

Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto
LUT School of Business and Management
Tuotantoteknologian koulutusohjelma
Ari Leinonen 2017
Diplomityö

**OMISTAMISEN TAVOITTEET SUOMALAISISSA PERHEYRITYKSISSÄ
TAVOITTEIDEN MÄÄRITTELYTAPOJEN VAIKUTUS
OMISTAJUUDEN TAVOITTEISIIN**

Ari Leinonen 2017

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Ari Leinonen

Työn nimi: Omistamisen tavoitteet suomalaisissa perheyriyksissä, tavoitteiden määrittelytapojen vaikutus omistajuuden tavoitteisiin

Vuosi: 2017

Paikka: Lappeenranta

Diplomityö: Lappeenrannan teknillinen yliopisto, tuotantotalous.

104 sivua, 8 kuviota, 4 taulukkoa ja 22 tulostetta.

Työn ohjaaja: Professori Timo Pihkala

Hakusanat: perheyrittäjäyys, yrittäjäyys, omistaminen, omistajuus

Työn tavoitteena oli selvittää suomalaisten perheyriyksen omistamisen tavoitteet, ja miten näihin tavoitteisiin vaikuttavat sekä perinteiset, että yritystoimintaan liittyvät taustatekijät. Lisäksi pyrittiin selvittämään, miten yrityksen tavoitteisiin vaikuttaa yrityksen tavoitteiden määrittelyn toimintatapa.

Tutkimustapana käytettiin survey-tutkimusta, jossa tiedot hankittiin Web-pohjaisella kyselyllä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin sekä pääkomponenttianalyysia, että regressioanalyysia ja tulosten merkitsevyyden testaamiseen käytettiin t-testiä, jossa riskitaso oli yleisen käytännön mukaisesti viiden prosentin riskitaso.

Pääkomponenttianalyysin mukaan löytyi kuusi omistajuuden tavoitetta, joiden tärkeyteen tai voimakkuuteen regressioanalyysin avulla voitiin osoittaa taustatekijöillä olevan tilastollisesti vaikutusta. Mikään taustatekijä ei selittänyt kaikkia omistajuuden tavoitteita. Parhaiten eri tavoitteita selitti sukupolvi-taustatekijä. Taustatekijät vaikuttivat omistamisen tavoitteisiin, mutta ihmistutkimukselle tyypilliseen tapaan niiden selitysaste jäi vaatimattomalle tasolle.

ABSTRACT

Aurthor: Ari Leinonen

Subject: Ownership objectives in family businesses

Supervisor: Professor Timo Pihkala

Year: 2017

Location: Lappeenranta

Master's Thesis. LUT School of Business and Management

104 pages, 8 figures, 4 tables

Keywords: family business, business, ownership

The purpose of this Master's Thesis is to find out, which are the targets of ownership in Finnish family business and how these targets are influenced by traditional and entrepreneurial background variables. In addition an effort was made to get an answer to the question, how decisions were made in family business concerning the targets of ownership.

Research methodology was based on survey analysis and the data was obtained from questionnaires sent to respondents via webmail. Used research methods were principal component analysis and regression analysis.

Principal component analysis showed there were six targets of ownership and their total variation could be explained to some extent by background variables in the family business. As indicated above, the background variables had an influence on the targets of ownership but as usual in human or social sciences the coefficient of determination is not very high.

Alkusanat

Työelämässä aktiivisesti toimivana olen itse konkreettisesti havainnut sen jo kliseeksi muuttuneen hokeman, että tuotanto- ja työelämä muuttuvat jatkuvasti, ja vaativat työntekijöiltä jatkuvaa uudelleen koulutusta. Tämän takia olen tämän työn tekemiseen ryhtynyt.

Haluan erityisesti kiittää professori Timo Pihkalaa alkaen aiheen valinnasta ja tilastomateriaalin hankinnasta aina työn kehittymisen seuraamiseen ja ehdotuksiin ongelmallisten kohtien ratkaisemiseksi. Lisäksi kiitokseni työryhmälle Tuula Ikäheimonen & Timo Pihkala & Marita Rautiainen & Markku Ikävalko, joiden julkaisu *Omistuksen tavoitteet perheyrytyksessä* oli suuri apu työn jäsentelyssä ja tavoitteiden asettelussa.

Kiitän myös vaimoani Päiviä, uskollista tutkimustyöni ja ikuisen opiskelijan ymmärtäjää kärsivällisyydestä kaikkina niinä iltoina ja viikonloppuina, kun jouduin perumaan sopimamme aikataulut.

Mikkeli 6.9.2017

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	8
1.1 Taustaa	8
1.2 Tutkimusongelma, tavoite ja rajaukset.....	9
1.3 Tutkimusmetodologia ja tutkimuksen rakenne	10
2 PERHEYRITYS	11
2.1 Perheyrietykset osana yritysmaailmaa	11
2.2 Yrittäjyys ja perheyrittäjyys Suomessa	18
2.3 Perheyrietyksen määritelmiä/yhteiskunnallinen merkitys	23
2.4 Yrittäjyyden tilanne Suomessa	31
2.5 Perheyrietykset ja suhdannevaihtelut	31
2.6 Perheyrietyksen arvot.....	32
2.6.1 Arvoista yleensä	32
2.6.2 Perheyrietyksen arvot ja yrityskulttuuri.....	34
2.7 Sosiaalinen pääoma.....	37
2.8 Sosiaalinen pääoma perheyrietyksessä	40
3 OMISTAMINEN, OMISTAJUUS	42
3.1 Aktiivinen omistajuus ja tavoitteet	42
3.2 Omistajuuden dimensioita	46
3.2.1 Omistajuus juridisena ja filosofisena käsitteenä	47
3.2.2 Omistaja ja omistettava	47
3.3 Psykologinen omistajuus	48
3.3.1 Psykologisen omistajuuden voimakkuus.....	50
3.3.2 Psykologinen omistajuus ja perheyrietykset.....	50
4 LOMAKEKYSSELYN TULOKSET	55
4.1 Ongelmat ja rajoitukset.....	55
4.2 Kyselyn toteuttaminen	55
4.3 Omistajuuden tavoitteet pääkomponenttianalyysin perusteella.....	56
4.3.1 Faktoripisteet vai summamuuttajat	62
4.4. Taustamuuttujien merkitys.....	64
4.5 Valittujen taustamuuttujien vaikutus omistamisen tavoitteita kuvaaviin komponentteihin.....	67
4.6 Perheyrietysten toimintatapojen tavoitteiden määräytyminen ja niiden vaikutukset	77
6 YHTEENVETO	92
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	96
LÄHTEET	99

KUVIOT

KUVIO 1. Kolmen ympyrän malli	26
KUVIO 2. Sukupolvenvaihdokset perheyrytyksessä.....	28
KUVIO 3. Perheen ja yrityksen vuorovaikutus perheyrytyssysteemissä	30
KUVIO 4. Omistaminen, tavoitteet ja tavoitteisiin vaikuttavat taustatekijät.....	44
KUVIO 6. Psykologisen omistajuuden malli perheyrytyksessä	53
KUVIO 7. Muuttujatyypit	64
KUVIO 8. Tilastollisen väliin tulevan muuttujan malli	82

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Suomen yritys rakenne yritysten ja henkilökunnan lukumäärän mukaan 2013.....	14
TAULUKKO 2. Yrityskoko ja liikevaihto vuonna 2013	14
TAULUKKO 3. Perheyriytysten henkilömäärä ja tuotannon jalostusarvo vuonna 2005	17
TAULUKKO 4. Perheyriytysten osuus kaikista samankokoisista yritysistä	17

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa

Nyt 2010-luvun puolivälissä yrittäjyydelle asetetaan suuria odotuksia, ja toiveena on, että syn-tyisi uusia kasvuyrityksiä, joilla on menestystä kansainvälisillä markkinoilla. Suurta huomiota on kiinnitetty olemassa olevien yritysten ja uusienkin yritysten tuottavuuden ja innovointikyvyn edistämiseen, sekä uusien keinojen ja menetelmien parantamiseen, jotta voitaisiin edistää koko kansantalouden tuottavuutta ja uusien tuotantoalojen syntymistä. Tarkasteltaessa me- nestymisen edellytyksiä, yritystasolla on syytä kiinnittää huomioita siihen, mikä vaikutus erityi- sesti omistajuudella on yrityksen menestymiseen ja tulevaisuuteen. Suurin osa yrityksistä on perhe- tai sukuyrityksiä, joten tuotannon määrän ja työpaikkojen lukumäärän suhteen perheyri- tykset vastaavat valtaosasta kokonaistuotantoa ja työllisyyttä.

”Edistääkseen yrityksen kehittymistä tulee omistuksen olla tavoitteellista. Omistuksen tavoit- teellisuuden tarkastelu on kuitenkin harvinaista ja parhaimmillaankin yksiulotteista: omistami- sen tavoitteiden nähdään liittyvän lähes yksinomaan taloudellisiin tavoitteisiin, ja tavoitteiden moninaisuus unohdetaan.” (Ikäheimonen et al., 2014) Omistamisen tavoitteellisuutta sekä ta- voitteiden määrittelyä suomalaisissa perheyrityksissä on tutkittu vain vähän, mutta Ikäheimo- sen et al. tutkimuksessa (2014) perheyrityksille tehdyn kyselylomaketiedustelun avulla on et- sitty vastausta siihen, mitä ovat omistamisen tavoitteet ja miten tavoitteiden määrittely tapah- tuu.

Perheyrityksissä yhteiset tavoitteet, tai yhteinen tahtotila tekee yrityksen kannalta mahdol- liseksi asettaa selkeät tavoitteet yrityksen toiminnasta vastaavalle johdolle ja henkilökunnalle. Täten selkeästi määritellyt omistamisen tavoitteet ovat omistajaohjauksen keskeisin työkalu. Vastakohtana ovat ristiriidat ja ei-sovitettavissa olevat omistajien väliset erimielisyydet yrityk- sen tavoitteista ja tämä luultavasti merkitsee vain yrityksen toimintakyvyn heikkenemistä. (Ikä- heimonen et al., 2014)

Tässä työssä on mahdollista käyttää samaa kyselyaineistoa kuin Ikäheimonen et al. omassa tutkimuksessaan käyttivät ja samalla voidaan käyttää vertauskohtana heidän faktorianalyysillä saamiaan tuloksia omistamisen eri tavoitteista ja tavoitteiden määrittämisestä. Perheyritysten yhteisten tavoitteiden olemassaolo tai niiden puuttuminen ovat erittäin merkittäviä tekijöitä yri- tyksen toiminnan olemassaololle ja jatkuvuudelle. Koska perheyritysten välillä on suuriakin eroja liikevaihdon, henkilökunnan määrän, yrityksen iän tai sukupolvien välillä,

oletettavasti nämä yritykseen ja niiden toimintaan liittyvät taustatekijät vaikuttavat yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Samoin yrittäjiin liittyvät taustamuuttujat, kuten ikä, sukupuoli, monettako sukupolvea perheyrittäjä edustaa tai hänen asemansa yrityksessä (toimitusjohtaja, hallituksen jäsen) saattavat vaikuttaa asenteisiin ja mielipiteisiin sekä sitä kautta yhteisiin tavoitteisiin. Yleensäkin taustamuuttujista ollaan kiinnostuneita, koska niiden avulla voidaan selittää ilmiöiden vaihtelua tai jakautumista eri ryhmiin tai luokkiin. Tavallista on kuitenkin myös se, että oletetulla taustatekijällä ei ole minkäänlaista vaikutusta tutkittavaan asiaan.

Omistajan rooli omistajuuden toteuttajana on perheyrityksessä keskeinen. Omistajaan liittyvän tarkastelun tekee ongelmalliseksi se, että omistajien lukumäärä, heidän liiketaloudellinen osaamisensa, aktiivisuus yrittäjänä ja vaikutusmahdollisuudet vaihtelevat. (Ikäheimonen et al., 2014) Filosofiasa ja sosiologiassa käytetään funktioanalyysia, jossa ”sosiaaliset rakenteet määrittävät yksilöllistä merkityksenantoa ja ilmenevät ajattelun, kielen, identiteettien ja persoonallisuuden muotoina, joihin ihmiset ovat syvällisesti sidottuja. Syntyvät roolit, normit ja arvot antavat toimintamahdollisuudet ja ajattelun tavan.” (Antikainen, 1998) Perheyrityksen tavoitteiden yhtenäisyyden ja yhteisen tahtotilan kehittymisen voitaisiin olettaa syntyvän funktioanalyysin oletusten mukaisesti, jolloin selkeästi määritellyt omistamisen tavoitteet toimivat omistajaohjauksen työkaluna. Perheyritysten jäsenten asenteiden ja toimintojen samankaltaisuutta voidaan odottaa funktionalismin oletusten mukaan ja vastaavasti sovittamattomat ristiriidat omistamisen tavoitteista omistajien välillä eivät ole moraalisesti hyväksyttäviä. Tämän vuoksi niiden torjuminen on ehdoton tavoite.

1.2 Tutkimusongelma, tavoite ja rajaukset

Yksi tämän työn tavoitteista on löytää vastaus kysymykseen, pitävätkö funktionalismin oletukset paikkansa perheyrityksen omistajuuden tavoitteiden yhtenäisyydestä ja samankaltaisuudesta. Perheyrityksessä päätöksenteko on yleensä keskittynyt pienelle ryhmälle, jolloin paine tavoitteiden yhtenäisyyteen suuri. Vastauksen etsiminen lähtee siitä, että kyselylomakkeella selvitetään omistuksen tavoitteisiin liittyviä arvoja ja niiden perusteella muodostetaan pääkomponenttianalyysin avulla ulottuvuuksia, jotka kuvaavat omistamisen tavoitteita, (komponentteja). Näiden komponenttien avulla voidaan laskea jokaiselle vastaajalle summapistemäärä, joka osoittaa, mihin kohtaan tiettyä komponenttiulottuvuutta vastaaja sijoittuu.

Jos komponentin kuvaaman omistamisen tavoite on yrityksen perinteiden jatkaminen, saavat vastaajat erilaisia summapistemääriä ja pistemäärien hajonnan suuruus osoittaa tavoitteiden yhtenäisyyttä.

Miksi perheyriyksessä omistajien tavoitteiden yhtenäisyys tai yhteinen tahtotila on tärkeä? Funktioanalyttinen selitystapa pyrkii osoittamaan, että esimerkiksi tavoitteiden yhtenäisyys on yleistä menestyvissä perheyriyksissä, koska tavoitteiden yhtenäisyys toteuttaa menestyvän perheyriyksen toiminnan kannalta tärkeitä funktioita. Funktionalismi selittää yksittäisen sosiaalisen ilmiön toimintaa ja olemassaoloa tuon toiminnan yhteydellä suurempaan sosiaaliseen ilmiöön tai instituutioon.

1.3 Tutkimusmetodologia ja tutkimuksen rakenne

Omistamisen tavoitteet ja niiden konkretisointi komponenteiksi toteutetaan saatujen vastausten pohjalta. Omistamisen tavoitteet pyritään selvittämään kysymyksillä, jotka käsittelevät omistajuutta eri näkökulmista. Näistä muodostetaan pääkomponenttianalyysi-menetelmällä ulottuvuuksia eli komponentteja. Tutkimuksessa on tapana sijoittaa muuttujat muuttujakategorioihin. Näitä muuttujakategorioita ovat riippumattomat muuttujat, riippuvat muuttujat, taustamuuttujat ja väliin tulevat muuttujat.

Riippumattomat muuttujat eivät ole riippuvaisia tutkittavasta ilmiöstä, riippuvia muuttujia pyritään selittämään tutkimusaineistolla, ja taustamuuttujat lisäävät yleisempää tietoa tutkittavasta yksiköstä. Taustamuuttujat ovat keskeisessä roolissa tämän työn empiirisessä osassa, jossa omistamisen tavoitteissa esiintyvää vaihtelua pyritään selittämään taustamuuttujilla. Eniten käytettyjä taustamuuttujia ovat sukupuoli, syntymävuosi, ikä ja koulutus, mutta taustamuuttujiksi valitaan usein myös tutkimusaiheen kannalta spesifimpiäkin muuttujia, kuten vaalimenestystä tutkittaessa on taustamuuttujina käytetty alueellista työllisyyttä, elinkeinorakennetta, kaupungistumisastetta tai eläkeläisten osuutta. Usein on tarpeen luokitella tai ryhmitellä aineistoa, tai on tarvetta eliminoida, tehdä neutraaliksi tai tasoittaa joitakin taustalla vaikuttavia tekijöitä. Tällöin kyseeseen tulevat taustamuuttujat, sillä ne voivat olla luonteeltaan laadullisia (sukupuoli) tai määrällisiä (ikä). Käytetyssä kyselylomakkeessa käytetään sekä vastaajan henkilöön liittyviä, että perheyriykseen liittyviä taustamuuttujia.

Luvun kaksi alussa tarkastellaan käsitteitä, jotka liittyvät yritystoimintaan ja erityisesti perheyriykseen, koska nämä käsitteet ohjaavat ja kontrolloivat perheyriyksen omistajien tavoitteiden asettelua ja muokkaavat yritysten rakennetta sekä ohjaavat niiden toimintatapoja. Mikäli tarkasteltavaan aiheeseen liittyy kaavioita tai tarpeellisia numerotietoja, ne otetaan mukaan tarkasteluun.

Luvussa kolme käsitellään omistamisen ja omistajuuden käsitteitä. Erityisesti omistajuutta käsittelevissä kirjoituksissa erotetaan selkeät ääripäät, eli aktiivinen omistajuus vs. passiivinen omistajuus. Aktiivista omistajuutta pidetään perheyriksen menestymisen ehtona, joten siihen liittyviä ominaisuuksia ja toimintaehtoja tarkastellaan yksityiskohtaisesti. Usein omistajuutta tarkastellaan oikeudellis-taloudellisesta näkökulmasta, mutta viimeisten vuosikymmenien aikaan kuvaan on tullut mukaan psykologinen omistajuus, jossa omistajuutta tarkastellaan mielentilana, ja jossa omistaja tuntee kuuluvansa yhteen omistamisen kohteen kanssa. Tämä näkökulma on mukana tarkastelussa.

Omistajuuden käsitteiden jälkeen tarkastelu etenee luvussa neljä empiiriseen puoleen, jossa kahden edellisen luvun käsitteitä (mahdollisuuksien mukaan operationaalistamalla) omistamisen tavoitteita selvitetään tilastollisin menetelmin muodostamalla pääkomponenttianalyysin avulla ulottuvuuksia, ja tutkimalla, onko näillä ulottuvuuksilla yhteyksiä taustamuuttujiin. Miten perheyriksessä omistuksen tavoitteet määräytyvät, eli millaiset ovat perheyriksen toimintatavat. Osallistuvatko kaikki päätöksentekoon vai päättääkö yrityksen asioista vain pieni ryhmä. Yrityksen käyttämä toimintatapa vaikuttaa oletettavasti myös vastaajien käsityksiin omistajuuden tavoitteista. Näiden erilaisten toimintatapojen vaikutusta omistajuuden tavoitteisiin tarkastellaan yhdessä taustamuuttujien kanssa.

Lopuksi luvussa viisi kootaan arvio analyysin antamista vastauksista asetettuihin ongelmiin; vaikuttavatko taustamuuttajat ja perheyriksen toimintatavat perheyriksen omistuksen tavoitteisiin, ja jos vaikuttavat, millainen vaikutus on.

2 PERHEYRITYS

2.1 Perheyriykset osana yritysmaailmaa

Aluksi on tarpeen tarkastella perheyriys-sanana loppuosaa eli yritystä, koska perheyriys on yritys-käsitteen alaryhmä. Perinteinen yrityksen määritelmä yleisellä tasolla on seuraava: ”Yritys on nimitys yhden tai useamman henkilön harjoittamalle, yleensä taloudellista hyötyä tavoittelevalle, toiminnalle. Yritystoiminnan harjoittamiseksi yrittäjä/yrittäjät perustavat usein yhtiön, jonka puitteissa ja nimissä yritystoimintaa harjoitetaan. Yrityksiä on olemassa useissa eri yhtiömuodoissa. Yritystoiminnan käynnistäminen vaatii tyypillisesti pääomaa. Yrittäjät tai yrityksen omistajat tai ulkopuoliset rahoittajat kantavat yritystoimintaan liittyvän taloudellisen riskin, joka voi tarkoittaa yhtiömuodosta riippuen vastuuta henkilökohtaisella omaisuudellaan tai vastuu voi rajoittua yritykseen sijoitettuun pääomaan.” (<https://fi.wikipedia.org/wiki/Yritys>)

Yritystoiminnan tavoitteena yrityksen määritelmässä pidetään taloudellisen hyödyn tavoittelua, samoin aloittelevalle yrittäjälle tarkoitetussa oppaassa (Perustamisopas aloittavalle yrittäjälle 2013, 5) todetaan jo ensimmäisessä lauseessa yritystoiminnan tavoitteesta seuraavaa: ”Yritystoiminnan tavoitteena on, että yritys menestyy ja tekee *voittoa*”. Edelleen oppaan mukaan ”Yrittäminen on toimintaan liittyvien riskien tunnistamista ja niihin varautumista eli taito tehdä toiminnasta kannattavaa. Yrittäminen on myös uskomista omaan liikeideaan. Yrittäminen voi olla elämäntapa tai keino hankkia elanto ja työllistää itsensä. Yrittäminen on oman ammattitaidon, sosiaalisten taitojen ja kielitaidon hyödyntämistä.” (<https://fi.wikipedia.org/wiki/Kannattavuus>)

Yritystoiminnan menestymisen mittana mainitaan usein voitto. ”Yritys saa tuloja myymistään tuotteista ja niiden tuottamisesta koituu menoja. Kannattavuus on yleisesti tulojen ja menojen vertailua, mutta täsmällisiä johtopäätöksiä voidaan kannattavuudesta tehdä vain silloin kun tarkastelun kohteena olevat menot ovat tulojen hankinnasta aiheutuneita. Kannattavuuden mittauksessa käytetäänkin termejä tuotot ja kustannukset tai kulut tarkoittamaan, että kustannukset tai kulut ovat tuottojen hankkimisesta aiheutuneita Yritystaloudessa tunnetuin kannattavuuden käsite on omistajalle koitua liiketoiminnan voitto tai tappio.” (<https://fi.wikipedia.org/wiki/Kannattavuus>)

”Yritysten liiketoiminta perustuu siihen, että ne myyvät asiakkaiden haluamia – ja yhteiskunnan hyväksymiä – tuotteita tai palveluja siten, että tulot ylittävät menot. Tämä taloudellisen toiminnan logiikka on sama kaikissa yrityksissä.” (<http://ambitiobisnes.fi/4-syyta-miksi-yrityksen-tehtava-ei-ole-maksimoida-voitto>) Käsite voitto saa usein moraalisesti negatiivisen merkityksen, joten yrityksen tavoitteena ja menestymisen mittana on parempi käyttää kannattavuus-käsitettä. Kannattavuuden lisäksi myös kasvua ja tuottavuutta pidetään yrityksen menestystekijöinä. Yrityksen jatkuvuuden mittana pitkällä aikavälillä on pidetty kasvua; tuottavuus taas määritellään tuotoksen ja panoksen suhteeksi.

Kansainvälisesti tunnettu talouselämän ja liikkeenjohdon asiantuntija Peter Drucker (2002, 26-27) pitää tyypillistä liikemiehen määritelmää yrityksestä ”organisaatio voiton tekemistä varten” vääränä ja toisarvoista seikkaa korostavana.

Määritelmä ei pysty selittämään yrityksen toimintaa tai sitä, miten niiden pitäisi toimia. Voitto ja kannattavuus ovat kuitenkin elintärkeitä yritykselle ja yhteiskunnalle, mutta kannattavuus ei kuitenkaan ole yrityksen ja liiketoiminnan tarkoitus, vaan sitä rajoittava tekijä. Voitto ei ole selitys tai syy liiketoimintaa koskeville päätöksille, enemmänkin testi niiden oikeellisuudesta. Voittomotiivi on epäolennainen yrityksen toiminnan, tarkoituksen ja johtamisenkin kannalta.

Edelleen Drucker (2002, 27) pohtiessaan yrityksen tarkoitusta toteaa, että tarkoituksen on oltava yrityksen ulkopuolella, eli sen on oltava yhteiskunnassa, koska yritys on yhteiskunnan osa. Täten yrityksen tarkoitukselle löytyy vain yksi oikea määritelmä: *luoda asiakaskuntaa*.

”... talouden voimat eivät luo markkinoita vaan liiketoimintaa harjoittavat ihmiset. Yritys tyydyttää jotain tarvetta, jonka asiakas on saattanut tuntea jo ennen kuin hänelle tarjottiin keinot tyydyttää sitä. Tarve on voinut ... hallita asiakkaan elämää ja täyttää koko hänen valvellaoloaikansa, mutta se pysynyt piilevänä, kunnes yrityksessä toimivat ihmiset ovat muuntaneet sen toimivaksi kysynnäksi. Vasta siinä vaiheessa on olemassa asiakas ja markkinat. Voi olla, ettei tarvetta ollut lainkaan, kunnes jokin liiketoimi synnytti sen jonkin innovaation, hankitun arvannon, mainonnan tai myyntitaidon ansiosta. Kaikissa näissä tapauksissa liiketoimi luo asiakkaan.” (Drucker 2002, 27).

Yritystoimintaa aloitettaessa on tärkeää ratkaista, mikä yritysmuoto valitaan. Tulevan toiminnan luonne vaikuttaa olennaisesti yritysmuodon valintaan. Perinteisesti yritysmuotoja ovat:

- yksityinen elinkeinonharjoittaja eli toiminimen perustaminen
- avoin yhtiö
- kommandiittiyhtiö
- osakeyhtiö
- osuuskunta
- franchising

Perheyrietykset eivät sinänsä ole oma yritysmuoto, perheyrietyksen yritysmuotoja ovat yleensä avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö, osakeyhtiö ja julkinen osakeyhtiö. Yritysmuodon lisäksi luokitellaan yrityksiä usein yrityksen koon perusteella, jolloin luonteivia mittareita ovat esimerkiksi henkilöstömäärä ja liikevaihto. Luokittelujen tarkoituksena on ymmärtää paremmin yritysten taloudellisia mahdollisuuksia.

Seuraavaksi taulukko 1, jossa luokittelun perustana käytetään henkilökunnan määrää:

TAULUKKO 1. Suomen yritys rakenne yritysten ja henkilökunnan lukumäärän mukaan vuonna 2013 (pois lukien maa-, metsä- ja kalatalous)

Yrityskoko	Kpl	%	Henkilökunta	%
Mikroyritykset (1-9 henkilöä)	264 435	93,4	360 459	26
Pienyritykset (10-49 henkilöä)	15 675	5,5	300 883	21
Keskisuuret yritykset (50-249 hlöä)	2 592	0,9	251 896	18
Suuryritykset (>250 henkilöä)	588	0,2	499 366	35
YHTEENSÄ	283 290	100,0	1 412 604	100

Lähde: Tilastokeskus, Yritysrekisteri 2013

Taulukon 1 mukaan mikroyritysten määrä on lähes 95 prosenttia kaikista yrityksistä, vaikka alkutuotannon yrityksiä ei oteta laskelmiin mukaan. Suuryritysten lukumäärä jää prosentuaalisesti olemattomaksi, joten lukumäärän perusteella Suomi on hyvin pienten yritysten maa. Henkilökunnan lukumäärän mukaan tarkasteluna suuryritykset työllistävät kuitenkin noin kolmanneksen työvoimasta ja pk-sektori noin 40 % työvoimasta. Eri yritystyyppien lukumäärän ja henkilöstömäärän lisäksi on tarpeen ottaa mukaan kolmas yritystyyppiä kuvaava luku: liikevaihto.

TAULUKKO 2. Yrityskoko ja liikevaihto vuonna 2013

Yrityskoko	Liikevaihto Mrd €	%
Mikroyritykset	63	16,0
Pienyritykset	68	17,3
Keskisuuret yritykset	84	21,4
Suuryritykset	178	45,3
YHTEENSÄ	393	100,0

Lähde: Tilastokeskus, Yritysrekisteri 2013

Noin 600 suuryritystä vastaa noin puolesta liikevaihdosta, pk-yritykset vastaavat noin vajaasta 40 prosentista ja mikroyritysten osuus on melko tarkkaan kuudesosa.

Perheyrietykset edustavat kaikkia yritysmuotoja ja yrityskokoja, ja ymmärtääkseen, mikä erottaa perheyrietykset omaksi luokaksi tai ryhmäksi täytyy asiaa tarkastella *omistusrakenteen* näkökulmasta. (Pajarinen & Ylä-Anttila 2006, 34) Omistusrakenteet voivat olla keskitettyjä tai hajautettuja: omistus voi olla yhden suvun tai perheen hallussa, tai pääomasijoittajilla voi olla merkittävä omistus- ja vaikutusvalta, valtio ja kunnat saattavat olla suuria omistajia monilla aloilla, tai työntekijät voivat olla omistajina osuuskunnissa tai muunkinlaisissa yrityksissä. Katavamman luokittelun yritysten omistusmuodosta antaa Tourunen (2009, 12): ”Yrityksen omistajina ovat pääosin yksityiset, julkisyhteisöt, osuuskunnat, valtio, eläkeyhtiöt, rahoitus- ja vakuutuslaitokset, seurakunnat, säätiöt, rahastot ja ulkomaalaiset. Yritykset omistavat myös toisiaan sekä vähemmistö- että enemmistöosuusina.” Kuitenkin valtaosa perheyrietyksistä on pieniä, joko kokonaan, tai pääosin yhden henkilön omistamia. Omistusmuodot vaihtelevat eri aikoina ja eri aloilla, mutta voidaan kysyä, mitkä tekijät määrittävät omistuksen rakennetta, tai ovatko jokin omistuksen muoto yrityksen menestymisen kannalta parempi kuin toinen.

Yrityksen omistusrakenteeseen vaikuttavat merkittävästi kolme tekijää. *Ensiksi* yrityksen järkevä toimintakoko, joka on usein toimialasidonnainen. Toimintakoko on tärkeä, nimenomaan omistusta määrittävänä tekijänä. Monilla aloilla, esimerkiksi paperiteollisuudessa, mittakaava-edut ovat suuret ja laajat ja tällöin hajautettu omistus on varmin tapa optimaalisen koon ja tarvittavan osakepääoman savuttamiseksi. Pääomavaltaiset toimialat ovatkin tyypillisesti joko hajautetusti omistettuja, tai valtion omistuksessa. *Toiseksi* rahoitusmarkkinoiden kehittyneisyys vaikuttaa omistukseen: miten tehokkaasti sijoittajien varat välittyvät yrityksiin, ja miten omistajat pystyvät valvomaan johtoa ja yrityksen toimintaa. Rahoitusmarkkinoiden kehittymättömyyteen liittyvät valvonnan kustannukset (ns. agenttikustannukset), jotka suosivat keskittyntä omistusta, kuten perheyrietyksiä. Tällöin johdon ja omistajien välillä ei ole intressieroja, eikä valvonnasta johdu kustannuksia. *Kolmas* tekijä, joka määrittää omistusrakennetta on lainsäädäntö, jolla vaikutetaan erityyppisten omistajien omistuksen suojaan ja verokohteluun. Ulkopuolisten rahoittajien oikeusasema vaikuttaa merkittävästi siihen, miten yritykset voivat saada sijoittajilta ulkoista rahoitusta. Osakemarkkinakeskeisissä järjestelmissä vähemmistöosakkaiden suoja on ollut vahva ja siten tämä on suosinut laajaa ja hajautettua omistus pohjaa. Myös osinkojen ja varallisuuden verokohtelulla voidaan voimakkaasti vaikuttaa eri omistusmuotojen keskinäiseen edullisuuteen. (Pajarinen & Ylä-Anttila 2006, 34-35)

Eri omistuskategoriat saattavat kuitenkin mennä päällekkäin: perheyrietykset voivat olla pörs-siyrityksiä, samoin kuin valtionyhtiöt voivat olla hajautetusti tai keskitetysti omistettuja, niin että omistajakontrolli on selkeästi jonkin ryhmän hallussa.

Oma ryhmänsä on osuuskunnat, jotka ovat yleensä asiakkaiden omistamia ja hajautetusti kontrolloimia. Empiirinen tutkimus siitä, miten perheomistus vaikuttaa yrityksen menestykseen, on osittain ristiriitaista.

Empiirisessä tutkimuksessa on kiinnitetty huomiota siihen, että omistus ja johto ovat samoissa käsissä: pyrkivätkö omistajat käyttämään resursseja vain omaan kulutukseensa tai ylisuuriin osinkoihin ja näin toiminnallaan vähentämään yrityksen investointimahdollisuuksia.

Yrityksen menestymiseen voi vaikuttaa myös se, että perheyrityksen johto palkataan suppeasta joukosta, perheestä tai lähipiiristä, eikä hyödynnetä työmarkkinoiden tarjoamia mahdollisuuksia. Tutkimukset viittaavat kyllä myös keskittyneestä omistuksesta tai perheomistajuutta puoltaviin näkökohtiin. Johdon ja omistajuuden yhdistäminen voi olla joissain tapauksissa tehokkaampaa kuin ulkopuolinen johtajuus ja hajautettu markkinakontrolli etenkin, jos omistajalla on spesifistä toimialatietoa ja kokemusta. Samoin perheyrityksessä pitkän aikavälin investointistrategia saattaa olla tehokkaampi menetelmä kuin yritysjohdon ja markkinoiden edellyttämät lyhyen aikavälin voitot.

Perheyrityksissä pitkänaikavälin investointien korostus johtune siitä, että yritys on tarkoitus siirtää tuleville sukupolville. Talous- ja rahoitusteoria eivät anna yksiselitteistä vastausta kysymykseen, mikä on tehokkain tapa valvoa yritysjohtoa, tai millainen omistusrakenne on hyvä yrityksen menestymisen kannalta, mutta tosiasiat puhuvat enemmän hajautetun kuin keskitetyn omistuksen puolesta. Kuitenkin empiirinen tutkimus antaa tukea myös keskitetyn omistuksen eduille. (Pajarinen & Ylä-Anttila 2006, 36)

Samantapaisia empiirisiä tuloksia kuvaat Pajarinen & Rouvinen & Ylä-Anttila (2011) todetessaan, että perheyritykset näyttävät olevan globalisaatiokehityksen tasapainottajia, sillä ne ovat varovaisempia laajentamaan ulkomaantoimintojaan, eivätkä tee sitä kannattavuutensa kustannuksella. Perheyritysten työllistävyys on parempi kuin muulla tavalla omistettujen, ja kannattavuus vähintään yhtä hyvä. Edelleen Pajarinen et. al toteavat ranskalaiseen yritysaineistoon viitaten, että *perheyritykset ottavat pienempiä riskejä investoinneissaan*, käyttävät vähemmän ulkoista rahoitusta, ja ovat keskimäärin pienempiä kuin muulla tavoin omistetut yritykset. Niiden myynti vaihtelee vähemmän ja ne ovat vakavaraisuudeltaan keskimääräistä parempia. Perheyritysten korostama pitkä aikaväli ja pienempi riskinotto investoinneissa selittyvät osaksi sillä, että yritys on tarkoitus siirtää tuleville sukupolville.

Kovin tarkkoja lukuja siitä, mikä on perheyhtiöiden osuus kokonaistuotannosta ja työllisyydestä, tai perheyritysten vaikutuksesta kansantuotteeseen tai työllisyyteen, ei kuitenkaan ole tiedossa.

Perheyritysten kansantaloudellisia vaikutuksia on vaikea arvioida jo siksi, että perheyrityksiä kuvaavia virallisia tilastoja ei ole tehty, eikä kattavaa tutkimusaineistoa ole saatavilla. Yritysrekisterin vuositilaston pohjalta Kalevi Tourunen (2009) teki selvityksen, ja sen perusteella saatiin arvio perheyritysten osuudesta koko Suomen talouselämässä. Perheyritykset on luokiteltu yritysten koon mukaisesti suuryrityksiin, keskisuuriin yrityksiin ja pienyrityksiin (vähintään yhden henkilön työllistäviin yrityksiin). Lähes kaikki tutkimuksessa mukana olleet perheyritykset toimivat teollisuudessa, kaupassa, rakentamisessa, liikenteessä ja liike-elämän palveluissa. Nämä tilastotiedot näkyvät taulukossa 3.

TAULUKKO 3. Perheyritysten henkilömäärä ja tuotannon jalostusarvo vuonna 2005

Perheyrityksen kokoluokka	Henkilöstön lukumäärä	Jalostusarvo Mrd/€
Suuret perheyritykset	122 000	6,7
Keskisuuret perheyritykset	78 000	3,8
Pienet perheyritykset (Vähintään yksi palkattu henkilö)	270 000	13,0
Alle yhden palkatun henkilön perheyritykset	85 000	4,2
Yhteensä	560 000	27,7

(Lähde: Tourunen 2009, 42)

Taulukko 4 kuvaa ero kokoa olevien perheyritysten osuutta kaikkien vastaavankokoisten yritysten lukumäärästä, liikevaihdosta ja työvoiman määrästä.

TAULUKKO 4. Perheyritysten osuus kaikista saman kokoisista yrityksistä

	Yritykset %	Liikevaihto %	Työllisyys %
Suuret perheyritykset (osuus kaikista suuryrityksistä)	30	16	22
Keskisuuret perheyritykset (osuus keskis. yrityksistä)	46	41	49
Pienyritykset (osuus kaikista pienyrityksistä)	74	56	68

Lähde: Tourunen (2009, 26)

Pienyritysten joukossa perheyritys on hyvin tavallinen, kun taas keskisuurten yritysten ryhmässä perheyritykset ovat noin puolet yrityksistä ja ne työllistävät noin puolet tämän ryhmän kokonaistyövoimasta. Suuret perheyritykset jäävät omassa ryhmässään alle keskiarvon liikevaihdon ja työllistämisen suhteen.

Perheyritysten toiminnan vaikutusten arviointi ei ole helppoa, koska niitä ei perheyrityksinä ole missään rekisteröity eikä perheyrityksiä selkeästi kuvaavia tilastoja ole olemassa. Kuten aikaisemmin mainittiin, Kalevi Tourunen (2009) on urauurtavassaan työssään arvioinut perheyritysten merkitystä ja asemaa Suomen taloudelle.

Tourunen (2009) esittää tiivistelmänä muutaman faktatiedon perheyrityksistä:

- Suurimpia perheyrityksiä Suomessa on Kone Oyj, ST1 Group, Cargotec; 20 % TOP 500 yrityksistä on perheyrityksiä.
- Kaikista yrityksistä 80 % on perheyrityksiä.
- Perheyritykset työllistävät suhteessa liikevaihtoonsa selvästi enemmän ja ovat silti sijoitetun pääoman tuotolla verrattuna kannattavampia kuin muulla tavoin omistetut yritykset.
- Perustajasukupolven keskisuuret ja suuret perheyritykset osoittautuivat Suomessa vuosina 2000–2005 kannattavammiksi kuin sekä muulla tavoin omistetut yritykset että sukupolvenvaihdoksen tehneet perheyritykset.
- OMX Helsinkiin on listattuna 33 perheyritystä, mikä on 25 % kaikista listatuista yrityksistä.

2.2 Yrittäjyys ja perheyrittäjyys Suomessa

Perheyritys on yksi yritysmuoto, mutta aluksi käsitteestä yrittäjyys. Yrittäjyys on tapana jakaa ulkoiseksi yrittäjyydeksi sekä sisäiseksi yrittäjyydeksi. Usein tarkastellaan lisäksi vielä kolmatta yrittäjyyden muotoa: omaehtoista yrittäjyyttä. *Ulkoinen yrittäjyys* merkitsee liiketoimintaosaamista, oman yrityksen johtamista ja yrittäjänä toimimista. *Sisäinen yrittäjyys* tarkoittaa aloitteellista ja innovatiivista toimintaa, vastuun ottamista työtehtävistä ja yrityksen toiminnasta. *Omaehtoinen yrittäjyys* tarkoittaa henkilön tarpeiden, arvojen, motivaation ja muiden psykososiaalisten tekijöiden vaikutusta yrittäjyyteen. Kokoavasti yrittäjyys on kulttuurinen ajattelu- toiminta- ja suhtautumistapa. (Tourunen 2009b, 16 - 17)

Yrittäjälle yrittäjyys on elämäntapa, jossa yrittäjä osallistuessaan ja sitoutuessaan yrityksen toimintaan asettaa yrityksen toiminnan, jatkuvuuden ja hyvinvoinnin itsensä edelle ja suhteuttaa muut elämänsä osa-alueet ja ajankäytön tähän.

Tämän perusteella voidaan päätellä, että yrittäjyyteen kasvetaan oppimisen ja kokemusten kautta, joskin koulutuksella on persoonallisuuden kanssa suuri paino. Yrittäjäksi kouluttautumisista voi edistää toiminta toisen yrityksen tai organisaation palveluksessa, jolloin tiedollisen osaamisen lisäksi yhteis- ja yritystoimintaan sekä yrittäjyyteen liittyvät asenteet ja roolit kehittyvät. Yrittäjyyttä ja oppimista voidaan verrata toisiinsa sikäli, että niillä on samankaltaisia piirteitä sisältäviä psykologisia ja sosiaalisia prosesseja. Molemmat ovat tavoitteellista toimintaa, joissa korostuu itsetuntemus, vuorovaikutus, innovatiivisuus, riskinotto ja strateginen toiminta.

Molemmat ovat tietojen, taitojen sekä arvojen ja asenteiden omaksumista sekä toimintavalmiuksien laajentamista. Yrittäjyyden pedagogiassa opitaan muun muassa ideointia, aloitekykyä, luovuutta, kokeilua, suunnittelua sekä ongelmien havaitsemista ja ratkaisemista. (mt. 18)

Yrittäjyyden merkitystä kansantaloudelle on julkisuudessa voimakkaasti painotettu korostamalla, että Suomessa tarvitaan kilpailukykyä, jota voidaan saavuttaa panostamalla enemmän uusiin yrityksiin ja kasvuyrityksiin. Yleisesti on korostettu sitä, että yrittäjyys luo työllisyyttä, synnyttää uusia toimipaikkoja ja oivalluksia sekä kohentaa alueiden elinkeinoelämää ja tukee julkista palvelutoimintaa. Ammatinharjoittajien ja pienyrittäjien lukumäärällä mitaten suhteellinen yrittäjyys ja yritysten lukumäärä vaihtelevat huomattavasti kansainvälisissä vertailuissa. Pienten yritysten suhteellisella osuudella ei ole suoraa yhteyttä kansantalouden menestykseen, mutta tärkeämpää on tarkastella yritysten työllisyys- ja arvonlisävaikutuksia. Suomessa pienet yritykset työllistävät suhteellisesti vähemmän koko yrityssektorin työvoimasta kuin vastaavat yritykset Länsi-Euroopan maissa. Tämän perusteella Suomi näyttäisi tarvitsevan enemmän yrittäjyyttä, työllistävää yrittäjyyttä ja kasvuyrittäjyyttä; nimenomaan talouden yksityinen palveluvaltaistuminen edellyttäisi yrittäjyyden lisääntymistä. Voidaan todeta, että Suomen kansantaloudessa yrittäjyys on vajaasti käytetty resurssi. (mt. 20)

Koiranen (Karhu 2014, 2) tarkastelee perheyrittäjyyttä dynaamisena voimavarana taloudessa ja yhteiskunnassa; erityisen korostettava asia on, että perhe toimii omistajana. Koiranen korostaa määritelmässään viittä kohtaa:

- 1 Perheyrietykset toimivat useimmille talouksille selkärankana ja moottorina. Kyseessä on yrittäjyyden vanhin muoto.
- 2 Ne ovat *voimavara* aluetalouksille.
- 3 Niitä tarvitaan vastuullisena toimijana ja resurssivoimaisena sekä arvonluojana ja ratkaisun tarjoajana.
- 4 Arvonluomisen näkökulmasta perheyrietysten psykologinen omistajuus ja yrittäjävetoisuus ovat avain hyvään legaaliseen taloudelliseen omistajuuteen.
- 5 Symbioottinen suhde perheyrietysten, perheen ulkopuolisten sijoittajien ja yhteiskunnan välillä on tärkeä perusta.

Miten määritellään Koirasen perheyriytyksestä käyttämä termi voimavara? Koirasen mukaan se on jotakin, mitä voi käyttää tukena, tai mitä voidaan tarvittaessa ottaa käyttöön. Samoin se merkitsee mahdollisuutta venyä tiukassa paikassa, tai sitä, että tarvittaessa ”noustaan uudelleen”. Mitä ovat perheyrittäjän voimavarat?

Voimavarat ovat taitoa, tahdonvoimaa, tekemisen meininkiä ja kommunikaatiota. Tai ne ovat terävyyttä saada asiat tehdyksi, ja taitoa kompensoida muiden resurssien puutetta ja vajavaisuutta, tai sitten kykyä käyttää voimavarat tehokkaasti. (Karhu 2014, 3)

Perheyrittäjyydessä tulee kannustaa jo toimivia perheyriytyksiä, sekä niitä, joita ollaan juuri perustamassa. Perheyriytyksissä merkittävä voimavara on dynamiikka. Entä mitä tarkoittaa perheyrittäjyyden dynamiikka? Koirasen mukaan siihen liittyy seuraavia asioita: se tuottaa liikettä eli liikevoimaa, pohjautuu ambition eli kunnianhimoon, se on täynnä energiaa ja aktiviteettia, se on voimakasta ja elinvoimaista ja sitä voidaan uusintaa. ”Jos on odotus, että pitää toimia, ei voi enää olla passiivinen omistaja”. Dynaamisuus merkitsee perheyrittäjyyden jatkuvuuden varmistumista, koska jatkuvuutta harjoittavat luovat talouteen dynaamista stabiiliutta. (Karhu 2014,3)

Koirasen (Karhu 2014, 3) mukaan laki- ja talousnäkökulma omistajuuteen ei riitä, sillä ne eivät ole ainoita omistajuuden ulottuvuuksia. Myös psykologinen omistajuus, eli omistajuuden tunne ja sosiosymbolinen omistajuus, eli se, että muu yhteiskunta tuntee yritystoiminnan omakseen, ovat välttämättömiä. Mikäli jälkimmäiset puuttuvat, edelliset eivät toimi kuten pitäisi.

Perheyrittäjyydessä sukupolvien yli menevä jatkuvuus on ydin, johon Koirasen mukaan vaikuttaa sekä seuraavan sukupolven kasvatus (”ei ainakaan laiskoiksi”) kuten myös taloudelliset olosuhteet yhteiskunnassa, mikäli ne suosivat perheyrittäjyyttä. Gotlar (Karhu 2014, 4) on pohjinnut kysymystä, mitä on perheyrittäjyystutkimus, mitä sellaista perheen omistama tai johtama yritys tekee, mitä muu omisteiset yritykset eivät tee. Millaiset ovat kilpailuedut ja miten perheyriytystä johdetaan? Yleisluonteinen vastaus ohjeeksi on, että perheyriytystutkimuksessa tulee ottaa kaikki seikat huomioon, kuten perhe, perhe-elämä ja perheen muoto. Kuitenkaan ei ole yhteisymmärrystä siitä, mikä empiirisessä tutkimuksessa määrittää perheyriytyksen ja mitkä kriteerit erottaa perheyriytyksen muista yrityksistä. Pohdittavia elementtejä ovat perhe, johto ja omistus.

Perheyriytysten edustajat ovat usein sitä mieltä, että perheyriytyks on enemmän kuin pelkkä yritys. Ja vaikka perheyriytykset ovat monin tavoin erilaisia, suuria tai pieniä, tai voivat toimia millä toimialalla tahansa, niin yhteistä niille on samanlainen arvomaailma. Lisäksi perheyriytyksen päämääränä on jatkuvuus, joka merkitsee, että niiden toiminnalle on tyypillistä pitkäjänteisyys.

Esimerkkinä pitkäjänteisyydestä voidaan esittää, että perheyriksen kvartaali on neljännesvuosisata pörssiyrityöiden neljännesvuoden eli kvartaalin asemesta.

Näin siksi, että perheyriksen kvartaalin muodostaa tavoite siirtää yritys seuraavalle sukupolvelle. Tämän vuoksi perheyriksissä arvostetaan erityisesti pitkän tähtäimen strategista suunnittelua, jolloin investointeja voi tehdä kymmenen vuoden tähtäimellä, eikä niiden tarvitse tuottaa heti seuraavalla tilikaudella. Samoista syistä on mahdollista ottaa lyhyen aikavälin riskejä ja odottaa pitkän aikavälin tuottoja, koska perheyriksillä ei ole tarvetta vakuuttaa osakkaitaan neljännesvuosituloksellaan. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 11–13)

Perheyrikselle on tunnusomaista, että siinä yhdistyvät yritystoiminta, omistajuus ja perhe. Ainutlaatuisuus johtuu siitä, että perheen ja yrityksen välille muodostuu vuorovaikutus ja siihen sisältyvä jännite. Jännitteen aiheuttaa perheen ja yrityksen erilaiset olemassaolon syyt ja tavoitteet. Perheen olemassaoloon kuuluu tunteet ja vakauden säilyttämien, kun taas yrityksen täytyy menestyksen takia olla ulospäin suuntautunut ja valmis jatkuvaan muutokseen.

Päätökset ja tapahtumat vaikuttavat perheeseen, esimerkkinä liikevaihdon muutokset (kasvu tai lasku), yritysostot tai yritysmyyntit. Perhe-elämän suuret muutokset, kuten avioero, saattavat vaikuttaa yrityksen toimintaan. Tässä perheen ja yrityksen vuorovaikutuksessa oletettavasti perheellä on suurempi vaikutus yrityksen toimintaan kuin yrityksellä perheeseen. Perheen ja yrityksen välinen vuorovaikutus synnyttää perheyriksille kilpailuetua, jota muun tyyppiset yritykset eivät voi jäljitellä. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 14–15)

Erona muihin yritysmuotoihin perheyriksellä on etuina tiettyjä sille ominaisia piirteitä. **Kasvallinen omistajuus**, jolloin yritys profiloituu omistajaansa. Omistaja on sen lisäksi, että omistaa yrityksen osakkeita, sitoutunut yritykseen myös henkisesti. Perheyriksessä omistamisen tarkoitus on tuottaa varallisuutta ja menestystä, mutta niitten lisäksi yritys on monelle perheyrittäjälle elämäntehtävä ja oman minän jatkumo. Yritystoiminnan kautta perheyrittäjä voi toteuttaa omia arvojaan, perheyrittäminen antaa tähän vapauden ja itsenäisyyden. Lisäksi kasvollisuus tarkoittaa sitä, että omistaja tuntee henkilökohtaista vastuuta palvelujen ja tuotteiden laadusta sekä henkilöstön hyvinvoinnista. Usein yrityksen maine on sama kuin omistajan maine. Kasvollisuus antaa usein mahdollisuuden myös joustavaan päätöksentekoon, etenkin silloin kun perheyriksen omistaja ja toimitusjohtaja ovat sama henkilö, tai kuuluvat samaan sukuun.

Voidaan myös olettaa, että kasvollisessa yrityksessä päätökset tehdään harkitummin ja vastuullisemmin, koska sidosryhmät tietävät, kuka päätöksistä on vastuussa. Perheyriksien menestys ja vahvuus liittyvät yhteen, koska toiminta rahoitetaan omalla vastuulla ja pääomalla.

Investoinnit ja riskinotto tuntuvat perheyriksen ”omassa pussissa”, joten strategiasta halutaan olla täysin vakuuttuneita ja päätöksiin vaaditaan vahvat perusteet. Toinen perheyriksen ominaispiirre on **osaamis pääoma** eli yritys kohtainen tietotaito ja hiljainen tieto. Näiden hankkiminen on mahdollista, jos omistaja- ja työntekijäsuhteet ovat pitkäaikaisia, mikä taas kertoo sekä omistajien että työntekijöiden sitoutumisesta yritykseen. Kolmantena ominaispiirteenä on **sosiaalinen pääoma**. Perheyriksissä on paljon sosiaalista pääomaa, joka on syntynyt pitkäaikaisista ja luottamuksellisista suhteista henkilöstöön, asiakkaisiin, alihankkijoihin ja lähiyhteisöön sekä muihin sidosryhmiin. Omistajien laaja sosiaalinen verkosto auttaa tiedon hankkimisessa, tuoteinnovaatioiden kehittämisessä ja markkinoille pääsyssä. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 17-22)

Perheyriksen erityispiirteisiin kuuluu kuitenkin myös joitakin haittatekijöitä, jotka eivät ole mahdollisia muun tyyppisessä yrityksessä. Suurin perheyriksien erityispiirteisiin lukeutuva haaste on **sukupolvenvaihdos**, jossa yhdistyy omistajuuteen, yritystoimintaan ja perheeseen liittyvät muutokset. Yritystoiminnan jatkuvuus on se haaste, joka liittyy sukupolvenvaihdokseen. Sukupolvenvaihdoksen aiheuttamat riidat ovat usein olleet syynä sisarusten, serkusten ja sukuhaarojen välisille riidoille. Toinen haittatekijä, joka liittyy omistajuuteen, yritystoimintaan ja perheeseen, on **eri roolien epäselvyys**, esimerkiksi tilanteessa, jossa isä toimii yrityksessä poikansa esimiehenä, tai toisin päin. Tällainen asetelma saattaa synnyttää ristiriitoja. Perheen ja yrityksen tarpeiden tasapainottaminen saattaa myös osoittautua ongelmalliseksi; kun perhe haluaa säilyttää määräysvaltansa yrityksessä ja taata sen jatkuvuuden, mutta yrityksen kasvu voi vaarantua, jos ulkopuolisia sijoittajia ja velkarahaa pelätään. Omistajien ahne osinkopoliittikka saattaa estää kasvun tai sen, että yritys pyrkii omistajien voitontarpeiden takia välttämään riskipitoisia investointeja ja pitkäaikaisia tutkimus- ja kehityskustannuksia. Perheyriksen päätöksenteko voi olla poukkoilevaa, jos omistajat eivät pääse yhteisymmärrykseen tahotilasta, eikä tiedetä, mihin suuntaan yritystä halutaan kehittää. Pahimmillaan perhe voi hyväksikäyttää yritystä omien tarpeidensa toteuttamiseen ilman, että välittää yrityksen ja sen sidosryhmien hyvinvoinnista. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 23-25)

Konfliktit voidaan perheyriksissä selittää psykodynaamisilla vaikutuksilla, joita ei ole muunlaisissa yrityksissä: sisarusten kilpailulla, lasten halulla erottua vanhemmistaan, aviollisella eripuraisuudella, identiteetti ongelmilla ja omistajuuden hajaantumisen perheen jäsenten välillä. Konfliktiherkkyttä lisää yrityksen asioiden tuleminen perheeseen, ja myös päinvastoin, perheen asioiden tuleminen yritykseen. Konfliktiherkkiä osa-alueita ovat tavoitteet, säännöt, arviointi ja avainhenkilöiden vaihtuminen. Työn ja perheen velvoitteiden hallitseminen on konfliktin lähde, mutta toisaalta se voi olla myös voimavara.

Perheyrytyksessä kriisitilanteita voi syntyä muun muassa avioeron, eläkkeelle siirtymisen tai kuoleman vuoksi. Tehtäväkonflikteja voivat aiheuttaa muun muassa ristiriitaiset ohjeet esimieheltä, epävarmuus toimenpiteiden ajoituksesta ja/tai tärkeysjärjestyksestä, sekä taloudellisten kriteerien eri arvot. Henkilösuhdekonflikteja syntyy tunneperäisesti, niiden olemassa olosta työpaikoilla seuraa puhumattomuutta ja välttelyä. Tehtäväkonfliktien syynä on usein näkemysero siitä, kuinka asiat pitäisi tehdä.

Toimintatapakonfliktit voivat johtua näkemyseroista, epätietoisuudesta siinä, kuinka asioita pitäisi hoitaa tai miten työt tulisi jakaa eri ihmisten kesken. Perheyrytyksen johtamisen suuri haaste on tehdä tämän kaltaisista konflikteista kollaboratiivisia ja rakentavia muutos- ja kehitystilanteita. Silloin ongelmista tulee ratkaisuja ja konflikteista muutosvoimaa. (Huotari 2013, 40)

2.3 Perheyrytyksen määritelmiä/yhteiskunnallinen merkitys

Perheyrytysten yhteiskunnallista merkitystä arvioitaessa on aluksi määriteltävä selkeästi, millainen yritys on perheyrytyksessä. Suomen kauppa- ja teollisuusministeriössä vuonna 2005 määritellyä perheyrytyksen käsitettä on pidetty käyttökelpoisena, Euroopan komission asettama asiantuntijaryhmä pääsi yhteisymmärrykseen tästä käsitteestä kaksi vuotta myöhemmin. Kyseessä ei ole direktiivi eikä tiedonanto, vaan askel kohti yleistä määritelmää, jota unionin jäsenmaille ehdotetaan hyväksyttäväksi. Suomessa laadittu määritelmä sai asiantuntijaryhmässä yksimielisen kannatuksen; määritelmän mukaan perheyrytyksessä äänivallasta yli puolet on yhden perheen tai suvun hallinnassa, äänivalta voi olla välillistä tai välitöntä, perheen tai suvun jäsenten pitää olla mukana yrityksen hallinnossa tai johdossa, listattu yritys on perheyrytyksessä, jos sen äänivallasta 25 % on yhden suvun tai perheen hallinnassa. Määritelmä auttaa perheyrytyksiä saamaan painoarvoa talouspoliittisessa vallankäytössä ja samalla perheyrytyksiin liittyvä tutkimus saadaan selvemmin näkyväksi ja tilastoitavaksi. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 27-28)

Perheyrytysten kannalta voi olla tarpeellista määritellä perhe laiveammin, koska perheyrytyksen perhe on usein usean sukupolven muodostama yhteisö, johon kuuluu isovanhemmat, tädit, sedät, serkut, miniät ja vävyt. Traditionaalisen ydinperheen rinnalle ovat tulleet avoliitot, uusperheet, yhden vanhemman perheet, vapaaehtoinen lapsettomuus, samaa sukupuolta olevien parisuhteet, yhteistaloudessa elävät monet eri perheet ja lisäksi kasvava määrä yksinään asuvia, joilla ei enää tai vielä ole perhettä ympärillään.

Ydinperheeseen verrattuna uusperheen siteet ovat löyhtyneet ja monimutkaistuneet. Laadulliset ja määrälliset muutokset perheinstituutiosta ovat olleet niin suuria, että ne ovat vaikuttaneet perheyrittäjäjärjestelmän toimintaan. (Huotari, 2013)

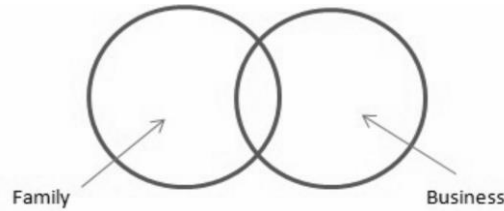
Huotari (2013) kuvaa perheyrittäjäjärjestelmän näkökulmasta, jolloin perheyrittäjäjärjestelmä koostuu ensinnäkin kahdesta eri järjestelmästä, perheestä ja yrityksestä. Tällöin perheyrittäjäjärjestelmän ymmärtäminen vaatii, että otetaan huomioon se, että yrityksissä tehtävät päätökset ja toiminta ovat samaan aikaan myös perheen päätöksiä ja toimintoja. Perheyrittäjäjärjestelmässä tapahtuvat muutokset vaikuttavat perheeseen ja päinvastoin.

Järjestelmällinen tapa tutkia perheyrittäjäjärjestelmää merkitsee, että järjestelmissä nähdään erillisiä komponentteja, esimerkiksi seuraavat kolme komponenttia: omistajuus, perhe ja perheyrittäjäjärjestelmän liiketoiminta, jotka ovat linkittyneet ja vuorovaikutuksessa toisiinsa. Tällaisesta rajoittavuudesta voi muodostua konfliktin lähde. Selkeiden raja-aitojen asettaminen järjestelmässä lähtökohdassa ei ole aina mahdollista, koska seurauksena on spillover-efektiä eli ylivuotoa järjestelmästä toiseen. Perheyrittäjäjärjestelmässä voidaan nähdä myös neljä alajärjestelmää etenkin kun perheyrittäjäjärjestelmä kasvaa: perhe, liiketoiminta, johtajuus ja omistajuus. Perhettä ja yritystoimintaa ei ole tarkoituksenmukaista nähdä erillisinä maailmoina, jotka kohtaavat vain satunnaisesti; koska perhe ja yritys sekoittuvat ja kietoutuvat monin tavoin toisiinsa, joskin analyyttisesti niitä pidetään usein täysin erillisinä kenttinä. (Huotari, 2013, 35-36).

Perheyrittäjäjärjestelmissä perhe on määritelmän mukaan jollain tavoin osa yritystoimintaa, ei irrallinen tai vastakkainen ulottuvuus. Perheen ja yrityksen erot sosiaalisina instituutioina johtuvat siitä, että niiden olemassaolo yhteiskunnassa perustuu eri syihin. Perheen sosiaalinen funktio on varmistaa yksilön toimeentulo ja kehittyminen yhteiskunnan jäseneksi, kun taas yrityksen funktio on tuottaa tavaroita ja palveluksia tehokkaalla tavalla. Lisäksi perheyrittäjäjärjestelmänkin tehtävä on voiton tuottaminen. (Huotari, 2013, 35-36).

Samoin myös Barrett (2013) toteaa, että suuri määrä perheyrittäjäjärjestelmätutkimusta tukeutuu järjestelmäteoriaan, joka laajimmalla tasolla keskittyy tarkastelemaan maailmaa objektin vuorovaikutussuhteena toiseen objektiin. Olemme tottuneet liikeyrittäjäjärjestelmän ideaan, joka toimii järjestelmänä, joka voi olla suljettu tai avoin. Samoin perhe on omalla oikeutuksellaan järjestelmä, jota kuitenkin yleensä tarkastellaan suhteellisen suljettuna vuorovaikutusten joukkona yksilöllisten jäsenten välillä. Kun perhe omistaa ja harjoittaa liiketoimintaa, avoimen järjestelmän näkökulma perheeseen ja yritykseen on yleensä hallitseva, jolloin korostetaan perheen vaikutusta yritykseen.

Barrett (2013) kuvaa tätä vuorovaikutusta kahdella ympyrällä, jotka menevät osittain päällekkäin.



Kahden ympyränmallin sovellukset perheyrittäjä tutkimuksessa ovat perinteisesti keskittyneet siihen, kuinka perhesysteemi positiivisesti tai negatiivisesti vaikuttaa yrityssysteemiin. Esimerkiksi, kuinka perheen normit synnyttävät inhimillisiä voimavaraongelmia perheyrittäjässä. Kielteisten vaikutusten merkitystä on vähätelty korostamalla yhteisiä tavoitteita, joita yrityksessä työskentelevillä perheenjäsenillä on, ja jotka tuottavat korkeatasoisen yhteistoiminnan ja kontrollin, jotka monesta ei-perheyrittäjästä puuttuvat. ”Perheyrittäjä koostuu kahdesta eri systeemistä: perheestä ja yrityksestä. Jotta perheyrittäjä voidaan ymmärtää, täytyy ottaa huomioon, että yrityksessä tehtävät päätökset ja toimintatavat ovat yhtä aikaa perheen päätöksiä ja toimintatapoja. Perhe-systeemissä tapahtuvat muutokset vaikuttavat yritys-systeemiin ja päinvastoin.” (Elo-Pärssinen 2007, 58)

Perhettä ja yritystä yhdistää omistajuus ja johtajuus. Vaikka perhe ja yritys ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa, niiden toimintalogiikat ovat erilaiset, koska perheen ja yrityksen olemassaolon perusteet ovat erilaiset: perhettä leimaa tunteet, sisäänpäin suuntautuneisuus ja vakauden säilyttäminen, kun taas yrityksen täytyy menestyäkseen olla tehtäväorientoitunut, ulospäin suuntautunut ja aina valmiina muutoksiin. (mt. 2006, 58)

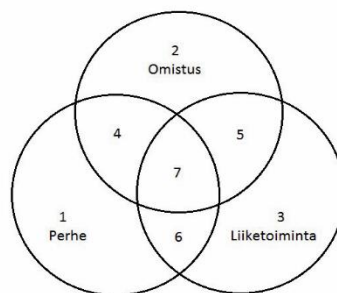
Tätä duaalisysteemistä lähestymistapaa on usein arvosteltu perustellen, että se ei ota huomioon muita vaikuttavia alasysteemejä. Kahden ympyränmallin saama kritiikki on johtanut monisysteemisten järjestelmien kehittämiseen, joissa esimerkiksi omistajuus on otettu kolmanneksi ympyräksi kuvioon mukaan. (Barrett 2013) Perheen ja yrityksen lisäksi perheyrittäjässysteemi sisältää vielä yhden tärkeän ulottuvuuden, joka on omistajuus.

Tagiuri ja Davis (Parker 2004) kehittivät vuonna 1982 kolmen ympyrän mallin, jolla he esittivät vuorovaikutussuhteita, joita esiintyy perheyrittäjässä. Kolmen ympyrän malli kuvaa perheyrittäjässysteemiä kolmena itsenäisenä, mutta päällekkäisenä alasysteeminä: yritys, omistajat ja perhe.

Perheyrytyksessä jokainen yksilö voidaan sijoittaa yhteen seitsemästä sektorista, jotka muodostuvat, kun alasysteemien ympyrät asetetaan päällekkäin. Henkilöiden väliset konfliktit, roolipäselvyydet, prioriteetit sekä eri sektoreista johtuvat rajoittavat tekijät vaikuttavat toisiinsa, kun tehdään perheyrytystä koskevia päätöksiä, jotka koskevat yrityksen johtajuutta tai osingonjakoa. Kolmen ympyrän mallissa alisysteemien vaikutukset otetaan huomioon, kun selitetään, kuinka yksilöt perheyrytyksessä tekevät päätöksiä tai kehittävät strategioita saavuttaakseen kunkin alasysteemin ja koko yrityksen tavoitteet. Tällainen malli helpottaa ymmärtämään vuorovaikutussuhteita perheyrytyksessä, mutta se ei selitä todellista päätöksentekoprosessia.

Kuviossa 1 nähdään, että Tagiurin ja Davisin malli on joukko-opista tuttu Venn-diagrammi. Siinä on kolme ympyrää, jotka sijaitsevat osittain päällekkäin. Tällöin muodostuu leikkausalueita, jotka kuvaavat perheyrytysten jäsenten sijaintia perheyrytyksessä ja samalla heidän asemaansa ja merkitystään.

Kuviossa 1 ympyrä, jossa on sana *perhe*, kuvaa perhesysteemiä, johon kuuluu omistajat ja heidän sisaruksensa, aviopuolisot, lapset, lasten puoliset, sisaren tai veljen pojat, sisaren tai veljen tyttäret. Ympyrä, jossa lukee *omistus*, tarkoittaa omistussysteemiä, ja tähän kuuluvat kaikki, jotka ovat omistajana perheyrytyksessä. Kolmas ympyrä, jossa on sana *liiketoiminta*, on johtamissysteemi ja tähän kuuluvat kaikki, jotka ovat palkattuja työntekijöitä tai johtajia yrityksessä.



KUVIO 1. Kolmen ympyrän malli (Huotari 2013, 29)

Kuvion 1 numerot tarkoittavat sitä, että perheyrytyksen jäsen voi sijoittua johonkin seitsemästä erilaisesta asemasta perheyrytyksessä.

Numeroiden merkitys on seuraava:

Numero 1 Henkilö on ainoastaan perheenjäsen, tässä asemassa tärkeää on, että kaikkia perheenjäseniä kohdellaan yhtäläisesti ja tasa-arvoisesti.

Numero 2 Henkilö on ainoastaan omistaja, tässä asemassa mielenkiinto kohdistuu investointien tuottoon.

Numero 3 Henkilö on johtaja tai palkattu työntekijä, kiinnostus kohdistuu ansioiden parantamiseen tai uralla etenemiseen.

Numero 4 Henkilö on sekä perheenjäsen että omistaja, kiinnostus kohdistuu kahtaalle, perheen harmonian säilyttämiseen ja investointien tuottoon.

Numero 5 Henkilö on sekä omistaja, että johtaja tai työntekijä, kiinnostus kohdistuu kahtaalle: yrityksen kasvuun paremman urakehityksen takia ja osakkeiden arvonnousuun sekä suurempiin osinkoihin.

Numero 6 Perheenjäsen ja johtaja tai työntekijä, jota kiinnostaa perheen harmonia ja oma urakehitys.

Numero 7 Perheenjäsen, omistaja ja johtaja tai työntekijä, henkilö tässä asemassa on ”omistaja-johtajan” perikuva; tällaisella henkilöllä on paras yleiskuva yrityksestä ja hänen pitäisi ymmärtää kaikkien osapuolien edut, joskin hänen voi olla vaikea saattaa sopusointuun kaikkia kolmelta taholta tulevia intressejä.

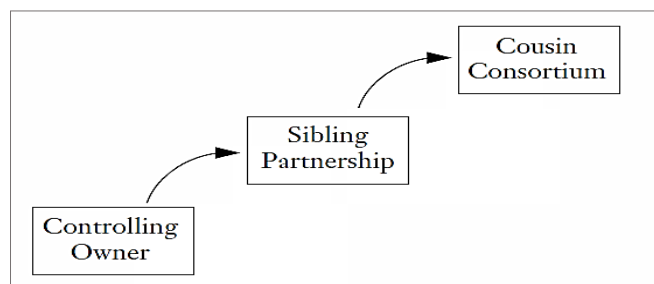
Koiranen on teoksessaan *Hyvä Omistajuus (2006)* luokitellut myös yrityksen omistajia näiden toimintojen ja osallistumisen perusteella; seuraavaksi tämä luokittelu Luoman (2010) mukaan:

Liiketoimintaa operoivat omistajat osallistuvat omistajuuden ohella liiketoimintaan, yleensä vastuullisen johdon roolissa. **Hallinnoivat omistajat** osallistuvat yrityksen omistajaohjaukseen ja hallinnointiin esimerkiksi hallituksen jäsenenä; eivät kuitenkaan osallistu suoranaisesti operatiiviseen toimintaan. **Muut aktiiviset omistajat** eivät ole yrityksessä työ- eivätkä hallintotehtävissä, mutta ovat omistajina sitoutuneet toimimaan yrityksen hyväksi lisäarvoa tuottavalla tavalla. **Investoijatyyppiset omistajat** ovat kiinnostuneita yrityksen menestymisestä osinkojen tai arvonnousun takia; ja usein ovat kiinnostuneita vain lyhyen ajanjakson sijoituksesta.

Passiiviset omistajat ovat tuskin lainkaan kiinnostuneita yrityksen asioista, tai edes siitä, kuinka heidän omaisuutensa tuottaa. **Haitalliset omistajat** toimivat niin, että heidän toimintansa vaikeuttaa lisäarvon luomista yrityksessä.

Kolmen ympyrän malli antaa poikkileikkauskuvan tietynä ajankohtana, joten ympäristössä, jossa jatkuvat muutokset ovat mahdollisia, on heikkoutena staattisuus. Tämän takia on ollut tarve taidokkaammalle mallille, jotta voidaan tutkia, kuinka kukin ympyrä saattaa muuttua, henkilövaihdoksien seurauksena. Kuinka Tagiurin ja Davisin mallia voidaan laajentaa ulottuvuuk-sien suhteen, kun aikatekijä otetaan mukaan? Gersick et al. (1997) tutkivat, mitä voidaan mal-lia soveltamalla päätellä perheyrietyksestä, kun yritystä tarkastellaan vaiheittain sen siirtyessä sukupolvelta toiselle. Tarkastelun kohteena oli kolme sukupolvea, joiden nimet ja siirtymät on esitetty kuviossa 2.

Monessa maassa perheyrietykset voidaan luokitella perheen ja omistajuuden vaiheen mukaan. Gersich et al. esittivät vuonna 1997 kolmivaiheisen analyysin perheyrietyssysteemin kehittymi-sestä. Analyysin kehyksessä kuvataan tyypillisiä luokkia ja polkuja, joiden kautta perheyriety-s kulkee ajan kuluessa. Sen avulla voi ymmärtää sekä vahvuuksia että haasteita, joita perheyri-tytys kohtaa eri vaiheissaan ja niiden tuntemisen kautta perheyrietytys voi varautua tulevaisuuteen.



KUVIO 2. Sukupolvenvaihdokset perheyrietyksessä. Lähde: Gersick et al. 1999

Yleensä perheyrietykset aloittavat vaiheesta, josta on käytetty nimeä *Controlling Owner* (mää-räysvallan omistajat, kuvio, 2 alin elementti). Omistajalla, tai omistajalla ja hänen aviopuolisol-laan, on omistajuuden tuoma kontrolli yritykseen. Perheyrietytys saattaa pysyä tällaisena monen sukupolven ajan, jos omistajuus pysyy yhdistettynä yhdelle henkilölle tai avioparille. Tässä vaiheessa perhe tyypillisesti on pieni ja perheenjäsenten väliset suhteet kiinteinä. Yritys on lähestulkoon aina perheen elämän keskipisteenä. Yrityksen perustaja on tyypillisesti toiminnan keskiössä ja usein häntä pidetään korvaamattomana. (Gersick 1997)

Koska perheet pyrkivät siirtämään omistajuuden tasavertaisesti seuraavalle sukupolvelle, tyypillisesti perheyritys siirtyy seuraavaksi vaiheeseen kaksi, jota kutsutaan nimellä *Sibling Partnership* (sisaruskumppanuus, kuviossa 2 keskimmäisenä). Tässä vaiheessa sisarukset yhdessä kontrolloivat yritystä omistajuuden kautta ja perheet ovat suurempia sekä monipuolisempia, ja yritys on laajempi ja monitahoisempi. Yritys luottaa siihen, että sisarustyöryhmä työskentelee tehokkaasti yhdessä. Perhesuhteet voivat olla vähemmän yhtenäisiä, koska sisarukset muodostavat omat ydinperheensä. Sisarusten välillä voi olla jännitteitä, joiden syinä saattaa olla valta, luottamuspuula, mielipiteet osinkojen ja investointien välisestä suhteesta ja ammatillisten järjestelmien rakentamisesta yritykseen. Tässä vaiheessa olevassa perheyrityksessä tämän kaltaiset kysymykset ovat tavallisia. (mt.)

Kolmas vaihe, johon perheyritys tyypillisesti siirtyy, on nimeltään *Cousin Consortium* (serkku konsortio/yhteenliittymä, kuviossa 2 ylimpänä). Tässä vaiheessa omistajuuskontrolli siirtyy serkuksista muodostuvalle ryhmälle. Perhe on suurempi ja hajanaisempi, liikeyritys suurempi ja monimutkaisempi. Tyypillisesti muutamat perheenjäsenistä ovat yrityksen palkkalistoilla. Usein perheen ulkopuoliset henkilöt johtavat yritystä, kun taas perheenjäsenet pyrkivät hallituksen tai johtokunnan jäsenten rooleihin.

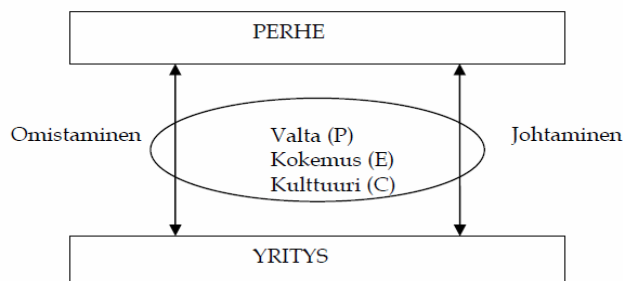
Kun kyseessä on suuri perheyritys, yhtenäisyyden ja olemassa olevan organisaation säilyttäminen perheen hallinnassa on kriittinen ongelma. Lisäksi serkusten perheet usein joutuvat tekemisiin asioiden kanssa, jotka liittyvät haaraosastojen eroihin, uudelleeninvestointien suorittamiseen ja perheen tehtävän uudelleen määrittämiseen. Perheyrityksen tyypillisen kehitysuran tunteminen auttaa tunnistamaan yleisimmät haasteet ja kriittisimmät tehtävät, jotka perheyritykset kohtaavat eri vaiheissa. Näiden kysymysten ennakoiminen vähentää jännitystä tulevaisuudessa ja mahdollistaa suuremman varallisuuden. (mt.)

Perheyrityksiä määriteltäessä on yhtenä menetelmänä käytetty jakoa perheyrityksiin ja ei-perheyrityksiin. Tässä jaottelutavassa on ajateltu, että perheyritykset ja ei-perheyritykset ovat saman jatkumon eri päitä. Mitkä ominaisuudet kuuluvat jatkumon toiselle päälle, perheyrityksille? Omistajaperheen vaikutus yritystoimintaan tekee yrityksestä perheyrityksen. Muista voittoa tavoittelevista yrityksistä poiketen perheyrityksessä perheellä on merkittävä vaikutus päätöksentekoon ja yrityksen toimintoihin. Elo-Pärssinen (2007, 57-58) kuvaa mittaria, jolla perheen vaikutusta yritystoimintaan voidaan mitata. Mittarista käytetään nimeä *F-PEC-skaala*, jossa on kolme ulottuvuutta: valta (Power), kokemus (Experience) ja kulttuuri (Culture).

Valta on määritelty osuudeksi osakkeista sekä perheen jäsenten osuudeksi ylimmästä johdosta ja hallituksesta. Kokemuksen operationaalisena vastikkeena käytetään sitä, kuinka mones sukupolvi omistaa ja johtaa yritystä. Kulttuuri viittaa arvoihin ja sitoutumiseen ja ilmenee siinä, missä määrin perheen ja yrityksen arvot ovat yhteneväiset. F-PEC-skaalassa valta ja kokemus mittaavat perheen sitoutumisen määräävät perheyrikykseen. Valta ja kokemus ovat edellytyksenä sille, että perhe voi vaikuttaa yritykseen, ja kulttuuri osoittaa, kuinka perhe käyttää valtaansa ja kokemustaan yrityksen toiminnassa. Elo-Pärssinen (2007, 58) toteaa, että mittarin heikkous on ollut kulttuuri-ulottuvuuden operationalisointiin liittyvä huono validiteetti. Mittarin puutteista huolimatta voidaan sanoa, että yritys on sitä voimakkaammin perheyritys, mitä enemmän se näillä kolmella mittaritulosella mitattuna lähenee perheyrityspäättä. Mielenkiintoista mittarissa on, että yhtenä ulottuvuutena on kulttuuri, joka taas määrittää perustajan arvot.

Kuviossa 3 perheyritysysteemimalli on yhdistetty F-PEC-skaalaan. Perheyritysysteemissä perhe vaikuttaa yritykseen johtajuuden ja omistajuuden kautta.

Johtajuuden ja omistajuuden vaikutukset ilmenevät valtana, kokemuksena ja kulttuurissa. Valta johtajuudessa ilmenee esimerkiksi siitä, kuinka monta perheenjäsentä johtoryhmässä on. Omistajuuden valta ilmenee äänivaltaisina osakkeina ja perheenjäsenten hallituspaikkoina. Kokemus, sekä johtajuudesta että omistamisesta, tuo esille sen, kuinka moni sukupolvi on johtanut ja omistanut yritystä ja kuinka monta perheenjäsentä on aktiivisesti mukana yrityksen johdossa ja omistajina. Kulttuurissa ilmenee yrityksen ja omistajien arvot. Mitä enemmän perheellä on valtaa ja kokemusta omistamisen ja johtamisen kautta, sitä vahvemmin se pystyy vaikuttamaan yrityksen kulttuuriin ja arvoihin ja sitä tiiviimpää on yrityksen ja perheen kanssakäyminen. (Elo-Pärssinen 2006, 60)



KUVIO 3 Perheen ja yrityksen vuorovaikutus perheyritysysteemissä

Lähde: Elo-Pärssinen 2007, 60

Useimmat yritykset aloittavat perheyriytsinä, mutta vain pieni osa niistä kasvaa suuryrityksiksi. Perheomistajuus antaa yritykselle sekä voimaa, että tuo mukanaan ainutkertaisia haasteita ja myös kestäviä vuorovaikutussuhteita. Voidaan katsoa, että perheyriytkset ovat talouden selkäranka kaikkialla maailmassa.

2.4 Yrittäjyyden tilanne Suomessa

Vuonna 2004 tehtiin Eurobarometrin mukainen kysely, jonka mukaan suomalaiset olivat EU:n yrittäjähalukkain kansa. Suomalaisista 68 % halusi kyselyn mukaan olla mieluummin yrittäjä kuin palkansaaja. Vastaava luku Alankomaissa oli 66 %, Ruotsissa 61 % ja EU:ssa keskimäärin 50 %. Yhdysvalloissa vastaava luku oli 61 %. Vähiten halukkuutta yrittäjyyteen oli kyselyn mukaan Espanjassa, Portugalissa ja Kyproksella, vaikka näissä maissa yrittäjien osuus työvoimasta on Euroopan korkeimpia. Tästä voitaneen päätellä, että yrittäminen on näissä maissa osin pakon sanelemaa tai että yrittämisessä on saavutettu tällä mittarilla ”optimitaso”. Suomessa taas yrittäjyys on tällä mittarilla mitattuna vajaasti käytetty voimavara; kyseessä saattaa olla potentiaalisen ja toteutuneen yrittäjyyden välinen kuilu. (Tourula 2009, 43)

Elo-Pärssinen ja Talvitie (2010, 30) toteavat kirjassaan kuitenkin, että Suomessa 2000-luvulla halu yrittäjyyteen on ollut todella alhainen, vain viisi prosenttia työssäkäyvästä väestöstä on harkinnut yrittäjäksi ryhtymistä. Tämä yrittäjyshalukkuus on kuitenkin tarkoittanut yleensä toiminnan perustamista, ei toisten työllistämistä, joten taloudellista kasvua on vaikea saada aikaan yrittäjyyden avulla. Innovaatio muuttuu taloudessa tuotannoksi vasta, kun löytyy joku, joka haluaa tehdä sille jotain konkreettista. Pelkän rahan voimin se ei onnistu, vaan jonkun on kehitettävä innovaatiosta jotakin kaupallisesti hyödynnettävää; sen vuoksi innovaatiotalouden ongelmaksi muodostuu vähäinen yrittäjyys. Innovaatiopolitiikka, kasvuyrittäjyys ja olemassa oleva yrittäjyys vaikuttavat toisiinsa, ja niitä kaikkia tarvitaan taloudellisen kasvun aikaansaamiseksi.

2.5 Perheyriytkset ja suhdannevaihtelut

Globalisaatiokehitys tarjoaa laajentuvien markkinoiden ja kansainvälisen työnjaon syvenemisen kautta sekä mahdollisuuksia, että uhkia. Mahdollisuuksien hyödyntäminen edellyttää jatkuvaa kykyä sopeutua ja uudistua. Tarvittavat ominaisuudet muuttuvat entistä vaativimmiksi, ja epäonnistuminen sopeutumisessa merkitsee yhä suurempia tulevaisuuden haasteita.

Perheyriyten omistajille ei ole tärkeää ainoastaan pääoman tuotto, vaan myös se, mitä sillä saadaan aikaan. Perheyriyksillä on suhdanneaallon eri vaiheissa taipumusta käyttäytyä päinvastoin kuin muut yritykset. Taantuma on sopiva aika laajentua toimialoille, jotka eivät ole toisten suosiossa. Perheyriykset pyrkivät taantumana aikana käyttämään hyväkseen talouden uudelleenjakoa ostamalla yrityksiä, eivätkä ne myöskään supista investointejaan, kuten muut tässä tilanteessa yleensä toimivat.

Toimintaympäristön muutoksiin sopeutuminen vaatii dynaamista kyvykkyyttä. Tämä tarkoittaa, että yrityksellä täytyy olla kyky sopeuttaa ja uudistaa ajoissa tuotteitaan, toimintaprosessejaan, teknologiaansa ja resurssien kokonaisuutta markkinoiden muutoksiin ja uusien markkinoiden luomiseen. Perheyriyten kyky toimia niin, että sopeutuminen ja uudistuminen onnistuvat, toteutuu siksi, että yrityksissä osataan tehdä kokemukseen perustuvia päätöksiä ja toimia nopeasti. Nämä tekijät yhdessä, pitkäjänteisyys, päätöksenteon nopeus ja ainutlaatuisiksi pääomaksi kertynyt tieto, sekä tiedon integraatio auttavat valitsemaan oikeat investointikohteet ja niiden ajoituksen ja mitoituksen. Tämä on perheyriyksen keinovalikoima selvittää talouden ylä- ja alamäissä. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 34, 43)

2.6 Perheyriyksen arvot

2.6.1 Arvoista yleensä

Arvot liittyvät siihen, mikä on hyvää, arvokasta ja tavoiteltavaa. Ne ovat hankalia ja niitä on monenlaisia. Arvotutkimuksissa on tapana tehdä ero arvojen, asenteiden ja mielipiteiden välillä. Yleisesti hyväksytty jaottelu näiden välisistä eroista on seuraava:

- mielipiteet liittyvät konkreettisiin asioihin ja ovat muita nopeammin muuttuvia
- asenteet liittyvät yleisempiin asioihin ja muuttuvat hitaammin
- arvot ovat näistä kolmesta kaikkein abstrakteimpia ja hitaimmin muuttuvia

Näiden käsitteiden väliset rajat ovat toisinaan epäselviä, eikä niitä aina pystytä pitämään toisistaan erillään. (Levomäki 1998, 8)

Arvoihin liittyvät tutkimukset voidaan jäsentää monella eri tavalla, yksi periaatteellinen erotte-lutapa on jakaa arvot *tosiasiallisiin arvoihin* ja *ihanteisiin*. Ihmisten tosiasiallisesti kannattamiin arvoihin kohdistetaan *deskriptiivistä tutkimusta*, jolla pyritään kuvaamaan ja analysoimaan millaisia käsityksiä tietyillä henkilöillä, yhteisöillä, ideologioilla ja uskonnoilla on hyvästä ja pahasta, oikeasta ja väärästä.

Tällä lähestymistavalla pyritään saamaan selville, mitkä arvot ohjaavat tiettyjen yksilöiden tai yhteisöjen toimintaa. *Normatiivinen tutkimus* puolestaan kuuluu filosofian alaan ja siinä tutkitaan, mitkä ovat ihanteellisia arvoja. Tavoitteena on löytää ”aidot” moraaliset arvot, jolloin pohditaan, mitä perimmäisiä arvoja ihmisen tulisi omaksua toimintansa perustaksi. Tässä lähestymistavassa lähtökohtana on, että mikä tahansa, mitä ihmiset mahdollisesti arvostavat, ei välttämättä ole aidosti arvokasta, ihmiset saattavat erehtyä joistakin arvoista. Tästä näkökulmasta katsottuna arvot ovat lähempänä uskomuksia tai tietoa, kuin mielipiteitä, toisin sanoen ihmisillä voi olla vääriä arvoja. Tämän näkökulman mukaan aidot arvot eivät ole riippuvaisia niistä koskevista mielipiteistä. (Levomäki 1998, 8)

Arvotutkimusta voidaan toteuttaa myös niin, että erotetaan tutkittavien arvojen luonteen perusteella laajasti tai kapeasti ymmärretty arvoteoria. Yleinen luokittelutapa erottelun toteuttamiseksi on seuraava:

1) *laajasti käsitetty arvoteoria*

- esteettisiä arvoja (kauneutta ja taiteellisuutta koskevia)
- tiedollisia eli episteemisiä arvoja (esimerkiksi totuutta ja oikeuttamista)
- eettisiä arvoja (hyvä, oikea, velvollisuus, hyve)

2) *kapeammin ymmärretty arvoteoria* koskee nimenomaan eettisiä arvoja

Eettisessä arvoteoriassa voidaan tehdä erottelu *ihmiseen itseensä* ja *ihmisten välisiin suhteisiin* liittyvien arvojen välillä. On olemassa arvoja, jotka nimenomaan merkitsevät jollekin henkilölle itselleen hyvää asiaa, kuten terveys, työn tuottama tyytyväisyys, itsensä toteuttaminen tai onnellisuus. Yksilöiden ja ryhmien välisiin suhteisiin liittyviä arvoja ovat esimerkiksi ystävyyden rakentava yhteistyö tai keskinäinen kunnioitus. (Levomäki 1998, 8)

Eettisessä arvotutkimuksessa on edelleen tapana tehdä seuraava keskeinen erottelu:

- *itseisarvot*
- *välinearvot*

Itseisarvot ovat arvoja, joita tavoitellaan niiden itsensä vuoksi, koska ne itsessään ovat arvokkaita päämääriä. Välinearvot puolestaan ovat päämääriä, jotka palvelevat korkeampien päämäärien toteutumista. Ne toimivat vain välineinä itseisarvojen saavuttamiselle.

Kreikkalainen filosofi Aristoteles on todennut, että toiset asiat ovat hyviä sinänsä ja toiset niiden kautta. Huomattavaa on myös se, että joskus itseisarvot ovat huomaamatta muuttuneet väliarvoiksi tai päinvastoin. Levonmäki (1998, 9) ottaa esimerkin tekniikan käytön alalta ja esittää kysymyksen: onko tekniikka väline inhimillisten päämäärien toteuttamiselle, vai onko se muuttumassa itseisarvoksi – toisin sanoen: onko tekniikka isäntä vai renki?

Arvoja voi olla monia, jolloin ne saattavat olla monitasoisesti *kerrostuneina*. Tällöin arvoja pohdittaessa on syytä esittää kysymys, mikä on niiden *tärkeysjärjestys*. Koska kaikkia arvoja ei voida toteuttaa, niiden suhteen on suoritettava priorisointi, jolloin kyseessä on *intressiriita eli etujen konflikti*. Intressiritiriidoista on erotettava *arvokonfliktit*, jotka liittyvät erilaisiin käsityksiin inhimillisen toiminnan korkeimmista päämääristä. Arvokonflikteja syntyy, kun yhteisössä vallitsee erilaisia näkemyksiä joistakin tärkeistä arvoista. (Levonmäki 1998, 9)

2.6.2 Perheyriityksen arvot ja yrityskulttuuri

Yrityskulttuurissa arvoilla on merkittävä rooli, mutta yrityskulttuurin arvot eivät kuitenkaan ole erillään yrityksessä työskentelevien arvoista. Mikäli yrityksen toiminnan kautta ilmaistut arvot ovat yhdenmukaisia organisaation jäsenten arvojen kanssa, arvojen julkituominen toimintaperiaatteen muodossa voi auttaa kiinteyttämään ryhmää, koska se tarjoaa ryhmälle identiteetin ja toimintaajatuksen. Tapahtuu ulkoista sopeutumista ja sisäistä yhdentymistä. (Elo-Pärssinen 2006, 60)

Vahvassa perheyriityskulttuurissa perheen ja yrityksen arvoissa on synergiaa, joka syntyy itseään vahvistavista prosesseista. Arvoprosessi alkaa usein perheen arvojen tunnistamisesta, jonka jälkeen etsitään yhteyttä perheen ja yrityksen välillä. Tarkoituksena on selvittää, mitkä perheen arvoista vahvistavat yritystoimintaa. Perheen koheesio ja sitoutuminen lisääntyvät, ja perheenjäsenet huomaavat perheen arvojen edistävän yrityksen menestystä ja kasvua. Kun tutkimuksissa on jaoteltu arvot sellaisiin itseisarvoihin tai väliarvoihin, joilla on joko henkilökohtainen, tai ihmisten välinen painotus, on huomattu, että menestyneiden perheyriitysten arvomaailmassa painottuvat sellaiset arvot eli käyttäytymismuodot, jotka liittyvät ihmisten välisiin suhteisiin

Koska perheyriityksessä on usein monta omistajaa, omistajuuden ja perheyriitytyyden ongelmassa haasteiksi muodostuvat nimenomaan henkilösuhteet. Toisaalta nämä arvot ottavat hyvin huomioon eri sidosryhmät, mikä taas varmistaa perheyriityksen toiminnan jatkuvuuden ja sen säilymisen perheyriityksenä. (Elo-Pärssinen 2006, 62)

Menestyvien perheyriyten arvomaailmassa korostuu muiden huomiointi ja avoimuus muutokselle. Henkilöissä korostuivat universalismi, hyväntahtoisuus sekä virikkeisyys ja suoriutuminen. Kollektiivisuuden laajuus, eli muiden huomiointi, vaihtelee yhteiskunnallisesta hyvinvoinnista sidosryhmien hyvinvointiin. Koska arvot ovat myös toiminnan päämäärä tai tavoite, arvojen vaikutusta voidaan tarkastella myös perheyriyten tavoitteiden kautta. Perheyriyten omistajien yrityksille asettamat tavoitteet heijastavat siten myös heidän arvojaan. Harvoin kuitenkaan ajatellaan perustettavaksi perheyriyistä, omistaja-johtajalla on usein vahva käsitys yrityksen tavoitteista ja niiden saavuttamisesta. Tuottavuus on tärkeää yritystoiminnan jatkuvuuden kannalta, mutta se, kuten rahanhankintakaan, ei ole tärkein motiivi yrityksen perustamiseen. Yritystoimintaa aloittaessaan ja siinä toimiessaan perustajat ajattelevat myös perhettä, yhteisöä ja ympäristöä. Omistajuus antaa perheyriyksen omistajille mahdollisuuden määritellä menestys omilla ehdoillaan ja usein omistaja-johtaja on myös perheen auktoriteetti.

Tuottavuuden sijaan perheyriyksen omistajat voivat pitää menestyksenä mahdollisuutta elää ja johtaa yritystä oman arvojärjestelmän mukaisesti tai pelkästään siirtää perustajan arvomaailma sukupolvelta toiselle. (Elo-Pärssinen 2006, 64)

Perheyriyksen tavoitteet ovat erilaiset kuin ei-perheyriyksen, mahdollisimman suurta voittoa ei tavoitella. Tavoitteet voivat muuttua perheen ja yrityksen elinkaaren ja eri tarpeiden vuorovaikutuksen seurauksena. Tarpeet muuttuvat yleensä yrityksen elinkaaren mukana, joten tavoitteet ovat erilaisia yrityksen elinkaaren eri vaiheissa. Yhtenä mallina on kolmevaiheinen kehitysmalli, jonka ensimmäisessä vaiheessa yrityksen ja perheen tavoitteet ovat yhtenäiset ja omistaja-johtaja tekee kaikki päätökset. Toisessa vaiheessa omistaja-johtaja on edelleen vallassa, mutta perheen lasten kehitys on perheelle tärkeää. Perheyriyksen tavoitteet muuttuvat, koska seuraajasukupolvelle on varmistettava tulevaisuutta. Kolmannessa vaiheessa perheen ja yrityksen tavoitteet voivat olla ristiriidassa keskenään. Perheen yhdessä pitäminen voi olla perheen päällimmäinen tavoite, jota ei ehkä voikaan yhdistää yrityksen toimintaan. (mt. 64)

Myöhemmin tutkijat ovat kehittäneet perheyriyten tavoitteiden tutkimusta ja tarkastelleet perheyriyten tavoitteita yrityksen elinkaaren eri vaiheissa sekä jakaneet tavoitteet perheeseen tai yritykseen liittyviksi.

Yrityksen alkuvaiheessa korostuu perustajan omat motiivit toimia itsenäisesti haluamansa elämäntyylin toteuttajana haluamallaan paikkakunnalla. Henkilökohtaisiin tavoitteisiin liittyy myös toimeentulon turvaaminen ja sosiaalisen aseman parantaminen. Seuraavassa kasvun ja kehityksen vaiheessa henkilökohtaiset tavoitteet keskittyvät kasvun hakemiseen tai rajoittamiseen sekä työstä nauttimiseen.

Alkuaan yritys perustettiin toteuttamaan henkilökohtaisia tavoitteita, mutta kasvuvaiheessa yritykseen liittyvät tavoitteet nousevat enemmän pinnalle, ja omistuksen siirtämisen tullessa ajankohtaiseksi korostuu perheeseen liittyvät arvot. Yrityksen alku- ja kasvuvaiheessa vahvimmin on esillä itsen korostaminen ja avoimuus muutoksille, mutta omistajan lähestyessä eläkeikää, arvojärjestys muuttuu siten, että yrityksen säilyttäminen nousee tärkeämmäksi. (mt. 65)

Perheyrityksen kulttuurin perustan luo arvot. Voidaan katsoa, että ne määrittävät perheyrityksen toimintaa kaikessa. Ne määrittävät strategian suunnan ja toteuttamistavan, sekä johtamis- ja palkitsemisjärjestelmien rakentamisen. Arvot voidaan ymmärtää sekä tavoitteina että toimintatapoina. Niistä rakentuu arvojärjestelmä, joka auttaa tekemään päätöksiä ja valitsemaan eri vaihtoehtojen välillä. Arvot ovat kuin kompassi, jota tarvitaan valintatilanteessa, niiden avulla päätetään, mihin suuntaan yritystä johdetaan, tai mikä kulloinkin on oikea päätös.

Arvoja ei keksitä, ne eletään. Jokainen yritys toimii joidenkin arvojen mukaan, vaikka arvoja ei olisi kirjattukaan. Käytännön tasolla arvot ilmenevät muun muassa yrityksen päätöksenteossa, miten yritys suhtautuu sidosryhmiinsä, tai millainen käyttäytyminen yrityksessä on sallittua. Arvoihin vahvasti perustuvaa perheyrityskulttuuria on vaikea muuttaa. Perustajan arvot jäävät usein elämään perheyrityskulttuuriin, tosin myöhempien sukupolvien aikana kulttuuriin vaikuttavat myös muiden perheenjäsenten arvot. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 73-74)

Jotta arvoista muodostuisi perheyritykselle kilpailuetua, perheenjäsenten täytyy sitoutua arvoihin ja toteuttaa niitä. Yhteiset arvot mahdollistavat perheenjäsenten yhteiset päämäärät yritystoiminnassa. Arvot yhdistävät perheen ja yritystoiminnan ja niiden ilmeneminen yritystoiminnassa antaa perheelle motiivin jatkaa yrityksen omistajana. Jotta yrityksen strategiaa voidaan toteuttaa menestyksellisesti, täytyy toimivan johdon ja henkilöstön sitoutua yrityksen arvoihin. (mt., 76). Arvojen on sopeuduttava ympäröivään yhteiskuntaan, pahimmassa tapauksessa arvoista voi muodostua myös menestyksen este. Omistajien ja johtajien on ymmärrettävä arvojen ja kulttuurin vaikutukset. Kun perheyrityksen omistajat ymmärtävät yrityskulttuurin taustalla olevat perusolettamukset, he ymmärtävät paremmin myös omistamisen tarkoitusta.

Vanhoissa perheyrityksissä yksi yrityskulttuuriin vaikuttava piirre on pyrkimys elää mahdollisimman turvallisesti. Tähän turvallisuushakuisuuteen liitetään perheyrityksissä usein muun muassa hyvin vahva tase. Tällainen vahva tase saattaa laiskistaa, koska ulkoista suorituspainetta ei ole, ei myöskään rohkeutta tai näkemystä luoda uutta eikä kasvaa. Sama vaikutus on vahvalla brändillä ja vahvalla maineella. Arvot määrittävät myös perheen ja yrityksen keskinäistä suhdetta.

On perheyriytyksiä, joissa perheen hyvinvointi ja yhtenäisyys menevät kaikissa tilanteissa yrityksen edelle. Tällaisessa tapauksessa yrityksen omistaminen tarkoittaa perheen hyödyttämistä. On myös perheyriytyksiä, joissa sopu omistajien kesken on säilynyt yhteisen omistamisen riskeistä huolimatta ehkä juuri siksi, että yritys ei lopulta olekaan ollut se ylivoimaisesti tärkein asia. Joissakin perheyriytyksissä perhe pidetään mahdollisimman kaukana yrityksestä. Tällöin jää hyödyntämättä yksi tärkeä perheyriytyksen kilpailutekijä, perhe. Paras vaihtoehto perheen ja yrityksen kannalta olisi, että tasapaino perheen ja yrityksen välillä löytyisi siten, että perhe antaa lisäarvoa yritykselle ja yritys perheelle. (mt., 79-82)

2.7 Sosiaalinen pääoma

Taloudellinen hyvinvointi on Adam Smithin ja David Ricardon ajoista lähtien laskettu *luonnonvarojen* (maapohja, kaivokset ym.) ja taloudellisen *pääoman* mukaan. Teknologian ja teollisen kehityksen edetessä 1900-luvulla, havaittiin, että kansallisen varallisuuden kasvu ei riippunut ainoastaan luonnonvarojen määrästä ja laadusta, ei pääomista eikä tavoista sijoittaa niitä eri toimialueille, vaan myös yksilöllisestä ammattitaidosta ja sen kehittymisestä. Noin 1900-luvun puolivälistä alkaen alettiin puhua *inhimillisestä pääomasta*, osaamisesta ja koulutuksesta kansallisvarallisuutta merkittävästi lisäävänä tekijänä.

Asioiden tarkastelu inhimillisen pääoman näkökulmasta toi esille merkittävän puutteen, yksilökeskeisyyden, josta oli seurauksena, että sivuutettiin työn organisoinnin tavat ja työelämän suhteet yleensäkin. Viimeksi mainittujen tekijöiden merkityksen on sanottu korostuneen talouden globalisaation myötä ja on jopa esitetty, että nimenomaan ne ovat ratkaisevassa asemassa kilpailuetuja haettaessa. Tämän vuoksi on ymmärrettävää, että on haluttu kiinnittää huomiota mikrotason taloudelliseen yhteistyöhön niin organisaatioiden sisällä kuin niiden välilläkin. Näitä sidoksia on alettu kutsua *sosiaalisiksi pääomaksi*. (Ilmonen 2001, 9). On todettava, että sosiaalinen pääoma käsitteenä on varsin visainen ja monimutkainen. Ilmonen (2001, 9) mukaan siinä kuitenkin useimmiten yhdistyy kolmenlaisia aineksia. Ensimmäinen niistä on *sosiaaliset verkostot ja niiden organisoitumistavat*. Ne edustavat kyseisen käsitteen muodollista puolta.

Käsitteellä on myös sisällöllinen puolensa, joka tuo sen lähelle instituution käsitettä, sillä verkostojen ajatellaan pysyvän koossa niiden jäsenten toisiaan kohtaan tuntemaan *luottamuksen* pohjalta ja kolmanneksi luottamukseen kytkeytyvien *normatiivisten sääntöjen eli vastavuoroisten odotusten* avulla. Sosiaalisen verkoston ja siihen sisätyvien luottamussuhteiden ajatellaan muodostavan yhdessä verkoston jäsenten käyttöön pääomaa.

Sosiaalinen pääoma ei kuitenkaan ole samanlaista kuin taloudellinen pääoma, sitä ei voi irrottaa kantajistaan ja näiden välisistä suhteista, eikä se ole yhtä helposti liikuteltavaa kuin taloudellinen pääoma. Sitä ei voi myöskään sanan varsinaisessa mielessä sijoittaa sen arvon kasvattamiseksi. Mainituista erikoispiirteistä huolimatta käsite on saanut huomiota puoleensa. Seuraavaksi muutamia syitä, jotka Ilmosen (2001, 11) mukaan vaikuttivat sosiaalisen pääoman merkityksen kasvuun.

Sosiaaliselle pääomalle luo taustaa jälkiteolliseen yhteiskuntaan kuuluvat prosessit, kuten perinteisen yhteisöllisyyden ja yhteiskuntaluokkien rapautumisen trendit. Työelämän muutoksista on talouden globalisaatio pakottanut maailmanmarkkinoilla toimivat yritykset harkitsemaan uudelleen tuotantoregiimejään, vanhaa toimintamallia on jouduttu hylkäämään ja tilalle on syntyneessä joustavuutta korostava, verkostomainen toimintatapa. Samalla osa vähemmän tärkeäksi määritellyistä toiminnasta on ulkoistettu. Ydinosaamiseen keskittyvä työ on rakennettu asiakashakuiseksi ja tiimiperustaiseksi toiminnaksi. Toimintojen ulkoistaminen ja joustava verkostoitunut talous ovat muuttaneet pysyvät ja turvalliset työsuhteet satunnaisiksi. Maailmassa ja työelämässä luoviminen sisältää kasvaneita riskejä ja alituista pakkoa vaihtaa työpaikkaa. Vanha suku- ja muu yhteisöllisyys heikkenee vähitellen, yksilöllistyminen, kaupungistuminen ja yhteiskunnallinen eristyneisyys kasvavat.

Myös Ruuskasen (2001, 41) artikkelissa korostetaan sitä, että 1990-luvulla käynnistyneen nopean taloudellisen muutoksen aikakaudella yritysten kannalta keskeisimmäksi kysymykseksi on muodostunut kyky erikoistua ja tehdä yhteistyötä, havainnoida toimintaympäristön muutoksia ja generoida uusia markkinamahdollisuuksia avaavia tuoteinnovaatioita ja tuotantoprosesseja tehostavia prosessi-innovaatioita. Joustavaa erikoistumista ja yritysten välisiä innovaatio- ja yhteistyöverkostoja koskevissa keskusteluissa on usein painotettu, että verkostosuhteiden syntymisen välttämätön edellytys on yhteistyöosapuolten välinen luottamus. Mikäli luottamusta ei toimijoiden välillä ole, kukaan ei uskalla (petetyksi tulemisen pelosta) ottaa riskiä ja tehdä aloitetta yhteistyöstä, vaan kaikki uhraavat yhteistyön edut vähemmän kannattavalle itsenäiselle oman edun tavoittelulle.

Sama koskee yritysten välisen tuotantoteknologioita ja liiketoimintamahdollisuuksia koskevan tiedon leviämistä. Tämä liittyy myös yritysten sisäisiin suhteisiin. Organisaation sisällä työntekijöiden on luotettava työnantajaansa, jotta he sitoutuvat tuotannon kehittämiseen ja luovuttavat työnantajan käyttöön heillä olevan työprosessia koskevan ”hiljaisen tiedon” (tacit knowledge). Omistajien ja liikkeenjohdon on puolestaan luotettava työntekijöihinsä, näiden yhteistyöhaluun ja -kykyyn, jotta heidän kannattaa sijoittaa rahoituspääomaa jatkuvia tuote- ja prosessi-innovaatioita edellyttäviin investointeihin.

Ruuskanen (2001, 37) korostaa vielä, että yleensä huomiota on kiinnitetty sosiaalisten suhteiden kahtalaiseen luonteeseen. Yhtäältä sosiaaliset verkostot synnyttävät ryhmäkuntaista sitoutumista: normiyhteisyyttä, luottamusta ja rajoittunutta solidaarisuutta. Toisaalta ne toimivat informaation välittäjinä ja tässä mielessä sosiaaliaseen pääomaan liittyy yhdistäviä ja sitouttavia mekanismeja.

Keskeisin sosiaaliseen pääomaan liittyvä kiinnostus on kohdistunut sosiaalisen pääoman ja taloudellisen toiminnan väliseen suhteeseen. Ruuskanen (2001, 37- 39) on vertaillut sosiaaliaseen pääomaan ja talouden toimintakykyyn liittyviä empiirisen tason tutkimuksia ja toteaa vertailunsa yhteenvetona seuraavaa: mukana olleet tutkimukset viittaavat siihen, että yhteisössä tai yhteiskunnassa vallitsevan luottamuksen ja taloudellisen toimintakyvyn välillä on positiivinen yhteys. Luottamuksen ja sosiaalisen pääoman suhde ei kuitenkaan näyttäisi olevan kiistaton.

Erityisesti vaikuttaa siltä, että luottamuksen ja luotettavuuden kohdistuminen lähinnä itsen kanssa samankaltaisiksi koettuihin ihmisiin toteuttaa parhaiten sosiaalista pääomaa. Luottamus ei siis leviä tasaisesti yhteiskunnassa, ja mikäli luottamus- ja identiteettirajoihin liittyy suvaitsemattomuutta, vahvan ryhmäkuntaisen luottamuksen seuraus voi pahimmillaan olla sosiaalisten ryhmien väliset jyrkät konfliktit. Asia voitaneen tiivistää seuraavasti: Yksilöiden väliset jatkuvat sosiaaliset siteet mahdollistavat sen, että sosiaalisessa vuorovaikutuksessa toisen osapuolen toiminta muuttuu ennustettavaksi, jolloin vuorovaikutuksessa sosiaalisen järjestelmän ja toisen osapuolen myöhempien toimien ennustettavuutta voidaan kutsua luottamukseksi. Luottamuksen keskeinen tavoite on vähentää sosiaalisiin suhteisiin liittyvää satunnaisuutta, mikä helpottaa yhteistyötä ja vuorovaikutusta.

Alan kirjallisuudessa on mainittu monia luottamuksen tuomia positiivisia seurausvaikutuksia, kuten esimerkiksi se, että yritysten välisissä ja niiden sisäisissä suhteissa tapahtuvan valvonnan tarve ja liiketoimintakustannukset pienenevät. Tästä voidaan päätellä, että sosiaalisen pääoman yksi mekanismi toimisi vuorovaikutusta helpottavan luottamuksen kautta. Samalla luottamus helpottaa tulevaisuuden ennustettavuutta ja mahdollistaa investoinnit sen varaan, mitä tuottojen odotetaan olevan tulevaisuudessa. (Ruuskanen 2001, 45)

Sosiaalisen pääoman nähdään nopeuttavan markkinamahdollisuuksia koskevan tiedon leviämistä, kuten myös uuden teknologian käyttöönottoa ja työvoiman osaamista. Asiaa tällä tavoin tarkastellen sosiaalisen pääoman mekanismit voitaisiin jakaa kahteen toisiinsa liittyvään pääulottuvuuteen, eli luottamukseen ja kommunikaatioon.

Niin yritys- kuin perhekulttuurissakin kommunikaation toimivuus ja luottamus tuottavat välitöntä hyötyä, koska ne tekevät ihmisten välisen vuorovaikutuksen vaivattomaksi ja samalla ne tuottavat välillisiä hyötyjä, koska ne helpottavat yhteistoimintaa, toimintojen koordinoitua, ongelmien havaitsemista ja niiden kollektiivista ratkaisemista. Ne siis tehostavat suorituskykyä ja taloudellista tehokkuutta. (mt., 45, 47)

Sosiaalisen pääoman tutkimusta on arvosteltu sen vaikeudesta operationaalista käsitettä mittaavaksi ilmiöksi, jota voitaisiin lähestyä empiirisen tutkimuksen avulla. Ehkä suurin ongelma empiirisessä tutkimuksessa koskee validiteettia, kuinka sosiaalisen pääoman ilmiö voidaan yksinkertaistaa kategorioimalla ja jaotella tutkittaviksi dimensioiksi niin, että se vastaa käsitteellisesti varsinaista ilmiötä. Sosiaalisen pääoman tutkimiseen liittyy myös ongelma vuorovaikutussuhteiden suunnasta: onko sosiaalinen pääoma seurausta ihmisten välisistä suhdeverkoista vai toisin päin. Samoin on myös kausaaliteettikin ongelma sosiaalisen pääoman tutkimisen piirissä. Täten sosiaalinen pääoma on pikemminkin metaforanomainen eli kokoava käsite. (Aaltio 2010, 452)

2.8 Sosiaalinen pääoma perhey yrityksessä

Englanninkielisessä perheyriksiä käsittelevässä kirjallisuudessa perheyriksillä katsotaan olevan suhteellinen kilpailuetu ei-perheyriksiin verrattuna (esim. Sorensen 2011, Hoelscher 2002, Napapiet & Ghoshal 1998). Ei ole täysin selvää, mistä se johtuu, mutta seuraavia perheyriksen tunnusmerkkejä on esitetty kriteereiksi: Yrityksessä työskentelevät perheenjäsenet ovat tuottavampia kuin ei-perheeseen kuuluvat, perheyriksissä saadaan työntekijät toimimaan täydellä teholla, perheyriksen transaktiokustannukset ovat alemmat kuin muilla, tai perheyriksiset pyrkivät pitämään yllä luotettavan yrityksen mainetta (Hoelscher 2002, 1).

Tällaiset perustana olevat mekanismit ovat olleet vaikeasti selvitettävissä, koska niihin liittyy kausaalinen epävarmuus: yhteyttä yrityksen kontrolloimien voimavarojen ja yrityksen saavuttaman kilpailuedun välillä ei täysin ymmärretä. (mt., 1-2)

Aikaisemmin sosiaalisen pääoman osatekijöinä erotettiin kolme komponenttia: verkostot, luottamus ja normit. Perheyriksen sosiaalista pääomaa tutkineet (esim. Napapiet & Ghoshal 1998, Mustakallio 2002) ovat määritelleet sosiaalisen pääoman viiden dimension avulla Colemanin (1988) mallin mukaisesti.

Nämä dimensiot ovat:

- *obligations and expectations* (positiivisia vuorovaikutusuhteita, joita on yksilöiden välillä verkostossa, ja ne vaikuttavat luottamuksen tasoon)
- *information channels* (sosiaalisia verkostoja organisaatiossa, ovat samoin mekanismeja, jotka yhdistävät ulkopuoliseen maailmaan)
- *social norms* (yleisiä sisäistettyjä ja hyväksytyjä käyttäytymistapoja sosiaalisen verkoston jäsenille)
- *identity* (yksilö näkee itsensä toisen henkilön tai ihmisryhmän näkökulmasta, ja omaksuu toisten tai ryhmän arvot ja normit)
- *moral infrastructure* (antaa yksilöille tukevan perustan toimia tavalla, joka noudattaa virallisia ja epävirallisia käyttäytymiskoodeja heidän organisaatiossaan)

Hoelscher (2002) tutki väitöskirjassaan sosiaalisen pääoman vaikutusta perheyriksen suorituskykyyn, ja miten se pystyy rauhoittamaan ristiriitatilanteita perheyriksen omistajien välillä. Hoelscher käyttää sosiaalisesta pääomasta nimitystä perhepääoma (family capital) korostaen sitä, että kyse on sosiaalisen pääoman voimakkaammasta asteesta. Hän käyttää yllä mainittua Colemanin viiden dimension mallia. "As mentioned earlier, family capital is an immediate, more intense version of social capital." Whereas non-family businesses have to expend large amounts of effort and resources to build high levels of social capital, family businesses come already equipped. There is an existing family structure complete with norms, information channels and a whole pre-existing set of obligations and expectations." (mt., 5)

Hoelscherin (2002, 84) tutkimus osoitti, että perhepääoma antaa empiiristä tukea hypoteesille, jonka mukaan perhepääomalla on positiivinen vaikutus perheyriksen suorituskykyyn. Lisäksi omistajien välisillä ristiriidoilla ja mielipide-eroilla oli vain vähäinen vaikutus perheyriksen suoritukseen, jos sosiaalisen pääoman taso oli riittävän korkea. Tutkijan mukaan perheyritys voi säilyttää kilpailuasemansa muihin yrityksiin verrattuna perhepääoman avulla. Samoin myös se, että kaikilla yrityksillä resurssit pyrkii olemaan rajalliset, ja että perheyritys on suhteellisen pieni verrattuna kilpailijoihinsa, merkitsee kilpailuedun kannalta tuen ja voimavarojen kohdistamisen tärkeyttä sosiaaliselle pääomalle. Toinen käytännön kannalta merkittävä tulos oli se, että sosiaalinen pääoma korvasi haitat, jotka johtuivat tehtäväkohtaisesta tai henkilöiden välisestä konfliktista perheyriksessä. Hoelscherin (mt., 89) sanoin: " This has particular practical importance to family business in the light of how difficult it is for family businesses to keep relational conflict low, task conflict moderate, and collaboration strategies in high use within their businesses. Family adds complexity to conflict."

Carrasco-Hernández ja Jiménez-Jiménez (2013) tutkivat sosiaalisten suhteiden ja luottamuksen vaikutusta tuoteinnovaatioihin. Lähtökohtana oli olettaus, että korkealla tasolla oleva luottamus luultavasti stimuloi innovaatioita. Aineistona heillä oli 500 espanjalaista yritystä, joista noin puolet oli perheyrityksiä. Yleistuloksena oli, että yrityksen omistusmuodosta riippumatta sosiaalisella pääomalla oli positiivinen vaikutus tuoteinnovaatioihin.

Kuitenkin perheyrityksissä on vaikutusta näihin sosiaalisiin suhteisiin. Se, miten perhe näkee yrityksen, joko edistää tai estää sosiaalista pääomaa vaikuttamasta innovaatioiden syntymiseen. Perusteita sille, miksi perheen vaikutusvalta tai kokemus selittäisi tuoteinnovaatioita, ei löytynyt. Kuitenkin perheyritysten kulttuurilla on positiivinen vaikutus innovaatioihin vahvistamalla organisaation kulttuurista merkitystä innovaatioille. Ainostaan jos perheen kokemusmaailmaan välittyy tieto sosiaalisen pääoman ja innovaation välisestä riippuvuudesta, sillä voi olla merkitystä.

Selitys tälle tulokselle on se, että ensimmäisen sukupolven perheyritykset pyrkivät välttämään riskinottoa. Muuttuvissa ympäristöoloissa myöhempien sukupolvien perheyritykset joutuvat jättämään riskienkarttamiskäyttäytymisen ja keksimään itse suuntautumistapansa, joka ylittää heidän aikaisemmilta sukupolvilta saamansa perinnön.

3 OMISTAMINEN, OMISTAJUUS

3.1 Aktiivinen omistajuus ja tavoitteet

”Weberin sanakirjan määritelmän mukaisesti omistaminen on perusluonteeltaan aktiivista toimintaa. Käytännössä ja organisaatioiden johtamisen opeissa omistaminen on kuitenkin saanut melko staattisen ja marginaalisen roolin, vaikka omistajan toimilla ja valinnoilla onkin monia vaikutuksia yritysten ja liiketoimintojen menestykseen.” (Ikäheimonen ym. 2014, 15) ”Aktiivinen omistajuus merkitsee sitä, että omistajat eivät jää yrityksen toiminnassa kasvottomiksi tausta-vaikuttajiksi tai toisaalta sitä, että operatiivisissa tehtävissä olevat omistajat myös muistavat toimia omistajan roolissa. Aktiivista omistajuutta tarvitaan luomaan arvonkasvua, joka mahdollistaa yrityksen jatkuvan kehittämisen ja kehittymisen. Aktiivinen omistajuus myös helpottaa hallituksen ja johdon työtä.” (Kapanen, 2013 b)

Yrityksen arvokehitykseen on mahdollista vaikuttaa kahden osatekijän avulla: toinen on arvoon vaikuttavan markkinan valinta ja valitun markkinan tuleva kehitys ja toinen on arvoon vaikuttavan yrityksen kyvykyys ja tehokkuus hyödyntämällä markkinoilla olevia mahdollisuuksia.

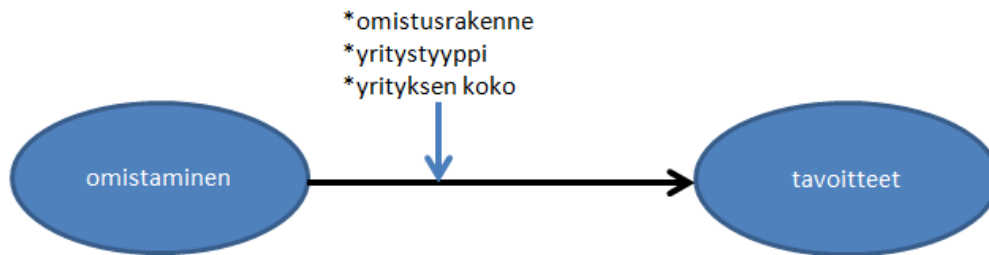
Aktiivisen omistajan tunnusmerkeistä ei ole mitään staattista listaa, mutta aktiiviselta omistajalta vaaditaan erilaisia asioita ja toimenpiteitä monenlaisissa tilanteissa ja yritysrakenteissa. Aktiivinen omistajuus vaatii sekä osaamista että kykyä ja motivaatiota hyödyntää sitä. Aktiivisen omistajan tunnistaa siitä, että hän on omistajana asettanut omat tavoitteensa ja että hänellä on käsitys, kuinka erilaiset arvon osatekijät tulee huomioida yrityksen tavoitteissa ja toiminnassa.

Passiivisesta omistajasta ei tule aktiivista omistajaa sillä, että lisätään tehtävälstaan enemmän tehtäviä. Aktiivisuus on määrällistä, vaikkakaan määrä ei koskaan korvaa tai takaa laatua. (Kapanen, 2013 b) Aktiiviset omistajat hakevat tietoa, todisteita ja osaamista toimintansa ja päätöstensä tueksi. He eivät tyydy pelkästään siihen, mitä tietoa he saavat yrityksen johdolta ja hallitukselta yhtiön toiminnasta ja tulevaisuuden odotuksista, vaan itse aktiivisesti etsivät tietoa yrityksen ulkopuolelta. Tällaisen toiminnan kautta on mahdollista muodostaa perusteltu käsitys yrityksen markkinavalinnoista, markkinoiden muutoksista ja yrityksen tehokkuudesta hyödyntää markkinamahdollisuuksia. (mt., 2013 b)

Aktiivisuuden lisäksi omistamisen tulee olla tavoitteellista, jotta se olisi aidosti vaikuttavaa ja edistäisi yrityksen kehittymistä. ”Omistajatavoitteen määrittäminen on aktiivisen omistajuuden peruslähtökohta.

Selkeä omistajatavoite auttaa hallitusta ja johtoa viemään liiketoimintaa eteenpäin omistajien tavoitteiden mukaisesti.” (Kapanen, 2013 a) Kapanen (mt., 2013 a) toteaa, että aktiivinen omistaja kääntää tavoitteensa yrityksen tavoitteiksi. Hallituksen ja johdon tehtävä on kasvattaa arvoa omistajien tavoitteiden mukaan käytännön tasolla; hallitus ja johto onnistuvat tässä työssä parhaiten, kun he tietävät, mitä omistajat yritykseltään haluavat. Aktiivinen omistaja varmistaa, että omistajan tavoitteet päätyvät yrityksen suunnittelu-, päätöksenteko- ja seurantaprosessiin, koska tällöin omistaja on kääntänyt tavoitteensa yrityksen tavoitteiksi. Aktiivinen omistaja seuraa yrityksen kehitystä ja pyrkii ohjaamaan sitä tavoitteilemaansa suuntaan. Aktiivisen omistajan ei tarvitse olla yrityksen toimitusjohtaja tai hallituksen jäsen. Omistajalla, hallituksella ja johdolla on kullakin oma roolinsa, pienehköissä yrityksissä samalla henkilöllä voi olla useita tehtäviä.

Kuviossa 4 on esitetty graafisesti omistamista ja omistamisen tavoitteita sekä tavoitteisiin vaikuttavia taustatekijöitä.



KUVIO 4. Omistaminen, tavoitteet ja tavoitteisiin vaikuttavat taustatekijät

Kuviossa 4 *omistusrakenne* tarkoittaa omistajien määrää ja omistuksen keskittymistä, *yritystyyppejä* ovat seuraavat: listautunut julkinen yhtiö, perheyritys ja osuuskunta. *Yrityksen koko* voi olla pienyritys, pk-yritys tai suuryritys. Nämä taustatekijät vaikuttavat tavoitteisiin ja myös siihen, kuinka omistajien tahtotila ja tahtotilasta johdetut tavoitteet siirretään yrityksen tavoitteiksi ja käytännöiksi. ”Tätä varten yhdessä tavoitteiden sisällön kanssa tulee tarkastella sitä, miten tavoitteet on määritelty ja ketkä määrittelytyöhön osallistuvat. Käytännössä tämä tarkoittaa sekä formaalien että informaalien päätöksentekotapojen ja -kanavien tarkastelua ja erilaisen yritysten hallintaan liittyvien mekanismien ja rakenteiden (yhtiökokous, hallitus, omistajakokous, perheneuvosto, osakassopimukset, tietojärjestelmät) tarkastelemista.” (Ikäheimonen et al. 2014, 16)

Omistamisen tavoitteiden tarkastelu on kuitenkin ollut harvinaista ja yksiulotteista. Omistamisen tavoitteiden on nähty liittyvän yleensä vain taloudellisiin tavoitteisiin, ja tavoitteiden moninaisuus on jätetty tarkastelun ulkopuolelle. Toisaalta suuri osa yritysten omistajista ei pohdi omistamisen tavoitteita, vaan omistuksen tavoitteet määräytyvät liiketoiminnan tavoitteiden, totuttujen tapojen tai perinteiden kautta. Silti omistajuus muodostuu omistajan ja omistettavan asian suhteesta, ja omistaminen voi olla aktiivista tai passiivista. Aktiivisessa omistajuudessa korostuu nimenomaan tavoitteellisuus, ja omistajalla on konkreettisia tavoitteita omistettavaan yritykseen sekä vaikutusmahdollisuuksia yrityksen arvonluontiin. Passiiviselta omistajalta puuttuu suhde yritykseen, eikä hänellä myöskään ole roolia yritystoiminnan arvonluonnissa. Perheyrityksissä aktiivinen omistajuus on ns. kasvollista omistamista ja sen lisäksi suoraa aktiivista vaikuttamista ja valinnoista päättämistä. (mt., 17)

Omistajien kannattaa osallistua myös työntekijöiden ja työnantajan välisen luottamuksen rakentamiseen ja tarkastella, miten saavutettu tulos on saatu aikaan, sekä millaisia tuloksia voidaan saavuttaa tulevaisuudessa, kun yrityksen nykykunto yhdistetään yrityksen sosiaaliseen pääomaan. Liiketoimintaa ohjaa aina myös mekanismit, joihin ei voida vaikuttaa, mutta omistajat voivat pyrkiä lyhytaikaisen hyödyn sijaan tavoittelemaan yritykselle ja sen työntekijöille pitkän tähtäimen etua.

Yrityksen kokonaisuus tulee huomioiduksi, kun

- edistetään omistajien, johdon, työntekijöiden ja yhteiskunnan luottamusta
- arvostetaan vuorovaikutteista päätöksentekoa
- palkitaan myös yrittämisestä, ei vain tuloksista
- tunnustetaan pientenkin edistysaskelien merkitys.

Vastuullinen omistaja tunnistaa myös työnantajaroolinsa. Vaikka omistaja ei välttämättä ole suoraan kenenkään esimies, hän voi olla valitsemassa hallitusta, jonka puheenjohtaja on toimitusjohtajan esimies. Näin ollen vastuullinen omistajuus heijastuu suoraan hallitustyöhön, sekä hallituksen ja toimitusjohtajan yhteistyöhön. Käytännössä kaikki esimiehet ohjaavat yrityksen asioita omistajien tekemien päätösten perusteella. Kaikkiaan yrityksellä on useita sidosryhmiä ja vastuullisessa omistajuudessa edistetään yrityksen kokonaisedun lisäksi koko verkoston kehitystä ja lisätään kiinnostusta yhteisiä etuja kohtaan. (Yritys - Suomi)

Koiranen (2007, 11–12) käsittelee erilaisia tulkintoja, joita omistajuudelle on annettu. Omistajuus voi tarkoittaa *asemaa* (omistajana olemista), omistajuus on omistajan status, joka asemoi hänet ja antaa hänelle roolin ja identiteetin. Omistajuutta voidaan tarkastella myös *rakenteena*, jolloin kiinnostuksen kohteena voisi olla, onko omistajuus keskittynyttä vai sirpaleista. Omistajuus on osaomistusten muodostama kokonaisrakenne, jossa taloudelliset osaomistukset vaihtelevat nollasta sataan prosenttiin. Hyvälle, aktiiviselle omistajalle omistajuus merkitsee *tehtävää*, omistajana toimimista. Omistajuus on työtä, jota omistaja tekee omistuskohteen hyväksi ja jonka tekemisestä hän on vastuussa. Yleisemmällä tasolla omistajuudessa on kysymys siitä *suhteesta ja vuorovaikutuksesta*, joka on subjektin ja objektin välillä.

Kohteen kannalta omistajuuden ja omistajien merkitys on suuri. Tiedollisella ja taidollisella kyvykkyydellä voi toimia hyvänä omistajana, mutta vieläkin tärkeämpää on Koirasen (2007, 8) mukaan se, kuinka omistajuuteen suhtaudutaan.

Kysymys on tällöin siitä, nähdäänkö omistajuus elämäntehtävänä ja velvoittavana perintönä, miten arvotetaan ja arvostetaan omistajuutta. Myös se, kuinka omistajuuteen asennoidutaan ja sitoudutaan, sekä millaisella motivaatioperustalla omistajina ollaan. Edelleen Koirasen (2007, 9) mukaan omistamisen laatua on tarpeen arvioida sekä tulos- että prosessikriteerein, koska ei ole samantekevää, kuinka omistetaan, eikä se, millaisia seuraamuksia omistajuudesta on. Tärkeimpiä tulos- ja prosessikriteereitä ovat: omistajuuden vastuullisuus (eettinen näkökulma), omistajuuden kannattavuus (taloudellinen näkökulma) ja omistajuuden yritteliäisyys (innovatiivisuuden ja kasvun näkökulma). Lyhyesti sanottuna hyvä johtaminen tuottaa hyvän yrityksen. On tarpeen huomata, että hyvä yritys on vasta viimeinen lenkki siinä ketjussa, jossa aiemmat lenkit ovat hyvä johtajuus, hyvä hallitus ja hyvä operatiivinen johtaminen.

3.2 Omistajuuden dimensioita

Luoma (2010) käsittelee blogissaan Matti Koirasen kirjan *Hyvä Omistajuus (2006)* sisältämiä omistajuuden eri dimensioita. **Juridisen ja taloudellisen** dimension lisäksi omistajuudella on sosiaalinen, operationaalinen, psykologinen ja sosiaalis-symbolinen luonne.

Omistajuus sosiaalisesti tulkittuna miten muut ihmiset näkevät henkilön omistajana, ja kuinka omistaja toimii muiden ihmisten kanssa. Omistajuus syntyy tulkintojen ja vuorovaikutuksen kautta.

Operationaalisessa mielessä omistajuus tarkoittaa sitä, kuka tai ketkä omistuksen kohdetta käyttävät tai kuka kohdetta hoitaa ja ottaa siitä vastuuta. Operationaalinen omistajuus voi olla eri henkilöllä kuin kohteen taloudellis-laillinen omistajuus.

Psykologinen omistajuus muodostuu oman itsen uhrauksista (self-investment) kohteen hyväksi ja hallinnan tunteesta, sekä kohteen läheisestä tuntemisesta.

Sosiaalis-symbolinen omistajuus perustuu sosiaaliseen vuorovaikutukseen, ilmenee ihmissuhteissa ja tulkinnoissa. Kyse on symbolisista suhteista, joilla on itseilmaisullista ja luokittelevaa merkitystä. Sosiaalinen asema ja status ovat sosiaalis-symbolista omistajuutta.

Suurmäki (2015) toteaa omassa artikkelissaan, että arkipuheessa omistajuus ymmärretään laillis-taloudellisena ilmiönä ja sitä pidetään yleensä rakenteellisena asiana; todellisuudessa se on paljon laajempi kokonaisuus, jonka hän jakaa kolmeen pääryhmään: laillis-taloudelliseen, psykologiseen ja sosiaalis-symboliseen omistajuuteen.

3.2.1 Omistajuus juridisena ja filosofisena käsitteenä

Yksityinen omistusoikeus korostuu suomalaisessa oikeus- ja yhteiskuntajärjestelmässä, mutta erikoista kyllä, sitä ei ole laeissa määritelty. Perustuslaissa korostuu yksi omistamisen aspekti, omaisuuden suoja: jokaisen omaisuus on turvattu, mutta omistaminen ”edellytetään tunnetuksi”. Juridisesti omistusoikeus pitää rakentaa erilaisten oikeuslähteiden kuten oikeusnormien, tehtyjen ratkaisujen ja käytäntöjen pohjalta. Filosofisesti omistamisen tutkiminen etenee toiseen suuntaan ja omaksuu lähtökohdakseen esimerkiksi seuraavan intuition kriittisen arvioimisen: Omistaminen on valtaa käyttää omistuksen kohdetta oman mielensä mukaisesti. Intuition puolustaminen ja samalla myös omistamisen täsmällinen määrittely tuo esille ristiriitojen ja näkemysten kirjon. Kuka voi olla omistaja, ja millainen omistusjärjestelmä on ihanteellinen? Millaista valtaa omistamiseen sisältyy, ja mitä velvoitteita omistamisesta aiheutuu? Mitkä ovat omaisuuden käytön rajat? Muun muassa näitä asioita pohdittuaan voi sanoa, omistamisen olevan ajassa elävä instituutio, ja siksi omistamisen ydinkysymyksiä joudutaan pohtimaan jatkuvasti. (Oksanen 2015)

”Omistusoikeus on oikeutemme keskeisimpiä peruskäsitteitä. Se luo henkilölle vallan määrätä ja käyttää objektia. Ilman omistusta kaikki olisivat yhteistä tai ei kenenkään omaa. Omistuksen katsotaan antavan lähtökohtaisesti täydellisen, muut sulkevan yksinoikeuden kohteeseen. Tällainen valta on jokaisella omistajalla, ellei rajoituksista muuta johdu. Rajoitukset ovat välttämättömiä monien yksityisten ja julkisten intressien vuoksi. Omistusoikeus kohteeseen voi olla yksilöllistä tai useat henkilöt voivat omistaa sen yhdessä.” (<http://www.minilex.fi/a/omistusoikeus-ja-sen-kasite>.)

”Omistusoikeus esineeseen voi olla yksilöllistä tai useat henkilöt voivat omistaa sen yhdessä. Mikäli kyseessä ei ole yhteisomistusoikeus, omistusoikeuden katsotaan olevan jakamatonta. Täydellisyys määritellään omistusoikeudessa negatiivisesti niin, että esinettä saadaan vallita kaikissa suhteissa, joissa rajoituksia ei ole asetettu.” (<http://www.laki24.fi/ihpe-perusoikeudet-omaisuus>)

3.2.2 Omistaja ja omistettava

Omistaja on toimija, jolla on merkittävää valtaa. Ääri näkemyksen mukaan omistajalla on ylin valta päättää omistettavan kohteen käytöstä. Käytännössä mikä tahansa, jolla on arvoa, voi olla omistuksen kohde (käyttöesineestä abstrakteihin ideoihin). Omistamisen perusedellytys on, että omistettavat objektit voidaan erottaa toisistaan, jolloin voidaan nimetä kunkin objektin omistaja. (Oksanen 2015)

3.3 Psykologinen omistajuus

Psykologinen eli henkinen omistajuus tarkoittaa sitä omistuksellista tunnetta, mielentilaa tai asennetta, että jokin kohde on minun tai meidän. Se voi esiintyä laillis-taloudellisen omistajuuden kanssa, mutta myös ilman sitä. Ihmisellä on perustarpeita psykologiseen omistajuuteen; kuten hallinnan ja oman identiteetin tarve, sekä tarve tuntea jokin paikka omakseen. Psykologista omistajuutta luovat hallinnan tunne, oman itsen uhraukset (self-investment) kohteen hyväksi ja kohteen läheinen tunteminen. (Koiranen 2007, 13)

Omistajuus on moniulotteinen ilmiö, jolla usein tarkoitetaan muodollista, laillista omistajuutta, johon liittyvät oikeudet on määritelty ja suojattu lailla. Omistajuus on myös psykologinen ilmiö, joka liittyy yksilön tai ryhmän omistajuuden tunteisiin sekä konkreettisia, että abstrakteja kohteita kohtaan, vaikka näihin kohteisiin ei olisikaan muodollista omistajuutta. Nyky-yrittäjyystutkimuksessa on havaittu psykologisen omistajuuden käyttömahdollisuudet ja etenkin perheyriytystutkimuksissa (esim. Rautamäki 2013; Rautiainen 2012; Luoma 2015) on lähestytty omistajuusongelmaa psykologisen omistajuuden kautta.

Erityisesti Jon L. Pierce (esim. 2003, 2004) on eri tutkijoiden kanssa perehtynyt monipuolisesti psykologisen omistajuuden ongelma-alueeseen. Artikkelissaan "The State of Psychological Ownership" Pierce et al. (2003) selvittää psykologisen omistajuuden syntyhistoriaa 1900-luvun eri vuosikymmenten tutkijoiden käsitysten mukaan.

Esille on noussut seuraavia kysymyksiä: miksi ihmisille kehittyy psykologisen omistajuuden tunne, mitkä tämän psykologisen mielentilan "juuret" ovat, ja mitä yksilöllisiä motiiveja tämä tunne palvelee. Vaikka mitään empiiristä todistettua ratkaisua näille kysymyksille ei olekaan löydetty, moni tutkija on spekuloinut tämän ongelman ratkaisua ja ehdottanut syitä omistajuuden ja siitä johtuvan psykologisen omistajuuden ratkaisemiseksi.

Aikaisempien tutkimusten perusteella Pierce et al. (2003) päätyivät tulokseen, että sekä biologiset että sosiaaliset kokemukset ovat merkittäviä muodostamaan ihmisen suhdetta omistajuuteen. He esittävät, että psykologisen omistajuuden juuret perustuvat osittain kolmeen motiiviin: efficacy and effectance, self-identity ja 'having a place'

Tämä luokittelu poikkeaa olemassa olevasta motiivitutkimuksesta monin tavoin, mutta samalla se edistää sitä. Ensiksikin, se keskittyy vain motiiveihin, jotka psykologinen omistajuus täyttää, ja toiseksi, se integroi aikaisemman tutkimuksen toteuttamalla täydellisen, mutta riittävän motiivien luokittelun, jonka psykologinen omistajuus täyttää.

Efficacy and Effectance, halu omistaa voidaan ymmärtää vain voiman käsitteellä. Omistamisen motiivi merkitsee suureksi osaksi kykyä ja mahdollisuutta kontrolloida, omistaminen siis mahdollistaa sen, että henkilö tuntee olonsa turvalliseksi, kun omistamisen kohde on ”minun” (to have and hold). Omistamisesta tulee päämäärä itsessään. Omistamisen äärimmäinen merkitys on omistamisen kohteen sulautuminen omistajaan itseensä (the self). Tämä on kontrollin ja omistamisen perimmäinen muoto. Omistamisen motivaatio on peräisin yksilön tarpeesta vaikuttavuuteen ja kyvystä saada aikaan toivomiaan tuloksia ympäristössään. Omistamisella on välikappaleen funktio, sillä se mahdollistaa tietyt toimenpiteet ja tuottaa mielihyvää (pleasure), joten yksilö voi omistamisen kautta toteuttaa haluamansa lopputulokset ympäristössään. Omistamista voidaan pitää motivaation ilmentymänä, jossa omistamisen keskeinen piirre on kyky vaikuttaa kohteeseen ja kontrolloida sitä yksilön haluamallaan tavalla. (Pierce et al. 2003)

Self-Identity, psykologisella omistajuudella katsotaan olevan instrumentaalisen funktion (effective/ effectance motive) lisäksi symbolinen merkitys henkilön minälle ja minuudelle, koska omistajuudella on läheinen yhteys identiteetin (self-identity) ja yksilöllisyyden välillä. Omistajuus auttaa ihmisiä määrittelemään itsensä, ilmaisemaan identiteettinsä muille ja ylläpitämään ”itsen” jatkuvuutta. Identiteetti on rajapinta yksilön ja yhteisön välillä. Yksilö kehittää identiteetin tunteen sen seurauksena, kuinka toiset hänet näkevät. Omistajuudella on tärkeä rooli itseymmärryksen ja identiteetin prosessissa, koska yhteisö määrittää yksilön merkityksen ja tärkeyden. Vuorovaikutteisen ja vahvistavan prosessin kautta yksilöt löytävät mielihyvää, lohdutusta ja itseymmärrystä suhteissaan tiettyjen objektien kanssa. Omistajuus tuodaan laajennetun itsen alueelle, kun yksilö vuorovaikutuksen kautta löytää itsetuntemuksen ja merkityksen. Koska mielihyvä ja lohdutus syntyy vuorovaikutuksessa, yhteiset merkitykset, jotka kuuluvat objekteille, sisäistyvät ja muodostavat osan yksilön identiteetistä. (Pierce et al., 2003)

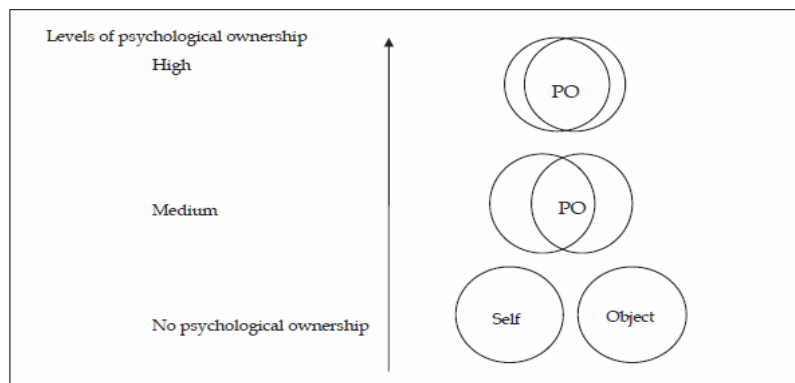
Having a place on tarve, joka on liitetty omistajuuden tunteisiin. Yksilöillä on synnynnäinen alueellisuuden tarve, tarve omistaa tietty tila. Ihmisellä on synnynnäinen vietti hankkia ja puolustaa yksinomaista omaisuutta. Alue on olemukseltaan psykologinen ilmaus. Tämän tarpeen takia ihmiset omistavat merkittävän määrän energiaa ja voimavaroja hankkiakseen, suojellakseen, koristaakseen ja esitelläkseen kotiaan. Kodin omistamisesta puhuttaessa puhutaan siitä myös psykologisena ilmiönä, jolla saattaa olla juurensa inhimillisissä tarpeissa. Kun ihminen asuttaa jonkin paikan, paikka ei ole enää objekti, vaan siitä tulee osa ihmistä. Psykologisen omistajuuden motivaatioon perustellusti kuuluu koti, henkilön oma paikka. (Pierce et al., 2003)

3.3.1 Psykologisen omistajuuden voimakkuus

Psykologisen omistajuuden kohteet herättävät tunteita, joiden intensiteetti vaihtelee. Psykologisen omistajuuden voima on inhimillisen kokemuksen ytimessä. Itsen ja objektin välinen suhde vaihtelee psykologisen omistajuuden eri tasoilla. Kuviossa 5 ympyrät esittävät yksilöä (individual's self) ja objektia sekä psykologista omistajuutta (PO) niiden välillä. Kuviosta ilmenee, mitä voimakkaammin yksilö tuntee psykologista omistajuutta objektia kohtaan, sitä enemmän ympyrät sijoittuvat päällekkäin. Täten kuvion viisi alimmalla tasolla yksilö ei tunne minäkäänlaisia omistajuutta osoittavia tunteita objektia kohtaan, kun taas ylimmällä tasolla psykologisen omistajuuden tunne on suurimmillaan. (Luoma 2015, 56 - 57)

Kuvio 5. Psykologinen omistajuus eri tasoilla (Lähde: Luoma 2015, 57)

3.3.2 Psykologinen omistajuus ja perheytykset



Psykologista omistajuutta on tähän saakka tarkasteltu yleisellä tasolla, mutta miten kyseistä käsitettä sovelletaan perheytykseen, jossa omistajuus nimenomaan on liiketoiminnan ydin-kohta. Ceha & Tàpies (2011) tarkastelevat artikkelissaan, kuinka perheytyksessä kehittyvät ja toteutuvat psykologisen omistajuuden motiivit.

Heidän mukaansa yleinen havainto on ollut, että omistamisen psykologinen merkitys on olennainen osa työntekijän suhtautumisessa organisaatioon. Perhey yrityksessä psykologisen omistajuuden käsite merkitsee luonnollista sidettä seuraavan sukupolven ja yrityksen välillä.

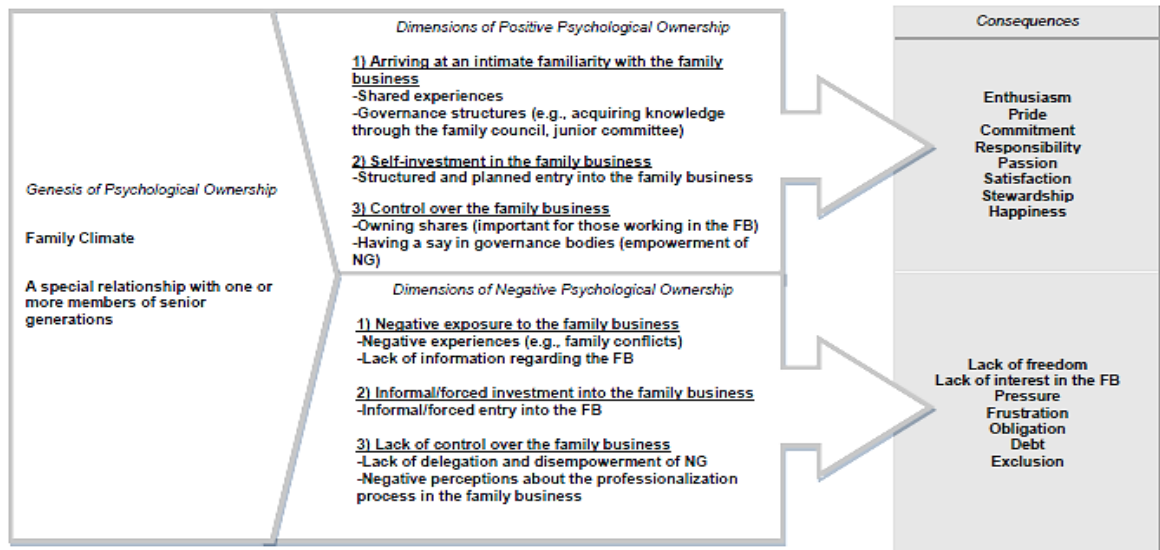
Psykologinen omistajuus kehittyy luonnollisesti kognitiivisen ja affektiivisen alueen piirissä ja kuvaa ihmisten taipumusta kokea voimakas yhteys ideoiden, objektien, suhteiden ja muiden elementtien välillä materiaalisen piirin ulkopuolella. Psykologinen omistajuus tarkoittaa kysymystä: ”Mikä on minun?” ja määrittelee yksilön psykologisen suhteen kohteen kanssa. Tässä mielessä omistajuuden kohde ylittää objektin itsessään, koska siitä tulee osa itseä. Omistushalu on psykologisen omistajuuskäsitteen ytimessä ja se määrittelee psykologisen mieltymyksen kohteeseen. Psykologisen omistajuuden kohde on enemmän kuin objekti tai idea sinänsä, koska siitä tulee osa laajennettua itseä. Psykologisesta näkökulmasta omistaminen on elintärkeä osa ihmisen identiteettiä. Omistaminen ja omistamisen laajentaminen synnyttää positiivisen ja rikastuttavan vaikutuksen; se lisää identiteetin ja yhteenkuulumisen tunnetta ja sillä on positiivinen vaikutus hyvinvointiimme, kun taas menetys tai omistamisen puute tuottaa usein tietoisuuden negatiivisia olotiloja. (Ceha & Tàpies 2011)

Perhey ritysten ympäristö tuottaa seuraavan sukupolven jäsenille lukuisia mahdollisuuksia oppia tuntemaan, kuinka psykologisen omistajuuden kohde (yritys) toimii. Jo hyvin varhaisesta ikävaiheesta lähtien perhey rityksen jäsenet pystyvät luontevasti ja runsaasti hankkimaan informaatiota, joka liittyy yritykseen. Mahdollisuuksia tähän saa perheen keskinäisissä keskusteluissa, tutustumalla perhey rityksen historiaan ja vierailuilla yrityksessä. Perhey rityksen ympäristö antaa runsaasti mahdollisuuksia tuleville omistajille perehdyttää itsensä yrityksen toimintaan. Näitä mahdollisuuksia ovat tutustuminen tarvittaviin taitoihin ja ideoihin sekä perehtyminen perhey rityksen arvoihin. Tärkeä motiivi liittyy yritystoiminnan kontrolliin ja se on edellisiä asioita vaikeampi sekä vaatii yleensä osallistumista yritystoimintaan jossakin roolissa. Kontrolli on usein ulkoapäin säädely, koska se perustuu yhtiöosuuksien lailliseen omistamiseen. Tämän takia perhey rityksen toiminnan kontrolloimiseen ei yleensä perhey rityksen nuoremmilla jäsenillä ole mahdollisuutta osallistua. Yleensä perhey rityksen vanhemmat jäsenet ovat haluttomia luovuttamaan valtaa nuoremmille, koska katsovat, että tällöin heidän olisi tehtävä tilaa nuoremmille pysyvästi. Tämän takia uskomus, että henkilöllä on yrityksessä kontrolli päätöksentekijänä, muodostuu avaintekijäksi, kun tavoitteena on seuraavan sukupolven psykologisen omistajuuden kehittyminen. (Ceha & Tàpies 2011)

Kun kyse on seuraavan sukupolven jäsenistä ja kohteena perheyritys, kokevat yrityksen laajennettuna osana itseään ne, joiden psykologinen omistajuus on korkealla tasolla. Tämän takia voitaisiin olettaa, että psykologinen omistajuus liittyy positiiviseen vastuuseen, sitoutuneisuuteen, innostuneisuuteen, huolehtivaan ja suojelemaan käyttäytymiseen niillä, jotka suuntautuvat omistajuuden kohteeseen eli perheyritykseen. Samoin voidaan olettaa, että joissakin tapauksissa psykologisen omistajuuden kokemus voidaan liittää negatiivisiin seurauksiin, kuten kieltäytymiseen osallistua, stressin tunteisiin tai muutoksen vastustamiseen. (Ceha & Tàpies 2011) Kuviossa 6 on yhteenvetona malli seuraavan sukupolven jäsenten psykologisesta omistajuudesta.

Kuvio 6 perustuu Cehan ja Tàpiesin (2011) tekemään laadulliseen kyselytutkimukseen, jossa seuraavan sukupolven jäseniltä kysyttiin psykologisen omistajuuden motiiveihin liittyviä kysymyksiä puolistrukturoidulla kyselylomakkeella. Vastajina oli 20 espanjalaista perheyrityksen jäsentä. Tutkimus tuki käsitystä, että seuraavan sukupolven jäsenet yleensä kokivat korkeamman tason psykologista omistajuutta, vaikkakin löytyi myös vähemmistö, joka koki heikkoa tai olematonta psykologista omistajuutta omaa perheyritystään kohtaan.

Samoin ilmeni, että psykologisen omistajuuden syntyminen voidaan jäljittää selvästi sekä perheyrityksen ilmapiiriin, että erityisesti sosiaalisiin suhteisiin vanhemman sukupolven (vanhemmat, isovanhemmat) kanssa. Nämä kaksi ulottuvuutta näyttävät olevan elintärkeitä psykologisen omistajuuden tunteen kehittäjiä seuraavan sukupolven jäsenillä. Psykologinen omistajuus näyttää kehittyvän hyvin nuorella iällä, sillä jo lapsi tulee tietoiseksi perheyrityksen tärkeydestä. Tämä on vaihe, jolloin vanhempien sukupolvien on mahdollista saada psykologisen omistajuuden tunne itämään perheen nuoremmissa jäsenissä. Keskeiset toimintaehdot ovat opastavat ja luottamukselliset suhteet lapsuudesta lähtien vanhemman sukupolven jäsenten kanssa yhdistettynä perheen ilmapiiriin, jossa perheyritys on tärkeä elementti jokapäiväisessä perhedynamiikassa.



KUVIO 6. Psykologisen omistajuuden malli perheytyksessä.

(FB=family business, NG=next generation) (Lähde: Ceja & Tapies, 2011)

Kuviossa 6 on perheen ilmapiirin ja sukupolvien vuorovaikutuksen jälkeen esitetty psykologisen omistajuuden ulottuvuudet, jotka jakautuvat kolmeen osaan (sekä positiivisessa että negatiivisessa tapauksessa). Ensimmäinen osa viittaa siihen, että opitaan tuntemaan perheytyks. Tässä vaiheessa esim. perhekokoukset, vierailut yrityksessä ja selvitykset perheytyksen käytännöistä ovat todennäköisesti erittäin hyödyllisiä oppia, koska ne sitovat seuraavan sukupolven jäseniä yritysprojekteihin. Samoin hallintotoiminnot (perheneuvostot, juniorikomiteat) antavat seuraavan sukupolven jäsenille mahdollisuuden osallistua ja oppia tuntemaan liike-elämää.

Toinen kohta tarkoittaa omistautumista perheytykselle. Seuraavan sukupolven jäsenet tarvitsevat sääntöjä, toimintarakenteen ja tukea, kun he etenevät urallaan. Tämän vuoksi nuorten urapäätösten tukeminen ja keskustelut urakehityksen vaihtoehdoista on hyvä olla keskeisessä prioriteettiasemassa. Kolmas kohta taas merkitsee, että saa kokemuksia kontrollin käyttämisestä perheytyksessä. Seuraavan sukupolven jäsenille on tärkeä tuntea, että heilläkin on jokinasteista päätöksentekoauctoriteettia.

Myös negatiivisen psykologisen omistajuuden kohdalla on tarkasteltu samoja kolmea osaa. Ensimmäisessä osassa negatiiviset kokemukset, kuten ristiriidat perheessä tai informaation puute perheen asioista estävät terveen vuorovaikutussuhteen kehittymisen seuraavan sukupolven jäsenten ja perheyhteyden välille. Toinen kohta viittaa epäviralliseen ja pakolliseen osallistumiseen perheyhteydessä, koska se aiheuttaa useimmiten painostamisen, turhautumisen, pakottamisen tai muun tyyppisen ahdingon tuntemuksia.

Kolmas kohta liittyy professionaalisuuden prosessiin perheyhteydessä. Kun perheyhteytys kasvaa ja siihen palkataan ulkopuolinen johtaja, seuraavan sukupolven jäsenet saattavat tuntea itsensä poissuljetuksi ja etäiseksi perheyhteyden projekteista. Kuvion oikeassa reunassa on lueteltu niitä tunnetason tuntemuksia, joita positiivinen tai negatiivinen psykologinen omistajuus saattaa seuraavan sukupolven jäsenissä aiheuttaa. (Ceha & Tàpies 2011)

Lopuksi vielä lisäys psykologisen omistajuuden käänköpuoleen, jota Rautamäki (2013, 25) kutsuu perheyhteydestä puhuessaan psykologisen omistajuuden ”pimeäksi puoleksi”. Psykologisen omistajuuden **vähennemisessä** toimivat samat perusteet kuin sen syntymisessäkin. Omistajan toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten kautta psykologisen omistajuuden syntymiseen vaikuttavat tekijät voivat myös kadota. Omistajuuden tunne voi sammua mahdollisten vastoinkäymisten vuoksi, ja psykologisen omistajuuden kohteessa tapahtuvat muutokset saattavat aiheuttaa ahdistusta ja stressiä. Samoin jos henkilö ei halua jakaa omistamisensa kohdetta muiden kanssa, tai jos hän joutuu pakosta luopumaan kohteesta, hän voi kokea vahvaa turhautumista, joka voi haitata yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa. Vahvan psykologisen omistajuuden kokeva henkilö saattaa omistaa tehtävät vain itselleen, eikä halua delegoida niitä alaisilleen. Tällainen omistajuus voi muutostilanteessa aiheuttaa vallitsevista normeista poikkeavaa käyttäytymistä. (mt. 24)

Rautamäki (2013, 25) esittää väitteen, että *psykologisen omistajuuden voimakkuudella* on ikään kuin eräänlainen **optimialue**. ”Liian vähäinen psykologinen omistajuus voi aiheuttaa sitoutumattomuutta, motivaatiopulaa ja vastuuttomuutta, liiallinen psykologinen omistajuus puolestaan esimerkiksi territoriaalisuutta, ulkopuolisten virikkeiden torjumista, avusta kieltäytymistä sekä ylikuormittumista.”

4 LOMAKEKYSelyn TULOKSET

4.1 Ongelmat ja rajoitukset

Perheyriksen kehittyminen edellyttää, että sen omistuksen tulee olla tavoitteellista. Omistamisen tavoitteiden selvittäminen sekä se, miten erilaiset taustatekijät vaikuttavat näihin tavoitteisiin, ovat tämän työn empiirisen osan lähtökohta. Ikäheimonen et al. (2014) ovat tässä työssä käytetyn kyselylomakeaineiston perusteella jo selvittäneet omistamisen tavoitteita ja tavoitteiden määrittämistä. Täten tämän työn tuloksille löytyy tältä osin hyvä vertailupohja.

Varsinaisesti kuitenkin empiirisessä osassa keskitytään siihen, onko lomakkeessa kysytyillä taustamuuttujilla vaikutusta omistamisen tavoitteisiin. Lisäksi selvitetään, onko yrityksessä toteutetuilla tavoitteiden määräytymistavoilla - taustamuuttujilla täydennettynä - vaikutusta perheyriksen omistamisen tavoitteisiin. Taustamuuttujista osa liittyy vastaajan henkilöön, kuten vastaajan ikä, sulkupuoli, mikä asema vastaajalla on yrityksessä ja mitä sukupolvea hän perheyriksessä edustaa. Osa taustatekijöistä liittyy taas itse yritykseen, kuten yrityksen ikä, liikevaihto ja yrityksen henkilökunnan määrä.

Tutkimus- ja analyysimenetelminä käytetään pääkomponenttianalyysia ja regressioanalyysia. Näillä menetelmillä pyritään saamaan selville, miten selittävät tekijät vaikuttavat omistamisen tavoitteisiin. Ratkaisut rajoittuvat tilastollisten menetelmien avulla saatavien tietojen analyysiin ja yleistettävyyteen. Lisäselvitykset esimerkiksi perheyriksen henkilösuhteiden merkityksestä omistajuuden tavoitteisiin tai tavoitteiden muodostumiseen jäivät tarkastelun ulkopuolelle. Tulokset koskevat vain poikkileikkaustietoja, joten omistamisen tavoitteiden muutosten arvioiminen jää aiheen ulkopuolelle.

4.2 Kyselyn toteuttaminen

Kyselyaineisto on hankittu Elinkeinoelämän Keskusliiton ja Perheyriksien liiton jäsenyrityksistä. Aineisto kerättiin joulukuussa 2013 ja tammikuussa 2014 web-pohjaisella kyselyllä ja määrääjän kuluessa siihen tuli 332 vastausta. Perheyriksiä vastaajista oli 241 kappaletta, joista 234 on mukana tarkemmassa analyysissa. Tutkimuslomake koostui kysymyksistä, jotka liittyivät seuraaviin teemakokonaisuuksiin: omistamisen tavoitteet ja niiden syntyminen, tavoitteen toteuttaminen, omistajaohjaus, sekä omistamisen rakenteellinen kehittyminen. Lisäksi tiedusteltiin vastaajan ja yrityksen taustatietoja. Tässä selvityksessä hyödynnetään omistamisen tavoitteisiin ja tavoitteiden syntymiseen liittyviä osioita.

4.3 Omistajuuden tavoitteet pääkomponenttianalyysin perusteella

Vastaajien täyttämässä kyselylomakkeessa oli 19 väittämää, jotka liittyivät omistamisen tavoitteisiin. ”Väittämällä pyritään kattamaan aiemmassa kirjallisuudessa esiintyvät liiketoimintaan, kasvuun, vallankäyttöön, psykologiseen omistajuuteen, sosiaaliseen omistajuuteen, taloudelliseen hyötyyn ja perhetaustaan liittyvät motiivit omistaa yritystä” (Ikäheimonen et al. 2014, 28). Vastausvaihtoehtoja kysymykseen oli viisi, joista 1= täysin samaa mieltä ja 5= täysin eri mieltä.

”Usein on mielekästä etsiä suuresta muuttujien määrästä ne tekijät, jotka korreloivat keskenään muita enemmän ja muodostavat näin kokonaisuuden. Suuresta muuttujajoukosta saat-
taa löytyä useitakin kokonaisuuksia. **Pääkomponentti- ja faktorianalyseilla on mahdollista tiivistää useiden ... muuttujien informaatio muutamaa keskeiseen pääkomponenttiin tai faktoriin.** Pääkomponentit ja faktorit voidaan nimetä sisällöllisin perustein vastaamaan ko-
joukkoon latautuneita muuttujia.” (Metsämuuronen 2006, 581) Pääkomponentti- ja faktoriana-
lyysimenetelmä näyttävät hyvin samankaltaisilta ja keskenään vaihtoehtoisilta, sillä niiden tu-
loket saattavat olla hyvin lähellä toisiaan. Perusajatuksestaan ne kuitenkin eroavat toisistaan.
Pääkomponenttianalyysissa tarkastellaan, miten jonkin muuttujajoukon yhteisvaihtelu voidaan
tiivistää uusiin, keskenään korreloimattomiin varianssikimppuihin, joita kutsutaan pääkom-
ponenteiksi. Faktorianalyysissa ajatellaan, että muuttujajoukossa vallitsevien yhteyksien (kor-
relaatioiden) taustalla piilee jokin taustarakenne, joka voi tiivistyä yhteen tai useampaan kes-
kenään korreloimattomaan tai korreloivaan faktoriin. Sekä pääkomponenttianalyysi että fakto-
rianalyysi ovat vaatimuksiltaan samankaltaisia. (Jokivuori & Hietala 2007, 89)

Alustavassa pääkomponenttianalyysissa oli 19 väittämää, joista yksi väittämä hajaantui use-
ammalle komponentille jokseenkin saman suuruisina arvoina, joten tällainen väittämä jätettiin
jatkoissa pois.

Tulosteessa 1 on 18 väittämää ja näiden kommunaliteetit (Extraction). Kommunaliteetti ilmoit-
taa, kuinka monta prosenttia väittämän vastausten vaihtelusta (välillä 1 – 5) pystytään pää-
komponenttianalyysin avulla selittämään. Yleensä selitysastetta pidetään hyväksyttävänä, jos
se ylittää arvon 0,3.

TULOSTE 1. Väittämät omistamisen tavoitteista ja niiden kommunaliteetit

	Initial	Extraction
omistamisessa kyse perinteen jatkamisesta	1,000	,802
omistaminen keino varallisuuden kartuttamiseen	1,000	,635
omistaminen varmistaa liiketoiminnan jatkuvuuden	1,000	,652
omistamisessa kyse työpaikasta	1,000	,657
omistamisen ydin : määräysvalta yrityksessä	1,000	,727
omistaminen varmistaa, että saan ääneni kuuluville	1,000	,646
minulle tärkeintä: saada säännöllisesti osinkoja	1,000	,570
omistamisen kautta voin tavoitella yrityksen kasvua	1,000	,739
omistamalla voin valvoa etujani tehokkaammin	1,000	,693
omistamalla pysyn parhaiten ajan tasalla yrityksen tapahtumista	1,000	,652
omistaminen määrittää asemaani perheessä	1,000	,671
omistaminen antaa mahdollisuuden tavoitella muita minulle tärkeitä asioita	1,000	,654
omistaminen antaa minulla haluamani aseman yhteiskunnassa/yhteisössä	1,000	,679
olen omistajana, koska minulta perheenjäsenenä sitä odotetaan	1,000	,764
omistamisen kautta voin jättää pysyvän jäljen yhteiskuntaan	1,000	,579
yritykseni on minulle niin tärkeä, etten voisi luopua siitä	1,000	,632
yrittäjyys tai yrittäminen itsessään on omistamisen tavoite	1,000	,681
koen, että yritys on MINUN ja että se on tärkeä osa persoonaani	1,000	,534

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tilastoaineiston paremmuutta faktorianalyysissä testataan tavallisesti myös KMO eli Kaiser-Meyer-Olkin tunnusluvulla ja Bartlettin testillä. Näiden testien tulokset näkyvät alapuolella olevasta taulukosta. Jos KMO-testi on suurempi kuin 0,6 ja Bartlettin testi antaa tulokseksi 0,000 (tulos eroaa tilastollisesti merkitsevästi), tilastoaineisto on hyväksyttävissä faktorianalyysiin toteuttamiseen.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,812
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1316,636
	df	153
	Sig.	,000

Seuraavaksi on ratkaistava, montako komponenttia, eli ulottuvuutta, otetaan mukaan pääkomponenttianalyysiin. Tulosteessa 2 on toisessa sarakkeessa (Total) ominaisarvo (eigenvalue), jonka käytännön ohjeen mukaan pitäisi olla suurempi kuin yksi, jotta se voitaisiin ottaa mukaan analyysiin. Tulosteesta 2 nähdään, että kuusi ensimmäistä komponenttia ylittää arvon yksi. Neljännestä sarakkeesta (Cumulative%) nähdään, miten komponenttien yhteinen selitysaste kasvaa, kun komponenttien lukumäärä lisääntyy; kuusi ensimmäistä komponenttia selittää kokonaisvaihtelusta 66,5 prosenttia.

TULOSTE 2. Komponenttien ominaisarvot ja niiden selittämä osuus kokonaisvaihtelusta

Com- ponent	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,086	28,258	28,258	5,086	28,258	28,258	2,525	14,029	14,029
2	2,039	11,329	39,586	2,039	11,329	39,586	2,038	11,321	25,350
3	1,381	7,675	47,261	1,381	7,675	47,261	1,963	10,906	36,256
4	1,361	7,563	54,824	1,361	7,563	54,824	1,907	10,594	46,850
5	1,087	6,038	60,862	1,087	6,038	60,862	1,833	10,185	57,035
6	1,013	5,628	66,489	1,013	5,628	66,489	1,702	9,454	66,489
7	,776	4,311	70,801						
8	,753	4,182	74,983						
9	,670	3,721	78,704						
10	,591	3,284	81,987						

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
11	,533	2,963	84,951						
12	,489	2,716	87,666						
13	,468	2,602	90,268						
14	,415	2,303	92,571						
15	,378	2,098	94,668						
16	,367	2,040	96,709						
17	,319	1,772	98,481						
18	,273	1,519	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis

Tämän jälkeen tarvitaan uusi tuloste, josta nähdään, millaisin arvoihin nämä kuusi komponenttia latautuvat esitetyille väittämille. Yleensä ohjelmalle annetaan rajoitin, että 0,3 (tai 0,5) pienemmät lataukset eivät tule tulosteeseen mukaan. Lisäksi suoritetaan ns. rotointi, joka määrittää ne akselit, joiden mukaan komponenttien lataukset määräytyvät (Tuloste 3). Käytetty menetelmä on ns. pääkomponenttimenetelmä, jossa pysty- ja vaaka-akseli ovat suorassa kulmassa toisiaan kohtaan.

Lopuksi on tapana nimetä komponentit. Huomiota kiinnitetään kärkimuuttujiin (muuttujat, joilla on suurimmat lataukset) ja etsitään niitä yhdistävä ominaisuus tai tunnusmerkki. Ensimmäinen komponentti tulosteessa 3 saa suurimmat lataukset väitteillä, jotka liittyvät enemmän tai vähemmän psykologiseen omistamiseen. Ensimmäinen komponentti mittaa siis vastaajan suhtautumista psykologiseen omistamiseen, joten nimi voisi olla **psykologisen omistamisen korostaminen**. Koiranen (2007, 16 -17) puhuu hyvän omistajuuden determinanteista, jolloin omistajuutta voidaan ajatella nimenomaan tehtävänä. Tehtävän onnistunut suorittaminen vaatii kahta asiaa tulolausekkeen muodossa: suoritus = kyky * halu eli onnistunut suoritus on kyvykkyyden ja halukkuuden tulo. Tätä ajatuskulkua soveltaen hyvään, lisäarvoa luovaan omistajuuteen tarvitaan kyvykkyyttä ja halukkuutta, joista jälkimmäistä voidaan kutsua omistajuusmotivaatioksi eli halukkuudeksi toimia omistajana, jota taas psykologinen omistajuus korostaa.

TULOSTE 3. Rotatoidut faktorit (mukana vain 0,5:n ylittävät lataukset)

	faktorit					
	1	2	3	4	5	6
Yritykseni on minulle niin tärkeä, etten voisi luopua siitä	,738					
Yrittäjyys tai yrittäminen itsessään on omistamisen tavoite	,734					
Koen, että yritys on MINUN ja että se on tärkeä osa persoonaani	,696					
Omistamisen kautta voin jättää pysyvän jäljen yhteiskuntaan	,654					
Omistamisessa kyse työpaikasta		,782				
Omistamisen ydin: määräysvalta yrityksessä		,703				
Omistaminen varmistaa liiketoiminnan jatkuvuuden		,536				
Omistaminen keino varallisuuden kartuttamiseen			,776			
Minulle on tärkeintä saada säännöllisesti osinkoja			,613			
Omistaminen varmistaa, että saan ääneni kuuluville			,602			
Omistaminen antaa mahdollisuuden tavoitella muita minulle tärkeitä asioita				,757		
Omistaminen määrittää asemaani perheessä				,560		
Omistaminen antaa minulla haluamani aseman yhteiskunnassa/yhteisössä				,557		
Omistamalla pysyn parhaiten ajan tasalla yrityksen tapahtumista						
Omistamisen kautta voin tavoitella yrityksen kasvua					,821	
Omistamalla voin valvoa etujani tehokkaammin					,661	
Olen omistajana, koska minulta perheenjäsenenä sitä odotetaan						,827
Omistamisessa kyse perinteen jatkamisesta						,760

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Toinen komponentti saa korkeimmat lataukset väitteillä, joissa määräysvalta korostuu omistajuuden toteuttamisessa, eli nimiehdotus on **määräysvalta**. Omistajuuden luonteeseen kuuluu, että omistajalla on oikeus kontrolloida omistuksen kohdetta, sen antamaa tuottoa ja sen toimintaa. Kyse ei ole vain oikeudesta, vaan myös vastuusta ja velvollisuudesta tehdä näin.

Hyvä omistajuus edellyttää, että omistaja ottaa aktiivisen vastuun ohjata ja valvoa omistamansa kohteen toimintaa. Tämä edellyttää myös, että omistaja saa äänensä kuuluville. (Koiranen 2007, 47)

Kolmas komponentti korostaa enemmänkin yksilön menestymistä kuin yrittäjyyttä, joten omistuksen tavoite on: **omistaminen keino hyvinvointiin**. Yritteliäs omistaja voi omistajuutensa myötä saada uskalluksestaan, kekseliäisyydestään ja ahkeruudestaan hyötyä kannattavan kasvun muodossa. Haluamansa osan tästä hyödystä omistaja voi ottaa henkilökohtaiseksi palkkiokseen voitonjakona ja yrityksen arvon kohoamisena. (Koiranen 2007, 46)

Neljäs komponentti liittyy siihen, että omistaminen on keino päästä muihin tavoitteisiin, **väline muihin tavoitteisiin**. Ikäheimonen et al. (2014, Tiivistelmä) toteavat, että omistamisen tavoitteiden nähdään liittyvän melkein yksinomaan taloudellisiin tavoitteisiin, toisaalta suuri osa yritysten omistajista ei kuitenkaan tietoisesti pohdi omistamisen tavoitteita vaan omistuksen tavoitteet määräytyvät liiketoiminnan tavoitteiden tai totuttujen tapojen ja perinteiden kautta. Osalle omistajista omistus muuttuu tavoitteellisemmaksi yrityksen kehittyessä ja omistajajoukon kasvaessa; ensimmäisen sukupolven omistajat näyttävät toimivan yrittäjäideologian mukaisesti ja pyrkivät kasvattamaan yritystä, mutta kun yritystoiminta kehittyy ja sukupolvien määrä kasvaa, omistukseen liittyvät tavoitteet monipuolistuvat ja monimutkaistuvat.

Viides komponentti korostaa yrityksen kasvua: **omistaminen kasvun varmistaja**. Koirasen (2006, 7) mukaan perheomisteisten yritysten kannalta omistajuus on haastavampaa kuin yksinomistetuissa kohteissa, koska omistajuudessa on otettava huomioon sekä läheiset kanssaomistajat että myös muut sidosryhmät. Perheyrityksessä omistamisen kohde on sellainen, että yritystä on kilpailun ja muiden syiden takia kehitettävä, jos halutaan omistajuuden jatkuvan.

Kuudes komponentti liittyy perheeseen ja perinteisiin, **omistaminen varmistaa perinteiden jatkumisen**. ”Perheyritysten omistajien arvomaailmassa usein on vahvasti esillä sen tyyppinen ankaruus tai tiukkuus, jonka englanninkielinen vastine on ’austerity’... Useat yrityshistoriat perheyritysten alkuvuosilta ovat tätä näkemystä vahvistavia,... Monessa perheyrityksessä ja yrittäjäperheessä edelleen vaalitaan tätä ankaruuden hyvettä, joskin sitä on tullut haastamaan nykyajassamme nautiskelun eli hedonismin arvomaailma.” (Koiranen 2007, 43)

4.3.1 Faktoripisteet vai summamuuttajat

Vaikka pääkomponenttianalyysi ja faktorianalyysi ovat matemaattisesti ja filosofisesti eri analyysimenetelmiä, ne muodostavat käyttötarkoituksensa vuoksi kuitenkin faktorianalyyseriä. Molemmissa menetelmissä pyrkimyksenä on etsiä suuren muuttujajoukon keskeltä muuttujien yhteistä vaihtelua ja muodostaa muuttujista tutkittavissa olevia ryhmiä ja näin vähentää muuttujien määrää. Asiaa hämää edelleen se, että SPSS-ohjelmistossa faktorianalyyseriä oletuksena on, että tehdään pääkomponenttianalyysi. Sinänsä tämä ei ole moitittavaa, mutta usein moni luulee tehneensä faktorianalyyseriä ja käyttää sitten virheellisiä termejä, kuten 'faktori' tai 'lataukset faktorille' kun pitäisi käyttää termejä 'pääkomponentti' tai 'lataukset pääkomponenteille' (Metsämuuronen 2006, 581-582).

Pääkomponenttianalyyseriä yhteydessä tai sen suorittamisen jälkeen voidaan laskea kullekin vastaajalle pistemäärä, joka kuvaa sitä, kuinka voimakkaasti kukin henkilö edustaa kutakin pääkomponenttia, toisin sanoen sen nimeämää ominaisuutta. Näitä pääkomponenttipisteitä eli faktoripisteitä voidaan myöhemmin käyttää jatkoanalyyseissa ja tarkastella esimerkiksi eri ryhmien välisiä eroja pääkomponenttien suhteen. Saman asian voi myös tehdä perinteisesti muodostamalla summamuuttujan pääkomponenteille voimakkaimmin latautuneista muuttujista. (Metsämuuronen 2006, 589)

Faktoripisteitä laskettaessa otetaan huomioon kaikki muuttajat. Vehkalahti (2008, 109) mukaan faktoripisteet muodostetaan laskemalla osioita yhteen ja painottamalla niitä faktorianalyyseriä perusteella.

Faktoripisteet ovat skaalattuja siten, että niiden keskiarvot ovat nolliä, jolloin positiiviset ja negatiiviset arvot kuvastavat ulottuvuuksien eri suuntia. Toinen tapa eli summamuuttujien käyttäminen muodostaa mitta-asteikkoja siten, että lasketaan vain valitut muuttajat (ne, joilla on korkeimmat lataukset) yhteen. Usein summamuuttuja skaalataan vielä jakamalla se summauksessa käytettyjen muuttujien lukumäärällä, jolloin saatu asteikko vastaa yleensä alkuperäisten osioiden keskiarvoa.

Metsämuuronen (2006) ja Vehkalahti (2008) pitävät faktoripistemäärää parempana lähtökohdana jatkoanalyyseriä. Mutta "jos tarkoituksena on analysoida aineiston erityispiirteet, ovat pistemääräkertoimille muodostetut summamuuttajat oikea ratkaisu. Jos taas tavoitellaan tutkittavan ilmiön yleisiä piirteitä, ovat yksinkertaiset keskiarvosummamuuttajat turvallisempi vaihtoehto.

Tällöin pääkomponentti- tai faktorianalyysin antama latausmatriisi toimii lähinnä vihjeenä sille, miten ja mistä muuttujista summamuuttujat kannattaa rakentaa.” (Jokivuori & Hietala, 2007, 105) Kun summamuuttujista muodostetaan pääkomponenttien skaalan keskipiste (3,0 asteikolla 1...5), se on tärkeä ja selväpiirteinen **demarkaatoraja**. Tärkeä ja helposti tulkitavissa oleva tieto sisältyy siihen, onko jonkin summamuuttujan keskiarvo alle vai yli 3,0. Alle 3,0:n keskiarvo merkitsee sitä, että komponentin väittämän kanssa ollaan samaa mieltä ja yli 3,0:n keskiarvo merkitsee, että väittämän kanssa ollaan eri mieltä. (mt., 106)

TULOSTE 4. Komponenttien keskiarvot ja keskihajonnat

	komponentti1	komponentti2	komponentti3	komponentti4	komponentti5	komponentti6
Mean	2,8394	2,1262	2,2312	2,7390	2,0596	2,7234
N	235	235	235	235	235	235
Std. Deviation	,89842	,81629	,77715	,87758	,86149	1,08214
Minimum	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Tulosteesta 4 nähdään kuuden komponentin kärkimuuttujista laskettujen summamuuttujien keskiarvot, vastaajien lukumäärä, keskihajonta ja minimi- ja maksimiarvot. Tulosteen tarkoituksena on komponenttien, eli tässä omistuksen tavoitteiden keskiarvojen, avulla asettaa tärkeysjärjestykseen komponentit, eli omistamisen tavoitteet. Tällöin oletetaan, että mitä enemmän vastaajat ovat samaa mieltä komponentin kanssa, sitä pienempi keskiarvo, ja sitä tärkeämpi komponentti on kyseessä. Pienin keskiarvo on viidennellä komponentilla, joka tulkittiin siten, että omistaminen on tärkeää, koska se toimii kasvun varmistajana. Toiseksi merkittävämpänä tekijänä keskiarvon mukaan on se, että omistajuuden toteuttamisessa tarvitaan määräsvaltaa (komponentti 2). Kolmanneksi tärkein on keskiarvon mukaan omistamisen tuoma mahdollisuus taloudelliseen hyvinvointiin (komponentti 3).

Loput kolme komponenttia poikkesivat tilastollisesti edellä luetelluista omistajuuden tavoitteista. Tämä tarkoittaa sitä, että jäljelle jääneet kolme omistajuuden tavoitetta ovat vastaajien mielestä selvästi vähemmän merkittäviä kuin edellä mainitut.

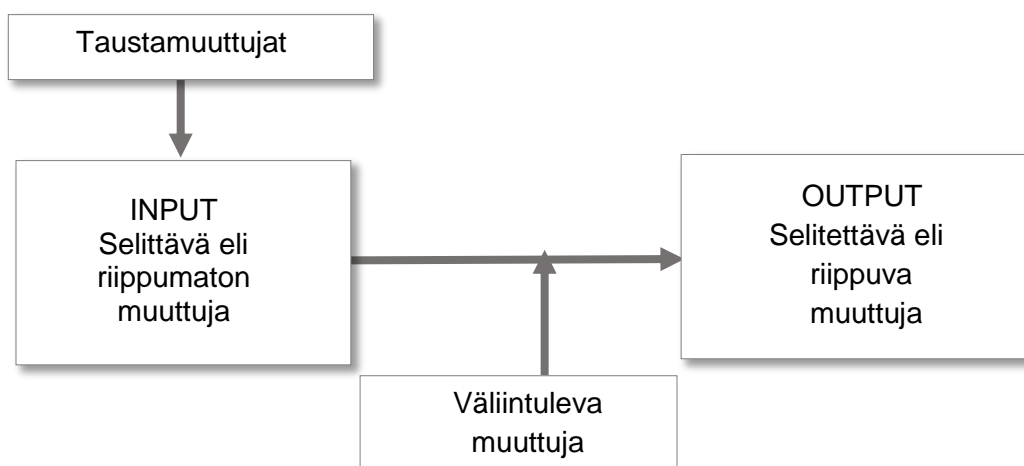
Keskihajonta (Std. Deviation) mittaa, kuinka yksimielisiä vastaajat ovat tutkittavan asian suhteen. Mitä pienempi keskihajonnan arvo, sitä yksimielisempiä vastaajat ovat.

Tulosteesta 4 nähdään, että yksimielisimpiä vastaajat ovat siitä (komponentti 3), että omistaminen antaa mahdollisuuden taloudelliseen hyvinvointiin. Tärkein komponentti, eli omistaminen yrityksen kasvun varmistajana, saa kolmanneksi pienimmän keskihajonnan arvon, joten vastaajat ovat selvästi yksimielisiä tästä tärkeimmästä komponentista. Psykologisen omistajuuden keskiarvo on suurin ja keskihajonta on toiseksi suurin. Tämä kuvaa käsitteen merkityksen epätarkkuutta ja vaihtelevuutta vastaajien mielessä. Kaikkein suurin varianssi liittyy perinteiden merkitykseen, joka tarkoittaa, että suurinta erimielisyys on perinteiden tärkeydestä.

4.4. Taustamuuttujien merkitys

Empiirisen tutkimuksen lähestymistavan on oltava menetelmällisesti mahdollinen, eli sen on pystyttävä *operationaalistamaan* tutkittavat käsitteet. Tällä tarkoitetaan tavallisimmin sitä, että on pystyttävä määrittämään muuttujat, jolloin ilmiötä voidaan tutkia. Käytännössä tämä merkitsee sitä, että tarkastelun kohteena on kulloinkin vain se osuus koko ilmiöstä, mikä on saatu mukaan muuttujien sisällöissä. Tällöin on vaarana, että rajauksen ja muuttujien analysoivan käsittelyn myötä katoaa olennaista, asiaankuuluvaa informaatiota. Tätä ilmiötä on tutkijan pohdittava tutkimuksen luotettavuustarkastelun yhteydessä. (Anttila)

Tutkimuksen muuttujat ovat luonteeltaan erilaisia. Tavallisesti ne luokitellaan, kuten aikaisemmin mainittu, neljän luokkaan: riippumattomat, riippuvat, taustamuuttujat ja väliin tulevat muuttujat. Laadultaan ne voivat olla joko määrällisiä tai laadullisia.



KUVIO 7. Muuttujatyypit (Lähde: Anttila *Muuttujat tutkittavina ilmiöinä*)

Riippumattomat muuttujat, eli selittävät muuttujat, eivät ole riippuvaisia tutkittavasta ilmiöstä, vaan ne ovat tekijöitä, jotka aiheuttavat muutoksia ja vaikuttavat tuloksiin. Ne siis ovat niitä tekijöitä, joiden voidaan olettaa selittävän tutkittavaa ilmiötä.

Riippuvat muuttujat edustavat nimensä mukaisesti niitä asioita, joita halutaan selittää. Ne ovat riippuvaisia tutkittavasta ilmiöstä ja sen muista muuttujista.

Taustamuuttujat ovat niitä, joita voidaan luokitella, ryhmitellä, vakioida, kontrolloida (Anttila) Tilastollisiin malleihin on syytä sisällyttää myös muuttujia, joilla vastaajien erilaiset taustat otetaan huomioon. Tyypillisiä taustatekijöitä ovat ikä, sukupuoli tai sosiaalinen asema. Taustatekijöillä on hieman erilainen asema kuin muilla selittäjillä. Tämä ilmaistaan esimerkiksi sanomalla, että ikä tai koulutus on otettu huomioon tai että ne on vakioitu. (Vehkalahti 2008, 132)

Väliin tulevat muuttujat ovat yleensä vaikeasti mitattavissa tai havainnoitavissa, sillä ne ovat usein eräänlaisia käsitteellisiä muuttujia, jotka kylläkin vaikuttavat tarkasteltavaan ilmiöön.

Näiden neljän muuttujatyypin vaikutussuunnat on esitetty kuviossa 7. Kuviossa ongelmallinen on taustamuuttujan ja selittävän muuttujan välinen suhde. Kuvion perusteella taustamuuttujat vaikuttavat riippumattomiin muuttujiin ja sitä kautta riippuviin muuttujiin. Jos selittäviä muuttujia ei ole, selvitetään vain taustamuuttujien vaikutus selitettävään muuttujaan; SPSS:n lineaarisen regression laskentamallissa voidaan ohjelmaan syöttää ensin taustamuuttujat, ja sitten erikseen puhtaasti selittävät muuttujat.

Ohjelma laskee ensin taustamuuttujien vaikutuksen selitettävään muuttujaan ja sitten taustamuuttujien ja selittävien muuttujien yhteisen vaikutuksen. Vogt ja Johnson (2011) ovat sitä mieltä, että taustamuuttujat voivat vaikuttaa (cause) selitettävään muuttujaan, mutta ne ovat vähemmän itsenäisiä muuttujia kuin selittävät muuttujat, koska tutkija voi vaikuttaa (manipulate) niihin. Tutkijan on mahdollista kontrolloida taustamuuttujia.

Ikäheimonen et al. (2014, 25 – 26) käyttivät sekä vastaajaan itseensä, että yritykseen liittyviä taustamuuttujia. Käytetyt taustamuuttujat olivat: yritysten keski-ikä, vastaajien keski-ikä, yrityksen liikevaihto, mitä sukupolvea vastaaja edusti, perheen omistusosuus, hallituksen koko ja ei-omistajien määrä hallituksessa. Tässä työssä tarkastellaan taustatekijöitä suurelta osin samalla tavalla.

Vastajaan liittyvät taustamuuttajat:

- vastaajan ikä (2015 syntymävuosi), suhdeasteikko
- sukupuoli, laatueroasteikko, dikotominen
- sukupolvi, järjestysasteikko, neljä luokkaa
- rooli (toimitusjohtaja, toimitusjohtaja ja hallituksessa, hallituksessa, muu rooli), luokka-asteikko, neljä luokkaa

Perheyrikyseen liittyvät taustamuuttajat:

- liikevaihto, suhdeasteikko
- yrityskoko, järjestysasteikko (mikroyritys, pienyritys, keskisuuri yritys, suur-yritys)
- yrityksen ikä (2015 – perustamisvuosi), suhdeasteikko

Kysymykseen, onko edellä mainituilla taustamuuttujilla tilastollisesti merkitsevää vaikutusta omistajuuden tavoitteita kuvaavan kuuden komponentin arvoihin, pyritään löytämään vastaus lineaarisella regressioanalyysimenetelmällä. Suhdeasteikolla mitatut taustamuuttajat (liikevaihto, henkilöstön määrä, yrityksen ikä ja vastaajan ikä) soveltuvat suoraan regressioanalyysin selittäviksi tekijöiksi mutta laatueroasteikolla mitatut taustamuuttajat vaativat tietojen muokkaamista. Mikäli selittävällä taustamuuttujalla on vain kaksi arvo (esim. sukupuoli) on tämä helposti muutettavissa ns. dikotomisiksi selittäjäksi, jossa on vain kaksi vaihtoehtoa, toinen vaihtoehto (esim. mies) saa arvon 0 ja toinen (nainen) saa arvon 1. Tällaisista dikotomisista muuttujista käytetään nimitystä **dummy-muuttuja**. Vehkalahti (2008, 135) käyttää näistä suomenkielistä nimitystä **osoitinmuuttuja** eli **osoitin**.

Osoitinmuuttujasta tulee osoitinselittäjä, kun esimerkiksi lomakkeen muuttuja nimeltä *sukupolvi*, johon kuuluu neljä eri vaihtoehtoa, muutetaan neljäksi dikotomisiksi muuttujaksi, jossa ensimmäinen dikotominen muuttuja koskee sitä, kuuluuko vastaaja ensimmäiseen sukupolveen (=1) vai ei (0=), toinen dikotominen muuttuja koskee sitä, kuuluuko vastaaja toiseen sukupolveen vai ei (1 tai 0). Näistä neljästä dikotomisesta muuttujasta yksi valitaan vertailuryhmäksi, johon muita kolmea dikotomialuokkaa verrataan. Regressioanalyysissä vertailuryhmäksi valittu dikotomialuokka jätetään pois, jolloin nämä jäljelle jääneet kolme dikotomialuuttujaa muodostavat itsenäisen jatkuvan muuttujan.

Korrelaatiokerroin on kahden numeerisen muuttujan lineaarisen riippuvuuden voimakkuutta kuvaava tunnusluku. Täten regressiosuoran avulla voidaan yrittää tulkita ja ymmärtää korrelaatiokerrointa. Voidaan väittää, että korrelaatiokerroin ilmentää sitä, kuinka hyvin regressiosuora luonnehtii muuttujien välistä yhteyttä.

Korrelaatiokerrointa käytetään mittana sille, kuinka hyvin regressiosuora ”ennustaa” tai ”arvaa” selitettävän muuttujan arvon selittävän muuttujan arvon perusteella. Korrelaatiokertoimen neliölle (r^2) voidaan antaa konkreettinen tulkinta: r^2 ilmaisee, kuinka suuren osan selittävä muuttuja selittää selitettävästä muuttujasta, tällöin r^2 :ta sanotaan **selitysasteeksi** (*coefficient of determination*) ja lukua $100 \cdot r^2$ selitysprosentiksi. (Helenius 1989, 150 – 151).

Jos regressiomallissa on useampi kuin yksi selittävä muuttuja, niin mallin ”hyvyyttä” tarkastellaan R-tunnusluvulla (maltipelikorrelaatiokerroin), joka kertoo selittävien muuttujien muodostaman muuttujajoukon ja selitettävän muuttujan välisen yhteiskorrelaation. Tärkeämpi on kuitenkin tieto maltipelikorrelaatiokertoimen neliöstä R^2 (R square), joka kertoo mallin selityksen, eli sen, kuinka monta prosenttia muuttujat yhdessä selittävät selitettävästä muuttujasta. (Metsämuuronen 2006, 664)

4.5 Valittujen taustamuuttujien vaikutus omistamisen tavoitteita kuvaaviin komponentteihin

Seuraavassa regressioanalyysin avulla käydään läpi valitut taustamuuttujat ja niiden vaikutus erikseen jokaiseen kuuteen omistamisen tavoitteita kuvaavaan summamuuttujaan.

Tätä tarkoitusta varten voidaan asettaa H_0 -hypoteesi, jonka asetelma on seuraava:

$$H_0: \mu \neq 0$$

$$H_1: \mu = 0, \text{ jossa } \mu \text{ on regressiokertoimen arvo.}$$

Testin tuloksena saadaan regressiokertoimen arvo jokaiselle taustamuuttujalle ja tietokoneohjelma ilmoittaa todennäköisyyden, jolla regressiokerroin eroaa nolasta. Merkitsevyytensä soksi usein valitaan 5 %:n riskitaso (0,05), jolloin tulos, että regressiokerroin poikkeaa nolasta, pitää paikkansa 95 %:n todennäköisyydellä. Jos todennäköisyys on suurempi kuin valittu merkitsevyytensä, regressiokerroin ei eroa nolasta ja H_1 -hypoteesi hyväksytään. Jos taas todennäköisyys on pienempi kuin valittu merkitsevyytensä, H_0 -hypoteesi hyväksytään.

Komponentti 1 tulkittiin psykologisen omistajuuden ulottuvuudeksi. Lineaarisen regression avulla suoritettiin analyysi mukaan otetuilla taustamuuttujilla. Tulosteessa 5 on analyysin tulokset.

Tuloste 5. Psykologisen omistajuuden selittäminen taustamuuttujilla

Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	3,276	,459		7,144	,000
	sukupuoli	,037	,167	,016	,221	,826
	sukupolvi2	,037	,176	,020	,207	,836
	sukupolvi3	-,148	,267	-,066	-,554	,580
	sukupolvi4	-,131	,423	-,038	-,309	,757
	vasentaaja_ikä	-,001	,007	-,009	-,116	,908
	rooli2	,122	,188	,065	,652	,515
	rooli3	,208	,199	,098	1,042	,298
	rooli4	-,037	,192	-,018	-,191	,848
	lv	,000	,001	,057	,632	,528
	yritys_ikä	,003	,004	,097	,746	,457
	yrittyskoko2	-,602	,219	-,335	-2,746	,007
	yrittyskoko3	-,738	,245	-,375	-3,017	,003
	yrittyskoko4	-,790	,321	-,296	-2,466	,014

Tulosteesta 5 nähdään arvioidut regressiokerroimet (sarake B) sekä muita tietoja mallista, jossa sukupolvi, rooli, sukupuoli ovat dummy-muuttujia. Viimeisen sarakkeen Sig. (significance, merkitsevyys) tarkoittaa p-arvoa eli todennäköisyyttä, että sen rivin regressiokerroin (B) on tilastollisesti nolasta poikkeava. Mikäli sarakkeen ($p < 0,05$) pitää paikkansa, regressiokerroimen arvo poikkeaa nolasta 5 %:n riskitasolla ja nolahypoteesi hyväksytään. Jos ($p > 0,05$), H1-hypoteesi hyväksytään ja muuttuja ei ole tilastollisesti merkitsevä selittäjä. Tulosteesta nähdään, että vakiota (Constant) ja yrityskokoa lukuun ottamatta kaikkien selittävien muuttujien Sig-arvo on suurempi kuin 0,05, jolloin H1-hypoteesi hyväksytään eli mikään näistä muuttujista ei selitä tilastollisesti psykologisen omistajuuden vaihtelua.

Lomakkeessa kysyttiin yrityksen henkilöstön lukumäärää, mutta vastoin yleistä tilastokirjojen ohjetta yritykset on jaettu neljään luokkaan henkilöstön lukumäärän perusteella, koska yleinen puhetapa tyytyy usein käyttämään vain käsitteitä mikroyritykset, pienet ja keskisuuret yritykset sekä suuryritykset, eikä niinkään ole kiinnostunut yritysten tarkasta työntekijämäärästä.

Koska yrityskokoa on käytetty dummy-muuttujana ja perusmuuttujana, johon muita verrataan, on mikroyritykset, voidaan B-sarakkeessa olevien regressiokertoimien avulla päätellä, että kaikki muut yritysluokat poikkeavat samaan suuntaan, koska niiden etumerkki on negatiivinen. Negatiivinen etumerkki tarkoittaa, että pk-yritysten ja suuryritysten edustajat vastaavat myönteisemmin esimerkiksi väitteisiin; ”*Yritykseni on minulle niin tärkeä, etten voisi luopua siitä*”, tai ”*Koen, että yritys on MINUN ja että se on tärkeä osa persoonaani*”. Mikroyritysten edustajat ovat ilmeisesti Rautamäen (2013, 25) mainitseman psykologisen omistajuuden optimialueen ulkopuolella. Koska mikroperheyryksissä yleensä yritys on perheen toiminnan keskipiste, saattaisi selityksenä olla liiallinen psykologinen omistajuus ja sen tuomat haitat. Yrityskoon selitysaste eli $R^2 = 6,0\%$.

Komponentti 2 korosti määräysvaltaa, jota aktiivisen omistajuuden toteuttamiseen tarvitaan. Tulosteesta 6 nähdään, onko taustamuuttujilla vaikutusta vastaajien mielipiteisiin määräysvaltan merkityksestä perheyryksen menestymiselle.

Tuloste 6. Määräysvallan merkittävyyden selittäminen taustatekijöillä

Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	2,282	,393		5,807	,000
	sukupuoli	-,081	,143	-,039	-,566	,572
	sukupolvi2	,064	,151	,039	,423	,673
	sukupolvi3	-,065	,229	-,033	-,285	,776
	sukupolvi4	,301	,363	,099	,830	,408
	vas- taaja_ikä	-,003	,006	-,034	-,427	,670
	rooli2	-,032	,161	-,019	-,197	,844
	rooli3	,260	,171	,140	1,521	,130
	rooli4	-,071	,164	-,039	-,431	,667
	lv	,001	,000	,142	1,624	,106
	yritys_ikä	,000	,003	-,014	-,110	,913
	yritys- koko2	-,165	,188	-,104	-,876	,382
	yritys- koko3	-,097	,210	-,056	-,462	,644
	yritys- koko4	,004	,275	,001	,013	,990

Kun katsotaan Sig.-saraketta, on lopputulos se, että H0-hypoteesi hylätään jokaisen muuttujan osalta, eikä muuttujilla ole vaikutusta määräysvallan merkittävyyden selittämisessä. Taanilan (2013) mukaan ANOVA-testin Sig.-arvon ollessa pienempi kuin 0,05 ainakin joidenkin ryhmien välillä on merkitsevä ero. ANOVA-arvo on 0,042 mutta tulosteen 5 mukaan minkään muuttujan Sig.-arvo ei ole pienempi kuin 0,05.

Tämän vuoksi suoritettiin kokeiluja yksi taustamuuttuja kerrallaan. Tulokseksi saatiin, että seuraavilla neljällä taustamuuttujalla oli tilastollisesti merkitsevä regressiokerroin: neljännen sukupolven dummy-muuttuja, liikevaihdon suuruus, yrityksen ikä ja roolimuuttuja 3:lla. Kuitenkin ilmeni, että liikevaihdon suuruus ja yrityksen ikä olivat muuttujia, joilla oli liian monta **outlier**-vastausta.

Outlierit ovat vastauksia, jotka poikkeavat huomattavan paljon (yleensä yli kolmen keskihajonnan verran) vastausten keskiarvosta ja tämän takia vääristivät saatuja tunnuslukuja. Siksi ne jätettiin yleensä pois jatkokäsittelystä. Näin on menetelty tässäkin tapauksessa.

TULOSTE 7. Omistajuuden vallan tärkeyttä selittävät taustatekijät

Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	2,013	,060		33,407	,000
	rooli3	,288	,122	,149	2,350	,020
	sukupolvi4	,630	,200	,200	3,151	,002

Rooli 3 tarkoittaa perheyriksen hallituksen puheenjohtajia ja jäseniä. Kertoimen (sarake B) etumerkki on positiivinen, joten tähän ryhmään kuuluvat eivät ole aivan yhtä suuressa määrin samaa mieltä vertailuryhmään, eli toimitusjohtajiin verrattuna siitä, että valta on perheyriksen menestymisen kannalta tärkeää. Operatiivisen johdon – toimitusjohtajan ym. – tehtävänä on toteuttaa hallituksen päätökset ja tavoitteet, ja täten operatiivinen johto työssään ymmärtää vallan merkityksen tehtävänsä toteuttamisen kannalta. Hallitus puolestaan toimii niin kaukana arkielämän ongelmista, ettei sille ole tärkeää tehtävien kannalta käyttää apunaan suurta valtaa. Neljäs sukupolvi eroaa tilastollisesti vertailusukupolvesta, eli ensimmäisestä sukupolvesta. Koska neljännen sukupolven regressiokerroin on positiivinen, merkitsee se, että neljännen sukupolven kuuluva on vähemmän samaa mieltä määräysvallan tärkeydestä ensimmäiseen sukupolven verrattuna. Kolmen ensimmäisen sukupolven mielipiteet ovat lähellä toisiaan.

Tagiurin ja Davisin malli perheytyksestä muodostui kolmesta ympyrästä, jotka osittain sijoituivat päällekkäin. Kolmen ympyrän mallissa muodostui seitsemän erilaista asemaa, joihin perheytyksen jäsenet saattoivat sijoittua.

Tämän vuoksi kaikkien osapuolten etujen saaminen sopusointuun muodostaa perheytyksessä ongelman. Samoin Gersichin et al. kolmivaiheinen analyysi perheytyssysteemin kehitymisestä suuremmaksi ja hajanaisemmaksi ja liikeytyksen muuttuminen suuremmaksi ja monimutkaisemmaksi toteutuvat mahdollisesti jo kolmannen tai neljännen sukupolven aikana, joten tulos on Gersichin mukainen *Cousin Consortium*. Tällöin perheen ulkopuoliset johtavat yritystä ja perheenjäsenet pyrkivät hallitukseen tai johtokuntaan. Kriittinen ongelma on yhtenäisyyden ja olemassa olevan organisaation säilyttäminen perheen hallinnassa, joten määräysvaltaa aktiivisen omistajuuden toteuttamisen keinona ei nähdä niin tärkeänä kuin aikaisemmin yrityksen historiassa. Näiden kahden taustamuuttujan selitysaste (R^2) on 6,7%.

Komponentti 3 korostaa, että omistaminen on keino lisätä taloudellista hyvinvointia. Tuloste 8 osoittaa taustamuuttujien merkityksen komponentin selittäjänä.

TULOSTE 8. Omistaminen keino taloudelliseen hyvinvointiin ja taustamuuttujien vaikutus

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,040	,398		5,127	,000
sukupuoli	,283	,145	,138	1,953	,052
sukupolvi2	,132	,153	,081	,860	,391
sukupolvi3	,285	,232	,146	1,226	,222
sukupolvi4	,199	,367	,066	,541	,589
vas- taaja_ikä	,004	,006	,053	,651	,516
rooli2	,051	,163	,031	,312	,755
rooli3	,065	,173	,035	,373	,710
rooli4	,091	,166	,050	,548	,584
lv	,001	,000	,120	1,341	,181
yritys_ikä	-,001	,003	-,043	-,331	,741
yrityskoko2	-,236	,190	-,151	-1,242	,216
yrityskoko3	-,234	,212	-,137	-1,100	,273
yrityskoko4	-,161	,278	-,069	-,579	,564

Sukupuoli on ainoa muuttuja, jossa H0 pitää paikkansa. Sukupuoli on dikotominen muuttuja, jossa 1= nainen ja 0= mies. Tuloksen mukaan regressiokertoimen etumerkki on positiivinen, jolloin naispuoliset vastaajat ovat vähemmän samaa mieltä väitteen kanssa kuin miespuoliset vastaajat. Kun taustamuuttujien vaikutusta tarkasteltiin yksi kerrallaan, ilmeni, että yrityksen liikevaihto (lv) oli tilastollisesti merkittävä selittäjä.

Liikevaihto oli sikäli hankala selittäjä, että muutaman suuryrityksen liikevaihto oli yli kymmenkertainen keskivertoyritykseen verrattuna ja regressioanalyysi reagoi herkästi tällaisille poikkeamille aiheuttaen vääristymiä tunnusluvuissa ja kertoimissa. Kun mukaan otettiin vain sellaiset perheyrietykset, joiden liikevaihto jäi alle 300 miljoonan euron (pois jäi noin kymmenen yritystä), liikevaihdosta tuli tilastollisesti merkittävä selittäjä. Sukupuolen ja liikevaihdon merkitys vastaajan käsitykselle parantaa omaa taloudellista hyvinvointiaan näkyy tulosteessa 9.

TULOSTE 9. Sukupuoli ja liikevaihto taloudelliseen hyvinvointiin pyrkimisen selittäjinä

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,088	,063		33,178	,000
lv	,003	,001	,181	2,774	,006
sukupuoli	,360	,133	,177	2,704	,007

Liikevaihdon kasvaessa positiivinen kertoimen etumerkki tarkoittaa, että vastaaja ei ole täysin samaa mieltä siitä, että omistaminen on keino lisätä taloudellista hyvinvointia. Beta-sarakkeessa kummallakin taustatekijällä on suurin piirtein sama arvo, joten kummankin taustatekijän suhteellinen vaikutus on yhtä suuri.

Perheyrietyksessä, jossa liikevaihto on pieni, miespuoliset omistajat pyrkivät naispuolisia omistajia enemmän lisäämään ja varmistamaan taloudellista hyvinvointiaan, kun taas suurissa perheyrietyksissä asetelma säilyy samana, mutta miestenkin tavoite lisätä hyvinvointia on vähentynyt. Liikevaihdon ja sukupuolen osuus selitettävän muuttujan kokonaisvaihtelusta on 5,9 %.

Komponentti 4 tulkittiin niin, että omistaminen on keino muiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Tuloste 10 osoittaa taustamuuttujien vaikutuksen tähän omistamisen tavoitteeseen.

TULOSTE 10. Omistaminen keino muiden tavoitteiden saavuttamiseksi ja taustatekijöiden vaikutus

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	2,658	,448		5,935	,000
	sukupuoli	,014	,163	,006	,087	,931
	sukupolvi2	,141	,172	,079	,817	,415
	sukupolvi3	,103	,261	,048	,394	,694
	sukupolvi4	,199	,413	,060	,482	,630
	vastaaja ikä	,001	,007	,018	,213	,832
	rooli2	-,035	,183	-,020	-,192	,848
	rooli3	,219	,195	,108	1,122	,263
	rooli4	,023	,187	,011	,121	,904
	lv	,000	,001	,031	,341	,733
	yrittäjä ikä	-7,586E-005	,004	-,003	-,021	,983
	yrittäjäkoko2	-,141	,214	-,082	-,660	,510
	yrittäjäkoko3	-,146	,239	-,077	-,610	,543
	yrittäjäkoko4	-,197	,313	-,077	-,629	,530

Tuloste 10 osoittaa, että mikään taustamuuttujista ei ole tilastollisesti merkitsevää. Kaikkien selittävien tekijöiden osalta H1-hypoteesi hyväksytään. Taustamuuttujien tarkastelu yksittäin ei muuta tulosta, mutta rooli 3:a voidaan tarkastella lähemmin. Tulosteen 10 mukaan mikään roolimuuuttujista ei ole tilastollisesti merkitsevää 0,05 eli 5 %:n prosentin riskitasolla. Tilastollisissa tutkimuksissa, erityisesti yhteiskunta- ja ihmistutkimuksissa, toisinaan käytetään 5 %:ia suurempaa riskitasoa.

Tällaisissa tutkimuksissa riskitaso asetetaan 10 %:n tasolle (0,10). Jos käytetään 5 %:n riskitasoa ja laskettu tunnusluku jää sen alapuolelle, sanotaan, että ”tulos on tilastollisesti melkein merkitsevää”. Jos taas käytetään 10 %:n riskitasoa ja tulos jää sen alapuolelle, sanotaan, että ”tulos on suuntaa antava”. Vaikuttaa siltä, että 10 %:n riskitasoa pidetään liian suurena, koska sitä ei paljoakaan näe käytettävän. Jos tyydytään siihen, että ”tulos on suuntaa antava”, niin rooli 3 täyttää ehdon. Tämä tarkoittaa, että perheyrittäjien hallituksen puheenjohtajat ja hallituksen jäsenet eivät ole yhtä paljon samaa mieltä muiden kanssa siitä, että omistaminen on keino muiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Selitysaste on 2 %.

Komponentti 5 korostaa kasvun tärkeyttä perheyriksen menestymisen turvaajana. Taustamuuttujien merkityksen osittaa tuloste 11. Tällä kertaa löytyy kaksi tilastollisesti merkitsevää taustamuuttujaa: toinen liittyy vastaajan ikään ja toinen on dikotominen muuttuja, jossa verrataan toista sukupolvea ensimmäiseen sukupolveen. Vastaajan ikään liittyvä standardoimaton regressiokerroin (sarake B) on positiivinen, mikä tarkoittaa sitä, että ikävuosien lisääntyessä vastaaja on nuorempiin verrattuna vähemmän vakuuttunut perheyriksen kasvun tärkeydestä menestymisen ehtona. Samoin toiseen sukupolveen kuuluva ei pidä ensimmäiseen sukupolveen (vertailuryhmään) verrattuna kasvua yhtä tärkeänä yrityksen menestymiselle.

TULOSTE 11. Omistaminen kasvun varmistajana, taustamuuttujien vaikutus

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,672	,437		1,538	,126
sukupuoli	,104	,159	,046	,655	,513
sukupolvi2	,363	,168	,203	2,160	,032
sukupolvi3	,476	,255	,222	1,867	,063
sukupolvi4	,531	,403	,159	1,315	,190
vas- taaja_ikä	,022	,007	,273	3,344	,001
rooli2	,030	,179	,017	,167	,868
rooli3	,102	,190	,050	,537	,592
rooli4	,079	,183	,039	,431	,667
lv	,000	,001	,040	,444	,658
yritys_ikä	-,003	,003	-,124	-,963	,336
yrityskoko2	,032	,209	,019	,152	,879
yrityskoko3	-,033	,233	-,017	-,139	,889
yrityskoko4	,009	,306	,004	,030	,976

Kaksi taustatekijää, toinen sukupolvi ja vastaajan ikä, ovat tilastollisesti merkitseviä. Toisen sukupolven regressiokertoimen etumerkki on positiivinen, joten vertauskohtaan eli ensimmäiseen sukupolveen verrattuna toisen sukupolven edustajat ovat vähemmän samaa mieltä siitä, että aktiivinen omistajuus on perheyriksen kasvun varmistaja. Tulosteesta nähdään, että kolmas ja neljäs sukupolvi ovat vielä enemmän eri mieltä ensimmäiseen sukupolveen verrattuna (sarake B), mutta väitettä ei voi tilastollisesti perustella.

Mitä myöhempää sukupolvea perheyriksen omistaja edustaa, sitä kauemmaksi arkielämän yritysongelmista hän yleensä siirtyy, joten tehtävien ja yritysongelmien monimutkaistuminen yrityksen mahdollisen kasvun seurauksena merkitsee, että varsinaisen kasvun tärkeys perheyriksen olemassaolon edellytyksenä alkaa hämärtyä.

Samoin palkatun yritysjohton käyttäminen ja perheyriksen myöhempien sukupolvien jäsenten haikutuminen yrityksen hallinnolliseen johtoon esimerkiksi hallituksen puheenjohtajaksi tai jäseneksi merkitsee omistajille välimatkan suurenemista yrityksen olemassaolon perusteisiin ja yrityksen arvomaailmaan. Selitysaste on 3 %.

Komponentti 6 merkitsee sitä, että omistaminen varmistaa perinteiden jatkumisen. Tuloste 12 kertoo taustamuuttujien vaikutuksesta perinteisiin. Vastaajan ikä vaikuttaa siihen, pitääkö hän perinteitä tärkeinä. Regressiokertoimen etumerkki on negatiivinen, joten iän karttuessa perinteen tärkeys kasvaa.

TULOSTE 12. Perinteet ja aktiivinen omistajuus, taustatekijöiden vaikutus

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	4,505	,517		8,713	,000
	sukupuoli	-,288	,188	-,101	-1,532	,127
	sukupolvi2	-,660	,199	-,292	-3,317	,001
	sukupolvi3	-1,279	,302	-,472	-4,242	,000
	sukupolvi4	-,970	,477	-,230	-2,033	,043
	vastaaja_ikä	-,029	,008	-,281	-3,679	,000
	rooli2	,008	,212	,004	,039	,969
	rooli3	,435	,225	,169	1,934	,054
	rooli4	,382	,216	,150	1,766	,079
	lv	,001	,001	,069	,822	,412
	yritys_ikä	,004	,004	,105	,871	,385
	yrityskoko2	,031	,247	,014	,123	,902
	yrityskoko3	-,147	,276	-,062	-,533	,595
	yrityskoko4	-,023	,361	-,007	-,065	,949

Toinen, kolmas ja neljäs sukupolvi eroavat tilastollisesti ensimmäisestä sukupolvesta. Ja koska sukupolvien regressiokertoimet ovat negatiivisia, merkitsee se sitä, että ensimmäiseen sukupolveen verrattuna kaikki muut sukupolvet pitävät perinteiden vaikutusta ja merkitystä tärkeämpänä, koska se merkitsee vakautta ja jatkuvuutta.

”Ensimmäisen polven yrityksistä osa puolestaan on yrittäjävetoisia, kokeilevia ja markkinoita etsiviä (Pajarinen et al., 2011)”. Ensimmäisen sukupolven yrityksissä kasvuyritysten osuus on ollut suuri, mutta vakiintuneet vähintään toisen sukupolven perheyrietykset eivät ole tyypillisiä kasvuyrityksiä, vaan hakevat pikemminkin vakautta ja jatkuvuutta. (mt.) Tätä vahvistaa havainto, että kolmannella ja neljännellä sukupolvella on suurimmat regressiokertoimen arvot. Myös tiettyjen vastaajien asema yrityksessä, eli hallituksen puheenjohtajien ja hallituksen jäsenen (rooli3) mielipide on tilastollisesti lähes merkitsevä (0,054). Positiivinen etumerkki merkitsee sitä, että hallituksessa olevat perheyhtiön jäsenet eivät ole yhtä varmoja kuin muut perinteiden tärkeydestä perheyrietykselle. Selitysaste on 14,9 %.

Lopuksi esimerkki perinteen merkityksestä suomalaisessa yritysmaailmassa: ”Kun ruotsalainen **Per Thelin** saapui Suomeen **pelastamaan Stockmannia**, hän ei osannut arvata, millaisen perintökalleuden sai käsiinsä. ”Tiesin, että Stockmannin kulttuuri ja tunne yritystä kohtaan olivat vahvoja, mutta en tajunnut miten vahvoja... Nostin tämän perinnön vahvemmalle sijalle agendallani. Omistajilta olen saanut tehtäväksi kääntää tulos voitolliseksi, mutta muutosten tekeminen on toisaalta vaikeampaa, kun ihmiset ovat näin lojaaleja yritykselle. Vaikka sanoin, että meidän on pakko tehdä nämä muutokset, moni halusi pitää perinteistä kiinni.” (Perinteet muutosten edelle, Kauppalehti 4.10.2015) Perinteiden vastakohta on usein muutosprosessi ja tulosten saavuttaminen edellyttää vahvaa sitoutumista muutosprosessiin. Perinteistä kiinnipitämisen sijaan yrityksessä tarvitaan onnistunutta muutoksen johtamista. Lyhyesti määriteltynä muutos on prosessi, jossa yhdistyy asioiden projektimainen toteutus sekä muutoksen vaikutuspiirissä olevien ihmisten henkilökohtainen mielenprosessi. Pohjimmiltaan muutoksessa on kysymys uusien asenteiden, ajattelutapojen ja toimintamallien omaksumisesta nykyistä parempien tulosten saavuttamiseksi kestäväällä tavalla. (Muutosprosessi 14.4.2016)

4.6 Perheyrietysten toimintatapojen tavoitteiden määräytyminen ja niiden vaikutukset

Aikaisemmin selvitettiin omistamisen tavoitteita yleisesti vastauksista muodostettujen ryhmitelyjen (komponenttien) avulla. Lomakkeessa kysyttiin myös lisäksi 11 kysymyksen patteristolla, miten yritystasolla tapahtuu perheyrietyksen tavoitteiden ja niiden merkitysten määräytyminen. ”Jotta omistajatahtotila voi aidosti ohjata yrityksen toimintaa, on omistajan ja omistajien toiveet kyettävä keräämään ja muokkaamaan toimintaa ohjaaviksi tavoitteiksi (Ikäheimonen et al., 2014, 36). Tämän takia seuraavaksi tarkastelun kohteeksi otetaan ne toimintatavat, joilla omistajuuden tavoitteet syntyvät perheyrietyksessä. Taustalla voi olla hyvinkin monimuotoisia prosesseja, joilla on vaikutusta esim. yrittäjän kykyyn sitoutua tavoitteisiin ja yrityksen johdon mahdollisuuksiin turvautua näihin tavoitteisiin. (mt., 36)

Käyttämällä pääkomponenttianalyysia saatiin seuraava kommunaliteetti-taulukko tuloste 13), josta näkyy esitetyt väitteet, joilla selvitettiin omistajuuden tavoitteiden määräytymistä.

TULOSTE 13. Tavoitteiden määrittäminen: väitteet ja niiden kommunaliteetit

	Initial	Extraction
omistamiselle ei yhteisiä tavoitteita	1,000	,432
perustaja päättänyt omistuksen tavoitteet	1,000	,648
tavoitteet kirjattu omistusstrategian muotoon	1,000	,527
liiketoiminnan tarpeet määrittäneet omistuksen tavoitteet	1,000	,672
tavoitteet ovat syntyneet kriisin seurauksena	1,000	,736
tavoitteet syntyneet ulkopuolisen tahon ehdotuksesta	1,000	,613
perheessä vahva henkilö, joka päättänyt asiasta	1,000	,449
tavoitteet syntyneet perinteen kautta	1,000	,568
hallitus päättänyt omistuksen tavoitteet	1,000	,296
tavoitteet syntyneet perheneuvostossa tai omistajakokouksessa	1,000	,619
tavoitteet syntyneet yhteisesti keskustelemalla	1,000	,570
Extraction Method: Principal Component Analysis.		

Aineiston sopivuutta pääkomponenttianalyysiin mittaava KMO oli 0,627 ja Bartlettin Testiarvo oli (0,000), joten analyysin jatkaminen on mahdollista ilman muita toimenpiteitä. Komponenttien lukumäärän ratkaiseva ominaisarvotuloste oli seuraava:

TULOSTE 14. Ominaisarvot (eigenvalue) tavoitteiden määrittämistä koskeville väitteille

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,302	20,927	20,927	2,302	20,927	20,927	1,711	15,550	15,550
2	1,732	15,749	36,676	1,732	15,749	36,676	1,617	14,701	30,251
3	1,076	9,786	46,462	1,076	9,786	46,462	1,429	12,995	43,247
4	1,018	9,252	55,714	1,018	9,252	55,714	1,371	12,467	55,714

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
5	,948	8,622	64,336						
6	,868	7,895	72,231						
7	,767	6,971	79,202						
8	,737	6,701	85,904						
9	,617	5,609	91,512						
10	,508	4,621	96,133						
11	,425	3,867	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tulosten 14 mukaan neljä komponenttia ylittää arvon yksi ja yhteensä nämä neljä selittävät kokonaisvaihtelusta 55,7 %. Rotatoinnin jälkeen neljän komponentin tuloste oli seuraava:

Tuloste 15. Tavoitteiden määrittämistä koskevat väitteet rotatoinnina

	Component			
	1	2	3	4
tavoitteet syntyneet yhteisesti keskustelemalla	,728			
tavoitteet syntyneet perheneuvostossa tai omistajakokouksessa	,582			
liiketoiminnan tarpeet määrittäneet omistuksen tavoitteet	,574	,510		
hallitus päättänyt omistuksen tavoitteet	,513			
perustaja päättänyt omistuksen tavoitteet		,766		
perheessä vahva henkilö, joka päättänyt asiasta omistamiselle ei yhteisiä tavoitteita		,579		
tavoitteet syntyneet perinteen kautta		,546		
tavoitteet kirjattu omistusstrategian muotoon			,720	
tavoitteet ovat syntyneet kriisin seurauksena			,649	
tavoitteet syntyneet ulkopuolisen tahon ehdotuksesta				,843
				,743

Ensimmäisellä komponentilla korostuvat ominaisuudet, joita perhey yrityksessä noudatetaan perinteisesti, eli perheen jäsenet päättävät demokraattisesti ja tasa-arvoisesti yrityksen omistamisen tavoitteista yhteisesti keskustelemalla. Tätä tavoitettahan korostavat arvokeskustelu ja sosiaalinen pääoma, sekä yksilötasolla psykologinen omistajuus. Perhey yrityksen omistajuuden tavoitteista päätetään yhteisesti neuvottelemalla, eli toimintatapa on **yhteisneuvottelu**. Jatkoanalyysia varten laskettiin summamuuttujat. Mitä pienempi summamuuttujan arvo sitä enemmän vastaajan mielestä perhey yrityksessä neuvotellaan ja päätetään tavoitteista yhteisesti. Ja mitä korkeampi summamuuttujan arvo, sitä vähemmän vastaajan näkemyksen mukaan yrityksen tavoitteita ratkaistaan yhteisin neuvotteluin.

Toinen komponentti painottaa, että omistamisen tavoitteiden määrittely tapahtuu vastaajan mielestä suppeassa piirissä jopa niin, että yrityksen perustajan mielipide ratkaisee; näin usein tapahtune, kun yritys on ensimmäisen sukupolven perhey ritys. Toisen tai myöhempien sukupolvien yrityksessä tavoitteiden määrittely voi tapahtua siten, että perheessä on vahva henkilö, joka päättää tavoitteista. Kun vahva henkilö on päättäjänä, kaikki perhey yrityksen jäsenet eivät pääse vaikuttamaan omistamisen tavoitteisiin ainakaan siinä määrin kuin haluaisivat. Komponentin nimi voisi olla **vahva henkilö** päätöksentekijänä.

Mitä pienempi summamuuttujan pistemäärä on, sitä enemmän päätöksenteko perhey yrityksen omistamisen tavoitteista tapahtuu (vastaajan mielestä) yrityksen perustajan tai vahvan henkilön toimesta. Ja mitä suurempi pistemäärä on, sitä vähemmän keskittynyttä tavoitteista päättäminen on.

Kolmas komponentti korostaa perinteiden merkitystä yrityksen tavoitteista päätettäessä ("näin on tehty aina ennenkin"). Nimi voisikin olla **perinteet**. Mitä pienempi summamuuttujan arvo on, sitä enemmän vastaajan mielestä tavoitteista päättäminen tapahtuu perinteiden määräämällä tavalla, ja mitä suurempi summamuuttujan arvo on, sitä pienempi perinteiden vaikutus vastaajien mielestä on.

Neljäs komponentti korostaa yrityksen kriisialttiutta, ja että omistamisen tavoitteista päätetään yrityksen ulkopuolella. Nimi voisi olla **päätöksenteko yrityksen ulkopuolella**. Mitä pienempi summamuuttujan arvo on, sitä enemmän vastaajan mielestä yritys on kriisitilanteessa ja mitä suurempi summamuuttuja on, sitä enemmän vastaaja on sitä mieltä, että yrityksen asioista päättäminen ei ole siirtynyt perhey yrityksen ulkopuolelle.

Omistamisen **tavoitteet** jaettiin pääkomponenttianalyysin tulosten mukaisesti kuuteen omistajuuskomponenttiin, jotka määräytyivät vastaajien käsityksien mukaan. Näihin käsityksiin oletettavasti vaikuttaa se, millaisella **toimintatavalla** yrityksessä nämä tavoitteet määritellään. Edellä havaittiin, että nämä toimintatavat voidaan jakaa neljään luokkaan: tapahtuuko se yhteisneuvottelun tuloksena, vahvan henkilön päättämänä, perinteiden mukaisesti vai yrityksen heikon aseman takia yrityksen ulkopuolelta.

Miten tavoitteet ja toimintatavat liittyvät toisiinsa? Tavoitteiden osalta lähdettiin siitä, että tavoitteisiin vaikuttaa ainakin jossain määrin taustatekijät, joita on pidetty itsenäisinä selittävinä tekijöinä regressioanalyysissä. Kyselylomakkeeseen vastanneiden mielipiteistä välittyy vastaajan taustatekijöiden vaikutus, joka ilmenee suorana vaikutuksena vastauksissa. Kun vastaajat ovat omistajina perheyrityksessä ja perheyrityksen arvot, tavat ja perinteet vaikuttavat **ympäristötekijöinä** vastaajiin, voitaisiin olettaa, että taustatekijöiden suoraan vaikutukseen (kyselylomakkeen mielipidevastauksiin) vaikuttavat väliin tulevana muuttujina yrityksen toimintatavat, kuten esimerkiksi se, tapahtuuko päätöksenteko yhteisesti sopimalla vai onko päätöksentekovaltaa luovutettu jollekin vahvalle henkilölle.

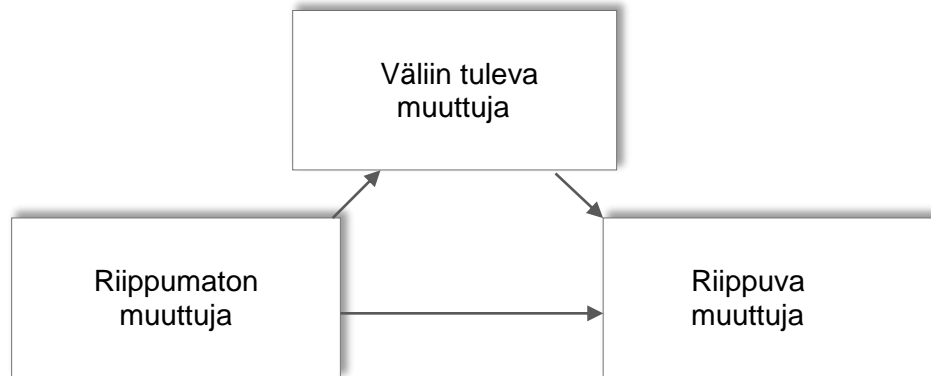
Tilastotieteessä kyse on mallista, jossa pyritään tunnistamaan ja selittämään mekanismi tai prosessi, joka on taustana havaitulle suhteelle riippumattoman muuttujan ja riippuvan muuttujan välillä ottamalla mukaan kolmas hypoteettinen muuttuja eli väliin tuleva muuttuja (englanniksi *mediator variable* tai *intervening variable*).

Oletuksena on, että riippumaton muuttuja vaikuttaa ei-havaittavissa olevaan väliin tulevaan muuttuajaan, joka puolestaan vaikuttaa riippuvaan muuttuajaan. ([https://en.wikipedia.org/wiki/Mediation_\(statistics\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Mediation_(statistics)))

Kuvio 8 esittää vaikutussuhteen, jossa suoran vaikutuksen suuruutta riippumattoman ja riippuvan muuttujan välillä osoittaa kerroin "C". Epäsuora vaikutus näkyy riippumattoman muuttujan, väliin tulevan muuttujan ja riippuvan muuttujan välillä kertoimien "A" ja "B" kautta. Lineaarissa järjestelmässä kokonaisvaikutus on suoran ja epäsuoran vaikutuksen summa (C+AB kuvion mallissa). (mt.)

Esimerkkinä seuraavaa: Riippumaton muuttuja on perheyrityksen liikevaihto, riippuvana muuttujana (tavoitteena) omistajan oman taloudellisen aseman parantaminen ja väliin tulevana muuttujana päätöksenteon keskittäminen vahvalle henkilölle.

Etenkin miespuoliset omistajat pitävät riippuvan muuttujan tavoitetta tärkeänä (aikaisempien tulosten mukaan), mutta tavoitteen tärkeyteen voi osaltaan vaikuttaa keskitetyn päätöksentekovallan käyttäjät, jolloin riippumattoman muuttujan merkitys vähenee väliin tulevan muuttujan vaikutuksesta.



KUVIO 8. Tilastollisen väliin tulevan muuttujan malli

Lähde: Mediation (statistics) – Wikipedia, the free encyclopedia

Jatkossa toimintatapoja tarkastellaan ainoastaan riippumattomina muuttujina taustatekijöiden rinnalla, mutta niiden asema voisi olla väliin tulevan muuttujan asema, jolloin niiden vaikutuksen arviointi omistajuuden tavoitteisiin saataisi olla nyt saaduista tuloksista poikkeava. Tehtävä vaatisi pitemmälle menevien tilastomatemaattisten menetelmien käyttöä.

Omistamisen tavoitteiden *ensimmäinen komponentti* oli psykologinen omistajuus. Toimintatapojen ja taustamuuttujien regressioanalyysi (tuloste 16) osoitti, että toisella ja kolmannella toimintatapojen komponenteilla (**vahva henkilö päättää ja perinteitä korostava toimintatapa**) oli tilastollisesti merkittävä vaikutus psykologiseen omistajuuteen. Samoin yrityskoko vaikutti regressiomallin arvoon siten, että mikroyrityksen (yrityskoko1 eli vertailukohde) merkitys poikkesi tilastollisesti kaikista suuremmista yritysluokista. Regressioanalyysiin on otettu mukaan vain sellaiset taustamuuttujat, joiden kertoimilla oli tilastollisesti merkitsevä vaikutus selitettävään muuttujaan aikaisemmassa tarkastelussa.

Selitysaste eli R^2 oli 0,106. Selitysasteen mukaan vastaajien mielipiteet väitteeseen, että perinnetekijöillä on vaikutusta psykologiseen omistajuuteen selittävät 10,6 % vastaajien mielipiteiden kokonaisvaihtelusta.

Selitysaste ilmoitetaan usein prosentteina ja se ilmoittaa, kuinka suuren osan selittävät muuttajat yhteisesti selittävät selitettävän muuttujan vaihtelusta. (Heikkilä 2014, 235)

TULOSTE 16. Psykologisen omistajuuden selittäminen toimintatavalla ja taustamuuttujilla

Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	1,928	,321		6,002	,000
	vahva henkilö tt.	,168	,067	,160	2,497	,013
	perinteet tt.	,281	,061	,288	4,575	,000
	yrityskoko2	-,486	,201	-,270	-2,423	,016
	yrityskoko3	-,611	,212	-,310	-2,884	,004
	yrityskoko4	-,520	,241	-,196	-2,157	,032

(Lyhenne tt. tarkoittaa toimintatapaa.)

Vahvan henkilön toimintatapa ja perinteinen toimintatapa ovat etumerkiltään positiivisia. Henkilö, joka on ollut sitä mieltä, että toimintatapa on ollut vahvan henkilön valitsema, muuttaa mielipidettään lievempään suuntaan ja hänen mielipiteensä psykologiseen omistajuuteen (esim. ”yritykseni on niin tärkeä, etten voisi luopua siitä”) muuttuu vähemmän varmaksi.

Sama ilmiö toistuu perinteiden ohjaamassa toimintatavassa. Koska kysymys on komponenteista eli ulottuvuuksista, niin sama vastaaja ilmoittaa mielipiteensä sekä vahvan henkilön toimintatavan että perinteisiin perustuvien toimintatapojen suhteen. Selitysaste on 16,2 %, joten toimintatapojen mukaan ottaminen nosti selitystasetta noin 10 prosenttiyksikön verran. Tilastomatematisesti regressioyhtälöä tulostetta 17 voidaan tarkastella siten, että jos vastaaja on sitä mieltä, että väitteeseen, ”*vahva henkilö päättää tavoitteista*”, hänen summamuuttujansa arvo on 2, ja väitteeseen ”*perinne vaikuttaa tavoitteisiin*” hänen summamuuttujansa arvo on myös 2 eli hän on ”**jokseenkin samaa mieltä**” kummankin väitteen kanssa.

Lisäksi jos vastaaja kuuluu sukupolveen 4 ja on yrityksen hallituksen puheenjohtaja tai jäsen (rooli3), vastaajan mielipide väitteeseen, että määräysvalta on tarpeen perheyrittäjien me- nestymisen kannalta, on regressioyhtälöön sovellettuna seuraava:

$y = 0,995 + 0,169x_1 + 0,165x_2 + 0,513x_3 + 0,289x_4$, jossa y = selitettävän muuttujan saama arvo, x_1 =vahva henkilö, x_2 =perinteet, x_3 =sukupolvi4 ja x_4 =rooli3.

Soveltamalla vastaajan arvot kaavaan, saadaan:

$y = 0,995 + 0,169*2 + 0,165*2 + 0,513*1 + 0,289*1 = 2,47$ eli vastaaja on lievästi samaa mieltä väitteen kanssa.

Jos vastaaja edustaisi toista sukupolvea (sukupolvi2) ja asema yrityksessä olisi toimitusjoh- taja (rooli1), hänen saamansa regressioarvonsa olisi:

$y = 0,995 + 0,169*2 + 0,165*2 + 0,513*0 + 0,289*0 = 1,66$ eli vastaaja olisi huomattavasti enemmän samaa mieltä väitteen kanssa.

Toisena tavoitekomponenttina on määräysvalta, joka on monen vastaajan mielestä merkit- tävä tekijä perheyrittäjien omistamisen tavoitteiden kannalta. Tuloste 17 sisältää ne selittä- vät muuttujat, joiden regressiokerroin poikkeaa tilastollisesti merkitsevästi nolasta. Henkilön asemaa yrityksessä (rooli) on käsitelty dikotomisena ja koska vaihtoehtoja oli neljä, ja käy- tetty tilastomenetelmä vaatii, että vain kolme dikotomia-muuttuja on oltava mukana.

Kolmas omistamisen tavoitteiden komponentti tarkoittaa sitä, että omistajuus tuo mukanaan mahdollisuuden taloudelliseen hyvinvointiin. Regressioanalyysi osoittaa, että kolmella selittä- vällä muuttujalla on tilastollisesti merkittävä vaikutus mainittuun tavoitteeseen. Tuloste 16 osoittaa, että vahva henkilö toimintatavan määrittäjänä vaikuttaa tavoitteisiin ja samoin myös taustatekijät sukupuoli ja yrityksen liikevaihdon suuruus. Vahvan henkilön toimintatavan posi- tiivinen etumerkki tarkoittaa, että jos tällaisen henkilön asema heikkenee, taloudellisen hyvin- voinnin tavoittelu myös heikkenee. Sukupuolen osalta (mies=0 ja nainen=1) naiset ovat vä- hemmän samaa mieltä väitteen kanssa, että omistajuus tuo mukanaan mahdollisuuden talou- dellisen hyvinvointiin. Samanlainen merkitys on liikevaihdolla. Mitä suurempi yrityksen liike- vaihto on, sitä vähemmän vastaajan mielestä on selvää, että liikevaihdon kasvu parantaa ta- loudellisen hyvinvoinnin mahdollisuuksia. Selitysaste, eli R^2 on 7,8 % eli toimintatavan mu- kaan ottaminen lisää selityssastetta noin 2 prosenttiyksikköä. Vaikka tilastollisesti merkitseviä selittäjiä löytyi, ei selitysaste (R^2) ollut kovinkaan korkea, vain 0,117 eli 11,7 %.

TULOSTE 17. Määräysvaltaa selittävien muuttujien kertoimet

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	,897	,266		3,370	,001
	komponentti2a	,206	,061	,215	3,364	,001
	komponentti3a	,159	,056	,180	2,814	,005
	rooli2	,056	,150	,033	,376	,708
	rooli3	,341	,164	,177	2,078	,039
	rooli4	,045	,159	,024	,280	,780

a. Dependent Variable: komponentti_2

TULOSTE 17. Määräysvallan selittäminen toimintatavalla ja taustamuuttujilla

Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	,995	,236		4,208	,000
	vahva henkilö tt.	,169	,062	,177	2,743	,007
	perinteinen tt.	,165	,055	,187	2,986	,003
	sukupolvi4	,513	,199	,163	2,584	,010
	rooli3	,289	,120	,150	2,399	,017

Kolmas selitettävä komponentti oli se, että omistaminen oli keino saavuttaa taloudellinen hyvinvointi, muuttuu vähemmän varmaksi. Sama ilmiö toistuu perinteiden ohjaamassa toimintatavassa. Koska kysymys on komponenteista eli ulottuvuuksista, niin sama vastaaja ilmoittaa mielipiteensä sekä vahvan henkilön toimintatavan että perinteisiin perustuvien toimintatapojen suhteen. Selitysaste on 16,2 %, joten toimintatapojen mukaan ottaminen nosti selitysastetta noin 10 prosenttiyksikön verran.

Tilastomatematisesti regressioyhtälöä (tuloste 17) voidaan tarkastella siten, että jos vastaaja on sitä mieltä, että väitteeseen ”*vahva henkilö päättää tavoitteista*” hänen summamuuttujansa arvo on 2 ja väitteeseen *#perinne vaikuttaa tavoitteisiin*” hänen summamuuttujansa arvo on myös 2 eli hän on ”**jokseenkin samaa mieltä**” kummankin väitteen kanssa.

Lisäksi jos vastaaja kuuluu sukupolveen 4 ja on yrityksen hallituksen puheenjohtaja tai jäsen (rooli3), niin vastaajan mielipide väitteeseen, että määräysvalta on tarpeen perheyrietyksen menestymisen kannalta, on regressioyhtälöön sovellettuna seuraava:

$$y = 0,995 + 0,169x_1 + 0,165x_2 + 0,513x_3 + 0,289x_4, \text{ jossa } y = \text{selitettävän muuttujan saama arvo, } x_1 = \text{vahva henkilö, } x_2 = \text{perinteet, } x_3 = \text{sukupolvi4 ja } x_4 = \text{rooli3.}$$

Soveltamalla vastaajan arvot kaavaan, saadaan:

$$y = 0,995 + 0,169 \cdot 2 + 0,165 \cdot 2 + 0,513 \cdot 1 + 0,289 \cdot 1 = 2,47$$

eli vastaaja on lievästi samaa mieltä väitteen kanssa.

Jos vastaaja edustaisi toista sukupolvea (sukupolvi2) ja asema yrityksessä olisi toimitusjohtaja (rooli1), hänen saamansa regressioarvonsa olisi:

$$y = 0,995 + 0,169 \cdot 2 + 0,165 \cdot 2 + 0,513 \cdot 0 + 0,289 \cdot 0 = 1,66$$

eli vastaaja olisi huomattavasti enemmän samaa mieltä väitteen kanssa.

Toisena tavoitekomponenttina on määräysvalta, joka on monen vastaajan mielestä merkittävä tekijä perheyrietyksen omistamisen tavoitteiden kannalta. Tuloste 17 sisältää ne selittävät muuttujat, joiden regressiokerroin poikkeaa tilastollisesti merkitsevästi nolasta. Henkilön asemaa yrityksessä (rooli) on käsitelty dikotomisena ja koska vaihtoehtoja oli neljä, ja käytetty tilastomenetelmä vaatii, että vain kolme dikotomia-muuttuja on oltava mukana.

TULOSTE 18. Taloudellisen hyvinvoinnin tavoittelu, Toimintatapa ja taustamuuttajat

Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	1,704	,190		8,974	,000
	vahva henkilö tt.	,130	,061	,140	2,141	,033
	sukupuoli	,360	,132	,177	2,726	,007
	lv	,002	,001	,157	2,385	,018

Neljäs omistajuuden tavoitteisiin liittyvä komponentti on omistajuus keinona saavuttaa muita tavoitteita. Regressioanalyysin tulos on tulosteessa 19.

TULOSTE 19. Keino saavuttaa muita tavoitteita. Selittäminen toimintatavalla ja taustamuuttajilla

Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	1,471	,291		5,047	,000
	vahva henkilö tt.	,214	,066	,208	3,236	,001
	neuvottelu tt.	,192	,066	,189	2,928	,004
	rooli3	,277	,138	,131	2,014	,045

Koska kyseessä on pääkomponenttianalyysin komponenteista eli ulottuvuuksista, vastaajien käsitykset sijoittuvat sekä yhteisesti neuvoteltujen tavoitteiden (neuvottelu tt.) että vahvan henkilön (vahva henkilö tt.) ulottuvuuksille. Tiettyjen asioiden toimintatapa ratkaistaan yhteisesti neuvottelemalla, kun taas toisten asioiden toimintatavan ratkaisee vahva henkilö.

Tasa-arvoisen neuvottelun vastakohtana voitaisiin pitää vahvaa henkilöä, jolloin näiden kahden toimintatavan korrelaation pitäisi olla ideaalitapauksessa -1,00. Kuitenkin vastauksista laskettu korrelaatio on -0,06 eli jokseenkin nolla, joka merkitsee sitä, että tasa-arvokomponentilla saadun summamuuttujan arvon perusteella ei voi päätellä mitään vahvan henkilön ulottuvuuden arvosta. Tämän takia kummatkin ulottuvuudet ovat mukana selittävinä tekijöinä sille, että omistajuus on keino pyrkiä muihinkin tavoitteisiin. Kummankin regression etumerkki on positiivinen. Jos henkilön mielipide tasa-arvoisuudesta tai vahvasta henkilöstä lähestyy keskiarvoa kohti, niin myös henkilön käsitys omistajuudesta keinona muihin tavoitteisiin lähenee kohti keskiarvoa.

Asema perheyriksen hallituksen puheenjohtajana tai hallituksen jäsenenä (rooli 3) merkitsee mielipiteessä pienempää varmuutta saavuttaa muita tavoitteita omistajuuden kautta muihin perheyriksen jäseniin verrattuna. Selitysaste on 8,9 %.

Viides omistamisen tavoitteisiin kuuluva komponentti on yrityksen kasvu menestymisen turvaajana, tuloste 20. Vastaajan ikä on ainoa muuttuja, joka selittää tilastollisesti kasvun tärkeyttä omistamisen tavoitteena. Iän lisääntyminen vähentää uskoa kasvun merkitykseen perheyriksen menestymisen turvaajana. Toimintatapaa kuvaavilla komponenteilla ei ole merkitystä tilastollisesti. Selitysaste on 3 %.

TULOSTE 20. Kasvutavoitteen selittäminen toimintatavalla ja taustamuuttujilla

		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	1,295	,288		4,500	,000
	vastaaja_ikä	,014	,005	,174	2,694	,008

Viimeinen eli kuudes omistamisen tavoitteiden komponentti on omistaminen perinteiden jatkumisen varmistajana.

TULOSTE 21. Perinteiden jatkaja. Selittäminen toimintatavalla ja taustamuuttujilla

Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	2,400	,467		5,138	,000
	vastaaja_ikä	-,015	,006	-,147	-2,400	,017
	perinteet tt.	,379	,071	,325	5,370	,000
	rooli3	,479	,160	,188	2,991	,003
	rooli4	,489	,158	,195	3,104	,002
	sukupolvi2	-,325	,148	-,144	-2,191	,029
	sukupolvi3	-,799	,178	-,293	-4,491	,000

Kun omistamisen tavoitteiden koetaan liittyvän läheisesti perheeseen, voi omistajuus olla tavoitteellista perinteen jatkamista, mutta myös passiivisen sävyn saavaa perheen odotuksiin vastaamista. Kaiken kaikkiaan perheeseen liittyvät tavoitteet synnyttivät kuitenkin eniten tilastollisesti merkitseviä eroja taustamuuttuja-analyysissä.” (Ikäheimonen et al., 2014, 33)

Omistamisen tavoitteiden määrittelyyn liittyvistä toimintavoista mukana on ainoastaan toimintatapa, jossa perinteet näyttävät määrittävän tavoitteet (perinteet). Muut ovatkin taustamuuttujia. Sarake, jonka otsakkeessa on sana *Beta*, kertoo mikä on selittävien muuttujien suhteellinen merkitys. Suurin merkitys on sukupolveen liittyvällä kolmannella sukupolvella (sarake Beta), jota on verrattu ensimmäiseen sukupolveen (dummy-muuttuja). Negatiivinen etumerkki tarkoittaa, että ensimmäiseen sukupolveen verrattuna toinen ja kolmas sukupolvi pitävät perinteitä merkittävämpinä omistuksen tavoitteisiin liittyvänä asiana verrattuna ensimmäiseen sukupolveen. Myös vastaajan iän lisääntyminen lisää perinteiden merkityksen korostamista. Asema yrityksessä vaikuttaa myös siten, että hallituksen jäsenet (rooli3) ja muussa tehtävässä toimivat (rooli4) eivät korosta yhtä paljon perinteitä kuin vertausryhmänä olevat toimitusjohtajat. Selitysaste on 24,6 %.

Jonkinlaisena yhteenvetona tässä monien taulukkojen luvussa voidaan tarkastella vielä yhtä, joka on laadittu siten, että toimintatapojen komponentit jaetaan jokainen kolmeen luokkaan. Koska komponentit muodostuvat useamman väitteen summamuuttujien keskiarvosta, on luokittelussa käytetty alla olevaa jaottelua:

Komponentin numeroarvo	Tulkinta
<2,5	samaa mieltä
$2,5 \leq \text{arvo} \leq 3,5$	en osaa sanoa
>3,5	eri mieltä

Eli mukaan tulee kolme ryhmää: samaa mieltä, eri mieltä ja en osaa sanoa. Tarkoituksena on selvittää, miten suuria ryhmät ovat, ja miten vastaajat jakautuvat eri ryhmiin.

Tulosten 22 mukaan vastaajat jakautuvat melko tasaisesti eri vaihtoehtojen kesken, kun tarkastellaan eri toimintatapoja. Huomattavin poikkeus on toimintatapa, jossa yrityksen ulkopuolinen taho määräisi omistajuuden tavoitteet. Tämän väitteen kanssa on eri mieltä 58,4 % vastaajista eli yli puolet.

TULOSTE 22. Vastaajien jakautuminen eri toimintatapojen mukaan ryhmiin.

TOIMINTATAPA	Samaa mieltä		Ei osaa sanoa		Eri mieltä			
	Hlöä	%	Hlöä	%	Hlöä	%	Yht.	%
Neuvottelemalla	84	36,5	94	40,9	52	22,6	230	100,0
Vahva henkilö	56	23,8	110	46,8	69	29,4	235	100,0
Perinteet	46	19,7	125	53,4	63	26,9	234	100,0
Ulkopuolinen taho	10	4,3	87	37,3	136	58,4	233	100,0

Kun tarkastellaan ensimmäistä toimintatapaa, jossa perheyriyksen omistajuuden tavoitteet sovitaan yhteisesti, perheenjäsenten kesken neuvottelemalla, vain noin kolmannes vastaajista on samaa mieltä ja suurempi osa eli noin 40 % vastaajista ei osaa sanoa, pitääkö väite paikkaansa. Eri mieltä on noin viidennes. Toimintatapojen merkitystä selvittävä regressioanalyysi piti yleensä vahvaa henkilöä ja perinteitä tilastollisesti merkittävinä selittäjinä. Kuitenkin vaihtoehto ”en osaa sanoa” on kummankin osalta yleisin ja eri mieltä olevien osuus on selvästi suurempi kuin samaa mieltä olevien osuus.

Kun pyritään on selvittämään, millä toimintatavalla perheyriksen omistajuuden tavoitteet määrittävät, ollaan tekemisissä sosiaalisen ilmiön kanssa. Osallistuvatko kaikki tavoitteiden määrittelyyn, vai onko yhteisössä syystä tai toisesta päädytty ratkaisuun, että vain tietty tai tietyt henkilöt suorittavat määrittelyn, ja kaikkien yhteisön jäsenten odotetaan hyväksyvän tehdyt ratkaisut. Vai onko ratkaisut yksinkertaisesti vain päätetty tehdä perinteiden ohjaamana. Sosiaalisen pääoman käsitteet sisältävät tämän tapaisia ongelmia.

”Keskeisin sosiaaliseen pääomaan liittyvä kiinnostus on kohdistunut sosiaalisen pääoman ja taloudellisen toiminnan väliseen suhteeseen” (Ruuskanen 2001, 37). Empiiriset tutkimukset viittaavat siihen, että yhteisössä tai yrityksessä vallitsevan luottamuksen ja taloudellisen toimintakyvyn välillä on positiivinen yhteys. Sosiaalinen ympäristö luo normeja tai toimintasääntöjä ja vuorovaikutuksen myötä yksilöiden välille muodostuu yhteinen identiteetti, jolloin he kokevat etunsa yhteneviksi. Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa toisen osapuolen toiminta muuttuu ennustettavaksi ja toisen osapuolen toimien ennustettavuutta voidaan kutsua luottamukseksi, joka taas helpottaa toimijoiden välistä yhteistyötä. (mt. 45) Lisäksi luottamus vaikuttaa kommunikaatioon, eli sosiaalisissa verkostoissa ja instituutioissa välittyvään informaatioon sekä auttaa toimijoita ymmärtämään toisiaan.

Sosiaalisen pääoman mittaaminen empiirisesti on ongelmallista, mutta jos tulosteen 22 perusteella tehdään päätelmiä, perheyriksen omistamisen tavoitteista käytävä yhteinen keskustelu vastannee parhaiten sosiaalisen pääoman päämekanismeja: kommunikaatio ja luottamus. Kuitenkin vain kolmannes vastaajista oli sitä mieltä, että tällainen luottamusta edellyttävä päätöksenteko on yrityksessä käytäntönä. Eri mieltä olevia oli noin joka neljäs vastaaja. Mutta suurin ryhmä oli epävarmat vastaajat, jotka eivät olleet vakuuttuneita ja samalla ilmaisivat epävarmuutensa luottamuksesta. Samanlainen epäselvyyden olotila vallitsi kohdassa ”vahva henkilö päättämässä toimintavoista tai perinteiden käyttämisestä toimintatapojen valinnassa”, jossa noin puolet vastaajista ei osannut valita kantaansa.

Käytettyjen lomaketietojen perusteella sosiaalisen pääoman ajatusten soveltaminen perheyriksen omistajajäsenten toimintaan voisi olla yritykselle taloudellisessa mielessä kannattavaa, koska ”kommunikaatio ja luottamus tuottavat välittömiä ’kulutushyötyjä’ tehdessään ihmisten välisen vuorovaikutuksen miellyttävämmäksi. Samalla ne tuottavat välillisiä ’pääomahyötyjä’ sekä helpottavat muun muassa yhteistoimintaa, toimintojen koordinoitua ja ongelmien (ja mahdollisuuksien) havaitsemista ja kollektiivista ratkaisemista.” (mt., 45)

6 YHTEENVETO

Tämän työn alkuoppaana on toiminut Ikäheimosen et al. (2014) tutkimus omistuksen tavoitteellisuudesta perheyrytyksissä, sekä omistamisen tavoitteiden ja tavoitteiden määrittelyn kartoittaminen. Tavoitteiden ja tavoitteiden määrittelyn kartoittaminen on antanut käsitteet ja tutkimusmenetelmät, joita käyttäen tässä työssä on ollut hyvä jatkaa eteenpäin, kun tehtävänä on ollut selvittää, millaisia ovat perheyrytyksessä omistamisen tavoitteet, miten ne ovat riippuvaisia taustatekijöistä ja miten omistamisen tavoitteet määräytyvät perheyrytyksissä.

Omistajuuden vaikutusta yrityksen kehittämiseen on analysoitu vähän, koska omistajuuden ja yrittäjyyden välistä yhteyttä ei ole useinkaan otettu huomioon. Yrityksen kehittyminen vaatii, että omistamisen täytyy olla tavoitteellista. Tässä tuleekin esille keskeinen vastakkainasettelu: aktiivinen omistajuus vs. passiivinen omistajuus. Aktiivinen omistaja on asettanut omat tavoitteensa ja toimii siten, että hänen omat tavoitteensa päätyisivät yrityksen tavoitteiksi. Lomakyselyn vastauksista tehdyn analyysin tulokset osoittivat, että Ikäheimosen et al. (2014, Tiivistelmä) mainitsema ennakkokäsitys, että omistamisen tavoitteet liittyvät lähes yksinomaan taloudellisiin tavoitteisiin, ei osoittautunut täysin paikkansapitäväksi.

Käytetyn tutkimusmenetelmän (pääkomponenttianalyysin) mukaan löytyi kuusi omistamisen tavoitetta, joista osa oli puhtaasti välinetavoitteita, joilla yrityksen taloudelliseen menestykseen oletettiin päästävän. Välinetavoitteita olivat vaikutusvallan hankkiminen yritykselle, yrityksen kasvun turvaaminen ja perinteiden tarkka noudattaminen. Perheyrytyksen tuoma mahdollisuus parantaa tai turvata vastaajan oma taloudellinen tilanne on motivaatioperusteena sekä taloudellinen että välineellinen. Yksilön itsensä kehittämiseen liittyvät loput kaksi tavoitetta; omistaja voi edistää omia kiinnostuksen kohteitaan ja psykologisen omistajuuden kehittäminen.

Näiden kuuden omistamisen tavoitteen määrittäminen matemaattisesti teki mahdolliseksi, että niitä voitiin verrata ja asettaa tärkeysjärjestykseen keskiarvojen avulla. Korkeimmat keskiarvot olivat perinteiseen talouteen liittyvillä välinetavoitteilla eli yrityksen kasvun turvaamisella ja vaikutusvallan hankkimisella perheyrytykselle. Alimmat keskiarvot olivat omistajien itsensä kehittämiseen liittyvillä tavoitteilla eli omiin erityistavoitteisiin pyrkiminen ja psykologisen omistajuuden kehittäminen.

Lähtötilannetta eli omistamisen tavoitteita selvittävän analyysin jälkeen siirryttiin työn varsinaisen ongelman ratkaisemiseen, eli missä määrin ja miten selville saatujen omistamisen tavoitteiden voimakkuuteen vaikuttivat lomakkeessa kysytyt yleiset taustatekijät.

Mukaan tuli seitsemän taustatekijää, joista kolme liittyi yritykseen ja neljä vastaajan persoonaan. Taustatekijöiden vaikutusta tutkittiin regressioanalyysi-menetelmällä. Menetelmä laskee regressiokertoimen ja regressiokertoimen ja sen keskihajonnan välinen suhde ratkaisee, onko regressiokerroin tilastollisesti merkitsevä. Merkitsevyydellä tarkoitetaan yleisesti käytettyä viiden prosentin riskitasoa ($<0,05$).

Jos regressioanalyysissä käytetään selittävänä muuttujana laatuero- tai järjestysasteikolla mitattua ominaisuutta (esim. mies tai nainen), täytyy muuttujaa muokata niin, että siitä tulee ns. dummy-variaabeli, eli sillä on vain kaksi arvoa: nolla tai yksi. Regressiomalliin otettiin mukaan kaikki seitsemän taustamuuttujaa selittäviksi tekijöiksi (muutettuna tarpeen vaatiessa dummy-muuttujiksi) ja jos näytti tarpeelliselta, laskettiin regressiomalli jokaista taustamuuttujaa varten erikseen.

Pääkomponenttianalyysin ensimmäinen ulottuvuus kuvasi sitä omistamisen tavoitetta, joka nimettiin *psykologiseksi omistajuudeksi*. Taustatekijöillä selitettäessä psykologista omistajuutta merkitseväksi taustatekijäksi osoittautui yrityksen koko.

Yrityksen kokoa mitattiin työvoiman määrällä ja työvoiman määrä luokiteltiin neljään järjestysasteikolliseen, yleisesti käytettyyn luokkaan: mikroyritykset, pienyritykset, keskisuuret yritykset ja suuryritykset. Näistä mikroyritykset (1-9 työntekijää) pienimpänä ryhmänä erosi selvästi muista suuremmista yrityksistä siinä, että psykologisen omistajuuden voimakkuus oli pienempi kuin suuremmissa yrityksissä.

Toinen ulottuvuus kuvaa perheyrityksen tavoitetta saada *määräysvaltaa tavoitteiden toteuttamiseksi*. Tätä tavoitetta selittävät kaksi taustatekijää: asema hallituksen puheenjohtajana tai jäsenenä (rooli3) sekä kuuluminen yrityksen neljänteen tai myöhempään sukupolveen. Kumpikin selittävä taustatekijä viittaa vanhempaan perheyritykseen.

Kolmas ulottuvuus liittyy yksilön tavoitteeseen: *perheyritykseen kuuluminen auttaa parantamaan omaa taloudellista asemaa*. Selittävästä tekijöistä kaksi on merkitseviä. Toinen on liikevaihdon suuruus ja toinen sukupuoli.

Liikevaihdon suuruuden kasvu vähentää vastaajien mielestä mahdollisuutta parantaa omaa taloudellista asemaansa ja naispuoliset vastaajat olivat puolestaan miehiin verrattuna epävarmempia mahdollisuudesta parantaa omaa taloudellista asemaansa.

Neljäs ulottuvuus kuvaa *omistamista mahdollisuutena muiden tavoitteiden saavuttamiseksi*. Taustamuuttujista mikään tekijä ei osoittautunut 0,05 %:n riskitasolla tilastollisesti merkitseväksi selittäjäksi. Ainostaan riskitasoa muuttamalla 0,10 %:n tasolle asema yrityksessä eli yrityksen hallituksen puheenjohtajan ja jäsenen asema osoittautuu merkittäväksi ”tilastollisesti suuntaa antavalla” tasolla. Yrityksen hallituksen puheenjohtajan tai jäsenen mielestä omistaminen muiden henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamiseksi ei ole niin tärkeää kuin muille vastaajille.

Viides ulottuvuus *kasvu yrityksen kannalta tärkeää* saa kaksi tilastollisesti merkitsevää selittäjää. Toinen selittävä taustatekijä on sukupolvi ja toinen ikä. Toisesta sukupolvesta alkaen vastaajat eivät pidä ensimmäiseen sukupolveen verrattuna kasvua yhtä tavoiteltavana perheyri-tyksen menestymisen takaajana. Samalla tavalla asennoituvat kasvuun kaikki vastaajat iän lisääntyessä.

Kuudes ulottuvuus liittyy tavoitteeseen, että *omistaminen varmistaa perinteiden jatkumisen*. Merkitseviä taustatekijöitä ovat toinen, kolmas, ja neljäs sukupolvi ja ikä. Perinteiden osalta ensimmäinen sukupolvi eroaa muista niin, että se ei pidä perinteitä yhtä tärkeänä kuin muut sukupolvet ja iän lisääntyessä vastaavasti perinteiden merkitys suurenee.

Myös asema yrityksessä (hallituksen puheenjohtaja tai jäsen) on lähellä merkittävän selittäjän rajaa ($p=0,054$). Tällöin mainittu asema yrityksessä merkitsisi pienemmän painoarvon antamista perinteille.

Edelleen tarkasteltiin, miten omistamisen tavoitteista päätetään perheyri-tyksessä. Kysymys koski sitä, millä toimintatavalla omistamisen tavoitteet määräytyvät yrityksessä. Tärkeimpien toimintatapojen selville saamiseksi käytettiin pääkomponenttianalyysia.

Pääkomponenttianalyysi erotti neljä toimintatapaa, joilla omistamisen tavoitteet yrityksessä määräytyvät:

- yhteisesti keskustelemalla hyvää hallintotapaa arvostaen
- omistajat eivät juurikaan ota kantaa tavoitteiden määrittelyyn vaan perustaja tai vahva henkilö on päättänyt
- perinteet määrittävät tavoitteet
- tavoitteet tulevat perheyri-tyksen ulkopuolelta.

Lopuksi yhdistettiin perheyriksen omistamisen tavoitteisiin tilastollisesti vaikuttavat taustatekijät ja ne toimintatavat, joilla tavoitteiden määrittely yrityksessä tapahtuu. Tällä yhdistetyllä aineistolla suoritettiin regressioanalyysi. Regressioanalyysin tulokset korostivat, että vain kaksi toimintatapaa, joilla yrityksen tavoitteet määräytyivät, olivat merkitseviä:

- omistajat eivät ottaneet kantaa tavoitteiden määrittelyyn, vaan perustaja tai vahva henkilö oli päättänyt tavoitteet
- perinteet määrittivät tavoitteet.

Kun taustamuuttujilla selitettiin regressioanalyysissä omistajuuden tavoitteita (komponentteja), ilmeni, että taustamuuttujilla ei ollut kovinkaan suurta selitysvoimaa. Kun selittäviksi muuttujiksi otettiin mukaan toimintatavat, joilla yrityksissä päätettiin omistamisen tavoitteista, parani selittävien muuttujien selityskyky jonkin verran, mutta jäi silti vielä keskimäärin hyvin vaatimattomalle tasolle. Parhaimmillaan regressiosuoran selitysaste oli vähän vaille 30 % mutta yleensä se oli vain noin 10 % tai jonkin verran pienempi.

Arvojen merkitystä tarkasteltaessa korostettiin yhteisten arvojen tärkeyttä perheyriksen menestymisen kannalta, sosiaalista pääomaa tarkasteltaessa korostettiin sääntöjen ja järjestyksen merkitystä ja psykologisen omistajuuden näkökulmasta korostettiin tunnetilaa, jossa omistaja kokee perheyriksen omakseen.

Kyselylomakkeen vastauksista tehtyjen tilastollisten analyysien perusteella voisi tehdä päätelmän, että perheyriksille on kehittynyt yhtenäinen omistamisen tavoitteiden kokonaisuus, jossa tärkeä rooli on arvoilla, järjestyksellä ja omistajuudella, koska vastauksissa ei ilmene suurta variaatiota eikä sitä kovin paljon voitu selittää käytetyillä selittävillä muuttujilla.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän työn varsinainen tavoite oli pyrkiä selvittämään taustatekijöiden vaikutusta perheyrityksen omistamisen tavoitteisiin survey-menetelmällä hankittujen tietojen avulla. Tilastomenetelmällä löytyi kuusi tavoitetta. Aktiivinen omistajuus edellyttää, että omistajilla on selvät tavoitteet yrityksen toiminnan ohjaamiseksi ja taito saada myös tavoitteet toteutetuiksi. Taustatekijät taas ovat ominaisuuksia tai tekijöitä, jotka ovat luonteeltaan laadullisia tai määrällisiä. Kyselylomakkeen kysymysten perusteella valittiin seitsemän taustamuuttujaa, joilla oletettavasti on vaikutusta tavoitteisiin. Taustamuuttujista kolme oli kvantitatiivisia ja neljä kvalitatiivisia. Seuraavaksi lyhyesti, miten nämä taustatekijät vaikuttivat.

Yrityksen ikä ei selittänyt tilastollisesti mitään tavoitetta. Ikä liittyy sukupolvien määrään, joten yrityksen iän vaikutus saattaa tulla esille epäsuorasti eri sukupolvien mielipiteiden kautta. *Vastaajan ikä* vaikutti tavoitteeseen, joka pitää yrityksen jatkuvuuden kannalta tärkeänä yrityksen kasvua. Nuoremmalla iällä yrityksen kasvu nähdään tärkeämpänä kuin vanhemmalla iällä, mahdollisesti tähän vaikuttaa se, että ensimmäisen sukupolven yrittäjät korostavat erityisesti yrityksen taloudellisia tavoitteita.

Yrityksen koko luokiteltuna perinteisesti (mikroyritys, pienyritys) vaikuttaa psykologiseen omistajuuteen. Tässä mikroyritykset, eli alle kymmenen työntekijän yritykset, poikkesivat muista yritysluokista siten, että psykologisen omistajuuden voimakkuus oli vähäisempää. Odotus tuloksesta on päinvastainen, koska juuri mikroyritysten omistajille yritys on elämäntyön keskeinen kohde. Tämä täydellinen keskittyminen saattaa tuoda mukanaan psykologisen omistajuuden negatiivisen puolen.

Sukupuoli vaikuttaa tavoitteeseen, jossa perheyrityksen omistaja odottaa voivansa parantaa aineellista elintasoaan omistajuuden kautta. Tulokset osoittavat, että miespuolisilla vastaajilla on tässä suhteessa korkeammat odotukset. Onko tässä mahdollisesti heijastuma miesten ja naisten välisistä palkkaeroista yleensäkin? Tätä samaa tavoitetta selittää myös perheyrityksen *liikevaihdon suuruus* siten, että suuremmissa yrityksissä liikevaihto on yleensä suurempi kuin pienemmissä yrityksissä, mutta pienemmissä yrityksissä omistajat odottavat suurempaa henkilökohtaista hyötyä.

Asema yrityksessä vaikuttaa useampaan tavoitteeseen yrityksessä. Tämä laadullinen muuttuja jaettiin neljään ryhmään (toimitusjohtaja, toimitusjohtaja ja hallituksen jäsen, hallituksen jäsen sekä muu tehtävä yrityksessä). Koska kyseessä on laadullinen muuttuja, toimitusjohtajat olivat vertailuryhmä, johon muita verrattiin.

Osoittautui, että vastaajat, jotka toimivat yrityksen hallituksen puheenjohtajana tai jäsenenä, olivat ainoa ryhmä, joka erosi yleensä vertailuryhmästä. Kun kyseessä oli yrityksen tavoitteet, määräysvallan tärkeys yritykselle ja perinteiden säilyttäminen, perheyriksen hallituksen puheenjohtajat ja jäsenet poikkesivat muista vastaajista pitämällä näitä tavoitteita vähemmän merkittävänä yrityksen toiminnan kannalta. Jos tavoitteena on omistajuuden avulla edistää myös muita vastaajan kannalta tärkeitä tavoitteita, niin lievemällä riskitasolla ($<0,01$) hallituksen puheenjohtajat ja jäsenet poikkeavat muista korostamalla vähemmän muiden tavoitteiden tärkeyttä.

Sukupolvi oli useimpaan tavoitteeseen vaikuttava taustatekijä. Mitä myöhäisempi sukupolvi, sitä vähemmän merkitystä annettiin taloudellisille tekijöille: määräysvallalle ja kasvulle, kun taas sitä suurempi merkitys annettiin perinteiden jatkumiselle. Kun selittävien tekijöiden joukkoon lisättiin toimintatavat, eli miten tavoitteet yrityksessä määräytyvät, näiden väliin tulevien muuttujien vaikutus näkyi selitysasteen suurenemisena, mutta kovin merkittäviin selitysasteisiin ei kuitenkaan päästy.

Malli selittää muuttujan vaihtelua sitä paremmin, mitä korkeampi selitysaste on. Tämä on Taanilan (2010, 11) esittämä väite regressioanalyysin pohjana olevan mallin ”hyvyydelle”, mutta hän tarkentaa väitettä toteamalla, että pelkkä selitysaste ei takaa mallin käyttökelpoisuutta, sillä käytännön sovelluksissa on tärkeintä, että malli toimii käytännössä ja sen takana ovat riittävät käytännön tilanteen tuntemuksesta ja/tai teoriasta johdetut perustelut.

Jokivuori ja Hietala (2007, 38) esittävät, että kahden muuttujan välinen lineaarinen yhteys muuttujien välillä jää ihmistieteissä useimmiten melko vähäiseksi. Tämä johtuu heidän mukaansa siitä, että sosiaalinen todellisuus on niin kompleksinen kokonaisuus, ettei ihmisten toimintaa voida selittää vain yhden tekijän avulla. Ihmis- ja yhteiskuntatieteissä syy-seuraus-suhteiden luonne on stokastinen, eli satunnaiset tekijät huomioon ottava. Tällöin ei voida yksioikaisesti väittää, että tekijässä x tapahtuva muutos aiheuttaa muutoksen tekijässä y . Havaittu yhteys voitaisiin pikemmin ilmaista siten, että y :n muuttuminen on x :n muuttuessa todennäköisempää kuin ilman x :n muutosta.

Jatkotutkimuksen kannalta ajallisen näkökulman mukaan ottaminen lisäisi selvityksen merkittävyyttä huomattavasti. Ikä ja sukupolvi tuovat nytkin laajennusta tähän suuntaan, mutta eri ajankohtina suoritettu kysely kerran tai useammin antaisi tietoa siitä, miten talouselämän, ympäristön ja taustatekijöiden muutokset vaikuttavat perheyrittäjien tavoitteisiin ja toimintaperiaatteisiin. Toinen ehdotus tutkimusaiheeksi liittyy sosiaaliseen pääomaan, koska siinä luottamuksella on tärkeä merkitys yritykselle. Luottamus ilmenee esimerkiksi toimintatavoissa, joilla yrityksen tavoitteet määräytyvät. Luottamuksen mittaaminen yrityksessä vaatii tutkimusmittarin laatimisen joka jo sinänsä on ongelmallinen tehtävä.

LÄHTEET

- Aaltio, I. Sosiaalinen pääoma kriittisessä perspektiivissä. [verkkodokumentti]
[viitattu 27.12.2015] Saatavilla osoitteesta <http://lta.hse.fi/2010/4/lta>
- Anttila, P. Muuttajat tutkittavana ilmiönä. Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi.
Virtuaalinen korkeakoulu .[verkkodokumentti] [viitattu 24.2.2016]
Saatavilla osoitteesta <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.fi/opintojaksot>
- Barrett, M. Theories to Define and Understand Family Firms
[verkkodokumentti] [viitattu 29.11.2015] Saatavilla osoitteesta
<http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1397&context=buspapers>
- Carrasco-Hernández, A. & Jiménez-Jiménez, D. Can Family Firms Innovate?
Sharing Internal Knowledge from a Social Capital Perspective [verkkodoku-
mentti] [viitattu 1.1.2016] Saatavilla osoitteesta [http://www.ejkm.com/issue/download.html. idArticle=381](http://www.ejkm.com/issue/download.html.idArticle=381)
- Avey, J. B. & Avolio, B. & Crossley, C. & Luthans, F. Psychological Ownership: Theoretical
Extensions, Measurement and Relation to Work Outcomes. *Journal of Or-
ganizational Behavior*, 30. 2009, 173-191. [verkkodokumentti] [viitattu 2.1.2016]
Saatavilla osoitteesta <http://www.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.583/>
- Ceha, L. & Tàpies, J. 2011, A Model of Psychological Ownership in Next-Generation
Members of Family-owned Firms: a Qualitative Study. IESE Business School.
University of Navarra. Working Paper WP-929
- Coleman, J. S. 1988, Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of
Sociology*, 94, 95-120. Tieteellinen artikkeli. by the University of Chicago. 27 s.
- Drucker, P. F. 2002. Druckerin parhaat. WSOY, Sanoma Pro Juva. 364 s.

van Dyne, L. & Pierce, J. L. 2004, Psychological ownership and feelings of possession: three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior.

Journal of Organizational Behavior 25, 439-459 . [verkkodokumentti]
[viitattu 27.12.2015] Saatavilla osoitteesta: <http://www.interscience.wiley.com>.DOI:10.1002/job249. 21 s.

Elo-Pärssinen, K. (2007) Arvot ja yhteiskuntavastuullinen toiminta suurissa suomalaisissa perheyriyksissä. Omistajan näkökulma. 2007. Jyväskylä Studies in Business and Economics. Jyväskylä University Printing House. Jyväskylä. 190 s.

Elo-Pärssinen, K. & Talvitie, E. (2010) Perheyriitys on enemmän. Sanoma Pro. Bookwell Oy. Juva.2010. 226 s.

Gersick, K. E. (1977) Generation to Generation. Life cycles of the family business. Harvard Business Press. 302 s.

Heikkilä, T. (2014) Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Porvoo. 297 s.

Hoelscher, M. L. (2002) The Relationship Between Family Capital and Family Business Performance: Collaboration and Conflict as Moderators. A Dissertation. Texas University. 123 s.

Huotari, E. I. (2013) ”Auttaminen on molemminpuolinen ilo!” Avustaviin perheenjäseniin perustuva auttaminen Suomalaisissa perheyriyksissä auttajan näkökulmasta tarkasteltuna. University School of business and Economics. Jyväskylä University Printing House. 179 s.

Ikäheimonen, T. & Pihkala, T. & Rautiainen, M & Ikävalko, M. (2014) Omistuksen tavoitteellisuus perheyriyksissä – kartoitus omistamisen tavoista ja tavoitteiden määrittelystä.

LUT Scientific and Expertise Publications. Raportit ja selvitykset – Reports (41)

Tuotantotalouden Tiedekunta, Innovaatiojohtamisen laitos.

Yliopistopaino. Lappeenranta. 56 s.

Ilmonen, K. (toim.) 2001. Sosiaalinen pääoma ja luottamus

Sosiaalinen pääoma: käsite ja sen ongelmallisuus. Kirjassa Ilmonen, K. SoPhi
42

Jyväskylän yliopisto 2000. Paino Kopijyvä Oy Jyväskylä

Innotiimi/Muutosprosessi. [verkkodokumentti] [viitattu 14.4.2016] Saatavilla osoitteesta

http://www.innotiimi.fi/site/?lan=1&page_id=59

Jokivuori, P. & Hietala, R. (2007) Määrällisiä tarinoita. Monimuuttujamenetelmien käyttö ja

tulkinta.e-kirja. 204 s. WSOY Oppimateriaalit. Sanoma Pro Oy Helsinki

Kapanen, A. 2013 Aktiivinen omistus käytännön toimintana. [verkkodokumentti]

[viitattu 8.1.2016] Saatavilla osoitteesta. <http://www.comset.fi/f8/aktiivinen-omistajuus-kaytannon-toimintana>.

Kapanen, A. Mitä on aktiivinen omistajuus? [verkkodokumentti] [viitattu 8.1.2016] Saatavilla

osoitteesta <http://blog.comset.fi/bid/272001/Mit%C3%A4-on-aktiivinen-omistajuus>.

Karhu, S. Perheyrittäjyystutkimuksen yhtymäkohtia osuustoimintatutkimukseen.

[verkkodokumentti] [viitattu 27.12.2015] Saatavilla osoitteesta

<http://pellervo.fi/wp-content>

Ketokivi, M. Tilastollinen päättely ja tieteellinen argumentointi. Gaudeamus Oy HYY Yhtymä.

Printon Trükikoda Tallinna 2015. 336 s.

Kettunen, J. & Kivikko, L. & Pesonen, P. (2006) Luova tuho – omistajan mahdollisuus.

Teknologiakatsaus 190/ 2006. Tekes. Painotalo Miktor. Helsinki

Kivikko, L.() Omistus- ja hallintoarkkitehtuuri kiinnostuksen kohteena. Kirjassa Luova tuho

Ylä-Anttila, P. Globalisaatio, omistajuus ja yritysten menestyminen

- Koiranen, M. (2007) Hyvä omistajuus. Copyright 2007: Konetuumat Oy. Tammer-Paino Oy. Tampere
- Koiranen, M. Ole yrittäjä. Akateeminen yrittäjäkoulu © 2000 Yos! & Konetuumat Oy, Tampere.
- Koiranen, M. (2000) Juuret ja siivet – perheyriksen sukupolvenvaihdos. Oy Edita Ab. Helsinki. 162 s,
- Levomäki, I. (1998) Arvojen moninaisuus tietoyhteiskunnassa. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto. SITRA Helsinki 178 s.
- Luoma, J. J. M. (2015) Understanding Change Management through the Psychological Ownership Framework. Examination of Antecedents of Successful Change. Jyväskylä Studies in Business and Economics 156. University Library of Jyväskylä. 156 s.
- Luoma, T. Omistajien luokittelua 11.5.2010. [verkkojulkaisu] [viitattu 29.10.2015] Saatavissa: <http://teroluoma.blogspot.fi/2015/05/omistajienluokittelua.html>.
- Luoma, T. Omistajuuden dimensioita 30.5.2010. [verkkojulkaisu] [viitattu 29.10.2015] Saatavissa:<http://teroluoma.blogspot.fi/2010/05/omistajuuden-dimensioita.html>.
- Maliranta, M. & Valkonen, T. Omistajuus, johtaminen ja talouskasvu. Etlä. [verkkojulkaisu] [viitattu 21.12.2015] Saatavissa: <https://www.etla.fi/kolumnit/omistajuus-johtaminen-ja-talouskasvu>.
- Mediation (statistics) – Wikipedia, the free encyclopedia. [verkkojulkaisu] [viitattu 3.5.2016] Saatavissa:[https://en.wikipedia.org/wiki/Mediation_\(statistics\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Mediation_(statistics))
- Metsämuuronen, J. (2006) Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Opiskelijalaitos. 3. uudistettu painos. International Methelp Ky. Gummerus Kirjapaino Oy. 287 s. Vaajakoski

- Mustakallio, M. A. (2002) Contractual and Relational Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision-Making Quality and Firm Performance. Helsinki University of Technology. Institute of Strategy and International Business. Doctoral Dissertations 2002/2. Espoo. Dark Oy. Vantaa
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. (2005) Haasteena luottamus – työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvä-rakenne. Edita Publishing Oy. Helsinki
- Nahapiet, J & Ghoshal, S. (1998) Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2):242-266
- Pajarinen, M. & Rouvinen, P. & Ylä-Anttila, P. Omistajuuden vaikutus suomalaisen työllisyyden kasvuun ja pysyvyyteen. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Keskusteluaiheita No 1242. 16.3.2011
- Pajarinen, M. & Ylä-Anttila, P. Omistajuus ja yritysten menestyminen. *Kansantaloudellinen aikakauskirja* 102. vsk 1/2006 (33-47)
- Tammilehto, P. (2015) Perinteet muutosten edelle. *Kauppalehti* 4.10.2015
- Savolainen, S. *LTA* 1/13 p. 11 – 40. 2013
- Sorenson, R. L. (2011) Social Capital and family business. Kirjassa Sorenson, R. L. *Family Business and Social Capital*. Edward Elgar Publishing, Inc. Massachusetts USA
- Taanila, A. (2013) Akin menetelmäblogi. Kirjoituksia Aki Taanilan kvantitatiivisesta menetelmäpajasta. <https://tilastoapu.wordpress.com/tag/anova> 12.4.2016
- Taanila, A. (2010) Lineaariset regressiomallit. *Luentomoniste* 7.6.2010
<http://myy.haaga-helia.fi/~taaak/m/regressio.pfd>. 1.3.2016
- Toivanen, T. (1999) Empiirinen sosiaalitutkimus. *Filosofia ja metodologia*. WSOY. Porvoo

- Tourunen, K. (2009a) Perheyriykset kansantalouden resursseina. Keskiuurten ja suurten yritysten omistajuus, toiminnan laajuus ja kannattavuus Suomessa 2000–2005. Jyväskylä Studies in Business and Economics 71. Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä
- Tourunen, K. (2009b) Perheyriykset kansantaloudessa. Yritysten omistus, toiminnan laajuus ja kannattavuus Suomessa 2000-luvun alussa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. Työ ja yrittäjyys 53/2009. Edita Publishing Oy
- Yritys-Suomi. Työ- ja elinkeinoministeriö. [verkkajulkaisu] [viitattu 14.1.2016]
Saataavissa:<https://www.yrityssuomi.fi/omistajien- ja hallituksen-roolit>.
- Vehkalahti, K. (2008) Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Vammalan Kirjapaino Oy. Vammala
- Veranen, J. (1996) Tuottoa vaativat omistajat – menestykseen omistajalähtöisellä johtamisella. WSOY. Porvoo
- Vogt, W. P. & Johnson, R. B. (2011) Dictionary of Statistics & Methodology. A Non –technical Guide for the Social Sciences. 4. Edition. SAGE Publications, Inc. USA