei oltu ihan yhtä mieltä, tiedettiin niitä kiviä (asioita) mitä siellä on, mutta niissä olikin oletettua enemmän kantteja. Suomessa iso miinus on verotus. Se on, että monta kertaa yritys keretään verottamaan ennen kuin omista vaihtuu perheenkin sisällä. Nii se on tosi monta kertaa. Suurin haaste sukupolvenvaihdoksessa on verotus.

Tyyppi Uramuutoksen kautta yrittäjäksi kokee yrityksessä toimimisen haasteellisemmaksi kuin muut tyypit, mikä johtuu osaltaan hänen lyhyemmästä kokemuksesta perheyrityksessä. Hänelle hankalia tilanteita ovat omistajanvaihdoksen alku kankeus, yleinen vastuunottaminen sekä ikävät henkilöstöasiat, kuten irtisanomiset. Tyyppi kohtaakin yllättäviä tilanteita, joita hän ei osaa odottaa. Konkreettisenä haasteena hän pitää vanhan yrityksen talouden hoitamista. Vaikka kyseinen tyyppi tulee osaksi yritystä hankalien tilanteiden vuoksi, kokee hän

alan kiinnostavana sekä ottaa yrittäjyyden haasteena. Häntä kiehtoo yrittämisen vapaus, oman osaamisen käyttö ja alan tunteuksen hyödyntäminen.

Vaihdon jälkeen oli kyllä muutamia hankalia tilanteita, kun joutu käsittelee ikäviä tilanteita. Kun joutu esimerkiksi irtisanoo ja sitte alussa yleiset omistajuusvaikeudet, teki kyllä vaihdoksesta melkosen pitkävetaisen.

Uramuutoksen kautta yrittäjäksi tyyppi näkee tulevaisuuden näkymät epäselvinä, eikä vielä ajattele yrityksen jatkuvuutta. Hän ei tarjoa yritystään perheelle tai sukulaisille vaan kehoittaa jokaista etsimään omaa polkuaan, jonka jälkeen voi mahdollisesti palata yritykseen. Täähän vaikuttaa hänen oma yrityksen jatkamiskokemus sekä epäluuloisuus yrityksen toiminnasta tulevaisuudessa. Tyyppi näkee yrityksen jatkumisen tulevaisuudessa arpapelinä, jossa ei voi sanoa jyrkästi ei yrityksen jatkuvuudelle. Uramuutoksen kautta yrittäjäksi tyyppi on näin ollen kuitenkin toiveikas yrityksen jatkuvuudesta.

Toivon yrityksen jatkoa, vaikka sitte yrityskaupan kautta, kyllä tässä olis hyvät mahdollisuudet jatkaa.

Siinä vaiheessa, kun luovutaan yrityksestä, voi olla aika shokki. Kun on sitte ollu kauan yrityksessä mukana, nii onhan se iso elämänmuutos. Siinä on varmaan monia sellasia asioita, jotka vaikuttaa arkeen.

### 6.3 Perheellinen perustajan arvoja vaaliva

Tämän tyyppin perusominaisuuksia ovat jo vuosikymmeniä sitten tapahtunut sukupolvenvaihdos sekä yrityksen perustajan vahva olemus yrityksen toiminnassa. Perheellinen perustajan arvoja vaaliva tyyppi on jo pitkän yrittäjäkokemuksen omaava keski-ikäinen mies, joka haluaa pitää vanhoissa hyvissä tavoissa. Tyyppin yrittäjyys valintaa ovat edistäneet perhe, tuttujen yrittäjyys kokemukset sekä pitkän ajan työskentely yrityksessä. Olennaista tässä tyyppissä on perheen vaikutus yrityksessä sekä henkilöiden rooleissa. Perhe- ja työroolit ovat jatkuvasti keskenään sekoittuneina, mikä tuo tyyppille ominaisia haasteita. Kyseisen tyyppin lisäksi yrityksessä työskentelee usein yrityksen perustaja sekä muita perheenjäseniä kuten puolisoita ja sisarusia.

Perhe ja yritysroolit sekoittuvat, mutta työssä on kuitenkin pystyttävä toimimaan työnvaatimalla tavalla.

Perheellinen perustajan arvoja vaaliva tyyppi toteuttaa sukupolvenvaihdoksen suunnitelmallisesti perheen sisällä. Perustaja on kuitenkin yhä yrityksen toiminnassa mukana, mikä luo uusien roolien alaisuudessa toimimiseen haasteita. Perhe on tuonut kyseisen tyyppin yrittämiseen haasteita, erityisesti suoraan puhumisessa. Perheen- ja yrityksenroolien sekoittumisessa joudutaan välillä punnitsemaan kumman yrittäjän, aiemman vai nykyisen linjaa nyt toteutetaan ja miksi. Roolien sekoittumista tapahtuu myös, kun tyyppin vaimon työskentelee yrityksessä,

sillä vaimo ei aina taivu tyypin sanomiin asioihin. Tyypin ja perheen roolit sekoittuvatkin yrityksessä väkisin ja työstä puhutaan myös kotona sekä päivittäin, välillä hyvässä ja välillä pahassa. Näin ollen tyypin perhe sitoo muita tyyppisiä enemmän, jolloin työ on koko ajan läsnä 24/7. Perheen tuomien haasteiden lisäksi Perheellinen perustajan arvoja vaaliva tyyppi korostaa myös, että perheessä on liikkumavaraa ja siitä on helpommin saatavissa joustavaa työvoimaa muun muassa sijaisuuksiin. Toisaalta taas, mikäli ei ole muita työhön kykeneviä on hänen aina itse mentävä töihin, se kun vain kuvastaa yrittäjyyttä itsessään.

Mikäs sen mukavampi, kun niin sanotusti tulee joku tuttu jatkamaa.

Kun isä oli esimiehenä, niin joo sehän oli ihan hirveetä joskus silloin nuorempana, tietynä ikänä. Mutta ei näin vanhemmiten niinkään ollu enää hankalaa.

Vaihdoksen jälkeen uusien roolien kanssa oli monta kertaa tilanteita, kun perustaja sano, että ennen tehtiin niin ja miksei tehdä nyt niin. Silloin käytiin keskusteluita, että silloin oli silloin ja nyt on nyt. Asiat ovat vaa eri lailla, ettei voi hoitaa saman lailla, kun kaikki muuttuu.

Tyypille Perheellinen perustajan arvoja vaaliva on ominaista yrityksen pyörittäminen yhdessä perustajan kanssa, vaikkakin vastuu, omistajuus ja johtajuus ovat siirtyneet tyypille. Hän pitää perustajan asettamia arvoja ja toimintatapoja merkittävinä ja vaalittavana arvoina. Tyyppi jatkaakin yrityksen toimintaa perustajan tapaan. Tiiviin perheyhteyden vuoksi perheen sisäiset arvot ovat liittyneet osaksi yrityksen arvoja, joka luo yhtenevyyttä perheeseen ja yritykseen. Perustajan tapaan hän jatkaa samojen tuotteiden ja palveluiden tarjoamista, sillä ne nähdään olevan osa yrityksen erottautumiskeinoja.

Arvoina meillä on, ettei lähetä ihan heti mihinkään trendeihin mukaan, vaan tehdään siten miten on aiemmin tehty.

On yhä samoja toimintatapoja, jotka on ihan perustajalta lähtöisin. Niissä ei olla hirveesti muutettu mitään, ne on opetettu ihan junnusta lähtien. Ne on yhä todettu hyväksi, nii sillä mennään edelleen.

Tyyppi Perheellinen perustajan arvoja vaaliva näkee yrityksen tulevaisuusnäkymät muihin tyyppisiin verrattuna mahdollisena, vaikka seuraavan sukupolven jatkajat ovat vielä suhteellisen nuoria. Tyypin yrityksen jatkuvuus on näin ollen todennäköisempää, kun seuraavalta sukupolvelta löytyy kiinnostusta edes joltain osin. Hän on kuitenkin erittäin tarkka yrityksen jatkajan valinnassa, eritoten mikäli jatkaja ei tule perheestä.

Yrityksestä irti pääseminen ei oo varmaan ihan yksinkertainen juttu, vaan se vaatii valmisteluita. Ja sitte, että saisi sellasen jatkajan, joka vaalis yrityksen peruskiveä voi olla vaikeeta.

#### 6.4 Nuorekas uudistaja

Tämä tyyppi on yritystä uudistava ja aiempiin sukupolviin eroava jatkaja, jonka käsittelyssä yritys on toiminut vasta lyhyen ajan. Nuorekas uudistaja tyyppi näkee yrittämisen haasteena, muun muassa kaupungin suhtautumisen yrittäjyyttä ja yritysten tarpeellisuutta kohtaan. Tämän vuoksi hän pyrkiikin vaikuttamaan omaan toimintaansa niin paljon kuin mahdollista. Kyseinen tyyppi korostaa tuoreessa yrittäjyyden viehätöksessään yrittäjyyden hyviä puolia sekä omaa tekemistä.

Tiettyjä uudistuksia on tehty, kun haluttiin muuttaa yritystä enemmän oman näköiseksi.

Yrittäjäksi vain hitsautui ja muovautui. Kuukaudet eikä päivät samanlaisia, mikä on vaa mukavaa vaihtelua työskentelyyn.

Yrittäjyyden paras puoli on sidottu vapaus, kun voi määrää milloin tulee ja milloin menee, mutta taas toisaalta on vastuu ja velvollisuus järjestää yrityksen toiminnalle mahdolliset edellytykset.

Tyyppi Nuorekas uudistaja on muihin tyyppeihin eroten jo useamman sukupolven yrittäjä ja yrityksen toiminta on jatkunut vuosikymmenestä toiseen. Voidaankin todeta, että tyyppillä on yrityksen toiminnan onnistumisessa erityisiä paineita. Kyseisen tyyppin yrittäjyyden jatkuvina haasteina ovat ihmisten vaatavuus ja markkinoiden muuttuminen. Tyyppi huomioi ihmisten yhä kasvavan tietoisuuden tuotteista ja palvelun laadusta. Sukupolvesta toiseen yrittäminen tuo kuitenkin hänelle ominaista paineensietokykyä jatkuvassa kaupanteossa ja muuttuvissa markkinoissa. Tyyppille Nuorekas uudistaja jatkuva palvelun kehittyminen ja tiettyjen tuotevalikoimien haluaminen aiheuttavat omat haastavat lisänsä jokapäiväiseen toimintaan. Tyyppin toiminnassa eivät sukupolvien väliset erot korostu, koska hän on saanut päättää yrityksen asioista jo perustajan vielä ollessa yrityksessä. Vaikka tyyppi Nuorekas uudistaja näkee yrittäjyyden jatkuvasti innostavana, ymmärtää hän kuitenkin, että yrityksen mukana tuli myös paljon omaisuutta, muun muassa veloista ja lainoista. Tyyppin perheyrytyksessä sukupolvia on ollut monia, joista jokainen sukupolvi on eronnut muista sukupolvista omalaatuisilla tavoillaan. Tyyppin Nuorekas uudistaja erottautumispiirteensä onkin nuorekkuus ja nykyaika.

On jokasessa sukupolvessa ihan varmasti ollu eroja, muute ei mitään suuria kuitenkaan. Totta kai jokaisella yrittäjällä, joka on ollu, nii ollu oma tapansa mikä tuo rahaa yritykseen. Mulla on tällä hetkellä vähän nuorempaa asiakaskuntaa, mutta on niitä edellisen sukupolvenki asiakkaita vielä onneks, mikä on vaan kiva juttu.

Tyyppin Nuorekas uudistaja piirteensä on myös sukupolvenvaihdoksen jälkeinen entisen yrittäjän jatkuva vierailu yrityksessä, vaikka aiempi yrittäjä ei enää olekaan työsuhteessa yrityksessä. Tämä jos jokin tuo tyyppille niin hyviä kuin huonojakin kanssakäymisiä. Aiemman yrittäjän vierailu on pääasiassa positiivista, mutta tyyppi kohtaa myös aika ajoin turhautumista

aiempaan yrittäjään. Näitä tilanteita ovat, kun aiempi yrittäjä ei osaa olla poissa yrityksestä, saati sitten olla kertomatta omia mielipiteitään yrityksen johtamisesta. Nuorekas uudistaja tyypin yrityksen tulevaisuus etenee päivä kerrallaan, koska hänellä ei vielä ole perhettä eikä yrityksestä luopuminen ole pitkään aikaan ajankohtaista.

Mulle tuli sellai tunne, että kun perustaja oli töissä niin se halus hirvittävästi vapaa-aikaa ja sitte, ku tuli tää oikea sukupolvenvaihdos, nii sitte kaivattiin töitä.

## 6.5 Tuloksien yhteenveto

Haastatteluiden avulla kerätystä aineistosta muodostetut tyypit toimivat tämän opinnäytetyön pääasiallisina tuloksina. Kerätyn aineiston pohjalta voidaan kuitenkin vielä tehdä tarkempaa tuloksien esittelyä sekä muiden tutkimusten tuloksiin vertailua. Tutkielman tulokset on muodostettu erilaisuuksien ja yhteneväisyyksien havaitsemisella, jossa aineistosta etsitään tutkielman kannalta olennainen.

### 6.5.1 Tyyppien yhteenveto

Eri tyyppien väleillä voidaan havaita yhteneväisyyksiä sekä eroja. Usealle tyypille on ominaista perheen ja suvun vaikutus tavalla tai toisella yrittäjäksi ryhtymisessä. Perheen vaikutus näkyy niin pitkänä kokemuksena yrityksessä, useiden perheenjäsenten työskennellessä yrityksessä sekä aiemman sukupolven kunnioituksena ja läsnäolona yrityksessä vielä sukupolvenvaihdoksen jälkeenkin. Vaikka tyypit ovat tulleet osaksi yrittäjyyttä erilaisten tilanteiden kautta, on heille kaikille yhteistä ammattilypeys ja halu tehdä valitsemaansa työtä. Eroja tyyppien väliltä taas löytyy erityisesti sukupolvenvaihdoksissa ja niissä koetuissa haasteissa. Koulun penkiltä yrittäjäksi ja Nuorekas uudistaja tyypit korostavat erityisesti yritysten toimipaikkaa ja Heinolan kaupungin suhtautumista yrittäjyyteen. He arvostelevatkin Heinolaa sen tuomien ominaishaasteiden, kuten pienen kaupungin riittävydestä yritysten toiminnalle. Tyypit Uramuutoksen kautta yrittäjäksi ja Perheellinen perustajan arvoja vaaliva taas kokevat sukupolvenvaihdoksessa haasteellisimpana oman toiminnan tehokkuuden, verotuksen sekä perheen vaikutukset. Näin ollen Uramuutoksen kautta yrittäjäksi ja Perheellinen perustajan arvoja vaaliva tyypit ovatkin kriittisempiä omaan tekemiseensä kuin esimerkiksi kaupungin tarjoamille yrityspalveluille. Tyyppien erinäisiin näkemyksiin sukupolvenvaihdoksen haasteista, kuitenkin vaikuttaa hyvin oleellisesti heidän jokaisen erilainen sukupolvenvaihdosprosessinsa. Nämä prosessit ovatkin hyvin erilaisia, sillä ne ovat suunniteltuja tai suunnittelemattomia, useita vuosia sitten tapahtuneita ja hyvinkin tuoreita vaihdoksia.

Taulukosta 1 on nähtävissä yhteenveto muodostetuista ideaalityypeistä, perheyrittysten jatka-  
jatyypeistä. Taulukosta 1 ilmenee eri tyyppien erottuvimmat piirteet, kun tarkastellaan tyyppi-  
jä yrittäjäksi ryhtymisen, perheen vaikutuksen, koettujen haasteiden sekä sukupolvenvaihdoksen  
ominaispiirteiden kannalta.

Yrittäjä tyytit	Yrittäjäksi ryhtyminen	Perheen vaikutus	Koetut haasteet	Sukupolvenvaihdoksen ominaispiirteet
Koulun penkiltä yrittäjäksi	Pienestä pitäen, yrittäjyys aina ollut elämän muoto	Vanhempien hienovarainen ohjaaminen kohti yrittäjyyttä	Yrityksen toimipaikan (Heinolan) haasteet	Vaihdosta suunniteltu 2 vuotta, vaiheittain toteutus, yrityksen loppuminen ei haittaa
Uramuutoksen kautta yrittäjäksi	Vanhemmalla iällä, äkillisyys, yrittäjän vapaus	Aiemman yrittäjän yllättävä poistuminen	Nopea vaihdos, asioiden selvittäminen, vaihdoksen suuri hinta, verotus	Suunnittelematon vaihdos, vastuullisuus, yllättävät tilanteet, yrityksen jatkuvuus arpapeliä
Perheellinen perustajan arvoja vaaliva	Toinen sukupolvi, pitkä kokemus yrittäjyydestä	Perhekeskeisyys, perustaja yhä yrityksen toiminnassa, vanhojen tapojen arvostus	Perhe- ja työroolien jatkuva sekoittuminen, yrittäjyyden sitovuus	Vaihdos tapahtunut useita vuosia sitten, seuraavan sukupolven mahdollinen jatkaminen
Nuorekas uudistaja	Useamman sukupolven yrittäjä, innostus yrittäjyyteen	Aiempi sukupolvi ei työskentele yrityksessä, vain vierailee	Kaupungin suhtautuminen yrittäjyyteen, aiempien sukupolvien arvostelu	Tuore vaihdos, jatkuva tilanteiden kartoitus

Taulukko 1: Perheyrittysten jatkajatyypit

### 6.5.2 Tulokset ja aikaisempi tutkimuskirjallisuus

Kuten edellä kävi ilmi, kerätystä aineistosta on havaittavissa yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia analysoitujen tyyppien välillä. Tuloksia voidaan kuitenkin arvioida myös kokonaisvaltaisemmin katsomalla asiaa haastateltavien henkilöiden kautta ja vertaamalla näitä havaintoja olemassa olevan tutkimuskirjallisuuteen. Lähes jokaisesta haastatteluun osallistuneista henkilöistä löytyi osittaisia piirteitä, jotka sopivat Tyyppiin Koulun penkiltä yrittäjäksi. Kuitenkaan täysin tyyppin mukaista haastateltavaa ei löytynyt. Tämän tutkielman haastatteluun osallistujista vain yksi oli tullut osaksi yritystä vanhempana, mikä tarkoittaa, että kuusi seitsemästä haastateltavasta olikin toiminut perheyrittelyssä jo nuoresta iästä alkaen. Tutkielman tulokset ovat tältä osin verrattavissa toiseen tutkimukseen, sillä Leskisen (2006, 41-60) tekemän tutkimuksen mukaan yrittäjäperheessä kasvaminen ja yrittäjyyskokemus lapsesta lähtien olivat hyvin yleisiä. Lisäksi tulosten samankaltaisuutta korostaa haastateltavien tapa toimia yrityksessä, jossa työtehtävät olivat muuttuneet ajan kuluessa haasteellisemmiksi. Voidaan tehdä johtopäätös, jonka mukaan perheyrittysten jatkamiseen vaikuttavat kasvaminen perheyrittelyssä sekä nuorena aloitetut työtehtävät. Näiden yhteneväisyyksien vuoksi voidaan tämän tutkielman tuloksia ainakin tältä osin pitää perusteltuina sekä yleistettävänä.



Vaikka kasvaminen perheyrittäjässä ja kokemus yrittäjyydestä pienestä pitäen muokkaavat tulevien sukupolvien mielikuvia ja kokemuksia yrittämisestä, ei kuitenkaan suoraan voida tehdä johtopäätöstä, jonka mukaan jokaisella yrittäjäperheessä kasvaneella olisi vain positiivinen näkemys yrittäjyydestä. Onkin väitetty, että yritystä mahdollisesti jatkavan sukupolven yrittäjäsaikomuksiin ja identiteettiin vaikuttavat mielikuvat vanhempien yrittäjyydestä, käsityksenä yrittäjyydestä sekä henkilön käsityksestä itsestään. Perheyrittäjässä tiedon ja taidon siirtäminen tapahtuu usein hitaasti ja ajan kuluessa, minkä vuoksi on suositeltu, että sukupolvenvaihdokselle annetaan samalla tavalla aikaa muotoutua. (Erdem & Baser 2010.) Tämä on nähtävissä tämänkin tutkielman tuloksissa eritoten kun, haastateltavista suurin osa on jo tietoisesti tähdännyt koulutuksellaan perheyrittäjänsä jatkamiseen ja johtoon. Kuviossa 5 on esitetty haastateltavista muodostettu keskiarvo, jonka tarkoituksena on antaa kuvaus henkilöistä, joiden avulla tämä tutkielma on toteutettu.



Kuvio 5: Keskiarvo haastatteluihin osallistujista

Haastatteluun osallistuneista henkilöistä kuusi on toisen sukupolven perheyrittäjiä. Onkin huomattava, että toinen sukupolvi eroaa usein muista sukupolvista. Vuonna 2015 tehdyn eri sukupolvien eroja käsittelevän tutkimuksen tuloksissa korostui toisen sukupolven kasvuhaluus verrattuna yrityksen perustajaan. (Bernardon ja Monticelli, 2015.) Sama on nähtävissä myös tämän tutkielman tuloksissa, joiden mukaan toisen sukupolven yrittäjät ovat muokanneet perheyrittäjästä omanlaisekseen ja hyödyntäneet uusia mahdollisuuksia.

Cruz ja Nordqvist (2012) ovat esittäneet, että jo kolmannesta sukupolvesta lähtien aloitetaan perheyrittäjänsä johtamisessa hyödyntämään perheen ulkopuolisia tahoja. Tämä tarkoittaa niin yrityksen johdon kuin taloudellisten asioiden hoitamisen ulkoistamista. Heidän mukaansa yrityksen siirtyessä neljänteen sukupolveen, olisi suuri osa yrityksen johtamisesta ulkoistettu. Eräs tähän tutkielman haastateltava oli jo viidennen sukupolven jatkaja perheyrittäjänsä,

ja yritys oli aina pidetty sukupolvesta toiseen visusti perheen johdossa. Olemassa olevien muiden tutkimustulosten valossa häntä - ja hänen perheyrittystään - voidaan siis pitää poikkeuksena.

Tämän tutkielman tuloksiin vaikuttavat haastatteluihin osallistuneet henkilöt, muun muassa heidän sukupuolensa. Siksi saadut tulokset eivät kuvaa sekä mies- että naisryttäjäjen todellista tilaa. Tämä johtuu siitä, että vaikka mies- ja naisryttäjäillä on todettu olevan paljon samanlaisia motivaationlähteitä yrittäjäksi ryhtymisessä, on myös eroavaisuuksia havaittu. Leskisen (2006, 16-30) mukaan yrittäjien sukupuolten välisiä eroja tarkastellessa, naisten kohdalla perheen merkitys ja rooli yrittämisessä korostuu huomattavasti vahvemmin kuin miehillä. Näin ollen naiset useammin arvioivat perheyrittäjäyksen jatkamisvalintaa perhetilanteidensa näkökulmasta. Leskinen (2006, 16-30) mukaan taas miesten yrittäjäyyteen näyttää liittyvän vahvaa halua tittleitä, rahaa ja tekniikkaa kohtaan. Miesten onkin koettu liittyvän oman ja yrityksensä statukset yhteen, jonka vuoksi he kokevat vahvaa ja jatkuvaa kehittämiss halua. Useista tutkimuksista ilmenee, että miesten yrittäjäyysaktiivisuus on korkeampaa ja yleisempää kuin naisten. Leskinen (2006, 16-30) on selittänyt tätä muun muassa sillä, että miehillä olisi paremmat yrittäjäyden edellytykset sosiaalisen pääomansa vuoksi. Kun taas naisten yrittäjäyyttä estäviksi tekijöiksi mainitaan omien kykyjen aliarviointia ja liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisvaikeuksia. Tässä tutkielmassa naisten osuus haastateltavista oli kaksi seitsemästä, minkä vuoksi tuloksissa korostuvat vahvemmin miesyrittäjien näkökulma. Tutkielman tuloksista voidaan kuitenkin havaita Leskisen vuonna 2006 tekemän tutkimuksen mukaista naisnäkökulmaa, jossa yrittäjäyden valinta ja kokeminen olivat naisilla tarkemmin harkittua sekä harvinaisempaa

Tähän tutkielmaan osallistuneiden haastateltavien perheyrittäjäyksen jatkoon ei olisi ollut muita jatkajia kuin he, mikä kertoo ikävästä tosiasiasta, että perheyrittäjäyksen jatkuvuus sukupolvesta toiseen on hankalaa. Leskisen (2006, 41-60) vanhempien yrittäjäyden merkitystä nuorten aikuisten yrittäjäyysaikomuksille käsittelevässä tutkimuksessa on esitetty, että vain neljäsosa toisesta sukupolvesta on halukas jatkamaan perheyrittäjäyksen toimintaa. Näin ollen useiden eri tutkimusten tulokset perheyrittäjäyksen jatkamishalukkuudesta, ovatkin verrattavissa tämän tutkielman tuloksiin perheyrittäjäyksen heikoista tulevaisuusnäkemyksistä. Tämän tutkielman tuloksena on todennäköisesti vain yhden haastatteluun osallistuneen perheyrittäjäyksen jatkuminen sukupolvenvaihdoksella. Tutkielman haastateltavien tulevaisuuden näkemyksissä neljä seitsemästä yrittäjästä mainitsivat yrityksen jatkon toiveikkaana. Kun taas kolme yrittäjää näkivät yrityksen jatkon epäluuloisemmin, syynä tähän olivat hankalat markkinat, suurten investointien tarpeen sekä jatkajan löytämisen vaikeus. Vuonna 2015 tehdyn Valtakunnallisen omistajanvaihdosbarometrin tuloksena noin 27 prosenttia vastaajista oli kiinnostuneita toimimaan työntekijänä, asiantuntijana tai mentorina perheyrittäjäydessä vielä sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Kyseisessä tutkimuksessa kuitenkin perheyrittäjäyksen perustaneet yrittäjät, eivät olleet

yhtä kiinnostuneita mentoroinnista kuin aiemmin sukupolvenvaihdoksen kautta yrittäjäksi ryhtyneet. Voidaankin todeta, että sukupolvenvaihdoksen jälkeinen työskentely koettiin tämän tutkielman tuloksissa mielekkäämpänä kuin vuoden 2015 omistajanvaihdosbarometrissa. (Varamäki ym. 2015.)

Tuloksissa korostuvat myös haastateltavien yhteneväiset ajatukset yrityksestä luopumisesta, joihin ovat vaikuttaneet muun muassa aiemman yrittäjän luopumisvaikeus. Suurimpana huolenaiheena näissä mietteissä pidettiin tulevia muutoksia arjen rytmissä. Yrittäjän hektisenkin rytmin ja arjen vaihtuminen eläkepäiviin koettiin vaikeana. Eritoten ne yrittäjät (neljä henkilöä), jotka ovat työskennelleet yrityksessä jo monia vuosikymmeniä huomasivat ahdistuvansa ajatuksesta, että yrityksessä tullaan luopumaan. Seuraavaksi muutamia lainauksia haastatteluissa ilmenneistä tulevaisuuden pohdinnoista.

Nään yrityksen jatkumisen niin pitkään, ku vaa ite jaksan yrittää ja liiketoiminta on kannattavaa.... Mut uskon yrityksen jatkumisen riippuvan isolta osaa tästä ympäristöstä ja riittävästä asiakaskunnasta.

Yrityksestä luopumisessa vaikuttaa toi aiemman sukupolven vaikeus jäädä eläkkeellä ja luopua yrityksestä. Se on kyllä vaikuttanu oman luopumisen miettimiseen. Toivon, et osaan sitte luopumisessa paremmin iloita ja nauttia eläkkeelle jäämisestä ja kaiken sen vastuun häviämisestä.

Tämän tutkielman tuloksissa sukupolvenvaihdosta edistäviksi tekijöiksi näyttäytyivät perheen tuki, aiemman yrittäjän antama ohjaus sekä yrittäjän sidottu vapaus. Leskisen (2006, 41-60.) mukaan yrittäjyyttä edistävät tekijät ovat suhteellisen yhtenevät tämän tutkielman tuloksien kanssa, mutta yrittäjyyttä estävissä tekijöissä esiintyy eroja. Suurin ero tämän tutkielman ja edellä mainitun tutkimuksen välillä on se, että tässä tutkielmassa haastateltavat korostivat paikallisten ympäristötekijöiden ja Heinolan vaikutuksia yrittäjyydelle. Useat haastateltavat mainitsivat Heinolan erityispiirteet sekä vahvan mielipiteen, ettei kaupunki ole tarpeeksi kannustava yrittäjiä kohtaan. Molemmissa tutkimuksissa yrittäjyyteen kielteisesti vaikuttavina seikkoina kuitenkin nähtiin kova kilpailu ja yrittämistä vastainen. Näin ollen tämän tutkielman tulokset voidaan nähdä Leskisen (2006, 41-60) tuloksia täydentävänä sekä päinvastoin.

Tämän tutkielman tulosten pohjalta voidaan todeta perheyrittäjien siirtymisen sukupolvelta toiselle estäviksi tekijöiksi myös muut työtarjoukset, muuttuvat markkinat sekä suuren vastuun omasta ja muiden toimeentulosta huolehtimisen. Tulee kuitenkin huomioida, että jokaisen vastaajan henkilökohtaiset kokemukset ja koulutustausta vaikuttivat omistajanvaihdokseen liittyvien haasteiden kokemiseen. Vuonna 2015 tehdyssä Valtakunnallisessa omistajanvaihdosbarometrissa, sukupolvenvaihdoksissa ongelmallisena pidettiin niin yrityksen arvonnäytystä kuin jatkajan löytämistä. Lähes puolet omistajanvaihdosbarometriin vastaajista

piti jatkajan löytämisen vaikeutta erittäin merkittävänä tai merkittävänä ongelmana. (Varmäki ym. 2015.) Tämä vastaa myös tämän tutkielman tuloksia, jossa haastatteluihin osallistuneet henkilöt olivat olleet ainoita perheyrietyksien jatkajaehdokkaista sekä epävarmuuteen perheyrietyksen jatkosta ja sopivan jatkajan valinnasta.

Tutkielman tuloksien perusteella ollaan yhtä mieltä, että sukupolvenvaihdoksesta voidaan saada mielekkäämpi, kun yrityksestä luopuva henkilö vähentää työmääräänsä pikkuhiljaa, samalla jatkajan lisätessä töitään. Eteneminen hitaasti kohti sukupolvenvaihdosta, koettiin olevan molempien osapuolten kannalta mielekkääksi sekä taloudellisesti kannattavaksi. Yhteen vetona voidaan todeta, että sukupolvenvaihdosta auttaviksi asioiksi ja toimenpiteiksi painotettiin vankkaa asiantuntija-apua, hidasta eläköitymistä sekä pidemmän ajan työkokemusta yrityksessä. Viimeiseksi voidaan todeta, että haastatellut Heinolalaiset perheyrietyksien jatkajat kertovat omanlaisiaan ja paikallisia kokemuksia, jotka vastaavat jokaisen henkilökohtaisia näkemyksiä ja kokemuksia. Näin ollen on hyvinkin mahdollista, että mikäli haastateltavat olisivat olleet Lahdesta, voisivat perheyrietysten jatkajien mielipiteet olla hyvinkin erilaiset.

## 7 Tutkielman luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan usein termien validiteetti ja reliabiliteetti kautta. Tutkimuksen validius eli pätevyys tarkoittaa siinä käytetyn tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoituskin mitata. Tutkimuksen reliabiliteetti taas tarkoittaa tulosten luotettavuutta eli tutkimuksen tarkkuutta ja kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia sekä tulosten toistettavuutta. Näin ollen, kun tutkimus toistettaisiin, kertoisivat samat henkilöt täsmälleen samat asiat, joiden kautta saataisiin samat tutkimustulokset. Tämä tarkoittaa, että mittaus tulos on tekijästä riippumaton. On kuitenkin huomattava, että tutkimustulokset ovat aina luotettavia niiden toteutuspaikassa ja ajassa, minkä vuoksi tuloksia ei voida yleistää toiseen aikaan tai paikkaan. Yhdessä tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus muodostavat mittarin tutkimuksen kokonaisluotettavuudelle. Hyvä kokonaisluotettavuus voidaan taata, kun tutkittu otos edustaa perusjoukkoa ja sen mittaamisessa on ilmennyt vähän satunnaisuutta. (Vilka 2015, 193.)

Tämän opinnäytetyön pätevyyttä arvioitaessa on aluksi otettava kantaa siihen, pystyikö tekijä/opiskelija löytämään haastateltavien eli yrittäjien kanssa yhteisen kielen ja onko se ylipäätään mahdollista. Vaikka haastattelijalla ei ollut omakohtaista kokemusta yrittäjyydestä ja sukupolvenvaihdoksesta, vaikutti hänen kasvamisensa yrittäjäperheessä tapaan ymmärtää yrittäjyyttä. Ilman tätä yrittäjyyden läheltä seuraamista, olisi haastattelijan ja haastateltavien välissä voinut olla huomattavasti suurempi yhteisymmärryksen puute. Haastatteluissa löydettiinkin hyvin yhtenevä kieli, jonka vuoksi haastattelut etenivät vaivattomasti.

Pätevyyden tarkastelussa on keskityttävä käytetyn menetelmän, teemahaastattelun toimivuuteen. Teemahaastattelun voidaan todeta olevan hyvä valinta yrittäjien omien kokemusten selvittämiseen, sillä se antaa riittävästi raameja sekä vapautta keskustelutilanteelle. Teemahaastattelu onnistuikin antamaan tietoa perheyrietyksien jatkamisen syistä sekä sukupolvenvaihdon haasteista. Tuloksien pätevydessä on kuitenkin huomattava, että haastateltavat ovat voineet ymmärtää esitetyt kysymykset eri tavalla kuin haastattelija. Kysymysten tulkin-  
taa pyrittiinkin helpottamaan muutamilla lisäkysymyksillä. Esitettyjen kysymysten kautta tekijä onkin osaltaan vaikuttanut tuloksiin ja niiden luotettavuuteen. (Vilka 2015, 78.)

Aineiston keräämisessä on huomioitava sen kylläntymispistettä eli saturaatiota, joka tarkoittaa sitä, kun aineisto alkaa toistaa itseään eikä mahdollinen lisäaineisto toisi tutkimusongelman kannalta mitään uutta tietoa. Näin ollen voidaan olettaa, että kun aineisto alkaa toistaa itseään, sitä on riittävästi. Saturaation määrittely kuitenkin edellyttää, että tutkielman tekijä tietää mitä hän tutkimusaineistosta hakee sekä asettaa nämä kriteerit, joiden perusteella saturaatio tapahtuu. (Vilka 2015, 152.) Tässä ihmisten henkilökohtaisia kokemuksia tutkivassa tutkielmassa saturaation määrittely on hankalaa, koska jokaisen henkilökohtainen kokemus on ainutlaatuinen. Saadusta aineistosta oli kuitenkin havaittavissa yhteneväisyyksiä sekä osittaista toistoa. Muun muassa kuusi seitsemästä haastateltavasta yrittäjästä oli ollut osana yrityksen toimintaa jo pienestä pitäen, minkä vuoksi yrittäjäyyskokemukset olivat muotoutuneet pitkällä aika välillä. Saturaatiota ilmeni myös yrittäjien ja yritysten tulevaisuuden pohdinoissa, joissa korostui suurehko epäluulo tulevaa kohtaan. Valitun tutkimusongelman määrittely vaikutti osaltaan saturaation ilmenemiseen, kun aiheen rajausta ja kysymykset oli täsmennetty koskemaan tiettyjä teemoja.

Aineiston analyysin luotettavuuteen pystyttiin vaikuttamaan haastattelujen nauhoittamisella. Litteroinnilla voitiin myös vähentää tallennusvirheitä ja tekijän vaikuttamista aineistoon. Tutkielmassa käytettyjen vertailun ja yhdistelyn avulla voitiin lisätä tutkielman tekijän moninäkökulmaisuu-  
tta ja tutkielman kokonaisuuden sekä erityisesti tulosten luotettavuutta. Laadulliselle tutkimukselle ominaisena, tämänkin aineiston käsittelyssä ja tuloksien muodostamisessa täysi objektiivisuus oli mahdotonta. Tähän vaikuttivat tekijän omat näkemykset sekä tutkielman teossa luetut aineistot, jotka muoivasivat tekijän tapaa nähdä yhteneväisyyksiä. Laadullisen tutkimuksen tekijä onkin niin aineiston kerääjä kuin sen analysoija, minkä vuoksi tekijän on usein vaikea olla vaikuttamatta saatuun aineistoon.

Erityisesti tutkielman luotettavuutta arvioitaessa tulee huomiota kiinnittää tuloksiin sekä voidaanko saadut tulokset nähdä tarkkoina ja paikkansapitävinä. Tässä korostuu aineistonkeruupaikka, Heinola. Suhteellisen pienessä kaupungissa toteutettua tutkielmaa ei tule yleistää suurempia kaupunkeja kohtaan, saati sitten koskemaan koko Suomea. Saatuihin tuloksiin on

oleellisesti myös vaikuttanut tutkimusajankohta, joka ei ollut kaikille potentiaalisille haastateltaville ihanteellinen. Tutkielman luotettavuuden kannalta on ymmärrettävä, että haastateltaessa ihmisten kokemuksia, ei niitä useinkaan pystytä toistamaan täysin saman lailla. Onkin ymmärrettävä, että mielipiteet ja kokemukset voivat muuttua hyvinkin monesta syystä. Opinnäytetyön erityishuomiona onkin huomattava, että tutkielma on vain pintaraapaisu tutkittavasta ilmiöstä, minkä vuoksi saadut tulokset eivät ole pääpiirteisesti yleistettäviä.

Tutkielman pätevyyteen on myös oleellisesti vaikuttanut tutkielman perusjoukon ja haastateltavien tunnistaminen sekä valinta. Harkinnanvaraisessa otoksessa määriteltiin rajaus, jossa haastateltavien tuli olla pk-yrittäjiä, jotka toimivat vähintään toisen sukupolven toimesta. Tämän rajauksen avulla varmistuttiin, että otos vastaa tutkielman perusjoukkoa. Saatuihin tuloksiin on myös vaikuttanut haastatteluihin osallistuvien taustat, joissa erityisesti heidän ikänsä, sukupolvenvaihdoksen ajankohta ja yrityksessä pitkään aktiivisesti mukana olo muokkasivat jokaisen henkilökohtaisia kokemuksia ja vastauksia. Tuloksissa on huomioitava, että lopputulos olisi voinut olla erilainen esimerkiksi tilanteessa, jossa haastatelluista suurempi osa olisikin ollut naisia tai heidän keski-ikänsä olisi ollut nuorempi. Haastatteluihin osallistui vain kaksi naista, minkä koetaan vaikuttavan tuloksien luotettavuuteen, kun tuloksia tarkastellaan yleisellä tasolla. Tutkielman tuloksien luotettavuutta osittain heikentää tarkkojen kuvausten ja kokemusten vähäisyys mikä johtuu siitä, että tarkat kokemusten kuvaukset koettiin epämukavaksi ja hankalaksi. Näin ollen tuloksissa ei voitu hyödyntää monia konkreettisia sekä tarkkoja asian tai tapahtuman kuvauksia.

Koko opinnäytetyön tekoprosessi on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti, jotta saadut tulokset olisivat loogisia ja uskottavia. Yleisesti tarkasteltuna muiden tutkimusten tulokset voidaan nähdä tämän tutkielman tuloksia täydentävinä, sillä niistä löytyy jonkin verran samankaltaisuuksia, vaikka verrattavien tutkimusten ja tämän tutkielman välillä on useitakin vuosia. Tämä johtuu osittain käsiteltävän aiheen ajankohtaisuudesta ja sukupolvenvaihdosprosessin muuttumattomuudesta. Muiden tutkimusten samankaltaiset tulokset antavat tämän tutkielman tuloksille toistettavuutta ja vahvistettavuutta. Tutkielman tulokset ovatkin sovellettavissa ja siirrettävissä muihin tutkimuksiin, sillä niistä löytyy toisiaan täydentävää sekä toisistaan eroavaa aineistoa. Näin ollen voidaan todeta, etteivät tämän tutkielman tulokset ole sattumanvaraisia.

## 8 Yhteenveto ja kehitysehdotukset

Tämän opinnäytetyön kohdalla voi todeta, että esitettyyn tutkimusongelmaan pystyttiin saamaan vastauksia. On kuitenkin huomioitava, että tutkimusongelman ensimmäiseen osaan perheyriksien jatkamiseen vaikuttaviin tekijöihin pystyttiin vastaamaan kokonaisvaltaisemmin

kuin sukupolvenvaihdoksissa esiintyviin haasteisiin. Tähän osittain vaikutti se, että noin puolet haastateltavien sukupolvenvaihdoksista olivat tapahtuneet jo useita vuosia sitten. Kahden haastateltavan yrittäjän sukupolvenvaihdoksesta oli kulunut jo 27 vuotta, mikä vaikutti heidän muistiinsa sukupolvenvaihdoksen tapahtumista. Sukupolvenvaihdokseen liittyvien haasteiden kuvailuun vaikuttivat myös kahdessa yrityksessä yllättäen tapahtuneet sukupolvenvaihdokset, jotka toivat vaihdosprosesseihin omalaatuiset näkökulmat. Kokonaisuudessaan kuitenkin onnistuttiin havainnollistamaan seuraavien sukupolvien perheyrietyksien jatkamishalukkuuteen liittyviä seikkoja sekä sukupolvenvaihdoksissa esiintyviä haasteita. Saadut tulokset ovat seuraavan kaltaiset niiden toteuttamispaikan, haastateltavien henkilöiden sekä tutkielman tekijän tuottaman analyysin vuoksi.

Tiivistettynä tulokset kertovat siitä, että perheyrietyksien jatkamiseen vaikuttavia asioita ovat kasvaminen yrittäjäperheessä, perheen tuki ja pitkäaikainen työskentely perheyrietyksessä. On kuitenkin huomattava, ettei kasvaminen yrittäjäperheessä luo 100% positiivista kokemusta yrittäjyydestä sekä siihen ryhtymisen halusta. Oleellisesti perheyrietyksien jatkamiseen vaikuttaviksi tekijöiksi nousivat myös mahdollisen jatkajan elämäntilanne sekä taloustilanne, jotta yrittäjäksi ryhtyminen ja perheyrietyksen jatkaminen nähtiin riittävän kannattavana. Tuloksien perusteella sukupolvenvaihdoksien haasteiksi muodostuivat erityisesti oikean jatkajan löytäminen ja jatkamishalukkuus, sukupolvenvaihdokset lailliset ja verotukselliset asiat sekä mahdolliset muut työtarjoukset. Tuloksissa korostuivat myös paikkakunta-kohtaiset haasteet, kuten Heinolan tulevaisuus ja ympäristön riittävyys yrittäjyydelle. Yleisesti yrittäjyyden valintaan ja sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseen vaikuttivat muuttuvien markkinoiden sekä suuren vastuun pohtiminen.

Tämän tutkielman jatkotutkimuksissa voisi käyttää triangulaatiota, jolloin useiden erilaisten tutkimusmenetelmien avulla pyritään saamaan laajempaa sekä toistettavampaa tutkimustietoa. Käyttämällä useita tutkimustapoja, voidaan päästä syvemmälle tutkittavaan asiaan ja luoda uskottavampia tuloksia. Triangulaation avulla voitaisiin myös välttää tietyn tekijän tuottamat tulokset, kun tutkimuksen toteutuksessa olisi useita eri tutkijoita ja haastatteli-joita. Täten myös tutkimuksen luotettavuus paranisi. Tämän tutkielman tärkein kehitys- ja jatkoehdotus tuleville tutkimuksille onkin moninäkökulmaisuu- den lisääminen.

Eräs jatkotutkimusidea olisi toteuttaa tilastollinen kysely tämän hetkisten perheyrietyksien sukupolvenvaihdos tarpeesta. Tilastollisen kyselyn avulla olisi myös mahdollista levittää tietoutta yrityksistä, jotka tarvitsevat jatkajaa. Lisäksi kehitysehdotuksena tuleville perheyrietyksien sukupolvenvaihdoksia käsitteleville tutkimuksille voisi olla sukupolvenvaihdosprosessien tarkempi tarkastelu, jotta voidaan selvittää konkreettisia haasteita sukupolvenvaihdoksessa ja perheyrietyksien toiminnassa. Tarvittaisiin tuloksia juuri siitä sukupolvenvaihdoksen kohdasta,

jossa suurimmat haasteet ilmenevät. Jatkotutkimuksille on tarvetta, koska perheyritysten sukupolvenvaihdokset ovat yhä hyvin ajankohtaisia, muun muassa verohuojennusten tämän hetkisten muutoksien vuoksi sekä suurten ikäpolvien luopuessa yrityksistään.



## Lähteet

### Painetut:

Clifford, S. 2008. *An Owner's Guide To Business Succession Planning*. Second edition.

Suomentaja Kangas, E. 2012. *Yrittäjäpolvenvaihdos - yrittäjän opas*. Pori: Yritys-Suomi.

Halttunen, J., Toivola, T., Tuomi, L. & Varamäki, E. 2006. *Tulevaisuuden yrittäjä: tutkittuja näkökulmia kasvuun ja menestykseen*. Helsinki: Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu.

Hautala, T. 2008. *Vetäjä vaihtuu: Opaskirja yrittäjäpolven vaihdoksiin*. 3. painos. Helsinki: Suomen Yrityskummit ry.

Heinonen, J. 2005. *Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos: käsikirja luopujille ja jatka-jille*. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Koironen, M. 2000. *Juuret ja siivet: perheyrittäjien sukupolvenvaihdos*. Helsinki: Edita.

Leskinen, P. 2006. *Vanhempien yrittäjyyden merkitys nuorten aikuisten yrittäjyysaikomuksille*. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Majamaa, K., Tanskanen, A., Hämäläinen, H., Karisto, A., Rotkirch, A., Roos, J. & Haavio-Mannila, E. 2009. *Sukupolvien ketju: suuret ikäluokat ja sukupolvien välinen vuorovaikutus Suomessa*. Suomi. Kansaneläkelaitos.

Niemelä, M. 2012. *Yrittäjyyden jäljillä: ajatuksia yrittäjyydestä urana, omistajuutena ja markkinointiasenteena*. Vaasa: Vaasan ammattikorkeakoulu.

Perheyrittäjäryhmä. 2005. *Perheyrittäjyys: perheyrittäjät jatkuvuuden, uusiutumisen ja kasvuhakuisuuden moottorina*. Kauppa- ja teollisuusministeriö.

Puusa, A. & Juuti, P. 2011. *Menetelmäviidakon raivaajat*. Helsinki: JTO.

Saaristo, K. & Jokinen, K. 2004. *Sosiologia*. Helsinki: WSOY.

Valli, R. & Aaltola, J. 2015. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkkä, H. 2015. *Tutki ja kehitä*. Jyväskylä: PS-kustannus.

### Artikkelit:

Bernardon, R. & Monticelli, J. 2015. *Entrepreneurship between the 2nd and 4th generations of family businesses*. Washington: ICSB World Conference Proceedings.

Cruz, C. & Nordqvist, M. 2012. *Entrepreneurial orientation in family firms: a generational perspective*. Dordrecht: Small Business Economics.

Drake, D. 2008. *Transitioning the family business*. Seattle: Washington Law Review.

Erdem, F. & Baser, G. 2010. *Family and business values of regional family firms: a qualitative research*. Bingley: International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management.

Hnátek, M. 2015. Entrepreneurial Thinking as a Key Factor of Family Business Success. Zlín: Procedia-Social and Behavioral Sciences.

Katainen, A. 2016. Yrittäjien lukumäärä polkenut paikallaan. Tieto & Trendit 5/2016.

Kemell, A. & Lindgren, J. 2016. Sukupolvenvaihdoksen esteet pitää poistaa. Helsinki: Helsingin Sanomat Vieraskynä-palsta.

Toma, S., Chirita, M., Sarpe, D. 2011. Entrepreneurial Phenomenon: Some Reasons for Career Choice Intentions. Galati: Annals of Dunărea de Jos University.

Sähköiset:

Heinolan Yrittäjät. Viitattu 12.10.2017.

<https://www.yrittajat.fi/paijat-hameen-yrittajat/heinolan-yrittajat/a/heinolan-yrittajat-265450>

Immonen, R. & Lindgren, J. 2013. Onnistunut sukupolvenvaihdos. 4. painos. Talentum: Alma Talent Oy. Viitattu 1.4.2017.

<https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/JAEBIXBTXE>

Kovanen, H. 2017. Perheyrittäjien liitto tukee hallitusta sen aloittaessa verotuksen ennustettavuuden parantamissavotan. Viitattu 16.9.2017.

<http://www.perheyrittajat.fi/news/perheyrittajien-liitto-tukee-hallitusta-aloittaessa-verotuksen-ennustettavuuden-parantamissavotan/>

Kuismanen, M., Malinen, P. & Seppänen, S. 2017. Pk-Yrittäjäbarometri kevät 2017. 2017. Helsinki: Suomen Yrittäjät, Finnvera Oyj, Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 30.5.2017.

<https://www.yrittajat.fi/yrittajat/a/suomen-yrittajat/tutkimukset/pk-yrittajabarometri-2017-549090>

Varamäki, E., Tall, J., Joensuu, S. & Katajavirta, M. 2015. Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2015. Helsinki: Suomen Yrittäjät. Viitattu 30.5.2017.

[https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/migrated\\_documents/omistajanvaihdos\\_barometri\\_2015.pdf](https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/migrated_documents/omistajanvaihdos_barometri_2015.pdf)

Perheyrittäjien barometri 2012: Selvitys sukupolvenvaihdoksista sekä omistajuudesta ja johtamisesta. Elinkeinoelämän keskusliitto EK & Perheyrittäjien liitto. Viitattu 16.9.2017.

<https://ek.fi/wp-content/uploads/Perheyrittajien-barometri-2012.pdf>

Tilastokeskus, Käsitteet. Viitattu 12.8.2017.

<http://www.stat.fi/meta/kas/index.html>

Yrittäjyys Suomessa. 2017. Viitattu 24.6.2017.

<https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363>

7.3.5 Tyypittely. Viitattu 16.10.2017.

[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_5.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_5.html)

6.3.2 Teemahaastattelu. Viitattu 12.4.2017.

[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html)

Julkaisemattomat:

Perheyrittäjien haastattelut. Heinolassa 22.-29.9.2017.

## Kuviot

Kuvio 1: Perheyritys järjestelmänä (Heinonen 2005,12).....	16
Kuvio 2: Perusteluja toteuttaa sukupolvenvaihdos perheen sisällä (Koiranen 2000, 10) ...	20
Kuvio 3: Omistajanvaihdoksen suunnitteluprosessi (Clifford 2008; Kangas 2012) .....	29
Kuvio 4: Sukupolvenvaihdoksen pääkohtia (Heinonen 2005) .....	31
Kuvio 5: Keskiarvo haastatteluihin osallistujista .....	49

## Taulukot

Taulukko 1: Perheyritysten jatkajatyypit .....	48
--	----

## Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset.....	62
Liite 2: Litteroidun aineiston raakaluokittelu .....	63
Liite 3: Yrittäjien osuus (%) työllisistä maakunnittain 2014 (Katainen 2016) .....	64
Liite 4: Palkansaajat ja yrittäjät iän mukaan (%) 2014 (Katainen 2016) .....	65
Liite 5: Yrittäjien lukumäärä 1987 - 2014 (Katainen 2016) .....	66

## Liite 1: Haastattelukysymykset



Anne-Mari Puolakka  
Opinnäytetyö  
Haastattelukysymykset  
16.09.2017.

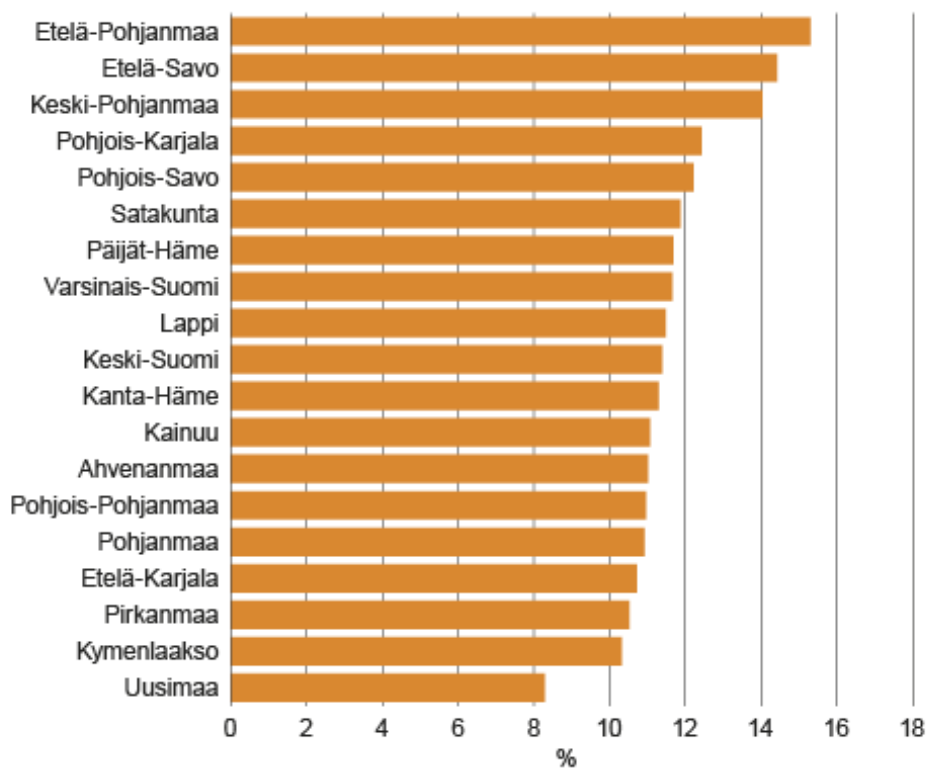
### Haastattelukysymykset

1. Kerro omin sanoin valinnastasi tulla yrittäjäksi?
2. Millaisia kokemuksia ja asioita olet kohdannut yrittäjänä?
3. Millaisia haasteita yrittäjäksi ryhtymiseen liittyy?
4. Miten kuvailisit perheen vaikutusta yrittäjyyden valintaan?
5. Miten kuvailisit yrityksenne sukupolvenvaihdosta?
6. Kerro miten sukupolvenvaihdos on vaikuttanut yritykseenne?
7. Millaisena näet yrityksenne jatkuvuuden tuleville sukupolville?

## Liite 2: Litteroidun aineiston raakaluokittelu

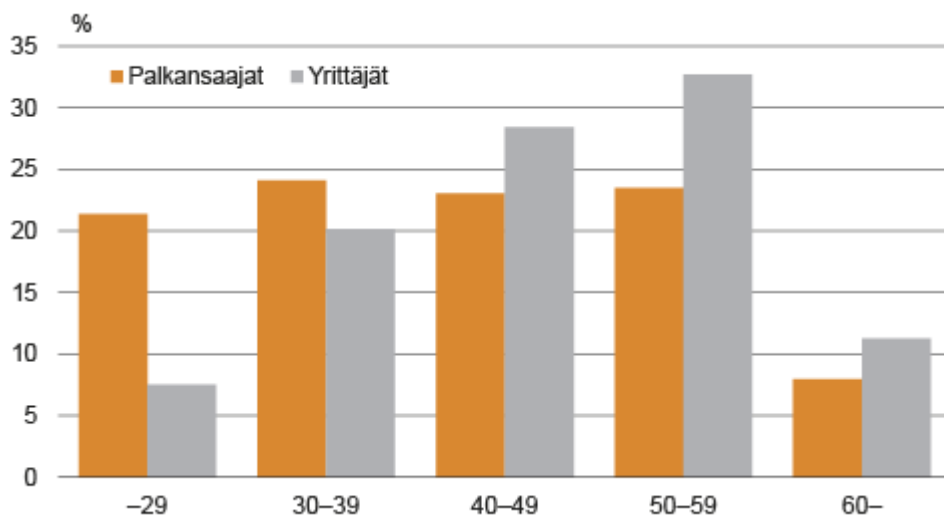
Haastateltavien suhde perheeseen	
<p><b>Pienestä pitäen</b> yrityksen toiminnassa mukana, noin 10.v alkaen jo jonkunlaisia hommia tehnyt. Oon kasvanut yritykseen, eli mun odotukset ja todellisuus täsmentynyt pitkällä ajalla yrityksessä toimiessa. Tällä hetkellä työura onki jo loppumaisillaan. Noh mun yrittäjyyden valintaa edisti oma vapaus tehdä työtä silloin kun haluaa. Mutta toisaalta vastuu muiden palkoista ja muista osaltaan saivat miettimään tätä valintaa.</p> <p><b>Kasvollisuus</b> välillä hankalaa, silleen jossain välissä, kun liikku kaupungilla niin ihmiset vaan tuli kyselemään mitä mulle kuuluu. Mutta nyt välillä yritän ihan tietoisesti mennä kauppaan silloin, kun siellä ei oo ketään. Tai jos haluan olla vapaa-ajalla, niin kyllä yritän kattoo mihin aikaan menen. Kyllä mielelläni käyn vaikka kaupoilla, mutta lähdän sitten vaikka ulkopaikkakunnille, että voin hetken olla poissa tutusta ympäristöstä. Kun kumminki joku tulee aina vapaa-ajalla vetää hihasta ja vapaa-aika muuttuu sitte työksi.</p> <p>”Tulin yrittäjäksi kasvamisen vuoksi, en tehnyt valintaa ryhtyä yrittäjäksi vaan <b>elämänmuoto</b> tuli yrittäjyydestä.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pienestä pitäen</li> <li>-Elämänmuoto</li> <li>-Kasvollisuus</li>   <li>-2.sukupolvi</li> <li>-Perustajan jälkeinen jatkaja</li> </ul>
<p><b>Perhe- ja työroolit</b> ovat jatkuvasti keskenään sekoittuneina.”Perhe ja yritysroolit sekoittuvat, mutta työssä on kuitenkin pystyttävä toimimaan työnvaatimalla tavalla.”</p> <p><b>Perheen vaikutus yrittäjyydessä näkyy töiden menemisessä kotiin.</b> Mainitsi hinnan vaikutukset ja polvenvaihdoksen toteuttamisen hitaasti, koska se vaikuttaa myös <b>perheeseen</b> ja muuhun elämään. Täydensi, että normaali tilaan palaaminen kestää kauan.</p> <p>Oma perhe tullut yrittäjyyden aikana ja muodostunut osittain yrityksen ympärille, vaimo yrityksessä töissä. <b>Tiiviin perheyhteyden</b> vuoksi perheen sisäiset arvot ovatkin liittyneet osaksi yrityksen arvoja, joka luo yhtenevyyttä perheeseen ja yritykseen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Vaikutus työhön</li> <li>-Vaikutus vapaa-aikaan</li> <li>-Perhe läsnä 24/7</li>   <li>-Roolien sekoittuminen</li> <li>-Eri roolien vaihtelevuus</li> </ul>

Liite 3: Yrittäjien osuus (%) työllisistä maakunnittain 2014 (Katainen 2016)





Liite 4: Palkansaajat ja yrittäjät iän mukaan (%) 2014 (Katainen 2016)



Liite 5: Yrittäjien lukumäärä 1987 - 2014 (Katainen 2016)

