



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

# Tämä on alkuperäisen artikkelin rinnakkaistallenne (kustantajan versio).

**Viite:**

Varamäki, E., Joensuu-Salo, S. & Viljamaa, A. 2020. Yrityksen sukupolvenvaihdoksen yhteys kasvuaikomukseen. Teoksessa: S. Päällysaho, P. Junell, J. Latvanen, S. Saarikoski & S. Uusimäki (toim.) Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2020: Osaamista strategian vahvuusaloilla. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 33, 518 - 528.



# YRITYKSEN SUKUPOLVENVAIHDOKSEN YHTEYS KASVUAIKOMUKSIIN

*Elina Varamäki, KTT, dosentti, vararehtori*  
SeAMK Toimisto

*Sanna Joensuu-Salo, FT, yliopettaja*  
SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

*Anmari Viljamaa, KTT, yliopettaja*  
SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

## 1 JOHDANTO

Euroopan väestö ikääntyy nopeaa vauhtia. Ikääntymisellä on vaikutuksia myös yritysten jatkuvuuteen ja yritysten kasvuun. Eurostatin (2018) mukaan yli 65-vuotiaiden määrä väestöstä on 29 % vuonna 2080, kun se vuonna 2017 oli 19 %. Yrittäjän ikääntyessä myös yrityksen kasvuaikomukset pääsääntöisesti vähenevät (Gray 2004). Tämä on merkittävä tekijä yhteiskunnallisesti, koska Levien ja Aution (2013) mukaan kasvuhakuisten yrittäjien määrä yhteiskunnassa ennakoit merkittävästi talouskasvua. Sen merkitys on suurempi kuin esimerkiksi työttömyysaste tai uusien yritysten määrä. Perheyriyten merkitys yhteiskunnassa on myös tunnistettu suhteessa kasvuun ja taloudelliseen vakauteen (Hiebl 2015). Ikääntymisen ongelmat koskettavat perheyriyksiä samoin kuin muitakin yrityksiä. Tutkimus on osoittanut, että uusiin yrityksiin verrattuna vanhoilla yrityksillä on paremmat edellytykset menestyä jatkossa (Van Teeffelen 2012), joten yritysten jatkuvuudella on suuri yhteiskunnallinen merkitys.

Tämän artikkelin tarkoituksena on tarkastella yrityksen jatkuvuusnäköymien, yrityksen syntyhistorian ja kehittämisorientaation vaikutusta yrityksen kasvuaikomuksiin. Artikkelin aineisto perustuu SeAMKin toteuttamaan valtakunnalliseen vuoden 2018 omistajanvaihdosbarometriin (Varamäki ym. 2018). Artikkelin ensimmäisessä luvussa käydään läpi teoreettinen viitekehys ja esitetään hypoteesit. Toisessa luvussa esitetään aineisto ja metodologiset valinnat. Kolmas luku esittelee tulokset ja neljäs johtopäätökset.

## 1.1 Kasvuaikomukset ja yrityksen jatkuvuus

Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että yrittäjän kasvuaikomusten ja todellisen kasvun välillä on selvä yhteys (Cesinger, Gundolf & Géraudel 2018). Kasvuaikomuksiin vaikuttavat monet tekijät, kuten työuran vaihe, perhe ja sukupuoli (Davis & Shaver 2012) sekä yksilölliset persoonallisuuteen liittyvät tekijät kuten innovatiivisuus ja riskinotto-kyky (Levie & Autio 2013). Myös psykologisilla tekijöillä kuten toivolla ja minä-pystyvyydellä on vaikutus yrittäjän kasvuaikomuksiin (Hizam-Hanafiah, Yousaf & Usman 2017).

Yritykselle jatkuvuusnäkyville on pääsääntöisesti neljä vaihtoehtoa: yritystä jatketaan sukupolvenvaihdoksen kautta, nykyiset muut omistajat jatkavat yritystä, yritys myydään ulkopuoliselle tai yritys lopettaa toimintansa. Voisi ajatella, että kasvuaikomukset ovat heikoimmat yrityksillä, jotka aikovat lopettaa toimintansa. Samoin voisi olettaa, että kasvuaikomukset ovat korkeammalla silloin, kun nykyisellä omistajalla on läheinen suhde tulevien jatkajien kanssa – oli jatkaja sitten perheenjäsen tai joku muista nykyisistä omistajista.

Tässä artikkelissa kasvuaikomukset on määritelty liikevaihdon kasvun tavoitteiksi tulevaisuudessa. Aiempaan tutkimukseen perustuen tutkimuksessa esitetään seuraavat hypoteesit jatkuvuusnäkyvien ja kasvuaikomusten suhteesta:

*H1: Jatkuvuusnäkyvät selittävät kasvuaikomuksia: sukupolvenvaihdoksella on positiivinen yhteys kasvuaikomuksiin.*

Aiempi tutkimus perheyrittäjyydestä on osoittanut eroja yrityksen perustaneen sukupolven ja jatkaneen sukupolven välillä. Esimerkiksi Lussier ja Sonfield (2010) osoittivat, että jatkavat sukupolvet tekevät useammin suunnitelmia myös seuraavan sukupolvenvaihdoksen varalle toisin kuin perustava sukupolvi. Toisin sanoen mitä pidempään perheyritys on ollut tietyn perheen omistuksessa, sitä todennäköisemmin myös jatkaja löytyy perheestä. Cucculellin, Le Breton-Millerin ja Millerin (2016) tutkimuksen mukaan perustava sukupolvi on enemmän riskihakuinen kuin seuraavat sukupolvet. Samoin Arndt, Schöder ja Chlosta (2018) huomasivat, että perustava sukupolvi on innovatiivisempi tuotekehityksessä kuin seuraavat sukupolvet.

Yrittäjät, jotka ovat enemmän riskinotto-kykyisiä, suoritusorientoituneita ja innovatiivisia, omaavat todennäköisemmin myös korkeat kasvuaikomukset (Gielnik, Zacher & Schmitt 2017). Voidaankin siis olettaa, että koska perustanut sukupolvi on enemmän riskinotto-kykyinen ja innovatiivinen, on sillä myös korkeammat kasvuaikomukset. Varamäki ym. (2015) myös osoittivat, että jatkavat sukupolvet ovat

varovaisempia kehittämistoimenpiteissään, eikä kasvua haeta yhtä voimakkaasti. Aiempaan tutkimukseen pohjautuen tutkimuksessa esitetään seuraava hypoteesi:

*H2: Yrityksen syntyhistorialla (onko omistaja perustanut vai jatkanut yritystä) on yhteys kasvuaikomuksiin: perustaneen sukupolven kasvuaikomukset ovat korkeammat kuin jatkavan sukupolven kasvuaikomukset.*

## 1.2 Yrityksen kehittämisorientaatio

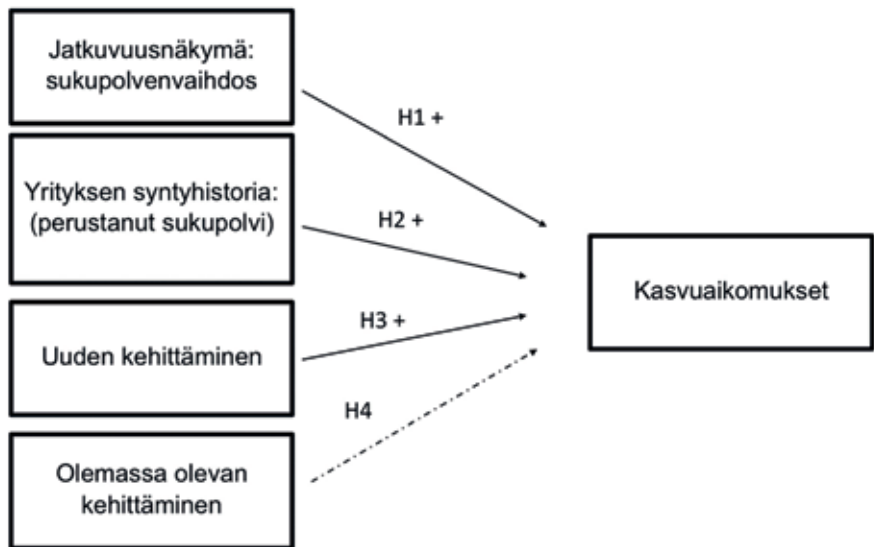
Yrityksen jatkuvuusnäkymien suhteen on merkityksellistä, miten yritys kehittää omaa toimintaansa. Yleisesti kehittämistoimenpiteet on jaoteltu uuden kehittämiseen (exploration) tai olemassa olevan kehittämiseen (exploitation) (March 1991). Tätä jakoa on käytetty johtamisen tutkimuksessa laajasti (esim. Levinthal & March 1993). Uuden kehittäminen tarjoaa mahdollisuuksia tulevaan kasvuun, mutta sisältää paljon epävarmuustekijöitä. Olemassa olevan kehittäminen liittyy usein tehostamiseen ja auttaa realisoimaan hyötyjä, mutta voi johtaa kilpailuunsa (Levinthal & March 1993). Uuden kehittäminen pitää sisällään etsimistä, löytämistä, kokeilua, variointia, joustavuutta, radiaaleja innovaatioita ja riskinottoa (He & Wong 2004; March 1991). Olemassa olevan kehittäminen taas pitää sisällään rutiinien kehittämistä, tehostamista ja fokusointia (Holmqvist 2004).

Colombelli, Kraft ja Quatraro (2012) osoittivat, että nopean kasvun yritykset käyttävät useimmiten uuden kehittämisen strategiaa. Näin ollen voisi olettaa, että myös korkeat kasvuaikomukset ovat yhteydessä uuden kehittämiseen.

Aiemman tutkimuksen pohjalta tutkimuksessa esitetään seuraavat hypoteesit:

*H3: Uuden kehittäminen on positiivisessa yhteydessä yrityksen kasvuaikomuksiin.*

*H4: Olemassa olevan kehittämisellä ei ole yhteyttä yrityksen kasvuaikomuksiin. Kuviossa 1 on esitetty tutkimuksen hypoteesit ja malli.*



Kuvio 1. Tutkimuksen hypoteesit ja malli.

## 2 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 2.1 Aineiston kerääminen

Aineisto kerättiin verkkokyselyllä kesällä 2018. Kysely kohdistettiin suomalaisten pk-yritysten omistajille ja toimitusjohtajille. Linkki verkkokyselyyn lähetettiin Suomen Yrittäjien jäsenille, Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n jäsenille sekä alueellisten kauppakamarien jäsenille harkinnanvaraisena otoksena. Kaikkiaan kyselyyn saatiin yhteensä 1 742 vastausta.

Suomessa eläköityminen tyypillisesti ajoittuu ikävuosien 60 - 64 välille. Koska tavoitteena on tarkastella ikääntyvien yrittäjien omistamien yritysten jatkuvuusnäkyä, valittiin tässä kohderyhmäksi 55 vuotta täyttäneet yrittäjät. Yrittäjien käsityksen yrityksen jatkuvuusnäkyästä voi odottaa olevan kirkkaampi, kun eläköitymisen odotetaan tapahtuvan kymmenen vuoden kuluessa. Lisäksi tässä vaiheessa mahdollista sukupolvenvaihdosta on todennäköisemmin jo tarkasteltu perheessä vaihtoehtona. Vastaajista 929 oli 55 vuotta täyttäneitä.

### 2.2 Käytetyt mittarit

Tutkimuksessa käytetyt mittarit on esitetty ja testattu aiemmin valtakunnallisen (Varamäki ym. 2015) ja alueellisen aineiston kanssa (Varamäki, Lautamaja & Tall 2010). Kasvutavoitteita mitattiin nelijakoisella järjestysasteikollisella mittarilla,

jossa vaihtoehdot olivat 1) ei kasvutavoitteita, 2) tavoitteena on säilyttää nykyinen markkina-asema 3) tavoitteena kohtalainen kasvu (liikevaihdon kasvutavoite väh. 10 % vuodessa) sekä 4) voimakkaasti kasvuhakuinen (liikevaihdon kasvutavoite väh. 30 % vuodessa). Jatkuvuusnäkymistä vastaajilta kysyttiin "minkä ajattelette yrityksen tulevaisuuden olevan, kun itse luovutte tai pääomistaja luopuu päävastuusta yrityksessänne?" ja pyydettiin valitsemaan todennäköisin vaihtoehto. Vastausvaihtoehdot olivat 1) sukupolvenvaihdos perheen sisällä 2) muut omistajat jatkavat toimintaa, 3) yritys myydään ulkopuolisille ja 4) yrityksen toiminta loppuu. Yrityksen syntyhistoriaa mitattiin luokitteluasteikolla. Vastaajalta kysyttiin, oliko hän alun perin perustanut yrityksen itse, ostanut sen vai jatkanut sukupolvenvaihdoksen kautta.

Yrityksen kehittämisen painopistettä tarkasteltiin He ja Wongin (2004) käyttämän mittarin mukaella. Vastaajia pyydettiin ottamaan kantaa kehittämisen painopisteisiin Likert-tyyppisellä asteikoilla, jossa 1 tarkoittaa "ei lainkaan painopiste" ja 5 tarkoittaa "vahva painopiste". Kehittämisen painopisteinä listattiin uuden kehittämisen osalta uusien tuotteiden/palvelujen kehittäminen, olemassa olevien tuotteiden/palvelujen valikoiman kasvattaminen, uusien markkina-alueiden löytäminen ja uusien teknologioiden omaksuminen. Olemassa olevan kehittämisen osalta nimettiin olemassa olevien tuotteiden/palvelujen laadun parantaminen, joustavuuden lisääminen, kulujen vähentäminen ja toiminnan tehostaminen. Keskiarvomuuttujien Cronbachin alfat olivat hyväksyttäviä (uuden kehittäminen 0,78 ja olemassa olevan kehittäminen 0,79).

## 2.3 Aineisto ja analyysi

Vastaajista 69 % oli miehiä ja 31 % naisia. Ikäryhmään 56 - 58 vuotta kuului 29 % vastaajista, ikäryhmään 59 - 62 vuotta 33 % ja ikäryhmään 63 - 65 vuotta 19 %. Viidennes vastaajista eli 20 % oli 66 vuotta täyttäneitä tai sitä vanhempia. Vanhin vastaaja oli täyttänyt 82. Vastaajista 43 % oli suorittanut korkeakoulututkinnon ja 42 % ammatillisen tutkinnon. Ilman kumpaakaan oli 15 % vastaajista.

Vastaajien yrityksistä 25 % oli enintään yhden työntekijän yrityksiä. Yli 50 työntekijää työllisti vain 4 % vastaajien yrityksistä. Mikroyrityksiä (vähemmän kuin 10 työntekijää) oli yhteensä 79 %. Asiantuntijapalveluihin kuuluvia yrityksiä oli 22 %, muihin palveluihin kuuluvia 24 %, kaupan alan yrityksiä 17 %, ja teollisuusyrityksiä 16 %. Rakentamisen alaan kuuluvia yrityksiä oli 11 %, kuljetus- ja vuokrausalaan 6 % ja maa- ja metsätalouden yrityksiä 3 %.

Taulukossa 1 on esitetty vastaajien jakautuminen eri luokkiin jatkuvuusnäkymän, yrityksen syntyhistorian ja kasvuaikomusten suhteen.

**Taulukko 1. Vastaajien jakautuminen eri luokkiin.**

	N	Prosenttiosuus
<b>Jatkuvuusnäkömät</b>		
Sukupolvenvaihdos	194	24 %
Muut omistajat jatkavat	59	7 %
Myynti ulkopuoliselle	381	47 %
Yrityksen lopettaminen	175	22 %
<b>Yrityksen syntyhistoria</b>		
Perustanut itse	596	74 %
Ostanut	122	15 %
Jatkanut sukupolvenvaihdoksen kautta	91	11 %
<b>Kasvuaikomukset</b>		
Ei kasvuaikomuksia	131	16 %
Nykyisen markkina-aseman säilyttäminen	355	44 %
Kohtalainen kasvu	266	33 %
Voimakas kasvu	57	7 %

Aineiston analyysissä käytettiin ordinaalista regressioanalyysiä. Siinä selitettävä muuttuja eli kasvuaikomukset, on järjestysasteikollinen muuttuja. Selittävät muuttajat voivat olla jatkuvia, järjestysasteikollisia tai luokitteluasteikollisia muuttujia. Testattavassa mallissa jatkuvuusnäkömät ja yrityksen syntyhistoria ovat luokitteluasteikollisia muuttujia. Uuden kehittäminen ja olemassa olevan kehittäminen ovat jatkuvia muuttujia. Ordinaalisen regressioanalyysin tarkoituksena on testata sitä, mikä vaikutus selittävillä muuttujilla on selitettävään muuttujaan, tässä tapauksessa kasvuaikomuksiin (Agresti 2013).

### 3 TULOKSET

Taulukossa 2 on esitetty ordinaalisen regressioanalyysin tulokset. Uuden kehittämisellä on positiivinen ja tilastollisesti merkitsevä vaikutus kasvuaikomuksiin ( $\beta=1,202$ , Wald 153,288,  $p<0,000$ ). Kumulatiivinen odds eli ns. todennäköisyys on

$\exp(1,202) = 3,33$ , mikä tarkoittaa, että kun uuden kehittämisen lisääntyy yhden yksikön, todennäköisyys korkeampiin kasvuaikomuksiin lisääntyy 3,3 kertaisesti. Olemassa olevan kehittämisen ei puolestaan ole yhteydessä kasvuaikomuksiin (Wald 3,262;  $p=0,071$ ).

Malli osoittaa, että jatkuvuusnäkyistä sukupolvenvaihdoksella on positiivinen ja tilastollisesti erittäin merkitsevä vaikutus kasvuaikomuksiin ( $\beta=1,831$ , Wald 66,570,  $p=0,000$ ). Kumulatiivinen odds on  $\exp(1,831) = 6,24$ , mikä tarkoittaa, että verrattuna jatkuvuusnäkyään "yritys lopetetaan", sukupolvenvaihdos lisää yli kuusinkertaisesti todennäköisyyttä korkeammille kasvuaikomuksille. Malli vahvistaa myös positiivisen yhteyden jatkuvuusnäkyään "muut omistajat jatkavat yritystä" ja kasvuaikomusten välillä ( $\beta=1,941$ , Wald 39,184,  $p=0,000$ ). Kumulatiivinen odds on  $\exp(1,941) = 6,97$ , eli verrattuna jatkuvuusnäkyään "yritys lopetetaan", muiden omistajien jatkaessa on lähes seitsemän kertaa todennäköisemmin korkeat kasvuaikomukset. Myös myynti ulkopuoliselle on positiivisessa yhteydessä kasvuaikomuksiin ( $\beta=1,511$ , Wald 58,876,  $p=0,000$ ). Kumulatiivinen odds on  $\exp(1,511) = 4,53$ . Toisin sanoen siirryttäessä jatkuvuusnäkyästä "yritys lopetetaan" näkyään "myydään ulkopuoliselle", kasvuaikomukset ovat 4,5 kertaa todennäköisemmin korkeammat.

Ordinaalinen regressioanalyysi osoittaa, että jatkuvuusnäkyiden ja kasvuaikomusten välillä on selkeä ja vahva yhteys. Eniten korkeita kasvuaikomuksia selittää se, että muut nykyiset omistajat jatkavat tai se, että yrityksessä aiotaan tehdä sukupolvenvaihdos. Myös yrityksen syntyhistorialla on tilastollisesti merkitsevä yhteys kasvuaikomusten kanssa, vaikka vaikutus onkin selkeästi pienempi kuin jatkuvuusnäkyiden. Niillä yrittäjillä, jotka itse ovat aikanaan perustaneet yrityksen, on 1,6 kertaa todennäköisemmin korkeammat kasvuaikomukset kuin niillä, jotka ovat tulleet omistajaksi sukupolvenvaihdoksen kautta ( $\beta=0,493$ , Wald 4,771,  $p=0,029$ , kumulatiivinen odds  $\exp(0,493) = 1,64$ ). Tämä tarkoittaa sitä, että ensimmäisen sukupolven yrittäjillä on korkeammat kasvuaikomukset kuin seuraavien sukupolvien yrittäjillä. Ostaneilla ei ole eroa sukupolvenvaihdoksen tehneisiin.

Mallin sopivuusarvot ovat hyvät (Chi-Square 1459,330,  $p<0,796$ ). Selittävät muuttajat parantavat mallin selitysarvoa tilastollisesti erittäin merkitsevästi. Mallin selitysarvot ovat erinomaiset: Nagelkerke arvo 0,404, Cox ja Snell arvo 0,368, McFadden arvo 0,190.



**Taulukko 2. Ordinaalisen regressioanalyysin tulokset.**

	Estimate	Std. Error	Wald	df	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
[kasvuaikomukset = 1.00]	3.664	.410	80.039	1	.000	2.861	4.467
[kasvuaikomukset = 2.00]	6.615	.461	205.837	1	.000	5.711	7.518
[kasvuaikomukset = 3.00]	9.226	.508	330.228	1	.000	8.231	10.221
Uuden kehittäminen	1.202	.097	153.288	1	.000	1.012	1.393
Olemassa olevan kehittäminen	.172	.095	3.262	1	.071	-.015	.358
Jatkuvuus: sukupolenvaihdos	1.831	.224	66.570	1	.000	1.391	2.271
Jatkuvuus: muut omistajat jatkavat	1.941	.310	39.184	1	.000	1.333	2.548
Jatkuvuus: myynti ulkopuoliselle	1.511	.197	58.876	1	.000	1.125	1.897
Jatkuvuus: yrityksen lopettaminen	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.
Yrityshistoria: perustanut yrityksen	.493	.226	4.771	1	.029	.051	.936
Yrityshistoria: ostanut yrityksen	.436	.274	2.519	1	.112	-.102	.973
Provenance: jatkanut sukupolenvaihdoksen kautta	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Hypoteesi 1 saa tukea tuloksista. Sukupolenvaihdos jatkuvuusnäkökulmasta selittää positiivisesti kasvuaikomuksia. Myös hypoteesi 2 saa tukea. Yrityksen syntyhistorialla on yhteys kasvuaikomuksiin siten, että yrityksen itse aikanaan perustaneilla on korkeammat kasvuaikomukset kuin sukupolenvaihdoksen tehneillä. Hypoteesit 3 ja 4 saavat tukea tuloksista. Uuden kehittäminen on yhteydessä korkeampiin kasvuaikomuksiin, mutta olemassa olevan kehittämisellä ei ole yhteyttä kasvuaikomuksiin.

## 4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Artikkelin ensimmäisenä tavoitteena oli tutkia yrityksen jatkuvuusnäkökulmien vaikutusta kasvuaikomuksiin. Tulokset osoittavat, että jatkuvuusnäkökulmien ja kasvuaikomusten välillä on vahva yhteys. Eniten kasvuaikomuksia selittää se, että nykyiset omistajat aikovat jatkaa yritystä tai se, että yrityksessä aiotaan tehdä sukupolenvaihdos. Näillä yrityksillä kasvuaikomukset ovat siis selkeästi korkeimmat. Tämä vahvistaa oletuksen siitä, että yrityksen varma jatkuvuus tuttujen henkilöiden kautta lisää eniten kasvuaikomuksia. Omistajalle on merkityksellistä, että tutut henkilöt tulevat hyötymään kasvusta. Toisaalta nykyiset muut omistajat ovat tekemässä myös päätöksiä kasvutavoitteista ja siten tuovat tilanteeseen pitkäaikaisen näkökulman. Tuleva sukupolenvaihdos lisää myös kasvuaikomuksia. Voisi olettaa, että perheenjäsenet toimivat yksilölle eräänlaisena psykologisena itsensä jatkumona, jolloin tulevan kasvun ajatellaan hyödyttävän laajasti koko

perhettä. Vaikka aiempi tutkimus on osoittanut, että kasvuaikomukset vähenevät iän myötä (Gray 2004), voi jatkuvuusnäkyvä muuttaa tätä vaikutusta.

Artikkelin toisena tavoitteena oli tutkia yrityksen syntyhistorian vaikutusta kasvuaikomuksiin. Tulokset osoittavat, että ensimmäinen sukupolvi (yrityksen perustaneet) hakee enemmän kasvua kuin myöhemmät sukupolvet (yrityksen omistajiksi sukupolvenvaihdoksen kautta tulleet). Tällä saattaa olla yhteyttä Karlssonin (2018) havaintoon, että perheyrietykset kasvavat keskimäärin hitaammin kuin ei-perheyrietykset. On mielenkiintoista, että jälkimmäisillä sukupolvilla on vähäisemmät kasvuaikomukset kuin perustaneella sukupolvella, mutta samanaikaisesti ajatus tulevasta sukupolvenvaihdoksesta lisää kasvuaikomuksia.

Artikkelin kolmantena tavoitteena oli tutkia uuden kehittämisen ja olemassa olevan kehittämisen yhteyttä kasvuaikomuksiin. Tulosten mukaan uuden kehittämisellä on vahva yhteys kasvuaikomuksiin. Mitä enemmän yritys korostaa uuden kehittämistä toiminnassaan, sitä korkeammat ovat kasvuaikomukset. Tämä tukee Colombellin ym. (2012) tuloksia, joiden mukaan nopean kasvun yritykset suosivat pääsääntöisesti uuden kehittämisen strategiaa. Lisäksi tulokset tukevat teoreettista oletusta siitä, että yrittäjän kasvuaikomukset ennakoivat vahvaa kasvun hakemista myös käyttäytymisessä (Stenholm 2011). On tärkeää havaita, että artikkelin tulokset koskevat vähintään 55-vuotta täyttäneitä. Jopa tässä ikäluokassa yrittäjät etsivät kasvua uuden kehittämisen kautta. Riviezzo ym. (2015) osoittivat, että uuden kehittäminen ja olemassa olevan kehittäminen eivät ole perheyrietyksissä vastakkaisia voimia, vaan ne tasapainottuvat ajan kanssa. Voikin olla, että jatkuvuusnäkyvät (esim. sukupolvenvaihdos) ovat yhteydessä myös kehittämisorientaatioon, koska molemmilla on yhteys kasvuaikomuksiin. Tämä vaatii kuitenkin lisää tutkimuksia. Marchin (1991) mukaan uuden kehittäminen on epävarmempaa ja hyödyt näkyvät pitkän ajan päässä, kun taas olemassa olevan kehittämisen hyödyt ovat usein välittömiä. Voisi olettaa, että yrityksissä, joissa jatkuvuusnäkyvä on selkeä, panostukset uuden kehittämiseen ovat korkeammat, koska niiden hyöty on nähtävissä usein vasta seuraavien sukupolvien aikana.

## LÄHTEET

Agresti, A. 2013. *Categorical data analysis*. 3. ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Arndt, W., Schröder, C. & Chlosta, S. 2018. Driving factors of innovation in family and non-family SMEs. *Small business economics* 50 (1), 201 - 218. doi: 10.1007/s11187-017-9884-4

Cesinger, B., Gundolf, K. & Géraudel, M. 2018. Growth intention and sales revenue growth small business: the mediating effect of firm size growth. *International journal of technology management* 78 (3), 163 - 181. doi: 10.1504/IJTM.2018.095628

- Colombelli, A., Krafft, J. & Quatraro, F. 2014. High growth firms and technological knowledge: do gazelles follow exploration or exploitation strategies? *Industrial and corporate change* 23 (1), 261 - 291. doi: 10.1093/icc/dtt053
- Cucculelli, M., Le Breton-Miller, I. & Miller, D. 2016. Product innovation, firm renewal and family governance. *Journal of family business strategy* 7 (2), 90 - 104. doi: 10.1016/j.jfbs.2016.02.001
- Davis, A. & Shaver, K. 2012. Understanding gendered variations in business growth intentions across the life course. *Entrepreneurship theory and practice* 36 (3), 495 - 512. doi: 10.1111/j.1540-6520.2012.00508.x
- Eurostat. 2018. Population structure and aging. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 20.5.2020]. Saatavana: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Population\\_structure\\_and\\_ageing#The\\_share\\_of\\_elderly\\_people\\_continues\\_to\\_increase](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Population_structure_and_ageing#The_share_of_elderly_people_continues_to_increase) [9.12.2018.]
- Gielnik, M., Zacher, H. & Schmitt, A. 2017. How small business manager's age and focus on opportunities affect business growth: a mediated moderation growth model. *Journal of small business management* 55 (3), 460 - 483. doi: 10.1111/jsbm.12253
- Gray, C. 2004. Age effects on small firm growth and strategic objectives. The 34th emfd EISB Conference Abstracts Proceedings, 8 - 10 September 2004, Turku, Finland.
- He, Z.-L. & Wong, P.-K. 2004. Exploration vs. exploitation: An empirical testing of the ambi-dexterity hypothesis. *Organization science* 15 (4), 481- 494. doi: 10.1287/orsc.1040.0078
- Hiebl, M. R. 2015. Family involvement and organizational ambidexterity in later-generation family businesses: a framework for further investigation. *Management decision* 53 (5), 1061 - 1082. doi: 10.1108/MD-04-2014-0191
- Hizam-Hanafiah, M., Yousaf, S. U. & Usman, B. 2017. The influence of psychological capital on the growth intentions of entrepreneurs: a study on Malaysian SME entrepreneurs. *Business and economic horizons* 13 (5), 556 - 569. doi: 10.15208/beh.2017.38
- Holmqvist, M. 2004. Experiential learning processes of exploitation and exploration: an empirical study of product development. *Organization science* 15 (1), 70 - 81. doi: 10.1287/orsc.1030.0056
- Karlsson, J. 2018. Does regional context matter for family firm employment growth? *Journal of family business strategy* 9 (4), 293 - 310. doi: 10.1016/j.jfbs.2018.08.004
- Levie, J. & Autio, E. 2013. Growth and growth intentions. [Verkkojulkaisu]. ERC White Paper No. 1. UK: Enterprise Research Centre. [Viitattu 20.5.2020]. Saatavana: [https://www.enterpriseresearch.ac.uk/wp-content/uploads/2013/12/ERC-White-Paper-No\\_1-Growth-final.pdf](https://www.enterpriseresearch.ac.uk/wp-content/uploads/2013/12/ERC-White-Paper-No_1-Growth-final.pdf)
- Levinthal, D. & March, J. 1993. The myopia of learning. *Strategic management journal* 14 (Special issue), 95 - 112. doi: 10.1002/smj.4250141009
- Lussier, R.N. & Sonfield, M.C. 2010. A six-country study of first-, second-, and third-generation family businesses. *International journal of entrepreneurial behaviour & research* 16 (5), 414 - 436. doi: 10.1108/13552551011071869
- March, J. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science* 2 (1), 71 - 87. doi: 10.1287/orsc.2.1.71
- Riviezzo, A., Garofano, A., Naplitano, M. & Marino, V. 2015. Moving forward or running to stand-still? Exploring the nature and the role of family firms' strategic orientation. *Journal of family business strategy* 6 (3), 190 - 205. doi: 10.1016/j.jfbs.2015.06.001
- Stenholm, P. 2011. Innovative behavior as a moderator of growth intentions. *Journal of small business management* 49 (2), 233 - 251. doi: 10.1111/j.1540-627X.2011.00323.x
- Van Teeffelen, L. 2012. Avenues to improve success in SME business transfers: reflections on theories, research and policies. Utrecht: Hogeschool Utrecht.

Varamäki, E., Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A., Tall, J. & Katajavirta, M. 2018. Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2018. [Verkkójulkaisu]. Helsinki: Omistajanvaihdosfoorumi. [Viitattu 20.5.2020]. Saatavana: [https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/omistajanvaihdosbarometri\\_2018.pdf](https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/omistajanvaihdosbarometri_2018.pdf)

Varamäki, E., Lautamaja, M. & Tall, J. 2010. Etelä-Pohjanmaan omistajanvaihdosbarometri 2010. [Verkkójulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 45. [Viitattu 26.10.2020]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-5863-03-1>

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