Pro gradu -tutkielma

Matti Pesonen 2015

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
Kauppakorkeakoulu
Strategisen johtamisen maisteriohjelma

Matti Pesonen

YRITTÄJÄN POISTUMINEN – YRITTÄJÄN YRITYSTOIMINNASTA POISTUMISEN SUUNNITTELU

Pro gradu-tutkielma 2015

Työn ohjaaja/tarkastaja: Professori Iiro Jussila

2. tarkastaja: Tutkijatohtori Noora Rantanen

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Pesonen, Matti
Tutkielman nimi:	Yrittäjän poistuminen – yrittäjän yritystoiminnasta poistumisen suunnittelu
Tiedekunta:	Kauppakorkeakoulu
Maisteriohjelma:	Strateginen johtaminen
Vuosi:	2015
Pro gradu-tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 83 sivua, 6 kuviota, 1 taulukko
Tarkastajat:	Professori Iiro Jussila Tutkijatohtori Noora Rantanen
Hakusanat:	yrittäminen, poistuminen, psykologinen omistajuus

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli laadullisia menetelmiä käyttäen lisätä ymmärrystä yrittäjän poistumisen ilmiöstä. Yrittäjän näkökulmasta tutkimuksessa tarkastellaan poistumiseen suhtautumista ja sen suunnitteluun ja toteutukseen vaikuttavia yrittäjän sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. Tutkimuksen aineisto kerättiin Lahden lähialueen yrittäjiltä käyttäen teemahaastattelun menetelmää. Aineiston analyysin menetelmänä oli teemoittelu. Psykologista omistajuutta sovellettiin tutkimuksen viitekehyksenä. Tutkimuksen tuloksena havaittiin yrittäjien suunnittelevan poistumistaan kahdessa vaiheessa, poistuen ensin yrittäjän roolista ja vasta määräämättömän ajan jälkeen kokonaan yrityksen toiminnasta ja sen tukijan roolista. Toimintatapa helpottaa yrittäjän psykologisesta omistajuudesta ja identiteetin muutoksesta johtuvaa luopumisen vaikeutta. Ulkoisista poistumiseen vaikuttavista tekijöistä tutkimuksessa nostetaan esille perheyritysten perintöveroon liitetyt ennakkokäsitykset, jotka voivat vaikuttaa poistumisen lykkäämiseen. Psykologisen omistajuuden käsite ja tutkimuksessa havaittu poistumiseen liitetty tabu selittävät osittain yrityksen ostajan löytämisen vaikeutta ja lopettavien yrittäjien määrää Suomessa. Tutkimuksen tulokset ovat merkittäviä yrittäjyyttä ja omistajanvaihdoksia edistävien toimijoiden kannalta.

ABSTRACT

Author:	Pesonen, Matti
Title:	Entrepreneurial exit – Entrepreneur's business exit planning
Faculty:	School of Business and Management
Master's Programme:	Strategic management
Year:	2015
Master's Thesis:	Lappeenranta University of Technology 83 pages, 6 figures, 1 table
Examiners:	Professor Iiro Jussila Post-doctoral Researcher Noora Rantanen
Keywords:	entrepreneurship, exit, psychological ownership

The purpose of this study was to increase the understanding of entrepreneurial exit phenomena using qualitative research methodology. Attitudes towards exit, exit planning and implementation are examined from entrepreneurial viewpoint considering external and internal factors affecting the entrepreneur's decision making. The data for the study was collected using focused interview method from entrepreneurs in Lahti region. Recorded data was transcribed and analyzed by emerged themes. Psychological ownership was implemented as the theoretical framework of the study. The results of the study indicate that entrepreneurs plan to exit their firms in two stages, first making an exit from the entrepreneurial role and within undetermined time frame making a final exit from the supporting role they plan to be invested in. For the entrepreneur the practice eases the difficulty to exit rising from the perceived psychological ownership and the resulting identity adjustment in the post-exit phase. As an external factor affecting entrepreneurs' exit planning, the role of preconceptions considering inheritance tax in generational transfer is recognized as a factor potentially postponing exit. The construct of psychological ownership and the taboo on exit found in the study partially explain the difficulty many entrepreneurs face trying to leave their firm or have finding a buyer in Finland. These results are notable for interest groups promoting entrepreneurship and ownership transfers.

ALKUSANAT

Haluaisin kiittää työni ohjaajana toiminutta Professori Iiro Jussilaa rakentavista kommenteista, sekä työni alkuperäisen aiheen jalostamisesta ja johdattamisesta poistumisen mielenkiintoisen ilmiön pariin.

Lisäksi haluan kiittää tutkimukseni haastatteluihin osallistuneita yrittäjiä uhratusta ajasta ja ajoittain erittäin henkilökohtaisten kertomustensa jakamisesta. Mielenkiintoisia ja uusia näkemyksiä tarjoavaa tarinaa oli paljon. Kiitos kuuluu myös kaikille, jotka auttoivat sopivien haastateltavien löytämisessä, ilman teitä tämä tutkimus ei olisi ollut mitenkään mahdollista.

Ehdottomasti suurin kiitos kuuluu kuitenkin rakkaalle puolisolleni Jennylle, jonka tuki ja luottamus työni valmistumiseen olivat koko kirjoitusprosessin aikana korvaamattoman arvokkaita.

Lahdessa, 10.11.2015

Matti Pesonen

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO 7
1.1 Työn tavoitteet 10
1.2 Tutkimuskysymykset ja rajaukset 10
2 KIRJALLISUUSKATSAUS 13
2.1 Yrittäjyys ja yrittäjä 13
2.2 Yrittämisen prosessi 16
2.3 Yrittäjämäinen persoonallisuus ja motivaatiot yrittämiselle 19
2.4 Iän vaikutus yrittämiseen 20
2.5 Yrityksestä poistuminen 21
2.6 Omistajanvaihdos 24
2.7 Yrittäjän poistumisstrategiat 27
2.8 Yrittäjä poistumisen jälkeen 31
3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS 33
3.1 Psykologinen omistajuus 33
3.1.1 Komponentit 35
3.1.2 Reviirikäyttäytyminen 36
4 MENETELMÄT 37
4.1 Tutkimusprosessin kuvaus 37
4.2 Aineiston keruu 37
4.3 Aineiston analyysimenetelmät 39
4.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi 40
5 EMPIRIA 41
5.1 Aineiston kuvaus 41
5.2 Aineiston analyysi 44
5.2.1 Yrittäjän poistumishalukkuus 44

5.2.2 Poistumiseen herääminen 50
5.2.3 Käsitykset ulkopuolisten suhtautumisesta poistumiseen 53
5.2.4 Poistujan vastuu yrityksestä 54
5.2.5 Yrityksen muutos yrittäjän poistuessa toiminnasta 60
5.2.6 Yrittäjien asenteet poistumisen verotukseen 63
5.3 Yrittäjän poistumisprosessin malli 66
5.4 Analyysin yhteenveto 69
6 JOHTOPÄÄTÖKSET 75
LÄHDELUETTELO 79

1 JOHDANTO

Suomessa on tällä hetkellä suuri määrä yrityksiä joille omistajanvaihdos on oleellinen kysymys nyt tai lähitulevaisuudessa. Tavanomaisessa tapauksessa pitkän uran yrittäjänä tehnyt yrittäjä haluaa eläkkeelle ja yritykselle pitäisi löytää jatkaja tai ostaja. Tästä yrittämisen lopettamisesta käytän termiä poistuminen, joka on suora käännös englanninkielisessä kirjallisuudessa käytetystä termistä "exit". Tämän tutkimuksen kontekstissa poistumisella tarkoitetaan yrittäjän oman yrityksensä yritystoiminnasta vetäytymistä. Poistuminen voi tapahtua useilla eri keinoilla ja eri yrittämisen vaiheissa yrittäjän omasta halusta tai olosuhteiden pakosta. Vaihtoehtoina yritystoiminnasta poistumiseen ovat yleensä yrityksen myyminen, jatkajan löytäminen tai yritystoiminnan lopettaminen ja yrityksen likvidointi, eli omaisuuden rahaksi muuntaminen mahdollisuuksien mukaan. Lopettaminen on siis tässä yhteydessä vain yksi poistumisen muoto, jossa yrittäjä ei pyri aktiivisesti myymään yritystään tai löytämään toiminnalle jatkajaa.

Tämän tutkimuksen mielenkiintona on yrittäjän näkökulma yritystoiminnasta poistumiseen. Jokainen yrittäjä joutuu lopettamaan jossain vaiheessa toimintansa, mutta olisi yhteiskunnan ja myös yrittäjän kannalta parempi, jos kannattavissa ja ulkopuolisia työntekijöitä työllistävissä yrityksissä onnistuttaisiin omistajanvaihdoksissa. Näin yrityksiin kerääntynyt osaaminen ja siihen tehdyt investoinnit ja sen ympärille rakentuneet verkostot eivät menisi hukkaan ja yrittäjä saisi korvauksen työstään. Perustajayrittäjänä vetäytyminen pois voi kasvavan yrityksen kannalta olla jopa toivottu ja positiivinen asia, jos toimintaan saadaan uutta virettä. Näistä syistä olisi oleellista ymmärtää missä määrin yrittäjät suunnittelevat omaa poistumistaan pidemmällä aikavälillä ja strategisesti, tai tekevätkö he sitä ollenkaan. Myös yrittämisen lopettamiseen johtavien syiden ymmärtäminen on selvittämisen arvoinen kysymys.

Poistuminen on Suomessa jo ikääntymisen takia oleellinen kysymys arviolta 62 000:lle yli 55-vuotiaalle yrittäjälle lähitulevaisuudessa. On arvioitu, että tästä määrästä 28 000 toteutuisi myynnillä ulkopuoliselle, 14 000 sukupolvenvaihdoksil-

la ja 20 000 yritystä lopettaisi toimintansa kokonaan. Vuositasolla toiminnan olisi yrittäjän lopettamassa noin 2000 yritystä. Myytäväksi joutuisi 2800 yritystä vuodessa ja 1500 saisivat jatkajan sukupolvenvaihdoksen kautta. (Varamäki, Tall, Sorama, Katajavirta 2012) Omistajanvaihdokset ovat siis määrällisesti merkittävä asia Suomen taloudelle ja sen hyvinvoinnille. Suomen ikärakenteen muutos ja ikääntyvien yrittäjien kasvava määrä tulee näkymään poistumista suunnittelevien yrittäjien määrän kasvuna tulevaisuudessa.

Yrittäjistä liki 30 % aikoo lopettaa liiketoimintansa, eivätkä edes yritä myydä yritystään eteenpäin (Varamäki et al. 2012). Näissä tapauksissa yrittäjän tekemä, jopa vuosikymmenten työ jää ilman minkäänlaista palkintoa ja yritykseen kerääntynyt osaaminen häviää. Ikävimpiä ovat tilanteet, joissa ulkopuolisia työntekijöitä työllistävät yritykset lopettavat toimintansa yrittäjän päätöksestä, tai että suunniteltu omistajanvaihdos jostain syystä kariutuu ja jää tekemättä. Omistajanvaihdoksiin liittyvät riskit yritysten toiminnan jatkuvuudesta on yksi niistä syistä, jonka takia olisi tarpeellista lisätä ymmärrystä yrittäjien omistajanvaihdoksiin liittyvistä tekijöistä.

Lisätty tietoisuus omistajanvaihdoksista ja niiden huomioitavista erityispiirteistä parantaisi erilaisten omistajanvaihdosten onnistumismahdollisuuksia. Omistajanvaihdosten ja yrityskauppojen aiheen tuominen julkiseen yrittäjyyskeskusteluun varteenotettavana vaihtoehtona uuden yrityksen perustamiselle olisi omiaan lisäämään omistajanvaihdosten toteuttamisaktiivisuutta. Aihe on yrittäjien, yritysten ja kansantalouden kannalta merkittävä ja tutkimisen arvoinen. Omistajanvaihdosten onnistuminen on varsinkin alueellisen elinkeinopolitiikan kannalta erittäin oleellinen kysymys.

Suurimpina haasteina omistajanvaihdoksissa yrittäjät pitävät juuri ostajan löytämistä ja yrityksen arvonmääritystä (Varamäki et al. 2012). Nämä kaksi teemaa korostuvat omistajanvaihdoksissa ja perheyrityksissä käytävässä keskustelussa

toistuvasti. Näiden lisäksi yritysten omistajanvaihdoksista käytävässä julkisessa keskustelussa nousee esille perheyritysten epäreiluna nähty perintöverotus. Suomen yrittäjien tavoiteohjelmassa kuluvalle hallituskaudelle on nostettu esiin sukupolvenvaihdosten helpottaminen verotustaakkaa ja muuta sääntelyä keventämällä ja väläytetty perintöverosta luopumista Ruotsin esimerkin mukaisesti. (Suomen Yrittäjät 2015).

Vaikka yrittämisestä poistumista on tutkittu varsinkin 2000-luvulle tultaessa, olisi ymmärryksen lisääminen suomalaisessa kontekstissa toivottavaa. Asiaa käsittelevät julkaisut ovat enemmänkin raportteja tilanteesta, kuin ilmiötä selittämään pyrkiviä tieteellisiä tutkimuksia. Poistumista käsittelevässä kansainvälisessä kirjallisuudessa ilmiötä on perinteisesti käsitelty yrityksen toimialalta tai markkinoilta poistumisen kautta. Intressit yrittäjänäkökulmaan ovat olleet vähäiset ennen 2010-luvun taitetta. Yrittäjän poistumista likellä olevat sukupolvenvaihdokset ovat taas perheyrittäjyyden tutkimusalalla yksi kirjoitetuimmista ja tutkituimmista aiheista. Perheyritysten sukupolvenvaihdoksia käsittelevä tutkimus on kuitenkin enemmän kiinnostunut itse yrityksestä ja sen ympärille rakentuvasta perheestä ja tämän suhteen jatkuvuudesta, kuin yksittäisen yrittäjän näkökulmasta.

Akateeminen tutkimus yrittäjien poistumisesta on myös pääosin pohjoisamerikkalaista, joten se ei välttämättä ole suoraan sovellettavissa suomalaiseen yrityskenttään, joka on varsinkin rahoitus- ja yrityskauppamarkkinoiden aktiivisuuden ja laajuuden kannalta hyvin erilainen. Lisäksi olemassa olevan suomalaisen tutkimuksen lähtökohtana on yleensä ikääntymisestä johtuvan poistumisen tutkiminen. Yrittäjän poistuminen on siten vain osa ikä ja uratutkimusta, jossa poistumista käsitellään eläkkeelle jäämisen eräänä muotona. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on käsitellä yrityksestä poistumista osana yrittämisen prosessia ja yrittäjän mahdollisuutena, jota voi käyttää minkälaisessa vaiheessa oleva yrittäjä tahansa. Poistuminen omasta yrityksestä on toivottu päämäärä monille niin nuorille kuin ikääntyneille yrittäjille. Lähtökohtana on tuoda yrittäjä poistumisen tarkastelun keskiöön.

1.1 Työn tavoitteet

Työni tarkoitus on pyrkiä selventämään miten yrittäjät ovat asennoituneet omasta yrityksestä luopumiseen ja millä tavoin he suunnittelevat poistumistaan. Asennoitumisella tarkoitan yrittäjän ajatuksia ja odotuksia poistumisesta, eli pitävätkö yrittäjät poistumista positiivisena tapahtumana ja mitä mieltä he ovat sen toteuttamisesta. Poistumisen suunnittelun osalta on tarkoitus selvittää miten yrittäjät suunnittelevat poistumista vai tekevätkö he sitä ollenkaan. Tässä kiinnostavia seikkoja on poistumisen aikatauluttaminen, joka kertoisi mielestäni strategisesta ajattelutavasta ja sitoutumisesta poistumiseen. Samoin myös poistumisen suunnittelun avoimuus ja omista suunnitelmista kertominen oman lähipiirin ulkopuoliselle on tutkimuksen kannalta mielenkiintoinen asia. Lisäksi tutkimuksen kannalta on oleellista selvittää millä käytännön keinon yrittäjät aikovat toteuttaa omaa poistumistaan yritystoiminnasta ja mitkä seikat ovat olleet yrittäjille haasteellisia tässä prosessissa. Tarkoituksenani on lisäksi pyrkiä löytämään uusia näkemyksiä poistumisen keskusteluun yrittäjän näkökulmasta ja pyrkiä selvittämään kuinka yrittäjien kokema psykologinen omistajuus omaa yritystään kohtaan vaikuttaa yrittäjän poistumisen suunnitteluun ja toteutukseen.

1.2 Tutkimuskysymykset ja rajaukset

Olen asettanut tutkimukselle kaksi rajausta, jotka koskevat tutkimuksen tarkastelutasoa ja tutkimuksen kohdetta, sekä alueellista kattavuutta. Tutkimuksen tavoitteiden takia tarkastelutason rajauksena on yrittäjän näkökulma. Yrittäjän oma kokemusmaailma on tutkimuksen tarkastelun keskiössä, mutta tarkastelussa on myös yrittäjän yritys yrittäjän itsensä ja yrittäjän omien päämäärien toteutuskeinona.

Koska yrittäjällä on yrityksessään useita rooleja, on hän usein yhtä kuin hänen oma yrityksensä. Siten tarkastelutason erottaminen yrittäjän ja yrityksen tasoille voi olla jopa lähes mahdotonta ja yrityksen sisällyttäminen rajaukseen on perusteltua. Tämä tarkoittaa, että pysyvästi omistajan rooliin siirtyneet yrittäjät eivät ole mukana tutkimuksen rajauksessa, koska en ole kiinnostunut omistajan vaan yrittäjän poistumisesta. Tämän takia tutkimuksen aineistoon valitsemillani yrittäjillä täy-

tyy olla aktiivinen rooli yrityksensä toiminnassa ja johtamisessa. Käytännössä tämä tarkoittaa, että tutkimuksen yrittäjällä on pieni tai korkeintaan keskisuuri yritys, josta hän on poistumassa.

Tutkimuksen toinen rajaus koskee tutkimuksen maantieteellistä kattavuutta. Tutkimuksen tekopaikkana on Lahti ja olen päättänyt toteuttaa tutkimuksen haastattelut sen lähialueilla. Käytettävien resurssien takia tutkimukseen valittujen yrittäjien tulee siis asua tai toimia Päijät-Hämeen alueella.

Tutkimuksellani on kaksi päätutkimuskysymystä. Ensimmäinen tutkimuskysymys käsittelee yrittäjän sisäisten ja ulkoisten tekijöiden vaikutusta yrittäjän haluun poistua yritystoiminnasta. Yrittäjän sisäisillä tekijöillä tarkoitan yrittäjän henkilökohtaisten motivaatioiden, tavoitteiden, ominaisuuksien tai muita yrittäjästä tai hänen yrityksestään peräisin olevia seikkoja. Sisäiset tekijät ovat määritelmässäni tekijöitä joihin yrittäjällä on mahdollisuus vaikuttaa omalla toiminnallaan. Ulkoiset yrittäjän poistumishalukkuuteen vaikuttavat tekijät ovat yrittäjän itsensä ja hänen yrityksensä ulkopuolisia tekijöitä. Näihin ei yrittäjällä ole merkittäviä vaikutusmahdollisuuksia tai kykyä vaikuttaa.

Tutkimuskysymys 1: *Mitkä ulkoiset ja sisäiset tekijät vaikuttavat yrittäjän haluun poistua yritystoiminnasta?*

Ensimmäisen tutkimuskysymyksessä esittämälläni tekijöiden vaikuttavuudella yrittäjän haluun poistua yritystoiminnasta tarkoitan tekijöiden poistumishalua lisääviä ja vähentäviä vaikutuksia. Toinen tutkimuskysymys käsittelee yrittäjän yritystoiminnasta poistumisen suunnittelua ja yrittäjän itsensä käymää prosessia. Poistumisen suunnittelulla tarkoitan tässä sitä, millä keinolla ja laajuudella yrittäjä näkee poistuvansa yritystoiminnasta ja millä aikavälillä hän aikoo sen toteuttaa.

Tutkimuskysymys 2: Kuinka yrittäjä suunnittelee yritystoiminnasta poistumista?

Tämän toisen tutkimuskysymyksen on tarkoitus selventää yrittäjän omia keinoja poistumisen rakentamiselle ja sitä, kuinka yrittäjä itse näkee poistumisen valmistelun. Tähän sisältyy myös varsinaiset poistumisen ja sen suunnittelun keinot, eli miten yrittäjä aikoo poistua ja millä tavoin hän suunnittelee tai aikatauluttaa poistumista ja minkälaisia mahdollisia tavoitteita tai tehtäviä hän asettaa itselleen ennen poistumisen toteuttamista.

2 KIRJALLISUUSKATSAUS

Tutkimukseni kannalta oleellinen kirjallisuus sijoittuu yrittäjyystutkimuksen alalle ja sen eri alaluokkiin. Poistumisen tutkimus on yrittäjyystutkimuksen oma pieni osa-alue, jonka voidaan nähdä ammentavan myös perheyrittämisen ja yrityskauppojen tutkimuksen aloilta. Poistumisen tutkiminen on tutkimusalana ja aiheena vielä suhteellisen nuori, joten aiheesta ei ole vielä olemassa suuria määriä julkaistua akateemista kirjallisuutta. Yrittäjyystutkimuksen yksi merkittävimmistä alaluokista tai oma itsenäinen tutkimusalue on perheyrittäminen, jonka sukupolvenvaihdoksia käsittelevä kirjallisuus on myös oleellista tutkimukselleni.

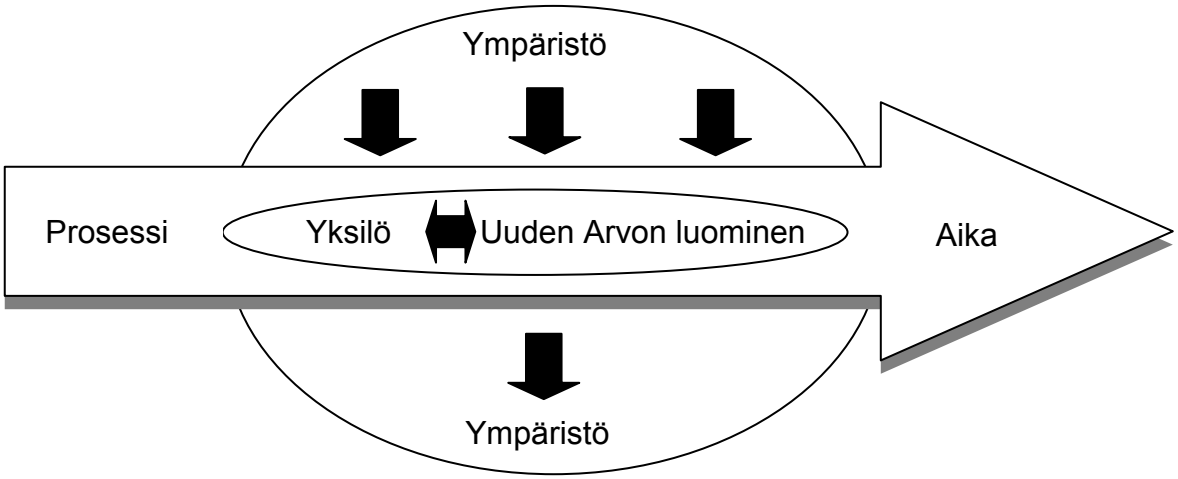
Esittelen kirjallisuuskatsauksessa ensin yrittäjyystutkimusta ja yrittämisen roolia yleisellä tasolla, josta siirryn tarkastelemaan yrittämisen prosessia ja yrittäjän motivaatioita yrittämiseen. Tämän jälkeen siirryn käsittelemään varsinaista poistumista. Ensimmäiseksi tarkastelen iän vaikutuksia yrittämiseen. Tämän jälkeen esittelen poistumisen osana yrittäjyyden prosessia. Tästä siirryn omistukseen ja sen siirtoon, jossa käsittelen sukupolvenvaihdosten erityiskysymyksiä. Tämän jälkeen avaan yrittäjän käytössä olevia poistumisstrategioita, sekä yrittäjän tilannetta poistumisen jälkeen.

2.1 Yrittäjyys ja yrittäjä

Yrittäjyystutkimuksen yksi perusongelmista tutkimusalan vasta muotoutuessa oli yrittäjyyden ja yrittäjän määrittäminen. Yrittäjyyden vallalla olevien kahden päämääritelmän voidaan nähdä pohjautuvan neljän kirjoittajan töihin, joita ovat: Cantillon, Turgot, Say ja Schumpeter. Turgon ja Sayn työstä kehitetyssä määritelmässä yrittäjäksi nähdään henkilö, joka luo minkälaista uutta liiketoimintaa tahansa. Toisessa, Schumpeterin ja Cantillon näkemykseen perustavassa määritelmässä yrittäjä on innovaattori ja talouteen vaikuttava poikkeuksellinen henkilö. (Bruyat, Julien 2001).

Bruyat ja Julien (2001) määrittelevät yrittäjäksi yksilön, joka on vastuussa uuden arvon luomisesta (eng. new value creation). Yrittäjäksi henkilön tekee heidän määritelmässään luomisen aloittaminen. Siten yrittämistä vasta suunnittelevat ovat potentiaalisia yrittäjiä, mutta eivät tässä näkökulmassa yrittäjiä. Kuviossa 1 on esitetty yrittäjyyden prosessi, jossa yksilö luo uutta arvoa ympäristön vaikutuksen alaisena ja myös ympäristöönsä vaikuttaen.

Kuvio 1. Yrittäjyyden prosessi ja uuden arvon luominen (Bruyat, Julien 2001).



Tässä määritelmässä yrittäjyys nähdään ajassa etenevänä ja ympäristöönsä sijoittuvana arvonluonnin prosessina, jossa luotu objekti tulee myös määrittelemään sen luonutta yksilöä. Vaikutus yrittäjän ja hänen yrityksensä välillä on siis kaksisuuntaista. Tätä suhdetta kuvaa kuviossa yksilön ja arvonluonnin objektin välinen kaksisuuntainen nuoli. Yksilön ja hänen luomansa objektin ympäristöllä on vaikutus siihen, kuinka objekti muodostuu yrittäjän alkuperäisiin tavoitteisiin nähden. Yrittäjyyden seurauksena on myös, että luodulla objektilla on vaikutus sitä määrittävään ympäristöön. (Bruyat, Julien 2001)

Toisenlaisen näkökulman yrittäjän määritelmään esittävät Eckhardt ja Shane (2003), joiden määritelmässä oleellisena ovat yrittäjän mahdollisuudet ja niiden tutkimisen. Yrittäjät tarttuvat yrittämismahdollisuuksiin luodakseen uutta rakenta-

malla uudenlaisia keinoja ja päämääriä, tai molempia. Näitä mahdollisuuksia on mahdoton hyödyntää käytössä markkinoilla käytetyin ja olevin keinoin tai optimoinnin kautta, koska vaihtoehtoja uusien muuttujien välillä ei voida tietää tai ennustaa varmasti. Siten yrittäjät hyödyntävät aikaisemmin hyödyntämättömiä tai havaitsemattomia keinoja ja päämääriä markkinoilla luodakseen uutta. (Eckhardt, Shane 2003) Tässä näkemyksessä yrittäjä nähdään uutta luovana innovaattorina ja uuden luojana Shumpeterin ajatusten mukaan. Juuri uuden arvon luominen voidaan nähdä oleellisena osana yrittäjyyttä ja siten myös yrittäjää määrittävänä tekijänä (Bruyat, Julien 2001).

Määriteltäessä yrittäjyystutkimuksen tarkoitusta Shane ja Venkataraman (2000) määrittelevät tutkimusalaa seuraavasti: *"...we define the field of entrepreneurship as the scholarly examination of how, by whom, and with what effects opportunities to create future goods and services are discovered, evaluated, and exploited".* Yrittäjyystutkimuksessa on tämän määritelmän mukaan kyse siitä, kuinka ja ketkä löytävät mahdollisuuksia luoda tuotteita ja palveluita ja kuinka näitä mahdollisuuksia arvioidaan ja miten niitä käytetään hyväksi. Tämän nykyään yleisesti hyväksytyn määritelmän mukaan yrittäjyyteen kuuluu uusien ideoiden syntyminen, niiden arviointi ja muuntaminen uudeksi ja konkreettiseksi käyttäen erilaisia keinoja (Baron 2014, pp.4). Yrittäjyys on siis prosessi, jossa mahdollisuudet realisoidaan todeksi ja yrittäjyystutkimus on tämän prosessin tutkimusta.

Yrittäjien kyky hyödyntää mahdollisuuksia perustuu markkinoilla toimivien tahojen erilaisiin näkemyksiin resurssien arvosta ja yrittäjän näkemykseen resurssin uudenlaisesta soveltamiskeinosta. (Eckhardt, Shane 2003) Jotta yrittäjän on mahdollista yhdistää resursseja saadakseen voittoa, ovat näkemyserot resurssien arvosta yrittäjän, resurssien omistajien ja muiden yrittäjien välillä välttämättömyys (Shane, Venkataraman 2000). Jos markkinoiden kaikki toimijat olisivat yhtä mieltä resurssien todellisesta arvosta, toimisivat ne kaikki samalla tavalla pyrkien voitontavoitteluun nostaen hallitsemiensa resurssien hintaa niin, että yksittäisen yrittäjän mahdollinen voitto olisi lopulta niin pieni, että kenenkään ei kannattaisi sitä tavoitella.

Yrittämisen mahdollisuuksien onnistunut hyödyntäminen perustuu siten epäsymmetriseen käsitykseen resurssien ja niiden eri yhdistelmien arvosta.

Mahdollisuuksien tunnistamisesta ja yksilön informaation käsittelystä on yrittämistutkimuksessa kaksi näkökulmaa, mahdollisuuksien löytämisen ja rakentamisen näkökulmat. Näistä ensimmäinen pohjautuu kognitiiviseen psykologiaan ja jälkimmäinen sosiaalisen konstruktionismin teoriaan. Kognitiivisessa näkökulmassa yrittäjän kyky käsitellä tietoa pohjautuu algoritmiseen malliin ja mallien tunnistamisen kykyyn, jossa uusi tieto muuttaa yksilön käsitystä hänen todellisuudestaan. Tieto on tässä käsityksessä eksplisiittistä ja muodollista. Eri lähteistä peräisin olevien tiedon mallien yhdistäminen luo perustan innovaatiolle ja yrittämistoiminnan aloittamiselle. (Vaghely, Julien 2010) Tieto toimintaympäristöstä lisää yrittäjien mahdollisuuksien tunnistamista, samoin kuin korkea potentiaalinen taloudellinen palkkio. Samalla tavalla myös taloudellisen palkkion mahdollisuus lisää yrittäjien kykyä tunnistaa mahdollisuuksia myös ilman aikaisempaa informaatiota kyseisestä tilanteesta. (Shepherd, DeTienne 2005)

Toinen, eli konstruktion näkökulma perustuu yrittäjien tulkinnalliseen tiedon prosessointiin, jossa he muodostavat käsityksensä todellisuudesta ympäristönsä informaatiosta. Jakaakseen tai luodakseen uutta tietoa ja luodakseen innovaatioita, yrittäjän tulee oikeuttaa uskomuksensa, jotka perustuvat hallitsemaansa informaatioon. Tämän informaation muodostaminen ja rakentaminen on siten oleellista innovaatioiden ja uusien yritysten luonnissa. Parhaiten informaatiota käyttävät yrittäjät pystyvät vaihtamaan näiden molempien ajattelutapojen välillä tilanteen vaatimusten mukaan. (Vaghely, Julien 2010)

2.2 Yrittämisen prosessi

Yrittäjyyttä kuvaavissa prosessimalleissa on yhteistä uuden yrityksen syntyyn keskittyminen. Näissä näkökulmissa yrittäjyyden prosessi päättyy yrityksen perustamiseen. (DeTienne 2010) Eri määritelmissä yrittämisen prosessi nähdään eri laa-

juisena, esimerkiksi Baron ja Ward (2004) määrittelevät yrittäjyyden prosessin käsittävän kaiken yrittämismahdollisuuden keksimisestä ongelmanratkaisuun uudessa yrityksessä.

Brockner, Higgins ja Low (2004) esittävät yrittämisen 9 vaiheen prosessina. Tässä prosessissa yrittäminen alkaa (1) idean luomisella, jatkuu (2) idean tarkastelulla ja (3) tarvittavien resurssien hankinnalla. Tämän jälkeen on vuorossa (5) liiketoimintamallin toimivuuden todistaminen ja varsinainen (6) yritystoiminnan aloitus. Saavuttaessaan menestystä pärjätäkseen ilman jatkuvaa ulkopuolista rahoitusta yritys siirtyy (7) kypsyyden vaiheeseen, jota seuraa aikanaan joko (8) uusiutuminen ja kasvu tai (9) laskuvaihe.

Vaikkakin yrittämisprosessin kuvaus on lineaarinen, eivät sen vaiheet toteudu yleensä lineaarisessa järjestyksessä tai yksi kerrallaan (Brockner et al. 2004) Esimerkiksi yrityksen toiminta voi alkaa ennen liiketoimintamallin toimivuuden todistamista tai yrityksen ideaa voidaan tarkastella milloin tahansa prosessin aikana uudestaan. Vaikka tämä malli kuvaakin yrittäjyyden prosessia ja yrittämisen edistymistä ja kehittymistä, malli ei kuvaa yrittäjyyttä yksilön näkökulmasta. Tarkastelutaso siirtyy yrittämisestä yritykseen ja organisaation johtamisen tasolle viimeistään yritystoiminnan aloituksen jälkeisenä aikana. Mallissa ei myöskään huomioida poistumista tai yrityksen lopettamista, vaikka laskuvaihe luultavasti päättyykin yrityksen lakkaamiseen.

Oleellisena osana yrityksen perustamiseen ja yrittämisen prosessiin liittyy yrittämiseen ryhtymisen käsite, jolla tarkoitetaan yrittäjän tai yrittämistä suunnittelevan henkilön sitoutumista yrityksen perustamiseen ja ylläpitoon. Yrittämiseen sitoutuminen voidaan määrittää kuutena toisiaan seuraavana tasona joita ovat: olematon, potentiaalinen, tarkoituksellinen, orastava, nuori ja vakiintunut yrittäjyys. (Hessels, Grilo, Thurik, van der Zwan 2010).

Yrittämisen prosessia voidaan tarkastella myös vanhemmuusmetaforan avulla, jossa yrittäjä tai yrittäjät ovat yrityksen kasvattajia vieden sitä eteenpäin ja huolehtien yrityksestä kuten lapsesta. Näkökulmassa yrittäjyyden prosessia tarkastellaan yrityksen kehityksen kautta. Tässä näkökulmassa voidaan nähdä olevan kaksi päävaihetta, yrityksen syntymistä edeltävä ja sen jälkeinen aika. Yrityksen luontia edeltää suunnittelun vaihe, jolloin yrittäjä sitoutuu yrityksen perustamiseen. Tämän jälkeen seuraa yritysidean kypsyttämisen vaihe, jolloin yrittäjä tai yrittäjät hankkivat tarvittavia resursseja ja neuvoa yrityksen perustamiseen. Yritysidean kypsymistä seuraa johtaa yrityksen perustaminen ja synty. (Cardon, Zietsma, Saparito, Matherne, Davis 2005)

Toinen yrittäjyyden vanhemmuusmetaforan päävaihe, eli yrityksen synnyn jälkeinen aika, jaetaan kolmeen omaan metaforan mukaiseen ala-vaiheeseen: lapsuus, nuoruus ja kypsyys. Uusi yritys on lapsuus-vaiheessa erittäin haavoittuvainen ja vaatii yrittäjältä huolenpitoa. Tämä korostuu varsinkin tilanteissa, joissa yritys perustetaan liian aikaisin ennen kuin kaikki tarvittavat resurssit on saatu kokoon. Nuoruus-vaiheeseen pääsevät yritykset alkavat toimia enemmän itsenäisesti, tarviten vähemmän yrittäjän ohjausta, kun yrityksen sisäiset rutiinit alkavat hahmottua ja korvata yrittäjän osallistumista. Tässä vaiheessa myös yrityksen sisäinen kulttuuri alkaa muotoutua uudestaan, kun eri sidosorganisaatiot ja yrityksen ulkopuolelta palkattu työvoima alkaa vaikuttaa yrityksen toimintaan ja yrittäjän vaikutusmahdollisuudet ja valta yrityksessä pienenevät. Kypsyys-vaiheen saavuttavissa yrityksissä yritys kehittyy entistä itsenäisemmäksi ja on todennäköistä, että yrityksen ja yrityksen tiet eroavat. Jos yrittäjä pysyy yrityksessä vielä kypsyyden vaiheessa, siirtyy hän yleensä sivuun päivittäisestä toiminnasta ja neuvonantajan rooliin. (Cardon et al. 2005)

Vanhemmuusmetaforan mallissa yrityksestä poistuminen nähdään osana yrittämisen prosessia, mutta vasta kypsän yrityksen tapauksissa, jolloin yritys on jo kas-

vanut täysin itsenäiseksi ja ei tarvitse yrittäjän panostusta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yrittäjästä on tullut vain perustamansa yrityksen omistaja. Poistuminen kuitenkin on useiden kirjoittajien mielestä oleellinen osa yrittämistä (Leroy, Manigart, Mauleman, Collewaert 2015) Kun huomioidaan yrityksestä poistuminen osana yrittämisen prosessia, on yrittämisessä kolme päätapahtumaa: yrittämisen suunnittelu, yrityksen perustaminen ja yrityksestä poistuminen (DeTienne 2010). Useimmissa yrittämisen prosessimalleissa poistuminen on kuitenkin jäänyt huomiotta.

2.3 Yrittäjämäinen persoonallisuus ja motivaatiot yrittämiselle

Syitä yrittäjäksi ryhtymiseen, eli mahdollisuuksien hyväksikäyttämiseen, voidaan selittää ihmisten henkilökohtaisten ominaisuuksien eroilla. Merkittäviä havaittuja erilaisuuksia ei-yrittäjiin ovat näkemys riskistä ja sen sietokyky, sekä optimismi yrittämisen kannattavuudesta. (Shane, Venkataraman 2000) Riskin sietokyky, yrittämisen mahdollisuus ja koettu kannattavuus ennustavat yrittäjäksi ryhtymistä (Segal, Borgia, Schoenfeld 2005) Yrittäjien erilainen näkemys riskeistä voi johtua heidän hallitsemasta informaatiosta tai tiedosta, joka alentaa yritysmahdollisuuksien kustannuksia ja riskiä, mutta myös yrittäjän tavasta nähdä tämä tieto positiivisemmassa valossa. Yrittäjät voivat olla taipuvaisia ylioptimismiin, joka johtaa mahdollisuuksien hyväksikäyttöön ennen kannattavuudesta tehtyä analyysiä (Shane, Venkataraman 2000).

Eroja henkilökohtaisissa ominaisuuksissa ja syitä yrittäjäksi ryhtymiselle ja yrittäjämäiselle käyttäytymiselle voidaan tarkastella ihmisten luonteenpiirteiden kautta. (Rauch, Frese 2007) Varsinkin yrittämisen aloitusvaiheessa tärkeitä piirteitä yrittäjälle ovat innovatiivisuus ja halukkuus toimia (Littunen 2000). Innovatiivisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä yrittäjän kykyä ratkaisujen tuottajana uusissa tilanteissa.

Yrittäjäksi ryhtymistä voidaan pyrkiä selittämään myös henkilön motivaatiotekijöillä, jotka on tuotu yrittäjyystutkimukseen organisaatiotutkimuksen ja työmotivaatioiden tutkimuksen alueelta (Segal, Borgia, Shoenfeld 2005). Tässä näkemyksessä yrittäjät perustavat ja jatkavat yritystoimintaa pyrkien toteuttamaan ulkoisia ja sisäisiä motivaatiotekijöitä ja tavoitteitaan. Ulkoisia tekijöitä ovat mm. henkilökohtaisen varallisuuden hankkiminen, omien tulojen kasvattaminen ja ansiomahdollisuuksien parantaminen. Sisäisiä tekijöitä ovat tunnustuksen, haasteen, jännityksen, kasvun ja saavutusten hakeminen. Lisäksi mahdollisuus työllistää itsensä ja turvata perheen elättäminen voivat olla yrittäjää motivoivia sisäisiä tekijöitä. Yrittäjät eivät ole motivoituneita ainoastaan taloudellisista syistä, vaan ovat myös kiinnostuneet itsenäisyydestä jonka he voivat yrittämisellä saavuttaa itselleen ja omalle perheelleen. (Kuratko, Hornsby, Naffziger 1997)

Shane, Locke ja Collins (2003) jakavat omassa mallissaan yrittäjän motivaatioon vaikuttavat tekijät kuuteen yleiseen tekijään joita ovat: saavuttamisen tarve, hallintakäsitys, visio, tarve itsenäisyydelle, intohimo ja henkilökohtaiset ajurit. Saavuttamisen tarve on merkittävässä yhteydessä yrityksen perustamisen todennäköisyyteen ja myös sen menestymiseen. Tarve saavuttaa on yrittäjillä korkeampi kuin ei-yrittäjillä, mutta ei merkittävästi korkeampi kuin yritysten johtajilla yleensä. (Collins, Hanges, Locke 2004)

2.4 Iän vaikutus yrittämiseen

Eurooppalaisessa kontekstissa yrittäjän iän on todettu vaikuttavan yritystoimintaan riippuen yrittäjätyypistä ja siten yritystoiminnan tarkoituksesta (Kautonen, Down, Minniti 2014). Yrittäjätyypit voidaan jakaa tarkoituksen mukaan kolmeen ryhmään Lévesquen ja Minnitin (2006) LM-mallin mukaan: omistaja-johtajat, itsensä työllistäjät ja pakkoyrittäjät.

Iän vaikutukset eri yrittäjätyyppeihin ovat erilaisia, johtuen osittain tyyppien takana piilevistä motivaatioista. Omistaja-johtajien tavoitteet yritystoiminnassa ovat itsen-

sä työllistäjiä suurempia. Heidän tavoitteenaan on johtaa yritystä joka työllistää ulkopuolisia työntekijöitä. Omistaja-johtajien yrittämisaktiivisuus saavuttaa huippunsa lähellä viittäkymmentä ikävuotta, jonka jälkeen iän vaikutus yritystoiminnan aloittamiselle muuttuu negatiiviseksi. Iän vaikutus omistaja-johtajien yrittämisaktiivisuuteen on käännetyn U-kuvaajan kaltainen. (Kautonen et al 2014)

Itsensä työllistäjät määritellään LM-mallissa yrittäjiksi, joiden päämääränä on itsensä työllistäminen. He eivät todennäköisesti pyri kasvattamaan yritystään tietoisesti tai investoi yrityksen kasvuun. He lisäksi arvostavat yrittäjyyden mahdollistamia joustoa ja itsenäisyyttä. Itsensä työllistäjillä yrittämisaktiivisuus lähtee keskiiän jälkeen nousuun ja iän vaikutus on positiivinen vielä yli 60-vuotiaille. Tämä on merkittävä seikka huomioiden, että perinteisen ajatuksen mukaan yrittäminen vähenee iän lisääntyessä. (Kautonen et al 2014)

Pakko-yrittäjistä, tai vastahakoisista yrittäjistä puhuttaessa tarkoitetaan yrittäjiä jotka ryhtyvät yrittäjiksi kun palkkatyötä ei ole heille saatavilla. He pyrkivät välttämään riskiä yrittämisessään ja investoivat muita ryhmiä lyhyemmällä aikavälillä. Pakko-yrittäjillä iän vaikutus yrittäjäksi ryhtymiseen on marginaalinen. He ovat aina muita tyyppejä epätodennäköisempiä ryhtymään yrittäjiksi ja iällä ei ole tähän suurta vaikutusta. (Kautonen et al 2014)

2.5 Yrityksestä poistuminen

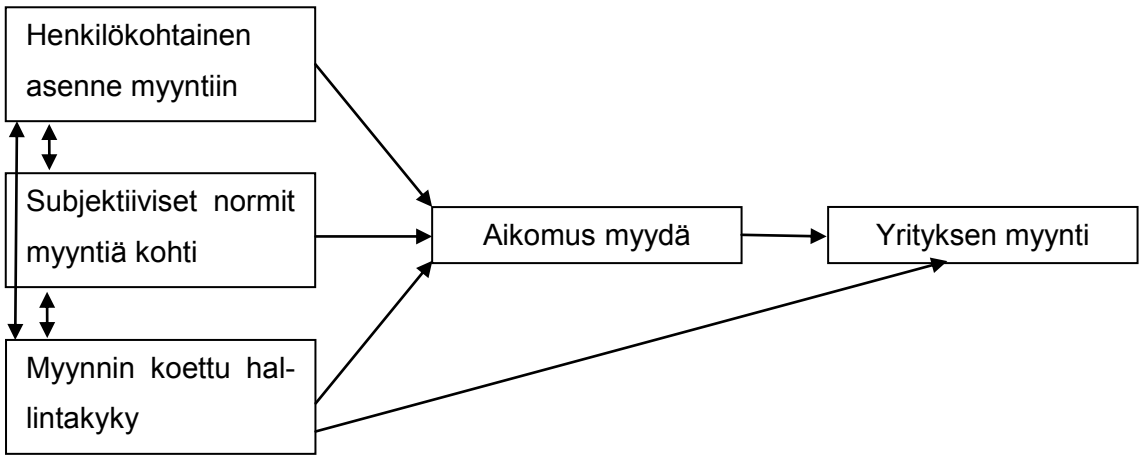
Poistumisella tarkoitetaan prosessia, jossa yrityksen perustaja lähtee perustamastaan yrityksestä ja samalla luopuu pääomistajan roolista ja poistuu yrityksen päätöksentekorakenteesta ainakin jossain määrin (DeTienne 2010). Poistumista ei tule rinnastaa epäonnistumiseen, vaikka termi voikin kuulostaa negatiiviselta (Simmons, Wiklund, Levie 2014).

Poistuminen on merkittävä tapahtuma itse yrittäjälle, yritykselle, toimialalle ja taloudelle. Yrittäjälle omistuksen myyminen tarkoittaa hänen yritykseensä sijoittamien resurssien tuottojen lunastamista taloudellisen palkkion muodossa, mutta myös omistuksesta luopumista, jolla on psykologisia vaikutuksia itse yrittäjälle. (DeTienne 2010) Yrittäjän poistumistapa ja strategia on paljolti maa ja kulttuurisidonnaista (Wennberg, DeTienne 2014). Poistumiseen yksilötasolla perehtyneissä tutkimuksissa on yrittäjien päätöksenteko liitetty heidän henkilökohtaisiin aikomuksiin ja motivaatioihin (DeTienne, Cardon 2012).

Yritystoiminnasta poistuminen on väistämätöntä kaikille yrittäjille ainakin kerran heidän yrittäjänuran aikana, viimeistään kuoleman kautta. Poistumisen malleissa lopettaminen on usein syyttä rinnastettu epäonnistumiseen, vaikka sillä voi yrittäjän kannalta olla positiivisia seurauksia (Wennberg, Wiklund, DeTienne, Cardon 2010). Tällaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi yrittäjän terveydentilaa kuluttava työ tai vaihtoehtoiskustannuksiltaan korkean ja kannattamattoman yrityksen jatkaminen. Näissä tilanteissa yrittäjän nettohyöty lopettamisesta olisi jatkamista parempi vaihtoehto.

Yrityksen lopettamisen ja myymisen vaihtoehtojen välistä päätöksentekoa ja siihen vaikuttavia tekijöitä voidaan tarkastella Ajzenin (1991) suunnitellun käyttäytymisen mallin avulla kuten Leroy et al. (2015). Tässä mallissa (kuvio 2, sivu 23) yrittäjän aikeeseen myydä yrityksensä vaikuttaa kolme tekijää: henkilökohtainen asenne myyntiä kohti, subjektiiviset normit ja koettu myynnin hallintakyky. Nämä tekijät joko edistävät tai vähentävät yrittäjän aietta myydä yrityksensä tai vastaavasti johtavat yrityksen lopettamiseen.

Kuvio 2. Suunnitellun käyttäytymisen malli yrityksen myynnin kontekstissa (Leroy et al 2015).



Mallin ensimmäinen myyntiaikomukseen vaikuttava tekijä on yrittäjän henkilökohtainen asenne yrityksen myymistä kohden. Tällä tarkoitetaan yrittäjän näkemystä myynnin mielekkyydestä ja sitä, kuinka vapaaehtoisesti ja omasta halustaan hän myy yrityksensä. Subjektiiviset normit tarkoittavat yrittäjän kokemaa sosiaalista painetta valita poistumisen keinoksi yrityksen myyminen sen lopettamisen sijaan. Subjektiiviset normit ovat yrityksen ja yrittäjän tärkeiden ja/tai läheisten sidosryhmien yrityksen myyntitilanteeseen suhtautumisen normien funktio. Eli se, kuinka yrittäjä kokee esimerkiksi oman perheensä tai yrityksensä työntekijöiden suhtautuvan myynnin tai lopettamisen tilanteeseen, vaikuttaa yrittäjän päätöksentekoon. (Leroy et al 2015)

Myynnin koettu hallintakyky tarkoittaa yrittäjän kokemaa kykyä vaikuttaa itse myyntiprosessiin ja sen lopputulokseen, sekä nähdä myynti toteuttamiskelpoisena tavoitteena. Myyntiaikomusta lopettamisen sijaan ennustaa eniten myynnin koettu hallintakyky, sen jälkeen henkilökohtaiset asenteet ja viimeisenä subjektiiviset normit. Koettua hallintakykyä selittää yrittäjien henkisen pääoman korkea määrä. (Leroy et al 2015) Yrittäjän henkinen pääoma riippuu yrittäjän koulutuksen tasosta ja laajuudesta (DeTienne, Cardon 2012), sekä yrittäjän yrittäjyyskokemuksesta (Wennberg et al 2010).

2.6 Omistajanvaihdos

Yrittäjän omistajuus, niin psykologinen kuin osakeomistajuus, ovat merkittäviä seikkoja tarkastellessa yrittäjän poistumista yritystoiminnasta (DeTienne 2010). Omistuksesta puhuttaessa, tarkoitetaan yleensä omistusosuutta, eli prosentuaalista osaa yrityksen osakepääomasta, joka tuo omistajalleen valtaa yrityksessä. Yrityksen perustamisen jälkeen yrittäjä yleensä omistaa koko osakepääoman, niin pitkään kunnes hän myy omistustaan ulkopuolisille sijoittajille hankkiakseen rahoitusta yritykselleen tai antaa sitä työntekijöille palkkion muodossa. (Wesserman 2003) Tämän tutkimuksen kontekstissa oleellisia omistajanvaihdoksia ovat yrityskaupan ja perheyritysten sukupolvenvaihdosten toteuttaminen.

Osakepääoman myyminen voi olla yrittäjälle helppo ja edullinen tapa hankkia resursseja kuten rahoitusta tai keino sitouttaa työntekijöitä yritykseen (DeTienne 2010). Yleensä nähdään, että yrittäjän omistusosuus pienenee yrityksen kasvaessa ja samalla pienenee myös yrittäjän päätäntävalta omassa yrityksessään. On tietysti huomioitavaa, että yrittäjän omistusosuus yrityksestään voi olla erittäin suuri vielä iäkkäässäkin yrityksessä. Perustajayrittäjän onnistuminen ja yrityksen kasvu nostaa kuitenkin mahdollisuuksia hänen korvaamisesta ulkopuolisella yrityksen johdossa (Wasserman 2003).

Perheyritysten tutkimuksen ja sitä käsittelevän kirjallisuuden yksi pääteemoista on sukupolvenvaihdoksen suunnittelu, joka on yritystoiminnan jatkuvuuden kannalta oleellinen hetki yritykselle, mutta joka on yleensä täynnä jännitteitä ja jota on tapana viivyttää. (Gilding, Gregory, Cosson 2013) Tämä on omistajanvaihdoksen erityistapaus, sillä intressinä on perheen omistuksen ja toimeentulon siirtäminen menestyksekkäästi seuraavalle sukupolvelle. Omistajanvaihdoksen toteuttamisen ja suunnittelun alkamiseen vaikuttaa merkittävästi luotettavan seuraajan ilmoittama halukkuus ottaa yritys johdettavakseen. (Sharma, Chrisman, Chua 2003)

Perheyritysten kohdalla on yleistä, että yrityksen perustaja tai siitä luopumassa oleva sukupolvi on mukana yrityksen toiminnassa vielä sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Tämä voi aiheuttaa yrityksen johtamista vaikeuttavia konflikteja sukupolvien välille. Sukupolvien ja omistajien väliset konfliktit lisääntyvät peräkkäisten sukupolvenvaihdosten myötä, kun yrityksen omistajuus jakautuu yhä useammalle sukulaiselle. Konfliktit ovat kuitenkin voimakkaimmillaan perustajan tai hänen puolisonsa jäädessä toimintaan, kun perustajaa seuraava sukupolvi ottaa yrityksen johtaakseen. (Davis, Harveston 1999)

Gilding et al. (2013) määrittelevät tyypilliset neljä perheyritysten omistajanvaihdosten lopputulosta luopuvan yrittäjän perheharmonian ja perheyrityksen jatkuvuuden motivaatiotekijöiden mukaan (kuvio 3). Perheharmonian motivaatiotekijällä tarkoitetaan luopuvan yrittäjän halua välttää perheen sisäisiä konflikteja omistajanvaihdoksessa. Jatkuvuudella tarkoitetaan motivaatiota varmistaa perheyrityksen siirtyminen seuraavalle sukupolvelle. Kumpikin motivaatiotekijöistä voi olla yrittäjälle korkea tai matala, joten omistajanvaihdoksesta saadaan neljä erilaista tyyppitapausta, institutionaalistuminen, luhistuminen, itsenäistäminen ja määrääminen.

Kuvio 3. Perheyrityksen omistajanvaihdoksen toteuttamisen päämäärät (Gilding et al. 2013).

Perheharmonia	Heikko	Vahva
Vahva	**4. Itsenäistäminen**	**1. Institutionaalistuminen**
Heikko	**2. Luhistuminen**	**3. Määrääminen**

Perheyrityksen jatkuvuus

Näistä neljästä tyyppitapauksesta on kirjallisuudessa keskitytty yleensä kenttien 1 ja 2 tapauksiin, sillä perheharmoniaa tai jatkuvuutta ei välttämättä erotella toisistaan, vaan toisen motivaation puute laittaa yrittäjän luhistumisen kenttään. Kentän 1 institutionaalistuminen nähdään sukupolvenvaihdosten ideaalitapauksena ja päämääränä, jossa yrityksen jatkuvuuden ja perheharmonian säilyttämisestä motivoituneen yrittäjän tulisi ammattimaistaa yritystä ja kehittää sen johtamisen rakenteita sukupolvenvaihdoksen menestyksekkään toteuttamisen varmistamiseksi. Kentän 2 tapaus on taas ideaalitapaus epäonnistuvasta yrityksestä, jossa heikot motivaatiot johtavat yrityksen toiminnan luhistumiseen sisältä päin. Luhistumisen tapaus nähdään varoittavana esimerkkinä, jonka syynä on poistumishaluton yrittäjä tai yrittäjän huonot suhteet omiin mahdollisiin jatkajiin ja näistä aiheutuvat perheen sisäiset ristiriidat ja konfliktit. (Gilding et al. 2013)

Määräämisen tapaus, jossa perheyrityksen jatkuvuuden motivaatio on vahva ja motivaatio perheharmoniaan on heikko johtaa tilanteeseen, jossa perheyrityksen johtaja itsevaltaisesti päättää omistajanvaihdoksesta ja omasta seuraajastaan ja omistuksen siirrosta välittämättä seurauksista perheharmonialle. (Gilding et al. 2013) Tämän positiivisena puolena voidaan nähdä omistuksen jakautumisesta johtuvien konfliktien välttäminen, mutta toisaalta se ei johda välttämättä yrityksen jatkuvuuden kannalta parhaimman tai kyvykkäimmän jatkajan valintaan.

Kentän 4 itsenäistämisen tilanteessa on yrittäjän motivaatio perheharmonialle vahva, mutta jatkuvuudelle heikko. Tämä tilanne on yleensä jäänyt sukupolvenvaihdoskirjallisuudessa erittäin vähälle huomiolle, sillä tutkimuksen intressinä on yleensä jatkuvuuden edistäminen. Siten heikko halu jatkuvuudelle ja vahva perheharmonia eivät ole olleet yhteensopiva ajatus. Itsenäistämisen tapauksessa on perheharmonian ylläpitämisestä tullut perheelle vaikeampaa yrityksen kasvun ja lisääntyneen monimutkaisuuden takia ja jatkuvuuden tavoittelusta tästä syystä on

tullut vähemmän motivoivaa. Perheharmonian säilyttämiseksi perheyritys luopuukin yrityksen omistuksesta myymällä yrityksen. (Gilding et al. 2013)

2.7 Yrittäjän poistumisstrategiat

Yrittäjälle käytettävissä olevia poistumisen strategioita voidaan luokitella eri tavoin. Wennberg et al. (2010) jakavat yritystoiminnasta luopumisen mahdollisuudet myynnin ja likvidoinnin välillä (kuvio 4). Tässä jaossa on neljä erilaista poistumisen strategiaa, kaksi myynnin ja kaksi likvidoinnin vaihtoehtoa, jotka on jaettu yrityksen suoriutumiskyvyn mukaan korkean ja matalan suoritustason tilanteisiin. Suoriutumistasolla tarkoitetaan yrityksen kykyä ylläpitää kestävää ja kannattavaa liiketoimintaa.

Kuvio 4. Yritystoiminnan poistumisen keinot yrityksen suoriutumiskyvyn ja poistumiskeinon mukaan (Wennberg et al. 2010).

Yrityksen suoriutumiskyky/ Poistumisen keino	Korkea	Matala
Myynti	**Sadonkorjuu-myynti**	**Hätä-myynti**
Likvidointi	**Likvidointi**	**Hätälikvidointi**

Ensimmäisessä tapauksessa, sadonkorjuu-myynnissä, yrittäjä poistuu hyvin menestyvän yrityksensä pääomistajan roolista myymällä omistustaan korjatakseen työnsä satoa saatavan myyntivoiton muodossa. Tässä tilanteessa yritys jatkaa

toimintaansa yrittäjän poistumisen jälkeen. Toisessa myynnin tapauksessa, eli hätä-myynnissä yritys on taloudellisissa vaikeuksissa, joita yrittäjä ei ole onnistunut selättämään ja myymisen kautta pyrkii minimoimaan omia tappioitaan ja välttämään konkurssia. (Wennberg et al., 2010)

Likvidoinnin tapaus, jossa kannattavan yrityksen varallisuus jaetaan sen omistajille ja velkojille on erikoinen, mutta mahdollinen vaikka myynti olisikin luultavasti likvidointia tuottoisampi yrittäjälle. Syynä likvidointiin voivat olla moninaiset. Esimerkiksi yrittäjän äkillinen avioero, uranvaihto tai yrittäjän eläkkeelle jääminen voivat pakottaa yrittäjän likvidoimaan yrityksensä. Tällaisia syitä voivat olla myös esimerkiksi ostajan löytämisen vaikeus tai yrityksen vanhentunut teknologia, jolla ei ole enää rahallista arvoa. Syy likvidoinnille voi olla myös yrityksen varallisuuden muodossa joka on helppo muuttaa rahaksi. Viimeisessä tapauksessa, eli hätälikvidoinnissa on kyse lähellä konkurssia olevan yrityksen varallisuuden realisoinnista yrityksen velkojen maksamista varten, jotta yrityksen toimintaa voitaisiin vielä jatkaa ja yrittäjän ei tarvitsisi tehdä konkurssia. (Wennberg et al. 2010)

Tässä mallissa yrityksen tilanne määrittelee yrittäjän käytettävissä olevan poistumisen keinon. Matalan suorituskyvyn poistumisissa on tässä mallissa kyse epäonnistumisen ja yrittäjän konkurssin välttelemisestä ja mielestäni näissä tilanteissa poistuminen ei ole yrittäjälle vaihtoehto vaan elinehto pärjäämiselle. Korkean suoriutumiskyvyn yrityksissä yrittäjänä poistuminen ei ole periaatteessa pakollista, paitsi tilanteissa joissa yrittäjän henkilökohtaiset syyt pakottavat luopumaan yrityksen omistuksesta.

Yrittäjän poistumisstrategioiden määrä riippuu lähinnä myynnin eri alatyyppien huomioinnista (DeTienne 2014). Wennberg ja DeTienne (2014) katsovat erilaisia poistumisen keinoja olevan yrittäjälle ainakin kuusi: myynti, MBO (management buy-out), julkinen listautuminen, yritysfuusio, sukupolvenvaihdos ja yritystoiminnan

lopettaminen. Näistä useimmat ovat käytännössä myynnin eri muotoja, joissa toteutuksen tapa ja ostaja vaihtuvat.

DeTienne (2014) luokittelee yrittäjän poistumisen strategiat kolmeen pääryhmään, joita ovat sadonkorjuun strategia, isännöintistrategia ja vapaaehtoisen lopettamisen strategia. Sadonkorjuun strategialla tarkoitetaan keinoja joilla yrittäjä pyrkii taloudelliseen hyötyyn poistumisestaan, eli käytännössä erilaiset myynnin toteuttamisen keinot. Isännöintistrategian valitseva yrittäjä on kiinnostunut yrityksen jatkuvuudesta ja pyrkii etsimään toiminnalleen jatkajaa, tästä yleisenä esimerkkinä ovat perheyritysten sukupolvenvaihdokset, joissa luopuvan sukupolven taloudellinen hyötyminen on yleensä toissijaista. Vapaaehtoisessa lopettamisessa yrittäjä lopettaa yrityksensä pitämisen hakematta taloudellista hyötyä tai jatkajaa toiminnalleen. Syynä voi olla yrityksen koko ja rakenne, jossa ei ole minkäänlaista myytävää tai huonosti kannattava liiketoiminta, jolle ei löydy ostajaa. Eli käytännössä kahden muun strategian toteuttamisen vaikeudet tai koettu mahdottomuus.

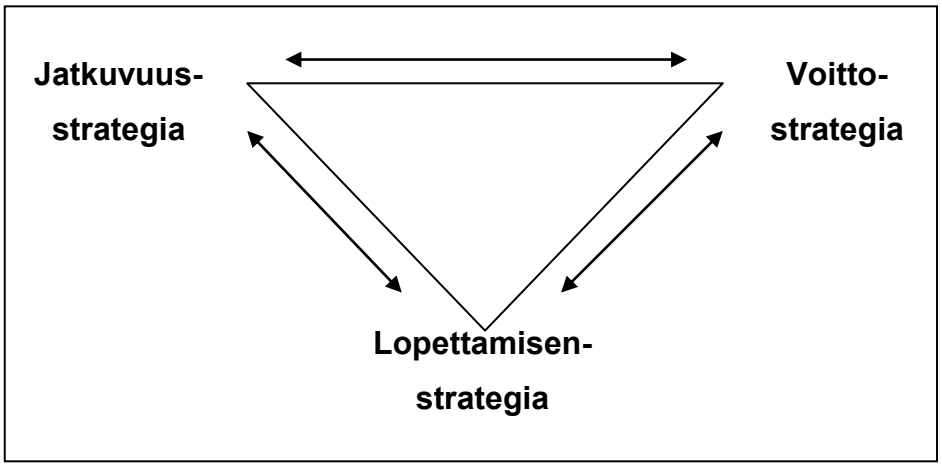
Yrittäjän kokemus on sidoksissa vaikutuksia sadonkorjuu-myynnin todennäköisyyden toteutumiseen verrattuna muihin poistumisen vaihtoehtoihin. (Wennberg et al. 2010) Toisaalta yrittäjän kokemuksen on myös havaittu olevan yhteydessä poistumiseen julkisen listautumisen ja lievästi yrityskaupan kautta, mutta toisaalta myös vähentävän myynti- ja likvidointivaihtoehtojen todennäköisyyden toteutumista (DeTienne, Cardon 2012). Yrittäjän ikä on sidoksissa sadonkorjuu-myynnin ja hätä-myynnin toteutumiseen, verrattuna muihin poistumisen keinoihin (Wennberg et al., 2010). Samansuuntaisiin tuloksiin pääsivät myös DeTienne ja Cardon (2012) joiden tutkimuksessa ikä oli positiivisesti sidoksissa poistumiseen likvidaation ja sukupolvenvaihdoksen kautta.

Lisäksi yrittäjän koulutuksella on negatiivisia vaikutuksia sadonkorjuu-myynnin todennäköisyyden toteuttamiseen, sillä koulutetut jatkavat yrittämistä todennäköisemmin pidempään (Wennberg et al., 2010). Koulutus on taas positiivisesti sidok-

sissa yrityskaupan ja listautumisen kautta poistumiseen ja vaikuttaa negatiivisesti sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseen. Yrittäjän hankkiessa töitä yrityksen ulkopuolelta, on vaikutus negatiivinen hätä-likvidaation ja hätä-myynnin todennäköisyyden toteutumiseen. Lisäpääoman hankinta vähentää kaikkien poistumiskeinojen toteutumisen todennäköisyyttä. (Wennberg et al., 2010)

Mukailen tutkimuksessani DeTiennen, McKelvien ja Chandlerin (2015) käyttämää luokittelua ja sijoitan poistumisen strategiat kolmeen eri ryhmään (kuvio 5). Määrittelen nämä kolme eri strategiaa yrittäjän päämäärää kuvaavasti seuraavalla tavalla: voitto-strategia, jatkuvuus-strategia ja lopettamisen strategia. Strategiat kertovat jaottelussani yrittäjän omasta päämäärästä poistumisen tilanteessa. Voitto-strategian valitseva yrittäjä pyrkii oman taloudelliseen hyötyyn myymällä omistuksensa. Valittu myynnin keino, tai se kenelle yritys myydään ei ole tällaiselle yrittäjälle oleellinen tekijä poistumisen tilanteessa. Täysin voitto-strategian mukaisesti toimiva yrittäjä pyrkii vain maksimoimaan oman hyötynsä poistumisessa.

Kuvio 5. Yrittäjän käytettävissä olevat poistumisen strategiat (muokattu DiTiennen et al. 2015 mukaan).



Vastaavasti jatkuvuus-strategian mukaan toimivalle yrittäjälle on tärkeätä turvata yrityksensä toiminta vielä hänen lähtemisensä jälkeen, kuten on tyypillistä per-

heyrityksissä. Mielestäni strategiat eivät ole kuitenkaan toisiaan poissulkevia, vaan strategioiden yhdistäminen on täysin mahdollista. Tämän vaihtoehtojen välisen tasapainottamisen mahdollisuuden olen esittänyt kuviossa kolmion kärkien kaksikärkisillä nuolilla. Eli vaikka yrittäjä haluaisikin voittoa yrityksensä myynnistä, voi hän silti olla kiinnostunut sen tulevaisuudesta ja yrityksen jatkuvuuden mahdollistamisesta, vaikka ei olisikaan kyseessä perheyritys. Näin on myös lopettamisen strategian osalta. Tämä on keino, joka jää jäljelle kun myynnin ja jatkuvuuden strategioiden toteuttaminen ei jostain syystä onnistu. On kuitenkin mahdollista, että yrittäjä lopettaa osan yrityksensä toiminnoista ja yhdistelee kahta jäljelle jäävää strategiaa poistumisessaan.

2.8 Yrittäjä poistumisen jälkeen

Oleellinen osa yrittäjän yrityksestään poistumista on myös yrittäjän poistumisen jälkeisen tilanteen tarkastelu. On havaittu, että yrityksestä poistuminen lisää yrittämiseen ryhtymistä poistumisen jälkeen, varsinkin jos poistunut yrittäjä tuntee muita yrittäjiä (Hessels et al. 2011). Tähän taipumukseen liittyy myös yrittäjyyden kierrätys, jolla tarkoitetaan oman yrityksen myynnistä saatujen tuottojen ja yrittäjyyskokemuksen käyttämistä uuden yritystoiminnan aloittamiseen tai muiden yrittäjien perustamien yritysten rahoittamiseen sijoittajina (Mason, Harrison 2006). Uuden yrityksen aloittavia yrittäjiä voidaan kutsua sarja-yrittäjiksi.

Yrittäjän poistumisen jälkeiseen tilanteeseen liittyy myös epäonnistumiseen tai poistumiseen liitetty stigma. Tällä tarkoitetaan yhteiskunnan normeja rikkoneen yksilön kollektiivista tuomitsemista ja sen tuomia negatiivisia vaikutuksia yksilölle (Simmons, Wiklund, Levie 2014). Tällainen tilanne on yleensä poistuminen epäonnistuneesta yritystoiminnasta tai yrittäjän tekemä konkurssi. Yrittäjien poistumisen jälkeen kokema stigma on riippuvainen makroympäristön asettamista normeista ja säännöksistä, joten korkean epäonnistumiseen liitetyn stigman maissa yrittäjien uuden yrityksen aloittamisen todennäköisyys on vähäisen stigman maita ja kulttuureja pienempi (Simmons et al 2014).

Yrittäjän epäonnistumiseen olennaisena tekijänä liittyy myös yrittäjien ylioptimismi, eli taipumus uskoa kokevansa vähemmän negatiivisia ja enemmän positiivisia kokemuksia kuin muut. Tämä voi olla tarpeellista yrittämisen aloittamiselle, mutta voi olla syynä myös yrityksen lopettamiselle ja epäonnistumiselle. Epäonnistuminen on osalle yrittäjistä oppimisen kokemus, joka laskee heidän ylioptimismin tasoa. Mutta varsinkin sarjayrittäjät ovat taipuvaisia ylioptimismille vielä epäonnistumisen jälkeen. Vastaavasti yrittäjän kokemus ja aikaisemmat epäonnistumiset vähentävät yrittäjän taipuvaisuutta ylioptimismiin omasta menestyksestään. (Ucbasara, Westhead, Wright, Flores 2010)

Yrittäjän konkurssin jälkeisen tilanteen kannalta on oleellista konkurssista seuraavat kustannukset, joita on taloudellisia ja henkisiä. Henkisistä kustannuksista puhuttaessa tarkoitetaan yrittäjän kokemaa surua ja ahdistusta yrityksensä menettämisestä ja yrittäjänä epäonnistumisesta. Surua lisää yrityksen konkurssin tapauksessa taloudellinen rasitus ja itsetunnon menettäminen. Aikaisemmat kokemukset vähentävät itsetunnon laskua ja koettua surua yrityksen epäonnistumisen jälkeisessä tilanteessa. Konkurssin kokonaiskustannukset yrittäjälle kuitenkin ylittävät siitä saadut hyödyt, joten sitä ei pitäisi nähdä hyödyllisenä kokemuksena yrittämisen prosessissa tai suositella kenellekään. (Jenkins, Wiklund, Brundin 2014) Epäonnistuneen yrityksen lopettamisen viivyttäminen voi joissain tapauksissa tasapainottaa yrittäjän epäonnistumisen emotionaalisia ja taloudellisia kustannuksia, sekä helpottaa yrittäjän palautumista konkurssin tilanteessa (Shephard, Wiklund, Haynie 2009).

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä osiossa esittelen tutkimuksen viitekehyksen, jona toimii psykologisen omistajuuden teoria, jonka voidaan nähdä olevan lähtöisin organisaatiotutkimuksen alalta. Esittelen psykologisen omistajuuteen liittyviä taustatekijöitä, sen varsinaisia komponentteja ja lisäksi esittelen psykologiseen omistajuuteen poistumisen kontekstissa läheisesti liittyvää reviirikäyttäytymistä.

3.1 Psykologinen omistajuus

Psykologisella omistajuudella tarkoitetaan yksilön tunnetta, jossa psykologisen omistuksen kohde tuntuu hänen omaltaan, vaikka hänellä ei olisi siihen varsinaista laillista oikeutta fyysisen omistuksen kautta. Psykologinen omistajuus on kohteen hallinnan ja psykologisen siteen tunnetta omistusta kohti. (Pierce, Kastova, Dirks 2001) Psykoloisen omistajuuden käsite on lähtöisin organisaatiotutkimuksen alalta, jossa sen voidaan nähdä sijoittuvan positiivisen organisaatiokäyttäytymisen kirjallisuuteen (Avey, Avolio, Crossley, Luthans 2009) Omistuksen kohde voi olla esimerkiksi itse organisaatio, organisaation osa, projekti tai yrityksen missio. Psykologinen omistajuus voi olla myös jaettua, kollektiivista psykologista omistajuutta, jolloin useampi yksilö muodostaa yhtenäisen ja jaetun ajattelutavan ja tuntee omistajuutta kohti yhteistä kohdetta (Piece, Jussila 2009). Kollektiivinen omistajuus on oleellista esimerkiksi perheyritysten tapauksessa, jossa perheen jäsenet kokevat omistavansa yritystä ilman virallista omistusosuutta.

Psykologista omistajuutta on sovellettu suomalaisessa kontekstissa osuuskuntaperiaatteella toimivien osuuskauppojen omistaja-asiakkaiden omistuksen tutkimuksessa (Jussila, Tuominen, Tuominen 2012), sekä kollektiivista psykologista omistajuutta tutkittaessa perheen vaikutusta perheyritysten toimintaan (Rantanen, Jussila 2011). Psykologisen omistajuuden on myös todettu vaikuttavan suomalaisten pk-yritysten omistajien strategiseen päätöksentekoon (Ikävalko et al 2010).

Psykologisen omistajuuden teoria pohjautuu ajatukseen esineen tai asian omistajuuden kaksijakoisuuden luonteesta lailliseen ja henkiseen omistukseen (Etzioni 1991). Tämän omistuksen jaottelun ideana on, että omistuksen tuntu voi olla mahdollista ilman laillista omistajuutta tai hallintaa. Psykologisen omistajuuden teorian pääajatuksena on, että laillisen omistajuuden lisäksi henkilöiden päätöksentekoon vaikuttaa omistuksen kohdetta kohti tunnettu henkinen yhteys, eli psykologinen omistajuus. (Ikävalko, Pihkala, Kraus 2010)

Henkilön psykologisen omistajuuden synnyn taustalla Pierce, Kostova ja Dirks (2003) määrittelevät olevan kolme motivaatiotekijää: (1) vaikuttavuus, (2) identiteetti ja (3) paikan omistaminen. Vaikuttavuus tarkoittaa henkilön hallinnan mahdollisuutta ja mahdollisuutta vaikuttaa omaan ympäristöönsä. Identiteetillä tarkoitetaan ihmisten taipumusta käyttää omistusta itsensä määrittämiseen, jolloin omistuksen kohteesta tulee osa henkilön identiteettiä. Paikan omistamisella tarkoitetaan ihmisen sisäistä halua ja tarvetta omistaa ja määritellä omaa käyttämäänsä tilaa. (Pierce et al 2003)

Psykologinen omistajuus voi poistumisen tilanteessa olla sekä poistumista edistävä tai sen estävä tekijä. Se saattaa lisätä yrittäjän halukkuutta myydä yrityksensä, jos vaihtoehtona on yrityksen lopettaminen, sillä hän haluaisi nähdä sen vielä jatkavan toimintaansa. Mutta se voi myös lisätä halua lopettaa toiminta, jos yrittäjä ei halua kenenkään muun kuin hänen itsensä hoitaa yritystä. (Leroy et al 2015) Psykologinen omistajuus on poistumisen suunnittelun ja sen harkinnan, sekä toteutuksen tarkastelun kannalta oleellinen tekijä. Varsinkin kun tarkastellaan yrittäjän toimintaa omistuksen luopumisen jälkeen, jolloin hänellä ei enää välttämättä ole omistusosuuden tuomaa virallista asemaa yrityksessä tai siitä seuraavaa vastuuta yrityksen toiminnasta.

3.1.1 Komponentit

Psykologinen omistajuus rakentuu kolmesta pääelementistä, joita ovat (1) omistuksen kohteen hallintakyky, (2) intiimi tietämys kohteesta ja (3) kohteeseen investointi. Kohteen hallintakyvyllä tarkoitetaan yksilön mahdollisuuksia vaikuttaa asioihin ja omistuksensa kohteeseen. Hallintakyvyn tunteen lisääntyessä myös psykologisen omistuksen tunne lisääntyy. Samalla tavalla käy yksilön saadessa lisää tietämystä omistuksen kohteesta ja tutustuessaan siihen paremmin. On todennäköisempää, että vahvempi suhde syntyy pidemmän ajan kuluessa, vaikkakin pelkkä lisääntynyt tieto voi rakentaa tietämystä ja siten lisätä psykologisen omistajuuden tunnetta. (Pierce et al. 2001)

Kolmannella psykologisen omistajuuden pääelementillä, eli kohteeseen investoinnilla tarkoitetaan yksilön omien resurssien investointia kohteeseen. Tämä voi olla ajan, ideoiden, taitojen, fyysisten ja psyykkisten resurssien käyttöä omistuksen kohteen hyväksi. Mitä enemmän yksilö investoi omia resurssejaan, sitä suuremmaksi psykologinen omistajuus kasvaa. Monimutkaiset ja luovuutta vaativat tehtävät, jotka vaativat tekijältään uniikkeja kykyjä ja itsenäistä päätöksentekoa ovat omiaan synnyttämään psykologista omistajuutta. Tämän kautta myös yrittäjät kasvattavat psykologista omistajuutta luomaansa yritystä kohden. (Pierce et al. 2001)

Jos tarkastellaan yrittämisen prosessia, on selvää että yrittäminen on omiaan synnyttämään voimakasta psykologista omistajuutta yritystä kohden. Yrittäjä joutuu investoimaan merkittäviä määriä omia resurssejaan ja aikaa yrityksensä perustamiseksi ja yritystoiminnan jatkamiseksi. Lisäksi hänellä on yrityksestä ja sen historiasta uniikkia intiimiä tietämystä, jota tuskin on kenelläkään muulla. Lisäksi hänellä on jopa täysi hallinta yrityksestään omistuksen kautta, jos hän ei ole siitä luopunut.

3.1.2 Reviirikäyttäytyminen

Läheisesti psykologiseen omistajuuteen liittyvä käsite on poistumisen kontekstissa reviirikäyttäytyminen, joka on psykologisesta omistajuudesta johtuvaa käyttäytymistä. Reviirikäyttäytyminen on sosiaalisen käyttäytymisen käsite, jossa oleellista on psykologisesta omistajuudesta johtuva käyttäytyminen sosiaalisessa kontekstissa ja tämän käyttäytymisen merkitys vaadittaessa ja puolustettaessa omistuksen kohdetta. (Brown, Lawrence, Robinson 2005) Reviirikäyttäytymisessä on oleellista omistuksen kohteen itselleen julistaminen ja tämän saadun valtauksen puolustaminen sosiaalisessa kontekstissa.

Reviirikäyttäytymisen ilmeneminen on mahdollista myös yrittäjille, jotka tuntevat oman asemansa ja reviirinsä olevan yrityksessään uhattuna (Avey et al 2009). Poistumisen tapauksessa tämä saattaa tarkoittaa, että yrittäjä ei halua kenenkään muun saavan jatkaa yrityksensä toimintaa, jos hän ei itse sitä voi tehdä. Psykologinen omistajuus voi siis johtaa reviirikäyttäytymiseen, joka estää yrityksen myynnin poistumisen tilanteessa. (Leroy et al 2015) Käytännössä tämä ilmenee konflikteina uhkaksi koettujen henkilöiden ja luopuvan yrittäjän välillä.

4 MENETELMÄT

Tässä osiossa esittelen tutkimuksen toteuttamiseen valitsemiani menetelmiä. Aloitan yleisellä tutkimusprosessin kuvauksella, jossa kerron kuinka tutkimukseni eteni. Tämän jälkeen kerron aineiston keräämisen vaiheista. Tätä seuraa kerätyn aineiston analyysimenetelmien esittely. Viimeisenä arvioin ja pohdin tutkimuksen luotettavuutta.

4.1 Tutkimusprosessin kuvaus

Tutkimuksen toteutus alkoi tammikuun 2015 lopulla potentiaalisten haastateltavien etsimisellä omien verkostojen ja yhteyksien, sekä paikallisten järjestöjen avulla. Kävin myös keskustelemassa aiheesta kahden paikallisen asiantuntijan kanssa. Samaan aikaan tutustuin oleelliseen kirjallisuuteen, sekä rakensin haastattelun tueksi listaa apukysymyksistä. Löydettyäni sopivat tutkimuksen rajauksiin sopivat haastateltavat suoritin haastattelut. Haastatteluvaihe kesti yhteensä noin kolme kuukautta, sisältäen aineiston litteroinnin. Tätä seurasi analyysivaihe, jossa pyrin psykologisen omistajuuden tulkinnallisen viitekehyksen avulla vastaamaan asettamiini tutkimuskysymyksiin.

4.2 Aineiston keruu

Alkuperäisen suunnitelmani mukaan tutkimukseen haastateltavien yrittäjien olisi pitänyt olla yrityksensä perustajia. Luovuin kuitenkin tästä rajauksesta, sillä tämä sulkisi pois mahdollisuuden verrata erilaisten yrittäjien näkökulmia ja suhtautumista yrityksestä poistumiseen. Lisäksi se rajaisi mahdollisten haastateltavien löytymisen ja niiden tunnistamisen mahdollisuutta. Yrittäjien toimialan, iän tai sukupolven suhteen ei ollut rajauksia, sillä halusin aineistooni mahdollisimman monenlaisia näkökulmia. Jotta voisin toteuttaa tutkimukseni käytettävillä olevilla resursseilla, tein maantieteellisen rajauksen Päijät-Hämeen alueelle.

Aineiston hankinta alkoi mahdollisten haastateltavien kartoittamisella omien verkostojeni ja yhteyksieni kautta. Lisäksi olin yhteydessä paikallisiin yrittäjiä lähellä

oleviin järjestöihin ja niitä lähellä oleviin henkilöihin löytääkseni sopivia haastateltavia. Kartoittamista seurasi varsinainen yhteydenotto yrittäjiin ja tutkimukseen osallistumisen markkinointi. Tässä vaiheessa tein selväksi tutkimuksen tarkoituksen ja toteutettavan haastattelun luotettavuuden ja nimettömyyden. Painotin, että haastateltavia ei pystyisi tutkimusta lukemalla tunnistamaan ja että heidän henkilöllisyytensä pysyisi salassa.

Alustavien puhelin- ja sähköpostikeskustelun avulla varmistuin potentiaalisten haastateltavien kiinnostuksesta osallistua tutkimukseen, sekä keräsin taustatietoja haastateltavista. Taustatietoja olivat mm. haastateltavan ikä, koulutus, sukupuoli, vuodet yrittäjänä, sekä yritysomistusten määrä tällä hetkellä. Taustatiedot käytiin läpi ja tarkistin yhdessä haastateltavien kanssa vielä haastattelujen yhteydessä. Tätä seurasi kiinnostuneiden yrittäjien kanssa haastatteluajoista sopiminen ja varsinainen haastattelun toteutus. Aineiston keräämisessä käytin myös lumipallomenetelmää, eli pyrin haastateltavilta itseltään saada selville sopivia seuraavia haastateltavia.

Aineiston keräysmenetelmäksi valitsin teemahaastattelun. Menetelmän tarkoituksena oli mahdollistaa yrittäjien omien näkökulmien vapaa esilletuonti. Tein haastattelin kulkua varmistamaan tutkimuksenteemojen mukaisen listan mahdollisista apukysymyksistä, johon keräsin oleellisten teemojen alle sopivia avoimia kysymyksiä. Oman kokemukseni perusteella yritysjohtajat ja yrittäjät voivat haastattelutilanteessa eksyä aiheesta, joten ohjaavan rakenteen tekeminen oli mielestäni hyvä keino parantaa haastattelujen onnistumismahdollisuuksia.

Rungon tarkoitus ei ollut ohjata tiettyyn järjestykseen tai vastaustapaan, vaan toimia varmistamassa haastattelun eteneminen. Käytännössä en kuitenkaan tarvinnut apukysymyksiä jumiutuneen haastattelun avaamiselle tai ohjaamiselle. Ohjasin haastatteluja lähinnä teemojen avulla, joista haastateltavat saivat kertoa vapaasti.

Haastateltavien tarinat sivusivat yleensä teemojen apukysymyksiä, ja pyrin esittämään tarkentavia välikysymyksiä aina sopiviin väleihin.

Nauhoitin kaikki haastattelut haastateltavien suostumuksella ja tein haastattelujen aikana kirjallisia muistiinpanoja esille tulleista merkittävistä seikoista. Lisäksi tein vielä lisämuistiinpanoja heti tuoreeltaan haastattelujen jälkeen asioista joihin pitäisi analyysissä kiinnittää huomiota. Tämän jälkeen purin nauhoitetun haastatteluaineiston litteroimalla sen kirjalliseen muotoon. Litteroitua aineistoa syntyi kokonaisuudessaan 74 sivua.

4.3 Aineiston analyysimenetelmät

Merkittäviä aikaisempia kvalitatiivisia haastattelututkimuksia ei yrittäjien poistumisesta ole tehty, joten valmista ja toimivaksi havaittua sovellettavaa lähestymistapaa teeman ympäriltä ei löytynyt. Samoin ei myöskään ole selvää teoriaa poistumisen suunnittelusta tai sen toteuttamisesta, joten tutkimukseni lähtökohtana oli aineistolähtöinen analyysi.

Aineistolähtöisessä analyysissä ei teorialähtöisten lähestymistapojen tapaan testata olemassa olevan teorian toimivuutta, vaan pyritään induktiivisuuteen, eli etenemiseen yksittäisistä havainnoista yleisempiin väitteisiin (Saaranen-Kauppinen, Puusniekka 2006) Tämä valinta sopi hyvin yhteen tutkimuksen tavoitteiden ja tutkittavan ilmiön kanssa.

Varsinaisen aineiston analyysimenetelmänä oli teemoittelu. Tässä menetelmässä aineiston sisältöä ryhmitellään ja pilkotaan siitä löytyvien teemojen mukaisiin ryhmiin. Tarkoituksena teemoittelussa on etsiä aineistosta teemaa kuvaavia näkemyksiä. (Tuomi, Sarajärvi 2009)

4.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Suhtaudun tutkimukseni luotettavuuteen kriittisesti, sillä on mahdollista että tutkimuksen aihe on niin henkilökohtainen, että haastateltavat eivät kerro koko totuutta omasta tapauksestaan tai silottelevat ikävimmiltä tuntuvia seikkoja. Minun on kuitenkin luotettava siihen, että haastateltavat kertoivat ainoastaan totuuden sitä vähättelemättä tai liioittelematta.

Haastateltavien tapa kertoa omaa tarinaansa oli useimpien haastateltavien kohdalla sen tyylinen, että uskon heidän kertoneen ja jakaneen omaa tarinaansa aikaisemmin. Tämä ei tietenkään kerro mitään haastateltavien tarinan tai kokemusten totuusarvosta. Tein haastateltaville selväksi ennen haastatteluja, että haastattelut ovat anonyymejä ja että heitä tai heidän yritystään ei voida tunnistaa tutkimuksesta. Tämä nostaa aineiston ja tutkimuksen luotettavuutta, sillä sen pitäisi vähentää motivaatiota valehdella tai antaa ns. oikeita ja yrittäjän diskurssiin sopivia vastauksia. Toisaalta on mahdollista että joidenkin haastateltavien kaksoisrooli yrittäjänä ja yrittäjäjärjestöjen aktiivina saattoi vaikuttaa annettuihin vastauksiin, sillä se saattoivat kokea haastattelun mahdollisuutena tuoda esille omaa ja järjestönsä agendaa.

5 EMPIRIA

Tutkimukseni empiirinen osuus rakentuu kolmen alaotsikon alle, joita ovat aineiston kuvaus, aineiston analyysi ja yhteenveto. Lisäksi yhtenä osiona on myös aineiston perusteella rakennettu poistumisprosessin malli, jonka avulla peilaan myös aineiston yrittäjien poistumisen tilannetta. Aineiston kuvauksessa esittelen aineistoa ja haastateltavien taustoja. Varsinaisessa analyysissä käsittelen haastatteluaineistosta esiin nousseita teemoja omien alaotsikoidensa alla ja pyrin keskustelemaan kirjallisuuden ja viitekehykseni kanssa. Analyysin yhteenvedossa nostan esiin analyysistä esiin nousseita seikkoja ja peilaan niitä tutkimuksen tutkimuskysymyksiin ja teoreettiseen viitekehykseen.

5.1 Aineiston kuvaus

Tässä kappaleessa selvitän tutkimukseen haastateltujen henkilöiden taustoja yrittäjinä ja heidän nykyisten yritystensä tilaa poistumisen näkökulmasta, sekä tarkastelen tutkimukseen kerättyä aineistoa. Haastateltaviksi valikoitui yhteensä viisi henkilöä Päijät-Hämeen alueelta. Taulukossa 2 (sivu 42) on esitetty haastateltavilta kerätyt taustatiedot ja kokemus yritysten perustamisista ja mahdollisista poistumisista, sekä tieto nykyisen yrityksen henkilömäärästä ja arvioidusta liikevaihdosta. Olen nimennyt haastateltavat kirjaimin aakkosjärjestyksessä haastattelujen toteuttamisajankohdan mukaan laskevassa järjestyksessä. Tulen käyttämään näitä kirjaimia haastateltavien niminä analyysissa. Haastateltavien iän keskiarvo oli 51,2 vuotta ja kaikki olivat yhtä lukuun ottamatta miehiä. Haastateltavien yhteenlaskettu kokemus yritystoiminnasta oli 98 vuotta. Yritysten liikevaihdon määrä haastattelua edeltävän tilikauden aikana oli 0,6 miljoonan euron ja noin 10 miljoonan euron välillä. Yrityksissä joissa oli palkattua henkilökuntaa, oli henkilökunnan määrän keskiarvo 37. Haastateltavista A, B ja D ovat nykyisten yrityksiensä perustajia ja C yrityksensä toisen polven jatkaja. Haastateltava E on D:n tytär ja perheyrityksen tuleva jatkaja. Taulukossa ilmoitettu koulutus on yrittäjän itsensä määrittelemän ja ilmoittaman koulutuksen taso.

Taulukko 1. Haastateltavien taustatiedot.

Haastateltava	A	B	C	D	E
Ikä	52	44	62	64	34
Sukupuoli	mies	mies	mies	mies	nainen
Koulutus	keskikoulu	markkinoin-titutkinto	peruskoulu	konetek-nikko	KTM
Yrittäjärooli	Perustaja-osakas	Perustaja	2. polven jatkaja	Perustaja	Tuleva jat-kaja
Rooli hallinnossa	Ent. tj + hallituksen pj.	Tj + halli-tuksen pj.	Ent. tj + hallituksen pj.	Tj + halli-tuksen pj.	Osaomista-ja
Yrittäjäkoke-mus	27	11	28	32	0
Perustetut yritykset	9	6	0	2	0
Poistumiset	1	3	0	0	0
Nykyisten yritysten määrä	8	3	1	2	2
Yritysten hen-kilöstömäärä	30	(15)	40	49	
Liikevaihto (1000 EUR)	n. 1000	n. 600	n. 5000	n. 10 000	

A:n perustamat yritykset on perustettu yhdessä kahden yhtiökumppanin kanssa yhden konserniyhtiön alle. A on toiminut yrittäjänä 27 vuotta, eli lähes koko aikuisikänsä. Hän on jäänyt juuri pois yrityksen toimitusjohtajan paikalta yrityksen ulkopuolisen projektin takia ja on noin puolen vuoden ajan miettinyt yrityksestä poistumista. A:n johtama yritysrypäs on parhaimmillaan työllistänyt yli kaksi kertaa nykyistä enemmän työntekijöitä. Mutta sittemmin toimialan muuttumisen ja pro-

sessien kehittämisen myötä toimintaa on supistettu ja yrityksen koko ja liikevaihto ovat supistuneet. A aikoo jossain vaiheessa myydä omistuksensa nykyisille yhtiökumppaneilleen ja aikoo jatkaa yrityksen hallituksen parissa, jos kokee että hänellä on siihen vielä annettavaa.

Haastateltava B on nykyisen yrityksensä perustaja ja ainoa omistaja. Hän on ollut yrittäjänä kahdessa osassa yhteensä 11 vuotta ja tehnyt nykyistä yritystoimintaansa lähellä olevaa palkkatyötä yrittämisjaksojensa välillä. Ensimmäinen kolmivuotinen yrittäjyysjakso päättyi ensimmäisen yrityksen myyntiin 90-luvun puolivälin jälkeen. Syynä ensimmäisen yrityksen myyntiin oli B:n loppuun palaminen. Toinen yrittäjäjakso alkoi 2007, jolloin B perusti toisen yrityksensä, jota seurasi tytäryhtiöiden perustaminen Suomeen ja ulkomaille. Pitkittynyt taantuma ajoi yritystoiminnan kuitenkin vaikeuksiin ja lopulta B haki yrityksensä konkurssiin 2010-luvun alussa. Tämän jälkeen B siirtyi jatkamaan yritystoimintaa hieman eri muodossa samanaikaisesti konkurssiin menneen yrityksen rinnalle perustetun markkinointiyhtiön kautta. B on ulkoistanut yrityksen sisällä ennen olleen työvoiman B:n entisille työntekijöilleen ja siten työllistää välillisesti 15 henkilöä.

C on toteuttamassa isänsä perustaman yrityksen toista sukupolvenvaihdosta ja omistuksen siirtoa omalle tyttärelleen ja hänen miehelleen. C on toiminut yrittäjänä 28 vuotta, josta suurimman osan ajasta yrityksensä toimitusjohtajana. Tytär on ollut yrityksen toiminnassa mukana lähes 10 vuotta ja toimitusjohtajan tehtävässä alle vuosi sitten aloittanut vävy lähes 15 vuotta. Yrityksen omistusta ei kuitenkaan ole vielä siirretty jatkajille, vaan C on yrityksen pääomistaja omistaen selvän enemmistön verrattuna C:n vaimoon, joka on yrityksen toinen osaomistaja. C suunnittelee jatkavansa yrityksen hallituksen puheenjohtajana vielä tulevaisuudessa.

Yrittäjä D on jo siirtänyt 20 % itse perustamansa yrityksen omistusta kahdelle tyttärelleen, joista E on työskennellyt yrityksessä lähes 10 vuotta markkinoinnin ja talo-

ushallinnon tehtävissä. Toisen 20 %:n siirto on tarkoitus toteuttaa lähiaikoina ja D:n on tarkoitus luopua omistuksesta asteittain kokonaan. Tyttären E lisäksi D:n vaimo työskentelee yrityksen hallinnossa. D toimii vielä yrityksen toimitusjohtajana, mutta E:n aloituspäivämäärä yrityksen toimitusjohtajana on päätetty. D aikoo jatkaa oman mielenkiintonsa mukaan töitä yrityksessä tuotekehittelyn, suunnittelun ja hallitustoiminnan parissa vielä toimitusjohtajan tehtävän päättymisen jälkeen. Yrityksen hallituksessa ei ole vielä ulkopuolisia, mutta toiminnan ammattilaistaminen on ollut suunnitteilla.

5.2 Aineiston analyysi

Tässä osiossa käsittelen haastatteluaineistosta esiin nousseita teemoja omien otsikoiden alla. Olen hakenut yrittäjien kertomuksista keskinäisiä yhtäläisyyksiä ja merkittäviä eroja. Teemojen etsintä noudatti haastattelurungon mukaisia eri teemoja, mutta myös täysin uusia teemoja nousi esiin aineistosta analyysin aikana.

5.2.1 Yrittäjän poistumishalukkuus

Nykyisestä yrityksestä poistumisen vaikeus oli aineiston yrittäjille yleistä. Yksikään yrittäjistä ei ollut vielä varsinaisesti päättänyt ajankohtaa jolloin poistuu kokonaan yrityksen toiminnasta. Yhdelläkään ei siis ollut selvää aikataulua tai suunnitelmaa poistumisen toteuttamiseen. Haastateltava B oli yrittäjistä ainoa, jolla oli kokemusta omasta yrityksestä poistumisesta. Hän on aineiston yrittäjistä siitä poikkeava, että ei kokenut mahdollista poistumista hankalana ajatuksena, mutta ei toisaalta pitänyt sitä itselleen oleellisena kysymyksenä tällä hetkellä. Vaikkakin muut haastateltavat pitivät omaa poistumistaan lähinnä ajan kysymyksenä, ei B uskonut missään vaiheessa lopettavansa oman yrityksen pyörittämistä vaan näki yrittämisen olevan enemmän elämäntapa kuin ammatti. Hän ei nähnyt iän olevan yrittäjyyttä rajoittava seikka hänelle itselleen, vaan koki että yrittäjyys lähinnä muuttuu erilaiseksi nykyisestä tilanteesta.

”…mä en varmaan ikinä lopeta töitä mutta, että mä pystyn menee aamukahville, ja istuun aamukahvilla vaikka yhteentoista kun muut tulee lounaalle niin..sitten vähän vanhempana.. ja pidän kunnostani huolta ja pyöritän tällästä, kuten mä sanon tätä nyrkkipajas et tää on tämä minun nyrkkipaja yritys mitä mä pidän…”
Haastateltava B

Psykologisen omistajuuden viitekehyksen kannalta B:n kertomuksessa tulee esille yrittäjän oman identiteetin määrittäminen yrittäjyyden ja oman yrityksen kautta. (Pierce et al. 2003) Yrittämisen elämäntapa ja itse yritys on vahva osa B:n identiteettiä, eikä hän siten näen lopettavansa yrittämistä koskaan, mutta näkee että tulee muuttamaan omaa tapaansa yrittää.

Poistumisen käsittelyssä ja toteuttamisessa yrittäjät olivat toisiinsa nähden hyvin eri vaiheissa. Yrittämisestä luopuminen tuli aineistossa esiin kahdella eri luopumisen tasolla. Yrittäjillä kuten haastateltavat A ja C oli vaikeaa luopua yrityksen omistuksesta ja sitä kautta asemasta yrityksessä, toisaalta B ja D eivät halua luopua heitä itseään kiinnostavasta tekemisestä.

"...kun 27 vuotta on yrittäjänä ollut ja itte tehnyt alusta lähtien ja on pakko sanoo että on vaikeeta. On todella vaikeeta, kuule on jaakobinpainia itsensä kanssa ja kyll se on, tää on mulla tämmönen prosessi. Mä yritän kypsyttää itseni siihen että mä voin luopua... koska kyllähän se on niinkun hyppy tuntemattomaan... kaikki ne ihmiset ja kaikki se kulttuuri on oma luomaa niin kyllä se aika rankka paikka on..."
Haastateltava A

A:n tarinassa tuli esille selvästi psykologisen omistajuuden kolme pääkomponenttia, omistuksen kohteen hallintakyky, tietämys kohteesta ja kohteeseen tehdyt investoinnit (Pierce et al. 2001). A:n hallintakyky on peräisin hänen asemastaan yrityksen toimitusjohtajana ja omistajana. Yrityksessä hän on saanut päättää ja to-

teuttaa asioita toimitusjohtajan ja omistajan rooleissa, mikä on voimistanut psykologisen omistajuuden hallintakyvyn komponenttia ja siten psykologista omistajuutta yritystä kohti. A:lla on myös intiimiä tietämystä yrityksestään ja koska tämä psykologista omistajuutta lisäävä komponentti kasvaa ajan myötä (Pierce et al. 2001), on A:n 27 vuotta pitkä ura yrityksessä lisännyt psykologista omistajuutta merkittävästi. Pitkä ajanjakso yrityksen parissa on myös tarkoittanut suurta ajankäytöllistä investointia yritykseen, joka on myös siten lisännyt psykologista omistajuutta. Psykologisen omistajuuden tunteen takia A:n on vaikea luopua yrittäjyydestä ja yrityksestä, vaikka hän on ymmärtänyt että se olisi hyväksi yritykselle.

Haastateltava A:n kertomuksessa tulee selvästi esille psykologisen omistajuuden vaikutus yrittäjän poistumisprosessiin. Hän oli investoinut koko yrittäjäuransa yrityksen kasvattamiseen ja koki sen kulttuurin ja ihmiset itselleen läheiseksi. Hän koki yrityksen omakseen ja siitä luopuminen on vaikeaa vaikka aikaa ei yritykselle tahdo muilta projekteilta enää löytyä. A näki oman poistumisensa tarpeellisena jossain vaiheessa, mutta toisaalta häntä arvelutti myös oma tulevaisuus yrittäjäuran jälkeen. A oli selvästi poistumisprosessin alkupäässä ja vasta vakavasti harkitsemassa yrityksestään luopumista.

Vastaavasti yrittäjä D, joki oli haastatelluista yrittäjistä kaikista pisimmällä luopumisprosessissaan, suhtautui omaan poistumiseensa paljon positiivisemmalla asenteella. Tätä voisi selittää juuri se, että hän oli jo luopunut osaksi omistuksestaan ja käytännössä jo paljolti omista toimitusjohtajan ja johtamisen tehtävistä. Toisaalta D:n aikomus jatkaa yrityksen toiminnassa voisi selittää D:n positiivista suhtautumista yrityksestä luopumiseen.

"... jos kunto säilyy tälläsena niin tässä tulee vuosikausia enemmän tai vähemmän tehtyä kuitenkin. No sittenhän se vasta rupeaakin (kiinnostamaan) kun pääse kaikista tämmösistä arkirutiineista.. vielä niistä vähistäkin pääsee eroon.. niin pääsee kehittelemään, niin se on semmonen mielenkiintonen aihealue joka kiinnostaa."
Haastateltava D

Haastateltava D aikoo pysyä oman mielenkiintonsa parissa ja uskoi työmotivaation lisääntyvän kun saa luovuttaa toimitusjohtajan loputkin tehtävät toimintaa jatkavalle tyttärelleen E:lle. Hän ei siis aio varsinaisesti luopua omasta mielenkiinnostaan tai siirtyä eläkkeelle työstään mikäli työkyky pysyy entisellään. Hänen positiivista suhtautumista poistumiseen selittää psykologisen omistajuuden näkökulmasta se, että hän ei ole varsinaisesti poistumassa yrityksen toiminnasta, mutta vaihtaa roolista toiseen. Myöskään D ei nähnyt oman ikänsä olevan työtä rajoittava tekijä tai syy eläkkeelle jääntiin vaan näki jatkavansa oman kuntonsa mukaan työntekoa.

"E ottaa toimitusjohtajuuden vuoden vaihteessa vastaan ja tuota, en mä..ei mun toimenkuva siitä hirveesti muutu juuri.. ilmeisesti mä tätä samaa askartelua tässä teen... mä oon ollut itseasiassa tästä operatiivisesta toiminnasta niinkun vähän sivussa jo tuota ihan selkeästi..."
Haastateltava D

D:n tapauksessa on erityistä, että vastuun siirros jatkajalle on jo epävirallisesti tehty ja D on toiminut vain muodollisesti yrityksen toimitusjohtajan tehtävissä. Tässä mielessä poistuminen toimitusjohtajan paikalta ja siitä syntyvä muutos ei ole hänen mielestään merkittävä henkilökohtainen muutos. Sillä ei myöskään pitäisi olla merkittävää vaikutusta yrityksen sisällä, jos jatkaja on jo vastannut luopujan tehtävistä epävirallisesti. Tästä syystä D voi olla luottavainen yrityksen toiminnan jatkumiseen saumattomasti johtajanvaihdoksen yhteydessä.

Psykologisen omistajuuden viitekehyksen kannalta D:n ja A:n tarinoissa on paljon yhteistä. Molemmat ovat tehneet pitkän uran yrittäjinä samassa itse aloittamassaan yrityksessä, joten psykologisen omistajuuden voisi olettaa olevan molemmilla lähes yhtä korkealla. Molemmat ovat investoineet paljon aikaansa yrityksen pyörittämiseen ja heillä on siitä paljon tietämystä. Näin voisi olettaa poistumisen olevan myös D:lle siten yhtä vaikeata hyväksyä kun se on sitä pohtivalle A:lle. Ero yrittäjien välillä on kuitenkin se, että D:n on luopunut käytännössä toimitusjohtajan tehtävistä ja myös osasta omistustaan. Tämä tarkoittaa psykologisen omistajuuden kannalta sitä, että D:n kohteen hallintakyky on laskenut, joka on voinut siten myös laskea hänen kokemaansa psykologista omistajuutta tai sen vaikutusta poistumiseen. Tämä taas on saanut yrityksestä poistumisen tuntumaan helpommalta ajatukselta. On toisaalta paradoksaalista, että yrittäjän tulisi yrityksestään poistuakseen luopua osasta yrittämisestä, sillä juuri luopuminen on vaikeata. On kuitenkin huomioitava yrittäjien erilaiset roolit yrityksissään ja se, kuinka he määrittelevät omaa identiteettiään yrittämisen kautta ja kuinka yrityksestä poistuminen tulisi muuttamaan heidän käsitystä itsestään. A määritteli itseään enemmänkin yrittäjänä, kun D oli selvästi insinööri, joka oli joutunut ottamaan itselleen johtamisen tehtäviä, jotka häiritsivät hänen keskittymistään omaa mielenkiintoaan kohden. Tästä syystä poistuminen nykyisestä roolista oli D:lle positiivinen ja mielekäs tapahtuma, kun se A:n tapauksessa kyseenalaisti enemmän hänen omaa identiteettiään.

"*No katotaan nyt sitten (milloin poistun kokoaan toiminnasta) että aina on jotain varmaan..että se tässä yrittäjällä on helppo tällasessa (sukupolvenvaihdos) tapauksessa että se ei katkee se lanka niinkun kerralla...*"
Haastateltava C

Myös yrittäjä C koki yrityksestään poistumisen vaikeaksi toteuttaa lopullisesti. Vaikkakin hän oli luopunut roolistaan yrityksen johtajana, oli hän silti yrityksen enemmistöomistaja. Hänen vaikeudestaan luopua yrityksestä kertoo paljon hänen käyttämä kuvaus langan katkeamisesta yritykseen. C:n mielestä on parempi jos yrittäjä ei lähde yrityksestä kerralla ja että sukupolvenvaihdos mahdollistaa vähit-

täin tapahtuvan omistajanvaihdoksen. Tässä näkyy selvästi huoli oman yrityksen jatkuvuudesta ja yrittäjän omasta jaksamisesta, kuten myös C korosti. Vastaava huoli siitä mitä tehdä yrittämisen jälkeen tuli esille myös A:n tarinassa. C:n kertomuksessa nousee esille psykologisen omistajuuden taustalla vaikuttava identiteetin määrittämisen motivaatiotekijä (Pierce et al. 2003), eli omistuksen käyttäminen oman identiteetin määrittämiseen. Muutos omistuksen kohteessa aiheuttaa siten myös muutoksen yrittäjän identiteetissä ja tämä ajatus saattaa tuntua yrittäjälle epämiellyttävältä ja siten vähentää halua muuttaa nykyistä tilannetta vaarantaen hänen omaa identiteettiään.

Haastateltavan A:n kertomuksessa tuli myös esille ulkoisten ja sisäisten tekijöiden vaikutukset yrittäjän motivaatioon jatkaa yritystoimintaa. A:n mukaan hänen aikaisemmin kokema loppuun palaminen on vaikuttanut hänen suhtautumiseensa työntekoon ja siten myös helpottanut yrittämisestä luopumista muiden tehtävien takia.

”Ajan puute on tietysti helppo sanoo, kyllähän se sitä myös onkin. Mutta se oli varmaan kakstuhatta ni mä sain burnoutin sillon työnteosta...ja mä on sen jälkeen asennoitunut siihen yrittämiseen hieman eri lailla, koska mä en haluu uudestaan saada sitä… ihminen se vaan romahtaa täysin että... itkua vaan koko ajan, ei pysty menee ovesta ulos eikä mitään, kun tuntuu että maailma kaatuu… sillon sen jälkeen homma muuttu, oma ajattelu yritystoiminnasta ja toisaalta se vähän jelppaa tätä nykyistä prosessia myöskin sitten että ei halua polttaa itteensä loppuun.”
Haastateltava A

A koki burnoutin olleen hänen yrittäjyyteensä suhtautumiseen merkittävällä tavalla vaikuttanut tapahtuma, jonka hän näkee pakottaneen hänen suhteuttamaan omien resurssien käyttöään uudestaan. Tästä on seurannut tilanne, jossa hän ei halua käyttää aikaansa kohtuuttoman paljon useiden päällekkäisten asioiden hoitamiseen. Koska A kokee yrittäjyyden ulkopuoliset tehtävät itseään enemmän kiinnos-

taviksi, on yrittäjyydelle siten myös vähemmän aikaa ja kokee että siitä olisi pakko luopua, jotta riskiä burnoutin uusiutumiselle ei olisi.

Aineistossa oli havaittavissa, että yrittäjien tapa määrittää omaa identiteettiään vaikutti halukkuuteen poistua omasta yrityksestä psykologisen omistajuuden kautta. Yrittäjät jotka määrittivät itsensä yrittäjyyden ja yrityksen omistuksen kautta, kokivat vaikeammaksi poistua yrityksestään ja jättää sitä pois elämästään. Toisaalta asiantuntijuuden kautta itsensä määrittävät yrittäjät kokivat helpommaksi poistua nykyisestä yrittäjän roolista, joka vei aikaa heidän oikealta mielenkiinnolta. Myös yrittäjien asenteella ja suhtautumistavalla yrittämiseen tai niissä tapahtuneilla muutoksilla oli vaikutusta yrittäjien yrityksestään poistumishalukkuuteen.

5.2.2 Poistumiseen herääminen

Aineiston yrittäjien poistumisen suunnitteluun ja sen aloittamiseen liittyi aineistossa selkeästi mahdollisen jatkajan olemassaolo. Jatkajan halukkuus jatkaa yritystoimintaa nähdään omistajanvaihdosprosessin aloittavana sysäyksenä perheyrityksissä (Sharma et al. 2003). Tämä oli selvästi näkyvissä aineiston perheyritysten kertomuksissa.

”…mä E:ltä kysyin että mitä tehdään ja tuota kiinnostaako yrityksen jatkaminen ja hän ilmotti että kiinnostaa ja sillon mä sanoin että ei ole myyntilistoilla yritys sitten..”

Haastateltava D

”… on nuorempi sukupolvi, jo kolmas sukupolvi, niinkun tossa toiminnassa aktiivisesti mukana että heillä on niinkun into ja innokkuus niinkun tähän kasvattamiseen. Hyvältähän se tuntuu..mitenkä mä sanoisin, et sitä osaamista on jo niin paljon siellä niinkun siellä kolmannella polvella..”

Haastateltava C

Aineiston perheyrityksissä oli selvästi havaittavissa, että perheen sisältä tulleiden jatkajien into ja halukkuus jatkaa perheyrityksen toimintaa oli ollut syynä omistajanvaihdosprosessin aloittamiselle. D luopui yrityksen myyntiaikeista jatkajan ilmoittaessa halukkuutensa yritystoiminnan jatkamiselle. C:n mielestä jatkajien olemassaolo yrityksen sisällä on mahdollistanut yrityksen sukupolvenvaihdoksen menestyksekkään toteuttamisen yrityksen jatkuvuuden ja kasvattamisen kannalta. Molemmissa tapauksissa jatkajien olemassaolo on mahdollistanut sukupolvenvaihdoksen suunnittelun aloittamisen yrityksissä. C:n tarinassa ilmeni myös hänen oman kokemuksensa vaikutus perheyrityksen jatkajana nykyisen sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseen.

”… että meillä äiti hoiti kaikki toimisto.. kirjallisen puolen, laskutuksen ja muun..ja äiti oli kuollut ja isä oli ainoastaan.. ollut siinä operatiivisessa puolessa niinkun mukana ja se tapahtu sen takia niinkun tavallaan sitten (sukupolvenvaihdos)..mä otin niitä hoitaakseni niinkun niitä kirjallisia asioita niin se niinkun siirty siinä sitten tavallaan..siinä oli tavallaan kaks syytä, se ikä ja sitten tää, että hävis niinkun henkilö joka hoiti sitä kirjallista puolta… Kyllähän tuo vävy on ollut tuossa jo kohta 15 vuotta mukana, tytärkin vissiin jo kohta 10 vuotta että ihan tietoisesti on lähetty tähän.. että he ottaa sitten tästä tän (yrityksen).”
Haastateltava C

C:n kertomuksessa kävi ilmi kuinka hänen oma kokemuksensa vanhempiensa yrityksen jatkajana oli hyvin erilainen nyt toteuttavan sukupolvenvaihdoksen suunnittelun ja toteutuksen aikavälin suhteen. Yrityksen C:lle siirtyminen oli seurausta hänen isänsä korkeasta iästä ja yrityksen osaamisen äkillisestä katoamisesta hänen äitinsä yllättävän kuoleman takia. Tämä johti tilanteeseen, jossa C joutui ryhtymään pyörittämään yritystä ilman, että hänellä olisi ollut siitä aikaisempaa kokemusta. C on oppinut omasta kokemuksestaan ja lähtenyt toteuttamaan sukupolvenvaihdosta seuraavalle sukupolvella huomattavasti pidemmällä aikavälillä ja

tuomalla jatkajat osaksi yrityksen johtamista jo ennen varsinaista omaa poistumistaan yrittäjän roolista tai yrityksestä.

Yhdistävänä tekijänä aineiston yrittäjillä oli selvä näkemys yrityksen tulevista tai mahdollisista jatkajista, jotka löytyivät kaikissa tapaukissa yrityksen sisältä. A:n ja B:n pohdinta omasta poistumisestaan ja sen syistä oli kuitenkin erilaista siten, että heillä jatkajien olemassaolo ei ollut syynä poistumisen suunnittelulle vaan, että se oli enemmänkin mahdollisuus toteuttamiselle.

”…esimerkiks T joka nyt mulle työskentelee niin hän sano et hän vois olla kiinnostunut kenties jatkamaan, eli mä oon näinkin pitkälle avoimesti puhunut sitä et jos tulee sellanen (poistuminen)…”
Haastateltava B

”Juteltu on kyllä mutta ei ole tehty mitään, ne (muut omistajat) on antanut siinä mulle.. mä saan tehdä ihan mitä haluun ja miten mietin tän asian sitten, et totanoinni ei he jos mä vaikka myisin osakkeeni pois niin ei he varmaan siihen uutta osakasta etsi siihen tilalle…”
Haastateltava A

A ja B olivat pohtineet omaa poistumistaan omistuksen poistumisen kannalta ja heille oli selvää kenelle he saisivat myytyä oman yrityksensä omistuksen, kun tai jos he poistuisivat yrityksestään. Molemmat olivat myös keskustelleen mahdollisten ostajien kanssa kaupan ja poistumisen toteuttamisesta, kumpikaan ei kuitenkaan ollut lähtenyt vielä varsinaisiin toimiin kaupan toteuttamiseksi.

5.2.3 Käsitykset ulkopuolisten suhtautumisesta poistumiseen

Yhtenä teemana haastatteluaineistossa nousi esiin yrittäjien käsitykset poistumiseen liittyvistä normeista ja suomalaisten yrittäjien suhtautumisesta poistumisen kommunikointiin ulkopuolisille.

”Se (poistuminen) on vähän pyhä asia... se on vähän sama asia kun ihmisellä yleensä niinkun kun se jää työelämästä eläkkeelle.. on sellainen tunne että nyt toi ihminen on niin vanha että jo että se ei kykene enää töihin..että mä oon hylkiö, että mä en enää kelpaa töihin.. vähän sellain voi olla se, miks siitä ei huudella etukäteen.”
Haastateltava C

C näki yrittäjien kokevan poistumisen arkaluontoisena asiana, jota yrittäjän on vaikea tuoda esiin vahingoittamatta omaa itsetuntoaan arvokkaana yhteiskunnan jäsenenä. C:n tarinassa tulee esille hänen käsityksensä poistumiseen liitetystä stigmasta suomalaisessa kulttuurissa. Yrityksestään luopuva pelkää leimautuvansa hyödyttömäksi muiden silmissä ja tästä syystä poistumisen suunnittelusta ei kerrota ulkopuolisille ennen sen toteuttamista. Samanlainen käsitys poistumisen tai sen halun vähäisestä kommunikoinnista tuli esiin A:n tarinassa.

”Kun yrittäjät ei sano että ne on lopettamassa, ne ei suunnittele, vaikka se niitten päässä pyöriis ni niin ne ei kerro kenellekkään. Ne ei uskalla kertoo että ne tarvii sukupolvenvaihdoksen, koska ne pelkää et kun hän kertoo niin työntekijät lähtee.. tai kilpailijat.. kilpailuasema heikkenee, kilpailija kuulee että hän on luopumassa.”
Haastateltava A

A:n kertomuksessa tuli esille yrittäjien kokemat pelot poistumishalukkuuden kommunikoinnille. Yrittäjät saattavat pelätä heidän ilmoituksensa luopua yrityksestä johtavan yrityksen toiminnan päättymiseen tavalla tai toisella, vaikka sen pitäisi

edistää ostajan tai toiminnan jatkajan löytämistä. A:n kertomus tuo esille yrittäjillä olevia käsityksiä poistumiseen liitetyistä normeista ja korostaa niiden vaikutusta yrittäjien poistumisen suunnittelulle. Sekä A:n ja C:n kertomuksissa poistuminen on negatiivinen käsite, joka on rinnastettavissa epäonnistumiseen. Epäonnistumisen ja siitä seuraavan stigman välttely voi siis johtaa myös poistumisen toteuttamisen lykkäämiseen tai toteuttamatta jättämiseen, ja siten myös poistumisen epäonnistumiseen.

5.2.4 Poistujan vastuu yrityksestä

Halu auttaa yritystä oman poistumisen jälkeen on yksi aineiston yrittäjiä yhdistävä tekijät. Kaikki haastatelluista yrittäjistä halusivat jatkaa nykyisen yrityksensä toiminnassa vielä yrittäjäroolin tai omistusosuudesta luopumisen jälkeen jollain tavalla. Yleistä oli, että yrittäjät toivoivat pystyvänsä kehittämään yrityksiensä hallitustoimintaa ja jatkavansa siihen osallistumista vielä poistumisen jälkeen. He myös kokivat olevansa vastuullisia yrityksen tulevaisuuden menestyksen mahdollistamisesta poistumishetkellä. Tämä tuli esille kauppahinnan, mahdollisen maksuajan ja kaupan ehtojen kohtuullistamisena ostajan ja yrityksen jatkuvuuden kannalta.

”…tietysti mä haluaisin itelleni saada jonkunnäköstä eläketurvaa, mutta myöskin se että ei se voi...ei voi rasittaa sitä yritystä niin paljon että sen yrityksen..eihän siinä myyntisuhteessakaan voi olla se kauppahinta sellanen että se yritys lamaantuu. Että sekin pitää, pitää niinkun ottaa huomioon että sen yrityksen jatkuvuus pitää niinkun olla mahdollistettu, et kyl siin pitää niitä kompromisseja niinkun tavallaan sitten.. miettiä että, et mitkä on ne tavat millä se niinkun tehdään.”
Haastateltava C

C koki olevansa myyjänä vastuullinen yrityksen jatkuvuuden kannalta kohtuullisen kauppahinnan asettamisessa. Yrityksen ja jatkajan toiminnan mahdollistaminen oli hänen mielestään jopa hänen omaa myyntivoittoa tärkeämpi asia. Tämä on tietenkin ymmärrettävää varsinkin sukupolvenvaihdoksien tapauksissa, jossa jatkaja on

yrittäjän läheinen, mutta myös normaaleissa yrityskaupoissa, joissa ylihinnoittelemalla myytävän yrityksensä voi yrittäjä karkottaa potentiaaliset ostajaehdokkaat. Samoin myös haastateltava A koki kohtuullisen hinnoittelun luopujan osalta olevan tärkeä seuraavan yrittäjän menestymismahdollisuuksien kannalta.

”…hinnottelu on suuri ongelma monelle.. et pitäs päästä Espanjaan eläkkeelle.. et hinnat on muutoman vuoden liikevaihto, mut eihän liikevaihdolla kukaan elä.. mun mielestä se pitäs olla maksettavissa parin vuoden liikevoitolla pois.. ennen oli viis, mutta maailma on muuttunu. Mun mielestä pitäs niinkun auttaa.. ostajan auttaminen on niinkun tosi tärkee, et vaikka hankkis tai antas rahotusta jatkajalle.”
Haastateltava A

A:n kokemuksen perusteella myytävät yritykset on ylihinnoiteltuja luopuvien yrittäjien epärealistisen arvonmäärityksen takia. Yksi selittävä tekijä markkinahinnan ja yrittäjän määrittämän arvon erotuksessa voi olla juuri yrittäjän psykologinen omistajuus, eli ns. tunnearvon lisääminen kauppahintaan. Hinnoitteluongelman takia myyntihinnat ovat ostajien kannalta usein kohtuuttomia ja vaikeuttavat toiminnan kannattavuutta. Myös A koki luopuvana yrittäjänä tärkeäksi auttaa yritystoiminnan jatkajaa ja nosti rahoituksen löytämisen tai jopa antamisen tärkeäksi jatkajan kannalta. Lisäksi A halusi pysyä yrityksen toiminnassa mukana vielä poistumisen jälkeen.

"...jos lähden kokonaan niin kyllä tarkotus on ollut toimia tyyliin senior advisorina vielä ainakin pari vuotta siinä mukana. Tavallaan tavalla taikka toisella... auttaa siinä hallitustyöskentelyssä..."
Haastateltava A

A koki pystyvänsä auttamaan yrityksen hallitustyöskentelyssä ja sen kehittämisessä vielä jättäessään aktiivisemman roolin yrityksessä. Hallituksen rooli ja hallitus-

toiminnan kehittäminen tuli esiin myös haastateltava D:n tapauksessa. Myös C koki oman osaamisen olevan vielä yrityksen kannalta hyödyllistä.

"...varmaan pystyy joissakin asioissa myöskin tuomaan sitä kokemusta vielä asioihin, niin se on varmaan - kyl mä luulen että siinä on win-win tilanne jatkajillekin..."
Haastateltava C

Halu jäädä mukaan yrityksen toimintaan kertoo mielestäni juuri psykologisen omistajuuden voimakkuudesta. Yrittäjät ovat vielä niin kiinnostuneita luomastaan organisaatiosta, että haluavat vaikuttaa sen menestykseen ja tuntevat vastuuta yrityksestä vaikka eivät olisi enää yrityksen omistajana. Näen, että halu olla mukana toiminnassa selittyy psykologisen omistajuuden vaikuttavuuden motivaatiotekijällä (Pierce et al. 2003), eli henkilön halulla hallita ja mahdollisuudella vaikuttaa ympäristöönsä. Koettu vastuu on seurausta omistajuuden tunteesta. Koska vaikuttaminen poistumisen jälkeen on mahdollista ja se kiinnostaa yrittäjiä, ovat he myös toteuttamassa tätä mahdollisuutta. Lisäksi ajatus siitä, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa yrityksen toimintaan vielä poistumisen jälkeen, tekee se poistumisen ajatuksen helpommaksi. Mahdollisuus vaikuttaa yrityksessä vielä tulevaisuudessa tarkoittaa pienempää muutosta yrityksen ja yrittäjän välisessä suhteessa ja myös pienempää muutosta yrittäjän omalle identiteetille.

Toisaalta kiinnostusta yrityksen toimintaan yrittäjän poistumisen jälkeen voi osittain selittää perheyrittäjien tapauksissa kiinnostus omien lasten ja heidän perheidensä hyvinvoinnista. Mutta toisaalta myös haastateltava A oli erittäin kiinnostunut yrityksensä jatkuvuudesta, vaikka ei aio siirtää omistusta omille sukulaisilleen. Psykologinen omistajuudesta seuraava vastuuntunne voi siis olla korkeaa oli kyseessä perheyritys tai ei.

"...toivomus on että he esimerkiksi löytäs hallitukseen semmosen jäsenen jolla on enemmän antaa siihen yritykseen kun esimerkiksi mulla tällä hetkellä... Mä jotenkin koen että mulla ei oo mitään uutta hirveesti antaa, et mä oon enemmän toiminut yrityksessä viime vuodet niinkun poliisina...Se uuden luominen on vähän niinkun puuttunut."
Haastateltava A

Yrittäjä A oli kriittinen omaan kykynsä tuoda lisäarvoa yrityksen toimintaan tällä hetkellä ja toivoisi yrityksen jatkuvuuden kannalta, että yrityksen hallitukseen löydettäisiin uusi hyvä jäsen. Tässä näkyy A:n selvä halu ja toive yrityksen menestyksekkäälle jatkolle vielä hänen oman poistumisen jälkeen, joka on seurausta koetusta psykologisesta omistajuudesta yritystä kohden.

Toisaalta C, kuten A tai D, ei tiennyt milloin aikoo yrityksestään luopua. Tämä kertoo mielestäni luopumisen vaikeudesta tai luopumisprosessin keskeneräisyydestä. Poistumisesta ei mielestäni voida sanoa olevan päätetty, jos sen ajankohtaa ei voida määrittää. Mielestäni yrittäjä ei ole tällaisessa tapauksessa vielä kokonaan sitoutunut lopulliseen yrityksestä poistumiseen.

"Monella on se luopuminen (vaikeaa), no mulla se nyt henkilökohtaisesti ei ole se... uus polvi on jo tavallaan niin valveutunut siihen toimintaan että se tavallaan tietää sen yrityksen tavat toimia..on jo tavallaan siinä yrityksessä jo niin sisällä, et ainakin täs tapauksessa ne on niin vahvasti jo et tavallaan ei tuu sellasta äkkinäistä.. katsomuseroja, ne on jo tehty sellaset asiat ennakkoon tai käyty läpi."
Haastateltava C

Keskeneräisestä luopumisen ja poistumisen käsittelystä kertoo C:n ristiriita hänen kertomuksessaan. Hän kiistää yrityksestä luopumisen olevan hänelle itselleen vaikeata, mutta perustelee tämän sillä, että jatkajat jakavat hänen näkemyksensä

yrityksen oikeasta toiminnasta. Tämä on selvästi ristiriidassa hänen käsitykseensä oman luopumisensa helppoudesta. Ristiriidassa tähän on myös halunsa pysyä mukana yrityksen toiminnassa vielä luopumisen jälkeen samalla tavalla kuin haastateltava A. Hän haluaa selvästi, että yrityksen jatkajat jakavat hänen näkemyksensä yrityksen toiminnan tulevaisuudesta ja puhuu mahdollisista ”äkkinäisistä katsomuseroista” joita liian nopeasti tehtävä omistajanvaihdos saattaisi tuoda. Hän siis selvästikin haluaa, että yritys jatkaa tulevaisuudessakin hänen omana yrityksenä, eikä haluaisi nähdä epämieluisia muutoksia yrityksen toiminnassa.

Tässä nousee esiin psykologisen omistajuuden taustalla vaikuttavat identiteetin ja paikan omistamisen motivaatiotekijä (Pierce et al. 2003). C kokee yrityksensä osana omaa identiteettiään ja hänen on vaikea hyväksyä yrityksen äkkinäisiä muutoksia, johon jatkajat saattaisivat ryhtyä ilman hänen hyväksyntää. Tähän äkkinäisten muutosten välttämiseen liittyy myös C:n halu määrittää oma paikkaansa ja omaa yritystään. C:n voimakkaan halun varmistaa hänenkaltaisen yrityksen jatkuminen voi tulkita myös reviirikäyttäytymisen (Brown et al. 2005) muodoksi. Aineistosta ei kuitenkaan ilmennyt onko C mitenkään puolustanut omaa omistustaan, muuten kuin jättämättä omistustaan toistaiseksi siirtämättä.

”…se on sitten seuraavien omistajien asia..kehittäköön tai myyköön, mitäs siinä..en mä oo täältä mitään mukaan viemässä. Et mä sanon, et varmaan mun siinä vaiheessa, kun mä luovutan mun viimeisenkin osan tästä niin se on ihan teidän asia, että jos tuntuu että joku tulee ja maksaa sopivan mielyttävän hinnan niin antaa palaa."
Haastateltava D

Aineiston toinen sukupolvenvaihdosta toteuttava haastateltava D suhtautui yrityksen jatkuvuuteen oman poistumisensa jälkeen lähes päinvastaisella asenteella kuin C. Hänen mielestään oli täysin uusien omistajien asia kuinka yritystä vietäisiin eteenpäin tai mitä sille tehtäisiin. Tämä kertoo toisaalta pienemmästä psykologi-

sen omistajuuden määrästä tai erilaisesta suhtautumisesta omaan omistajuuteen ja yritykseen. On psykologisen omistajuuden kannalta huomioitava, että D:n suunnitelmissa hän vielä jatkaisi yrityksessä työskentelyä yrittäjän roolista poistumisen jälkeen. Koska D saa jatkaa oman alkuperäisen mielenkiintonsa parissa, ei hänen identiteettiinsä kohdistu samanlaista epävarmuutta tai muutospainetta kuin C:n tapauksessa.

Molemmissa aineiston perheyrityksissä yrittäjät olivat valinneet poistumisen strategiaksi jatkuvuuden. Aineistossa oli nähtävissä, että molemmissa tapauksissa valintaa selittää mahdollisuuden olemassaolo. Eli se, että potentiaalinen jatkaja on työskennellyt yrityksessä jo pitkään. Molempien yritysten jatkajat olivat ennen jatkamispäätöstä työskennelleet yrityksessä lähes tai yli 10 vuotta. Tänä aikana jatkamisen strategia on valikoitunut toteutettavaksi strategiaksi vaikka se ei olisi alun perin ollutkaan tarkoituksena, kun jatkaja aloitti työskentelyn yrityksessä.

"No E:hän on ollut...kymmenisen vuotta ollut tässä niin tota, tuli jossain vaiheessa...tää yritys ois ostettu, me oltas saatu tää rahas muutettua jos ois haluttu ja ois ollut ihan hyvillä ehdoillakin itseasiassa, itseasiassa...varmaan pelaisin jossain tuolla kesää odotellessa lämpimämmässä paikassa golfia tai jotain muuta tekisin, mutta se ei sillon mieleen...mä E:ltä kysyin että mitä tehdään ja tuota kiinnostaako yrityksen jatkaminen ja hän ilmotti että kiinnostaa ja sillon mä sanoin että ei ole myyntilistoilla yritys sitten.."
Haastateltava D

D:llä olisi ollut mahdollisuus poistua yrityksestään voitto-strategialla, mutta hän näki paremmaksi vaihtoehdoksi jättää yrityksensä oman tyttärensä johdettavaksi, joka myös suostui tarjoukseen. Näen, että valinnan myymisen ja jatkajalle siirtämisen välillä ratkaisee psykologinen omistajuus yritystä kohtaan ja halu nähdä toiminnan jatkuvan oman lapsen omistuksessa. Tällöin yritys tuntuu yrittäjälle välillisesti vielä omalta, kuin verrattuna tilanteeseen jossa yritys siirtyisi täysin ulkopuo-

liselle omistajalle, johon yrittäjällä ei ole minkäänlaista sidettä tai intressiä. Lisäksi valintaan D:n tapauksessa on vaikuttanut hänen tapansa määrittää omaa identiteettiään enemmänkin insinöörinä kuin yrittäjänä, jolloin yrittäjyydestä luopuminen olisi hänen itsensä kannalta helpompaa.

5.2.5 Yrityksen muutos yrittäjän poistuessa toiminnasta

Tällä teemalla on yrittäjän yrityksestään kokeman vastuun kanssa paljon yhteistä, mutta on mielestäni silti erillinen oma teemansa. Vaikkakin yrittäjät kokivat vastuuta yrityksensä menestyksestä vielä poistumisen jälkeen, he näkivät myös yrityksen muuttuvan jollain tavalla poistumisen toteuttamisen aikana tai sen jälkeen. Tämä näkyi aineistossa odotuksina yrityksessä ja sen johtamisessa tapahtuvina muutoksina. Tästä esimerkkinä haastateltava C, jonka mukaan yrityksen toiminnassa on tapahtunut selvästi muutos jatkajien tullessa mukaan toimintaan.

"...selkeesti nuorissa näkee just sen että ne kattoo sitä, tätä toimintaa.. niinkun minullekin tää.. on tullut niinkun vähän kutsumus, tavallaan verenperintö miten sitä nyt vois sanoo, mut kun eihän nuoret ajattele (samalla tavalla), ne ajattelee sitä että nää autot on tuotantovälineitä joilla pitää saada, saada niinkun tota...tuottoa, yrityksen pitää olla tuottava ja kannattava. Et se ajatusmaailma on niinkun erilainen kun siit tulee enemmän bisnesmäistä siitä ajattelumaailmasta."
Haastateltava C

C kokee että yrityksen toiminta-ajatuksessa on tapahtunut ja tulee tapahtumaan selvä muutos ammattimaisempaan ja liikejohdolliseen ajattelutapaan. Hän itse kokee lähteneensä yrittäjäksi perheyrityksen jatkajana. Mutta hänen jatkajansa tulevat taas olemaan enemmän yritysjohtajia, jotka ajattelevat tuottoja ja lähestyvät toimintaa analyyttisemmin. Samanlaiset odotukset yrityksen johtamisen ammattimaista kohti näkyivät myös D:n kertomuksessa.

"...tässä tapauksessa kun (jatkajan) koulutus on kaupallinen, niin se on..siinä voi olla, se vahva puoli siinä on että ei keskity lillukanvarsiin vaan keskittyy johtamiseen... et nythän E joutuu tukeutumaan omaan ympärillä olevaan organisaatioon... sellasta yrittäjämäistä intiuutiota ei välttämättä sieltä tule... et se on sellanen murros mikä tulee."

"…mä pyörin siellä mutteritasolla että..mutta kun on vielä tämmönen toimenkuva että tuotekehityksestä vastava... tavallaan niinkun tämmösessä tapauksessa, voisko sanoa että jopa yrityksen eteenpäinviemisessä voi viedä vääriin asioihin."

Haastateltava D

D:n tarinassa tulee myös selvästi esiin yrityksessä odotettu muutos, jossa yritys siirtyy ensimmäisen yritysjohtajan johdettavaksi. Tapauksessa jatkajalla ei ole koulutusta tai kokemusta yrityksen perusliiketoiminnasta ja teknisestä puolesta kuten perustajalla. D:n mielestä tämä on merkittävä asia, joka tulee muuttamaan yrityksen johtamista liikejohdollisempaan suuntaan, jossa toimitusjohtajan rooli tulee myös merkittävästi muuttumaan perustajavetoiseen yritykseen verrattuna. Tästä huolimatta D pitää tätä positiivisena muutoksena yrityksen kannalta. D:n tarinassa tuli esille myös se, kuinka yrittäjän ja jatkajan oma koulutustausta ja mielenkiinto vaikuttaa yrittäjän identiteetin määrittämiseen ja luopumisesta suhtautumiseen, sekä yrityksen omistajanvaihdoksessa tapahtuvaan johtamisen muutokseen. D:n on sisäisen insinööri-identiteettinsä takia helpompi luopua yrittämisestä ja siirtyä pois yrittäjän roolista päästäkseen oman mielenkiinnon pariin ja takaisin häntä eniten kiinnostavaan rooliin yrityksessä.

"...meidän pitäs ottaa ulkopuolista hallitushommaa lisäks tähän joka ois E:n kannalta varmasti niinkun hyvä, että sinne tulis niinkun sitä laajempaa näkemystä, et sittenhän tää muuttus niinkun oikeasti yritykses.. oikeasti yritykses eikä yhdenmiehen showksi."

Haastateltava D

D myös koki, että ulkopuoliset hallituksen jäsenet voisivat tuoda merkittävän panoksen yrityksen toiminnan kehittämiselle eteenpäin. Myös tässä D viittaa toiveeseen yrityksen muutoksesta ”oikeaksi yritykseksi”. Menossa olevan D:n poistumisprosessin aikana toteutettu muutos näkyi myös jatkajan E tarinassa.

”…markkinoinnin merkitys on muuttunut.. paljon käynyt myös erilaisissa koulutuksissa tämän sukupolvenvaihdoksen ja jatkamisen takia. Tätä on valmisteltu aika pitkään.. tätä vaihdosta… Ihmiset yleensä odottaa että meillä ois jotain dramaattista, mutta ei meillä mitään sellasta ole ollut.”
Haastateltava E

Haastateltavan E tarinassa tulee esille myös yrityksessä toteutetut muutokset ennen varsinaista poistumista. Hän on päässyt itse toteuttamaan yrityksen markkinoinnin ammattimaistamista, sekä valmistautunut yrityksen jatkajan roolin omaksumiseen. Psykologisen omistajuuden kasvattamisen kannalta E on päässyt vaikuttamaan yrityksen toimintaan, hänellä on siitä intiimiä tietoa ja hän on myös investoinut siihen toistaiseksi koko ammattiuransa. On siis olettavissa että myös E:n kokema psykologinen omistajuus yritystä kohti on erittäin korkealla tasolla.

E myös nostaa esille ulkopuolisten odotukset yrityksen sisäisistä konflikteista, joita ei heidän tapauksessa ole tapahtunut. Tämä kertoo toisaalta jatkajan ja nykyisen yrittäjän ja yrityksen jaetuista arvoista ja yhteisistä päämääristä. Toisaalta se kertoo myös ulkopuolisten odotuksista ja pessimistisistä käsityksistä omistajanvaihdosten toteuttamisesta. Reviirikäyttäytymisen poissaolo voi D:n ja E:n tapauksessa toisaalta selittyä D:n halukkuudella luopua omasta roolistaan yrittäjänä, joten vaikka psykologinen omistajuus olisikin korkealla, ei syytä omistuksen puolustamiselle ole ollut. Tämä ei tietenkään tarkoita ettei reviirikäyttäytymisen ilmeneminen

olisi mahdollista tulevaisuudessa, kun D:n on tarkoitus luopua enemmän yrityksensä omistuksesta.

Merkittävää oli että kaikilla poistuvilla yrittäjillä oli jonkinlainen näkemys yrityksestään oman poistumisensa jälkeen ja että tähän näkemykseen liittyi myös jonkinlainen positiivinen muutos nykytilanteesta. Yrittäjän A kohdalla tämä muutos oli uuden ja häntä paremman toimitusjohtajan ja hallitusammattilaisen löytäminen yritykselle. Aineiston kahden perheyrityksen tapauksessa yrittäjät näkivät jatkajien muuttavan yrityksen johtamisen ammattimaisemmaksi. Yrityksissä oli havaittavissa selvää institutionaalistumista, jota pidetään yleisesti tavoiteltavana tapana varmistaa sukupolvenvaihdoksen onnistuminen (Gilding et al. 2013). Yrittäjät puhuivat toiminnan ammattimaistamisesta ja näkivät muutoksen positiivisena ja sen johtuvan jatkajien erilaisesta suhtautumisesta yrittämiseen ja yritykseen. Molemmissa tapauksissa yrittäjät näkivät, että heidän seuraajansa ovat enemmänkin ammattijohtajan kaltaisia uusia omistajia, eikä heidän omassa roolissaan jatkavia yrittäjiä. Oli kuitenkin epäselvää missä määrin institutionaalistumista oli tietoisesti lähdetty hakemaan ja oliko se enemmänkin jatkajien tuoman muutoksen seurausta.

5.2.6 Yrittäjien asenteet poistumisen verotukseen

Aineistossa tuli useasti myös esille yrittäjien suhtautuminen verotukseen yrityksen sukupolvenvaihdoksessa. Mielestäni teeman käsittely analyysissä on perusteltua, koska verotus tai käsitys sen vaikutuksista on yrittäjän poistumishalukkuuteen ja poistumiseen mahdollisesti vaikuttava ulkopuolinen tekijä. Varsinkin C piti yrityksen sukupolvenvaihdoksen verotusta kohtuuttomana ja epäoikeudenmukaisena.

"..kyllä mä perintöveron ymmärrän jos sä perit jotakin älytöntä siinä niin, mutta yrityksen sukupolvenvaihdos niin sitä veroa mä en niinkun ymmärrä et miks siitä pitää ottaa siitä välistä niinkun veroa.."
Haastateltava C

C koki että sukupolvenvaihdos on verotuksellisesti erityistapaus johon ei verotuksella pitäisi puuttua. Huomioitavaa on, että koska C ei ollut vielä siirtänyt yrityksensä omistusta eteenpäin, ei hänellä ole totuuspohjaista käytännön kokemusta verotuksen vaikutuksesta yrityksensä nykyisessä tilassa. Sukupolvenvaihdoksen verotus tuntuu C:n mielestä epäoikeudenmukaiselta ja se uhkaa hänen mielestään myös yrityksen toimintaa.

"...verottaja vie siitä välistä rahaa niin se on niinkun se kaikista niinkun...se vie yrityksestä sellasta rahaa mitä oltais valmiita käyttämään yrityksen investointeihin ja yrityksen kasvuun ja yrityksen henkilökunnan lisäämiseen... siinä viedää niinkun hetkellisesti, tai sanotaan että vuosiakin, viedään yrityksen investointikapasiteetti viedään pois, ihan vaan sillä että se verottaja haluaa siitä välistä rahaa."
Haastateltava C

C koki omistajanvaihdoksen verotaakan mahdollisesti lamaannuttavan yrityksen investointikapasiteetin tuleviksi vuosiksi. Verottaja on C:n puheessa ”välistävetäjä” ja syypä yrityksen kasvun tyrehdyttämiseen. On epäselvää johtuuko C:n negatiivinen asenne sukupolvenvaihdoksen verotusta kohtaan hänen itse aikanaan yrityksestä maksamista perintöveroista. Tämä on mielestäni hyvin mahdollista. Verottaja on C:lle selvästi uhka, joka saattaa jopa hidastaa yrityksen omistajanvaihdosprosessia. C ei osannut selittää tai ei halunnut kertoa yrityksessä selvitettyjä verosuunnittelun vaihtoehtoja yrityksen omistajanvaihdostilanteessa.

Verottajan puuttuminen yrityksen sukupolvenvaihdokseen on yrittäjän kokeman psykologisen omistajuuden kannalta tulemista yrittäjän omalle alueelle. C kokee, että verottajalla ei tulisi olla asiaa perheen sisäiseen asiaan, joksi hän yrityksen omistuksen siirtämisen kokee. Kyseessä on tavallaan kollektiivisen psykologisen omistajuuden tilanne, jota verottaja pyrkii omistajien näkökulmasta horjuttamaan.

Verottajan toiminta horjuttaa C:n käsitystä siitä mikä on itse asiassa yrittäjän omaa ja omassa hallinnassa. Vastaavasti haastateltava D, joka oli jo siirtänyt omistustaan lapsilleen, suhtautui perintöverotukseen maltillisemmin.

"...se maksuaika minkä nuo tytötkin sai, no meillä se nyt tässä tapauksessa meni lahjotuksena se homma mutta joutu lahjaveron maksaa sitten, niin ei se vaikuttanut mitään..sittenhän puhutaan kun alkaa yrityksen arvo olla 100 miljoonaa.. se ei tälläsiä pk tai mikroyrityksiä niinkun..ei sillä verotuksella oo merkitystä..."
Haastateltava D

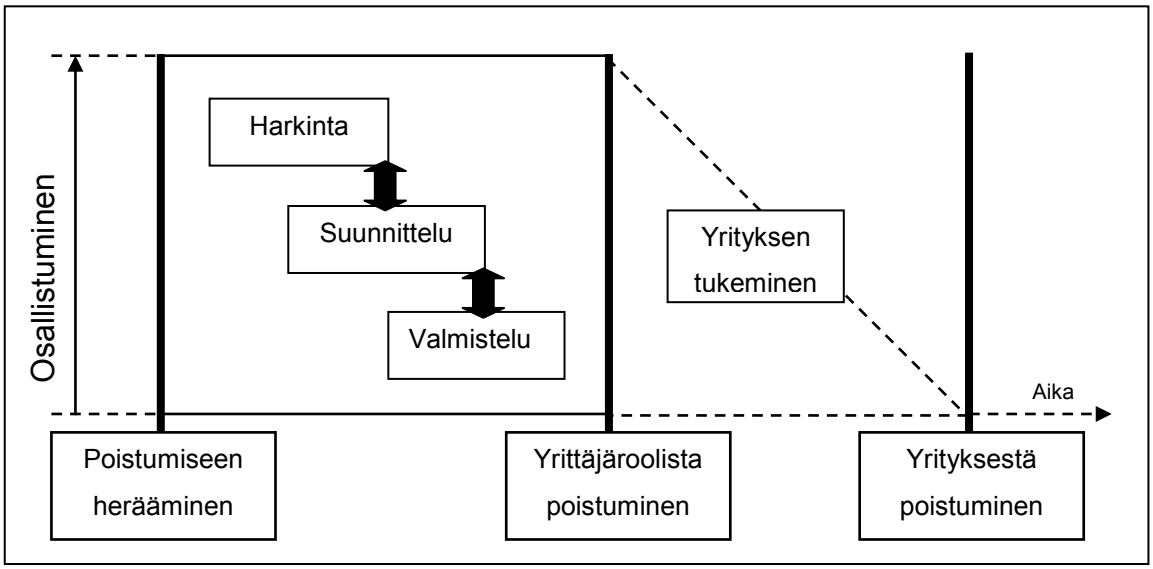
D:n oma kokemus sukupolvenvaihdoksesta oli positiivinen ja se näkyy myös hänen neutraalissa suhtautumisessa asiaan. Toisaalta, on myös huomioitava C:n ja D:n yritysten välinen kokoero, joka varmasti vaikuttaa uusien omistajien mahdollisuuksiin maksaa perintöveronsa vahingoittamatta yrityksen investointi tai maksukykyä. Myös D:n suunnitelma luopua omistuksestaan osissa on pienentänyt kerralla erääntyvän perintöveron määrää, verrattuna tapaukseen jossa hän luopuisi koko osakekannastaan kerralla. Toisaalta omistuksen siirron suuruus on mahdollistanut perintöveron huojennusten käytön.

Yrittäjien asenteissa perintöverotusta kohden tuli aineistossa esiin se, kuinka yrittäjän käsitys perintöveron vaikutuksista voi vaikuttaa yrittäjän haluun toteuttaa sukupolvenvaihdos yrityksessään. Asenteet perintöverotusta kohtaan saattavat olla syynä poistumisprosessin pitkittämiseen ja lopullisen poistumisen lykkäämiseen, kun perintöveron vaikutukset eivät ole yrittäjälle selkeitä tai verotuksesta ei ole otettu selvää ulkopuolisten asiantuntijoiden avulla.

5.3 Yrittäjän poistumisprosessin malli

Aineiston perusteella loin aineiston yrittäjien poistumisen prosessia kuvaavan mallin (kuvio 6). Tämän mallin tarkoituksena on selventää sitä, kuinka aineiston yrittäjät strukturoivat oman poistumisensa. Mallissa on oleellista kolme poistumisen päätapahtumaa, jotka ovat poistumiseen herääminen, yrittäjäroolista poistuminen ja yrityksestä poistuminen. Poistumiseen heräämisellä tarkoitan kohtaa yrittämisen prosessissa, jolloin yrittäjä huomaa poistumisen yrityksestä olevan hänelle ja yrityksen tulevaisuudelle oleellinen asia.

Kuvio 6. Aineiston yrittäjien poistumisprosessia kuvaava malli.



Tätä ensimmäistä päätapahtumaa seuraa yrittäjäroolista poistumista edeltävä vaihe, jonka aikana yrittäjä harkitsee, suunnittelee ja valmistelee yrityksestään poistumista. Harkinnan vaiheessa yrittäjä päättää toteuttaako poistumisen vai ei. Vaikka mallissa aika etenee vasemmalta oikealle, on huomioitava että prosessien ja päätapahtumien välinen aika on riippuvainen yrittäjän tarpeesta ja motivaatiosta poistua omasta yrityksestään. Tästä johtuen poistumista harkitseva voi jäädä prosessien eri vaiheisiin lähes kuinka pitkäksi aikaa tahansa.

Kun yrittäjä on päättänyt toteuttaa poistumisensa, hän siirtyy suunnittelemaan poistumisensa toteuttamista ja käy läpi käytössään olevia keinoja ja käytännössä valitsee haluamansa poistumisen strategian. Vaikka vaiheet etenevät harkinnasta suunnitteluun, ei se tarkoita että prosessi etenisi lineaarisesti ja ettei yrittäjä voisi siirtyä suunnittelusta takaisin harkitsemaan poistumisen toteuttamista tai valmistelusta takaisin suunnittelun vaiheeseen. Tätä vaiheiden dynaamista suhdetta olen kuvannut mallissa kaksisuuntaisilla nuolilla, sillä näen että näillä vaiheilla on keskinäisiä vaikutuksia prosessin edetessä. Suunnitteluvaiheessa esiin tulevat seikat voivat saada yrittäjän harkitsemaan omaa poistumista vielä uudelleen tai lähestymään sitä eri strategialla.

Suunnittelun jälkeen yrittäjä siirtyy poistumista valmistelevaan vaiheeseen, jossa yrittäjä ensimmäistä kertaa prosessin aikana ryhtyy konkreettisiin toimiin oman poistumisensa toteuttamiseksi valitsemallaan tavalla. Tätä poistumisen valmistelua seuraa mallissa poistumisen toinen päätapahtuma, eli yrittäjäroolista poistuminen. Tapahtuma on seurausta yrittäjän tietoisista toimista ja halusta poistua omasta yrityksestään. Tämä vaihe toteutui aineistossa virallisesta asemasta luopumisen, kuten toimitusjohtajan roolin luopumisen kautta. Oleellista on kuitenkin, että yrittäjä jättää yrittäjän roolinsa yrityksessä ja siirtyy yrityksen päivittäisestä toiminnasta, joko omistajaksi tai asiantuntijaksi. Tässä vaiheessa yrittäjästä tulee ex-yrittäjä ja hänen identiteettiinsä kohdistuu muutospaineita.

Yrittäjän roolista poistumista seuraa varsinaista yrityksestä poistumista edeltävä ajanjakso, yrityksen tukeminen. Tässä vaiheessa yrittäjän yritystoimintaan osallistuminen ja sen taso muuttuu. Ex-yrittäjä on kuitenkin vielä kiinnostunut entisen yrityksensä toiminnasta ja on mukana tukemassa toimintaa asiantuntijan roolissa. Tämän vaiheen olemassaolo näkyi selvästi aineiston yrittäjien suunnitelmissa ja koetussa vastuussa ja halussa auttaa yritystä vielä oman poistumisen jälkeen. Tämän tukivaiheen olemassaolo yrittäjien suunnitelmissa on seurausta psykologisesta omistajuudesta ja sitä seuraavasta vastuun kokemisesta. Kun yrittäjä ei ole enää mukana yrityksen toiminnassa, on hän poistunut yrityksestä kokonaan ja to-

teuttanut mallin viimeisen vaiheen, eli yrityksestä poistumisen. Tässä vaiheessa hän on myös viimeistään luopunut omistusosuudestaan yrityksessä kokonaan.

Olen jakanut yrittäjän poistumisen mallissa kahteen osaan, eli yrittäjäroolista ja varsinaisesta yrityksestä poistumiseen, korostaakseni tutkimuksessa esiin tullutta yrittäjän ja yrityksen välistä suhdetta yrittäjäroolista poistumisen jälkeen. On perusteltua tarkastella poistumista kaksivaiheisena tapahtumana yrittäjän roolista poistumisen ja yrityksestä poistumisen kautta, sillä yrittäjien kiinnostus ja huoli entisen yrityksensä menestyksestä oli aineistossa varsin selvä yrittäjiä yhdistävä tekijä. Ei ole kuitenkaan mitään estettä sille, että nämä tapahtumat eivät voisi tapahtua samanaikaisesti. Eli, että yrittäjä poistuisi sekä yrityksestä, että yrittäjän roolista samaan aikaan. Tämä oli kuitenkin aineiston yrittäjille vieras ajatus heidän yritystään kohti kokemansa vastuun ja psykologisen omistajuuden takia. On myös mahdollista että yrittäjä luopuu ensin omistuksestaan myymällä yrityksen ulkopuoliselle ja jää jatkaa samanlaisessa johtajan ja ”yrittäjän” roolissa vielä kaupan jälkeen. Mallin esittämä roolista poistuminen toimii myös tässä tilanteessa, sillä yrittäjä ei ole enää varsinaisesti yrittäjä omistuksesta luopumisen jälkeen, vaan siirtyy tukemaan yrityksen jatkuvuutta johtajan ominaisuudessa kunnes poistuu yrityksestä kokonaan.

Ei ole myöskään mahdollista määrittää missä määrin yrittäjän osallistuminen yrityksen toimintaan muuttuu ja millä aikavälillä, joten olen kuvannut yrittäjän aktiivisuuden laskua ja aikaa poistumisten välillä mallissa katkoviivalla. Yrittäjäroolista poistumisen jälkeen on ex-yrittäjän omistusosuudesta ja kiinnostuksesta, sekä jatkavasta yrittäjästä ja omistajasta kiinni kuinka pitkään yrittäjä on mukana yrityksen toiminnassa. Tähän post-yrittämisen tilanteeseen ja sen jatkumiseen vaikuttaa myös yritystä kohti koettu psykologinen omistajuus ja virallinen vaikutusvalta yrityksen toiminnassa.

Sovellettaessa mallia aineiston yrittäjiin, nähdään että yrittäjistä mallin harkintavaiheessa oli selvästi haastateltava A, joka oli selvästi herännyt poistumisensa tarpeellisuuteen mutta ei vielä ollut päättänyt poistuuko yrityksestä ja millaisella aikataululla. Haastateltava B oli nykyisessä yrityksessään mallin ulkopuolella, eli poistumiseen heräämistä edeltävässä yrittämisen prosessissa. Hän ei nähnyt poistumista vaihtoehtona itselleen tällä hetkellä, mutta oli kuitenkin suunnitellut sitä mahdollisuutena. Haastateltavat C ja D olivat oikeastaan jo yrittäjäroolista poistumisen vaiheessa ja siirtymässä yrityksen tukemisen vaiheeseen. Molemmat olivat siirtäneet yrityksen johtamisen jatkajilleen, ja vaikka D oli vielä yrityksen muodollinen johtaja, ei hän enää hoitanut yrityksen operatiivista toimintaan. Tämän mallin kannalta onkin siis oleellista tarkastella yrittäjän roolia ja mitä hän tekee yrityksessä, eikä vain hänen virallista asemaansa yrityksessä.

5.4 Analyysin yhteenveto

Tässä osiossa tarkoitukseni on pyrkiä vastaamaan työni tutkimuskysymyksiin tekemäni analyysin avulla. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen[1]tarkoituksena oli selventää yrittäjän sisäisten ja häneen kohdistuvien ulkoisten tekijöiden vaikutusta yrittäjän haluun poistua yrityksestä.

Poistumishalukkuuteen vaikuttavista sisäisistä seikoista nousi selvästi esille yrittäjien kokema psykologinen omistajuus yritystään ja myös yrittäjyyttä kohti. Psykologisen omistajuuden vaikutus poistumishalukkuuteen oli myös kaksijakoista, sillä näen että se sekä lisäsi että vähensi halua poistua yrityksestä. Tämä löydös psykologisen omistajuuden vaikutuksen kaksijakoisuudesta on samanlainen, jota Leroy et al. (2015) pohtivat omassa tutkimuksessaan. Psykologinen omistajuus voi aiheuttaa yrittäjälle myös sisäistä ristiriitaa ja sisäistä kamppailua tilanteessa, jossa hän tietää poistumisen olevan yrityksen kannalta parasta, mutta ei silti haluaisi luopua omasta roolistaan yrityksessä.

[1]Tutkimuskysymys 1: Mitkä ulkoiset ja sisäiset tekijät vaikuttavat yrittäjän haluun poistua yritystoiminnasta?

Yrittäjät kokivat olevansa vastuussa yrityksen menestyksestä vielä poistumisensa jälkeen ja haluaisivat yrityksen jatkavan menestyksekkäästi tulevaisuudessa. Tämä epävarmuus yrityksen menestyksestä tulevaisuudessa toisaalta vähensi halua poistua, mutta myös lisäsi sitä tilanteissa joissa poistuva yrittäjä koki jatkajan ja uuden johtajan positiivisena muutoksena yritykselle. Näen, että juuri psykologinen omistajuus johtaa vastuuntuntoon yrityksestä ja kiinnostukseen sen hyvinvoinnista poistumisen jälkeen. Ehdotan, että psykologinen omistajuus on korkealla tasolla omistuksesta luopumisenkin jälkeen, koska sen tasoa on hidasta alentaa vapaaehtoisesti. Myöskään yrittäjillä ei ole käsitystä omasta omistajuutensa muutoksista ennen poistumisen toteuttamista, joten suhde yritykseen pysyy heidän suunnitelmissaan nykyisenkaltaisena, jossa he ovat erittäin kiinnostuneita sen asioista. Vaikka osa yrittäjistä pelkäsi miten yritykselle kävisi ilman heidän panostaan, ei merkkejä varsinaisesta reviirikäyttäytymisestä aineistossa löytynyt. Toisaalta reviirikäyttäytymistä voi olla erittäin vaikea havaita, kun aineisto rajoittuu lähes yksinomaan sen mahdollisen aiheuttajan kertomukseen tilanteesta.

Aineistossa tuli psykologisen omistajuuden viitekehyksen kannalta selvästi esille kuinka yrittäjien tapa määritellä omaa identiteettiään omistuksen ja yrittäjyyden kautta vaikuttaa yrittäjien suhtautumiseen omasta yrityksestä poistumiseen. Yrittäjyyden ja yrityksen avulla rakennettu identiteetti on poistumisen tilanteessa suurten ja mahdollisesti epämieluisilta tuntuvien muutosten edessä, joten poistuminen tuntuu yrittäjälle erittäin vaikealta tehtävältä. Toisaalta asiantuntijuuden kautta itseään määrittävällä yrittäjällä yrittäjän roolista luopuminen on helpompaa, vaikkakin hän korkean psykologisen omistajuuden takia kokisi lopullisen yrityksestä poistumisen hankalaksi.

Nostan tässä lisäksi esille psykologisen omistajuuden vaikutuksen aineistossa ja poistumisen keskustelussa esille nousseeseen yrityksen arvonmäärityksen ongelmaan yrityksen myyntitilanteissa. Näen, että juuri psykologinen omistajuus vääärentää yrittäjän arviota oman yrityksensä käyvästä markkina-arvosta. Voitaisiin puhua ns. tunnearvosta, jota yrittäjät kokevat yritystään kohti. Tämä nostaa esille

ongelman psykologisen omistajuuden hyödystä yrittäjälle ja yritykselle. Toisaalta psykologisesta omistajuudesta on hyötyä, sillä se sitoo ja motivoi yrittäjää jatkamaan töitä yrityksen hyväksi. Mutta se voi myös hankaloittaa yrityksestä luopumista ja siitä saatavan hyödyn lunastamista, jos yrittäjä arvottaa yrityksen arvon liian korkeaksi koetun tunnearvon takia tai ei ollenkaan pysty luopumaan yrityksestä.

Sisäisistä tekijöistä ikä nostetaan yleensä oleelliseksi poistumista ajavaksi tekijäksi. Se oli myös aineistossa oleellinen osa yrittäjien käymää pohdintaa omasta yrittäjän urastaan tulevaisuudessa. Se oli toisaalta tekijä omasta yrityksestä ja yrittäjänroolista luopumiselle, niin että yrittäjät kokivat halua siirtyä eläkkeelle tai keventää omaa työtaakkansa ikääntyessään. Ikää pidettiin viimeisenä rajoittavana tekijänä työnteon pitkittämiselle, mutta tämäkin oman työkyvyn vähenemisen eikä varsinaisen absoluuttisen iän takia. Toisaalta jo pitkän yrittäjänuran tehneet yrittäjät, joilla oli vielä matkaa eläkeikään, näkivät yrittäjyyden ainoana mahdollisena toimeentulon muotona ja olivat erittäin pessimistiä omista työllistymismahdollisuuksistaan yrittämisen ulkopuolella. Toisaalta heidän oli myös oman yrittäjäidentiteettinsä takia vaikea hyväksyä muutoksia nykytilanteeseen, jossa heidän oman identiteettinsä olisi muutosten edessä.

Ulkoisista yrittäjän poistumishalukkuuteen vaikuttavista tekijöistä esiin tuli asennoituminen perintöverotusta kohti ja odotukset sen vaikutuksista. Ulkoisiin ja poistumisen suunnitteluun ja toteuttamiseen vaikuttaviin tekijöihin lukeutui myös ulkopuolisten suhtautuminen yrittäjän poistumiseen, joka käsitetään helposti epäonnistumisen muodoksi. Epäonnistumisen stigman välttely voi johtaa siten poistumisprosessin aloittamisen lykkäämiseen.

Perintöverotuksen osalta aineistossa nousi esiin koettu pelko jatkavan yrittäjän perintöverotaakan lamauttavasta vaikutuksesta yrityksen taloustilanteelle. Perintöverotuksen koettu epäoikeudenmukaisuus on mielestäni selitettävissä korkealla psykologisella omistajuudella. Yrittäjä kokee, että omistuksen siirto on hänen oman omistuksensa piiriin kuuluva asia, johon ei ulkopuolisilla kuten verottajalla

ole asiaa. Verottajan toiminta on yrittäjän kannalta hänen oman vaikuttavuuden ja paikan omistamisen tarpeen loukkaamista, joka siten tuntuu epäoikeudenmukaiselta. Haluan täsmentää, että perintöveron mahdollinen vaikutus poistumisen toteuttamiseen ja sen pitkittämiseen selittyi sen vaikutuksen odotuksilla, eikä varsinaisella verotuksella. Tähän vaikuttaa yrittäjän oma asennoituminen, sekä käsitys perintöverosta, johon vaikuttaa ja jota saattaa vääristää siitä käytävä julkinen keskustelu, joka keskittyy yleensä suurten perheyritysten sukupolvenvaihdosten ympärillä käytävään uutisointiin.

Toisen tutkimuskysymyksen[2] tarkoituksena oli selventää millä tavoin ja keinoin yrittäjä suunnittelee yritystoiminnasta poistumista. Tämä sisältää niin yrittäjän tavoitteet poistumiselle, aikataulutuksen kuin poistumisen strategian ja keinot. Yrittäjien poistumisen suunnittelu ja aikataulutus oli tutkimuksen kannalta vaikea kysymys. Tämä jo siitä syystä, että haastateltavat olivat poistumisessaan hyvin eri vaiheissa ja siten henkilökohtaisten prosessien vertailu niiden keskeneräisyyden takia oli hankalaa. Yrittäjiä yhdistävänä tekijänä aineistossa näen kuitenkin suunnittelun epämääräisyyden ja yrittäjäkeskeisyyden. Jälkimmäisellä tarkoitan yrittäjien taipumusta suunnitella poistumistaan lähinnä itsekseen tai vain ainoastaan oman lähipiirinsä kanssa. Lisäksi suunniteltu poistumisen aikataulu on siinä mielessä epämääräistä, että siinä edetään yrittäjän itsensä sopivaksi kokeman aikataulun mukaan, joka on altis muutoksilla, eikä etene hänen ennalta laaditun suunnitelman tai strategian mukaan. Yhdistävänä tekijänä aineistosta nousi esille poistumisen pitkään kestävä toteuttaminen, jonka voi tulkita tehdyksi valinnaksi tai yrittäjän kokeman poistumisen epämukavuuden seuraukseksi. Yhdistävää kuitenkin oli, että lopullisen poistumisen aikataulu ei ollut yhdelläkään yrittäjällä selvä. Tämä selittynee myös osittain yrittäjien halulla olla mukana yrityksen toiminnassa vielä omistuksesta ja asemasta luopumisen jälkeen, jolloin varsinaista poistumisen tapahtumaa on hankala määrittää tai suunnitella.

[2] Tutkimuskysymys 2: Kuinka yrittäjä suunnittelee yritystoiminnasta poistumista?

Pyrkiessäni selventämään tapaa jolla aineiston yrittäjät lähestyvät omaa poistumisprosessiaan valmistin aineiston yrittäjien poistumisprosessia kuvaavan mallin (sivu 66, kuvio 6). Merkittävä havainto aineiston yrittäjien poistumisen suunnittelusta oli, että poistuminen oli kaksivaiheista. Yrittäjät poistuivat ensin yrittäjän roolistaan ja vasta myöhemmin suunnittelivat poistuvansa kokonaan yrityksensä toiminnasta. Näiden vaiheiden välissä ex-yrittäjät halusivat tukea yrityksen toimintaa parhaansa mukaan. Kaksivaiheista poistumista selittää mielestäni psykologisen omistajuuden rooli poistumisessa. Mahdollisuus vaikuttaa yrityksen toimintaan aktiivisen toimijan roolista luopumisen jälkeen tekee poistumisen yrittäjän roolista helpommaksi verrattuna tilanteeseen, jossa yrityksen ja yrittäjän välinen side katkeaisi välittömästi. Poistumisen kaksivaiheisuus mahdollisuutena siis mahdollistaa poistumisen yrityksestä. Tämä on yrittäjän psykologisen omistajuuden taustatekijöiden, eli oman identiteetin ja paikan omistamisen tarpeen kannalta parempi yrittäjälle, sillä tapahtuvat muutokset ovat näin hitaampia ja yrittäjällä on aikaa hyväksyä ne. Näin yrittäjä kokee tilanteen oman identiteettinsä muutosten kannalta helpommaksi. Tästä myös seuraa, että yrittäjän roolista poistuminen on helpompaa yrittäjille, jotka eivät määritä itseään ensisijaisesti yrittäjiksi tai määritä itseään oman yrityksensä kautta. Tämä oli selvästi havaittavissa aineistossa..

Mallin merkittävin kontribuutio on yrittäjien poistumisen kaksiosaisuuden korostaminen, eli yrittäjän poistuminen ensin omasta yrittäjän roolistaan ja vasta myöhemmin seuraava poistuminen yrityksestä. Näiden tapahtumien välillä yrittäjät suunnittelevat olevansa auttamassa yrityksen jatkuvuudessa. Tämä halu on seurausta aineistossa selvästi esille tulleesta koetusta vastuusta, joka on taas seurausta psykologisesta omistajuudesta. Se selittää myös miksi aineiston yrittäjistä kaikki olivat strategisissa päämäärissään jatkuvuus–ja voitto-strategia akselilla, useimmat enemmän jatkuvuuden kuin voitontavoittelun puolella. Joka oli mielestäni yllättävä havainto, sillä intuitio sanoisi, että kyseiset tavoitteet ovat toisensa täysin poissulkevia vaihtoehtoja.

Yrittäjien tekemä valinta eri poistumisstrategioiden välillä on mielestäni seurausta koetusta psykologisesta omistajuudesta, jota seuraa koettu kiinnostus ja vastuu yrityksen jatkuvuudesta. Tässä on oleellista yrittäjien rooli yrityksensä aktiivisina toimijoina, eikä omistajina. Näen, että valinnan jatkajalle siirtämisen tai myymisen tai ulkopuoliselle myymisen välillä ratkaisee psykologinen omistajuus yritystä kohtaan ja halu nähdä toiminnan jatkuvan itselle läheisen henkilön omistuksessa. Tällöin yritys tuntuu yrittäjälle välillisesti vielä omalta, verrattuna tilanteeseen jossa yritys siirtyisi täysin ulkopuoliselle omistajalle, johon yrittäjällä ei ole minkäänlaista suhdetta. Myös mahdollisuus vaikuttaa yrityksen toiminnassa helpottaa yrityksestä poistumista.

Varsinaisten poistumisen keinojen valinnassa yrittäjät olivat ennakkokäsitysten mukaisia, vaikkakin kaikilla oli suurena intressinä yritystoiminnan jatkumisesta huolehtiminen. Perheyrittäjät suunnittelivat poistuvansa siirtämällä omistustaan omille lapsilleen kokonaan lahjoittamalla tai osittain lahjoittamalla ja myymällä. Vastaavasti yksityisinä yrittäjinä toimineet näkivät myyvänsä omistuksensa yrityksessä nykyisin mukana oleville henkilöille. Merkittävää on, että kaikissa tapauksissa jatkajat tai ostajat ovat myös yrityksen sisäisiä. Molempien perheyritysten tapauksissa oli havaittavissa yrittäjien pyrkimys Gilding et al. (2013) nelikentän institutionaalistumisen tapaukseen, jossa vahvan perheharmonian ja jatkuvuuden motivoivat yrittäjät ovat alkaneet ammattimaistaa yrityksensä toimintaa ja rakenteita sukupolvenvaihdoksen onnistumisen varmistamiseksi.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli osallistua yritystoiminnasta poistumisesta käytävään suomalaiseen keskusteluun ja laadullisia menetelmiä käyttäen tuoda esiin uusia näkemyksiä yrittäjien poistumisprosessista ja yrittäjän poistumisen suunnittelusta yrittäjän näkökulmasta. Näen tutkimuksen tuoneen esille neljä merkittävää havaintoa yrittäjän poistumisen ilmiöstä: (1) suunnitellun poistumisen kaksivaiheisuus, (2) psykologisen omistajuuden vaikutukset poistumiseen yrittäjän sisäisenä tekijänä, (3) perintöveron ennakkokäsitysten vaikutus poistumisen suunniteluun ja (4) poistumiseen liitetty epäonnistumisen stigma suomalaisessa kulttuurissa. Havainnot ovat merkittäviä niin elinkeinopolitiikan, yrityksen ja yrittäjän kannalta poistumisen tilanteessa ja sitä suunniteltaessa.

Esittämäni havainto yrittäjien poistumisen kaksivaiheisuudesta on tuotava esiin poistumisen toteuttamisesta käytävässä keskustelussa. Tapa, jolla poistuva yrittäjät suunnittelevat siirtyvänsä yritystä konsultoivaksi asiantuntijaksi ennen lopullista poistumistaan yrityksestä, on yleisesti hyväksytty menettely, jota kriittisesti tarkasteleva keskustelu on vähäistä. Menettelyn tarkoituksena on pidetty yrityksen jatkuvuuden turvaamista varmistamalla poistuvan yrittäjän osaamisen ja muiden resurssien siirtymistä uudelle omistajalle. Tutkimukseni tulosten perusteella menettelyä puoltaa ja osittain selittää yrittäjän luopumisen vaikeuden helpottaminen. Vaikeus ja huoli yrityksen menestyksestä, sekä siitä koettu vastuu on peräisin koetusta psykologisesta omistajuudesta.

Näen, että kaksivaiheinen poistuminen voi myös olla yrittäjälle mahdollisuus pitkittää epämieluisaksi koettua lopullista poistumista ja tehdä itsestä oleellinen yrityksen kannalta. Tämä antaa aikaa lopullisen poistumisen vaikutusten käsittelyyn. On myös mahdollista, että yrittäjä kokee sosiaalista painetta jäädä yrityksensä käyttöön vielä poistumisen jälkeen, koska yrityksen auttaminen nähdään hyvänä yrittämisen tapana ja yrityksensä myymistä pidetään ahneena voitontavoitteluna ja sosiaalisten normien vastaisena.

Yrittäjän sisäisistä tekijöistä, psykologisen omistajuuden rooli oli tutkimuksessa poistumisen suunnittelun ja sen toteuttamisen kannalta merkittävä tekijä. Sen vaikutukset voi aikaisemman tutkimuksen tapaan nähdä kaksijakoisina, joko poistumista edistävänä tai sitä jarruttavana. Merkittäväksi näen tutkimuksessa havaitun yrittäjien kokeman vastuun yrityksensä menestyksestä vielä yrittäjäroolista poistumisen jälkeen. Näen, että tunne vastuusta on linkitetty yrittäjän kokemaan psykologiseen omistajuuteen yritystään kohtaan. Yrittäjät haluavat, että heidän luomansa yritys pärjää myös tulevaisuudessa ja ovat myös kiinnostuneita osallistumaan sen tukemiseen aktiivisen yrittäjäroolin jättämisen jälkeen. Koska psykologisen omistuksen taso ei laske välittömästi yrittäjän luopuessa yrityksensä omistuksesta ja koska yrittäjillä ei ole käsitystä kuinka heidän suhtautuminen yritykseen tulee poistumisen jälkeen tulee muuttumaan, he ovat suunnitelmissaan auttamassa yrityksen toiminnassa. Tämä vastuun tunne yrityksen menestyksestä selittää miksi yrittäjät suunnittelevat poistuvansa yrityksestä kahdessa vaiheessa.

Psykologisen omistajuudelle on poistumisessa oleellista yrittäjän oman identiteetin määrittäminen oman yrityksen ja sen omistuksen kautta. Tähän omistussuhteeseen kohdistetut muutokset vaikuttavat myös yrittäjien identiteettiin, jolloin poistumisen aikataulun pitkittäminen ja muutosten hidastaminen on yrittäjälle mieluisa vaihtoehto henkilökohtaisen henkisen hyvinvoinnin parantamiseksi. Toisaalta itsensä asiantuntijuuden kautta määrittävä yrittäjä voi kokea yrittäjäroolin jättämisen positiivisena kokemuksena.

Psykologisen omistajuuden roolissa ja merkityksessä yrittäjän poistumisessa on aihetta jatkotutkimukselle. Varsinkin psykologisen omistajuuden rooli poistumista vaikeuttavana tekijänä kaipaa vahvistusta, sillä sen vaikutukset yrittäjän poistumisen vaikeuteen vaikuttavat olevan joko negatiivisia tai negatiivisia. On mahdollisesti tekijöitä, jotka itsessään vaikuttavat psykologisen omistajuuden vaikuttavuuteen. Näiden tekijöiden selvittämisessä on selvä aukko jatkotutkimukselle.

Tässä tutkimuksessa esille tulleista yrittäjän poistumisen suunnitteluun vaikuttavista ulkoisista tekijöistä tuli esiin perintöveroon liitetyt ennakkokäsitykset. Perintöveron poistaminen on useiden etujärjestöjen ajama asia ja sen tiimoilta käydään ajoittain kiivasta keskustelua. Tutkimuksessani tuli esille, että on todellinen riski sille, että yrittäjien ennakkokäsitykset oman omistuksensa siirron perintöverotaakan vaikutusten merkityksestä yrityksen jatkuvuudelle johtavat omistajanvaihdoksen ajankohdan ja suunnittelun lykkäämiseen.

Näen, että ennakkokäsitysten synnylle on olennaista perintöverosta käytävä julkinen keskustelu, jossa varsinkin suuret perheyritykset saavat paljon huomiota. Tämä voi johtaa pk-yritysten kannalta ikäviin väärinkäsityksiin, jotka turhaan pitkittävät omistajanvaihdoksen lopullista toteuttamista. Etujärjestöjen tulisikin huolehtia omistajanvaihdosten kannalta tarpeellisen koulutuksen ja tiedon viemisestä jäsenyrittäjilleen. Lisäksi tulisi saada aikaan poliittinen päätös perintöveron tulevaisuudesta, jolloin epävarmuus poistumisen verotaakasta saataisiin poistettua. Nyt yrittäjät saattavat odottaa perintöveron poistoa ja siten pitkittää lopullista poistumistaan. Tämä ei välttämättä ole hyvä yritysten toiminnan kehittämisen kannalta, kun jatkava polvi joutuu odottamaan omistuksen tuomaa päätösvaltaa yrityksessä. Havainto perintöveroon liitetyistä ennakkokäsityksistä on oleellinen myös yrittäjien ja yritysten kanssa työskentelevien ja niiden toimintaa tukevien organisaatioiden, kuten kunnallista elinkeinopolitiikkaa toteuttavien kehitysyhtiöiden toiminnan kannalta. Se korostaa asiantuntija-avun merkitystä sukupolvenvaihdostilanteiden ammattiauttajina.

Viimeisenä tutkimuksen merkittävistä havainnoista nostan esille viitteet poistumiseen liitetystä epäonnistumisen stigmasta suomalaisessa kulttuurissa. Poistuminen voi olla suomalaissa tai paikallisessa yrittämiskulttuurissa epäonnistumiseen liitetty tabu, josta yrittäjien on vaikea puhua. Tällä havainnolla on merkitystä poistumisen ilmiön tutkimisen ja omistajanvaihdoksiin liitetyn yleisen ongelman, eli ostajan löytymisen kannalta. Yrittäjien voi olla hankala löytää yritykselleen ostajaa, koska he eivät halua tuoda oman poistumisensa ajankohtaisuutta julki.

Lisäksi havainto on merkittävä poistumisen tutkimisen kannalta, erityisesti laadullisen tutkimuksen kontekstissa. Poistuvien yrittäjien näkymättömyys hankaloittaa ilmiön tutkimista, sillä haastateltavia on hankala löytää tai tunnistaa, edes tässä tutkimuksessa käytetyn lumipallomenetelmän avulla. Lisäksi haastatteluun suostuvat yrittäjä ovat mahdollisesti halukkaita puhumaan aiheesta vain, koska poistuminen on ollut heille helppoa. Ne yrittäjät, joille poistuminen on kaikkein vaikeinta jäävät marginaaleihin, koska heitä voi olla lähes mahdoton löytää tai he eivät halua puhua aiheesta. Siten kaikkein kiperimmät poistumisen kysymykset voivat jäädä vaille huomiota. Koska varsinaista poistumisprosessia on hankala päästä tarkkailemaan, on tutkija lähes kokonaan haastateltavan jälkikäteen muodostaman kertomuksen varassa. Näin aineistoon saattaa tulla positiivisia vinoumia, jolloin tutkimus ei kerro koko totuutta ilmiöstä tai sen takana piilevistä vaikuttimista. Pitkittäistutkimukset aiheesta toisivat varmasti lisää tietoa yrittäjien tavasta rakentaa omaa poistumista yrityksestään, sekä lisäisivät mahdollisuuksia havaintopohjaisten menetelmien käyttämiselle. Toisaalta voi olla ongelmallista tarkkailla poistumista ilman, että teeman esille tuominen vaikuttaa itse prosessiin millään tavalla.

Lisäksi kansallinen tutkimus asenteista epäonnistumiseen ja yrityksen myyntiin valottaisi suomalaisten suhtautumista yrittäjien poistumiseen, joka myös selventäisi syitä yrittäjien kokemalle poistumisen tabulle. Poistumiseen liitetyn epäonnistumisen stigman mahdollinen olemassaolo paikallisessa yrittäjyyskulttuurissa on myös hyödyllistä huomioida suunnitellessa omistajanvaihdoksia edistävää toimintaa osana elinkeinopolitiikkaa.

LÄHDELUETTELO

Avey, J., Avolio, B., Crossley, C., Luthans, F. (2009) Psychological ownership: theoretical extensions, measurement and relation to work outcomes. Journal of Organizational Behavior, 30, 173–191.

Baron, R.A., Ward, T.B. (2004) Expanding entrepreneurial cognition's toolbox: potential contributions from the field of cognitive science. Entrepreneurship Theory and Practice, 28(6), 553–573.

Brockner, J., Higgins, E.T., Low, M.B. (2004) Regulatory focus theory and the entrepreneurial process. Journal of Business Venturing, 19(2), 203–220.

Bruyat, C., Julien, P. (2001) Defining the field of research in entrepreneurship. Journal of Business Venturing, 16, 165–180.

Cardon, M.S, Zietsma, C., Saparito, P., Matherne, B.P., Davis, C. (2005) A tale of passion: New insights into entrepreneurship from a parenthood metaphor. Journal of Business Venturing, 20, 23–45.

Davis, P.S., Harveston, P.D. (1999) In the Founder's Shadow: Conflict in the Family Firm. Family Business Review, 13(4), 311–323.

DeTienne, D.R. (2010) Entrepreneurial exit as a critical component of the entrepreneurial process: theoretical development. Journal of Business Venturing, 25(2), 203–215.

DeTienne, D.R., Cardon, M.S. (2012) Impact of founder experience on exit intentions. Small Business Economics, 38(4), 351–374

DeTienne, D.R., McKelvie, A., Chandler, G.N. (2015) Making sense of entrepreneurial exit strategies: A typology and test. Journal of Business Venturing, 30(2), 255–272.

Eckhardt, J.T, Shane, S.A. (2003) Opportunities and Entrepreneurship. Journal of Management, 29(3), 333–349.

Etzioni, A. (1991) The socio-economics of property. Journal of Social Behaviour and Personality, 6(6), 465–468.

Gilding, M., Gregory, S., Cosson, B. (2013) Motives and Outcomes in Family Business Succession Planning. Entrepreneurship Theory and Practice, 39(2), 299–312.

Hessels, J., Grilo, I., Thurik, R., Van der Zwan, P. (2011) Entrepreneurial exit and entrepreneurial engagement. Journal of Evolutionary Economics, 21, 447–471.

Ikävalko, M., Pihkala, T., Kraus, S. (2010) The role of owner-managers' psychological ownership in SME strategic behaviour. Journal of Small Business and Entrepreneurship, 23(3), 461–480.

Jussila, I., Tuominen, P., Tuominen, T. (2012) Are We Owners or Regular Customers? The Obscure Meaning of Ownership in Consumer Co-operatives. International Business Research, 5(12), 195–201.

Kautonen, E., Down, S., Minniti, M. (2014) Ageing and entrepreneurial preferences. Small Business Economics, 42, 579–594.

Kuratko, D.F., Hornsby, J.S., Naffziger, D.W. (1997) An Examination of Owner's Goals in Sustaining Entrepreneurship. Journal of Small Business Management, 35(1), 24–33.

Leroy,H., Manigart, S., Mauleman, M., Collewaert, V. (2015) Understanding the Continuation of Firm Activities when Entrepreneurs Exit their Firms: Using Theory of Planned Behaviour. Journal of Small Business Management, 53 (2), 400–415.

Lévesque, M., Minniti, M. (2006). The effect of aging on entrepreneurial behavior. Journal of Business Venturing, 21(2), 177–194.

Littunen, H. (2000) Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 6(6), 295–310.

Mason, C., Harrison, R. (2006) After the Exit: Acquisitions, Entrepreneurial Recycling and Regional Economic Development. Regional Studies, 40(1), 55–73.

Pierce, J.L., Jussila, I. (2009) Collective psychological ownership with the work and organizational context: Construct introduction and elaboration. Journal of Organizational Behavior, 31, 810–834.

Pierce, J.L., Kostova, T., Dirks, K.T. (2001) Toward a theory of psychological ownership in organizations. Academy of Management Review, 26(2), 298–310.

Pierce, J.L., Kostova, T., Dirks, K.T. (2003) The State of Psychological Ownership: Integrating and Extending A Century of Research. A Review of General Psychology 7(1), 84–107.

Pietiläinen, M., Nikander, T. (2013) Alussa asutaan yksin tai kaksin – lopussa uudestaan yksin. Tilastokeskus, Hyvinvointikatsaus 4/2013. [verkkojulkaisu]. [Viitattu 29.10.2015] Saatavilla http://tilastokeskus.fi/artikkelit/2013/art_2013-12-09_001.html?s=0

Rantanen, N., Jussila, I. (2011) F-CPO: A collective psychological ownership approach to capturing realized family influence on business. Journal of Family Business Strategy, 2(3), 139–150.

Rauch, A., Frese, M. (2007) Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owner's personality traits, business creation and success. European Journal of Work and Organizational Psychology, 16(4), 353–385.

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. (2006) KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [Viitattu 2.9.2015]. Saatavilla http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/

Shane, S., Locke, A.E., Collins, J.C. (2003) Entrepreneurial motivation. Human Resource Management Review, 13, 257–279.

Sharma, P., Chrisman, J.J., Chua, J.H. (2003) Succession planning as planned behavior: Some empirical results. Family Business Review, 16(1), 1–15.

Segal, G., Borgia, D., Schoenfeld, J. (2005) The motivation to become an entrepreneur. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 11(1), 42–57.

Shepherd, D.A., DeTienne, D.R. (2005) Prior Knowledge, Potentianl Financial Reward, and Opportunity Identification. Entrepreneurship Theory and Practice, 29(1), 91–112.

Shepherd, D.A., Wiklund, J., Haynie, J.M. (2009) Moving forward: Balancing the financial and emotional costs of business failure. Journal of Business Venturing, 24, 134–148.

Simmons, S.A., Wiklund, J., Levie, J. (2014) Stigma and business failure: implications for entrepreneurs' career choises. Small Business Economics, 42, 485–505.

Suomen virallinen tilasto (2014) Työvoimatutkimus [verkkojulkaisu]. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu 3.12.2014]. Saatavilla http://www.stat.fi/til/tyti/2014/10/tyti_2014_10_2014-11-25_tie_001_fi.html

Suomen Yrittäjät (2015) Tavoiteohjelma 2015-2019 #työn_tekijä [verkkojulkaisu]. [viitattu 25.9.2015]. Saatavilla http://www.yrittajat.fi/File/6ddbf2b6-ab27-4448-b607-92bceda0034a/SY_tavoiteohjelma_2015_2019.pdf

Tuomi, J., Sarajärvi, A. (2009) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2014) Yrityskatsaus 2014 – Murroksia ja uudistumista. [verkkodokumentti]. [viitattu 1.12.2014]. Saatavilla https://www.tem.fi/files/41042/TEMjul_39_2014_web_02102014.pdf

Ucbasaran, D., Westhead, P., Wright, M., Flores, M. (2010) The nature of entrepreneurial experience, business failure and comparative optimism. Journal of Business Venturing, 25, 541–555.

Vaghely, I., Julien, P. (2010) Are opportunities recognized or constructed? An information perspective on entrepreneurial opportunity identification. Journal of Business Venturing, 25, 73–86.

Varamäki, E., Heikkilä, T., Tall, J., Tornikoski, E. (2011) Eteläpohjalaiset yrittäjät liiketoimintojen ostajina, myyjinä ja kehittäjinä. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Julkaisusarja B Raportteja ja selvityksiä 52. [verkkojulkaisu]. [viitattu 3.12.2014]. Saatavilla http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/30761/B52.pdf?sequence=1

Varamäki, E., Tall, J., Sorama, K., Katajavirta, M. (2012) Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2012. [verkkodokumentti]. [viitattu 4.12.2014]. Saatavilla http://www.yrittajat.fi/File/32f3bd7f-f018-4c74-8295-3dbc1346da7a/OV-barometri2012.pdf

Wennberg, K., DeTienne, D. R. (2014) What do we really mean when we talk about 'exit'? A critical review of research on entrepreneurial exit. International Small Business Journal, 32(1), 4–16.

Wennberg, K., Wiklund, J., DeTienne, D.R., Cardon. M.S. (2010) Reconceptualizing entrepreneurial exit: Divergent exit routes and their drivers. Journal of Business Venturing, 25, 361–375.