



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

Lappeenrannan teknillinen yliopisto - Kauppatieteellinen tiedekunta

A370A5000 Kandidaatintutkielma, johtaminen (10op)

Tutkijatohtori, KTT Heidi Olander

Tutkijatohtori, KTT Helena Sjögren

Nuorempi tutkija, KTM (väit.) Pasi Tuominen

Kandidaatintutkielma

Oppilaitosten ja perheyriytysten välinen yhteistyö Etelä-Karjalassa

Co-operation between educational institutions and family businesses in South
Karelia

Juuso Almgren 0343795

4.1.2013

Sisällysluettelo

1. Johdanto.....	4
1.1 Tutkielman tarkoitus ja tavoitteet.....	4
1.2 Tutkimuksen rakenne ja rajaus	5
1.3 Teoreettinen viitekehys.....	6
1.4 Tutkimusmenetelmät.....	7
1.5 Kirjallisuuskatsaus	7
2. Teoria.....	8
2.1 Perheyrittäjäyys.....	9
2.2 Perheyrittäjyyden määrittelemisen käyttäytymisen perusteella	9
2.3 Perheyrittäjyyden seitsemän toiminnallista määritelmää	10
2.4 F-PEC asteikko	11
2.5 Kolmen ympyrän malli.....	12
2.6 Teoreettisen viitekehäksen yhteenveto	14
3. Menetelmät	15
4. Oppilaitosten ja perheyritysten välinen yhteistyö.....	17
4.1 Yhteistyö jota tehdään	18
4.2 Perheyrittäminen vaikuttaa oppilaitosyhteistyöhön	21
4.3 Kuinka oppilaitosyhteistyö syntyy	22
4.4 Oppilaitosyhteistyö hyödyttää perheyrityksiä	24
4.5 Parhaat ja huonoimmat käytänteet	25
5. YHTEENVETO	26
5.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	26
5.1.1 Mitä lisäarvoa oppilaitosyhteistyö tuo perheyritykselle.....	26

5.1.2	Mitkä ovat parhaat käytänteet oppilaitosyhteistyön toteuttamiseen?.....	27
5.1.3	Oppilaitosyhteistyön haasteet?	27
5.2	Johtopäätökset.....	28
5.3	Jatkotutkimustarpeet	29
	Lähdeluettelo.....	31

1. Johdanto

Perheyrietyksien tutkiminen on viime vuosina kasvanut valtavasti mutta perheyrietysten harjoittamaan oppilaitosyhteistyöhön ei ole tutkimuksen keinoin aiemmin paneuduttu. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on osallistua perheyrittäjäyyskeskusteluun ja pohtia, mitä perheyrietysten ja oppilaitosten välisellä yhteistyöllä on keskusteluun annettavaa. Perheyrietyksiä tutkittaessa tulee ottaa huomioon perheyrietysten erityispiirteet kuten se millä tavalla perheyrietykset eroavat muista yritysmuodoista. Tutkimukseen on valittu keskeiset käsitteet perheyrittäjäydestä ja aineisto on kerätty haastattelemalla perheyrietyksiä Etelä-Karjalassa. Työ toimii Lappeenrannan teknillisen yliopiston kauppatieteiden tiedekunnan opinnäytetyönä.

1.1 Tutkielman tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimusaihetta on lähestytty Etelä-Karjalassa toimivien perheyrietysten näkökulmasta. Tutkielmassa tarkastellaan perheyrietysten ja oppilaitosten välistä yhteistyötä perheen, omistajuuden, liiketoiminnan ja oppilaitosten sekä perheyrietysten resurssien näkökulmasta. Työ on tarkoitettu ensisijaisesti perheyrietyksille sekä oppilaitoksille, mutta myös muulle yhteiskunnalle, sillä perheyrietyksillä on valtava rooli suomalaisessa työelämässä ja yhteiskunnassa. Tutkielman tavoitteena on tuoda esille oppilaitosyhteistyössä vallitsevia haasteita, jotka tiedostamalla perheyrietykset ja oppilaitokset voisivat kokea yhteistyön tekemisen helpommaksi, sekä nostaa esiin erilaisia yhteistyömahdollisuuksia. Tavoitteena on myös kartoittaa perheyrietysten harjoittamaa oppilaitosyhteistyötä ja etsiä erilaisia, hyviä ja huonoja keinoja oppilaitosyhteistyöhön. Tutkimus keskittyy myös niihin intresseihin, joita perheyrittäjillä oppilaitosyhteistyöhön on, tai jos intressejä ei ole, niin mistä se johtuu. Tarkoituksena on löytää perheyrietysten ja oppilaitosten harjoittaman yhteistyön nykyinen sisältö, toimintamallit ja rakenteet, sekä löytää tehokkaimmat keinot yhteistyön toteuttamiseen.

Aiempaa tutkimusta aiheesta ei löydy mutta aihe on tutkimisen arvoinen, sillä se tuo perheyrittäjäyyskeskusteluun uutta tietoa ja näkökulmaa. Perheyrietyksen muodostavat eri

arvioiden mukaan jopa 80% suomen yrityksistä (Perheyritysten liitto, kauppa- ja teollisuusministeriö), jolloin voidaan olettaa heillä olevan valtavasti tarjottavaa oppilaitoksille. Oppilaitosyhteistyötä kannattaa tehdä ja kehittää, sillä se tuo mukanaan oppia ja resursseja niin oppilaitoksille kuin perheyrityksille. Se, että tiedostavatko perheyritykset omat vahvuutensa ja mahdollisuutensa yhteistyöhön oppilaitosten kanssa ja osaavatko oppilaitokset ottaa huomioon perheyritysten erityispiirteet on asia, johon tässä tutkimuksessa etsitään myös vastausta.

Tässä casetutkimuksessa nousee esille oppilaitosyhteistyön nykytilanne perheyrityksissä ja oppilaitoksissa sekä perheen roolin erityispiirteet yhteistyön toteutumisen kannalta. Tutkielman tarkoituksena on selvittää vähän tunnettua ilmiötä ja tavoitteena kartoittaa kokemuksia oppilaitosyhteistyöstä, niin oppilaitosten kuin perheyrityksien näkökulmasta.

Tutkimusongelma rakentuu siitä, että:

”ei ole olemassa kokonaiskuvaa minkälaista yhteistyötä perheyritykset ja oppilaitokset harjoittavat vai harjoitetaanko oppilaitosyhteistyötä ollenkaan.”

Tutkimuskysymyksiä on kolme ja niiden tarkoituksena on syventää ymmärrystä perheyritysten ja oppilaitosten välisen yhteistyön ymmärtämiseen. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Mitä lisäarvoa oppilaitosyhteistyö tuo perheyritykselle?
2. Mitkä ovat parhaat käytänteet oppilaitosyhteistyön toteuttamiseen?
3. Oppilaitosyhteistyön haasteet?

1.2 Tutkimuksen rakenne ja rajaus

Tutkimus on jaettu viiteen osaan: Johdantoon, Teoria-osioon, Menetelmiin, Oppilaitosyhteistyön tutkimiseen ja Johtopäätöksiin. Tutkimus on rajattu tutkimaan perheyrityksien ja oppilaitosten harjoittamaa yhteistyötä Etelä-Karjalassa.

Teoriaosuus koostuu perheyrityksyyden pääkäsitteistä sekä perheyrityksyyttä mittaavista työkaluista. Teoriaosuus päättyy yhteenvetoon, jonka jälkeen luonnollisesti siirrytään tutkimusmenetelmiin. Menetelmäosiossa käydään läpi tutkimuksessa käytetyt tieteelliset

menetelmät. Empiriaosiossa, eli oppilaitosten ja perheyriyusten välisen yhteistyön tutkimisessa, käydään läpi tutkimuksen vaiheet, tulokset ja yhteenveto kokonaisuudesta. Tutkimuksen lopussa on johtopäätökset, jossa esitetään tutkimuksen päälöydöt, annetaan ehdotuksia toimivasta oppilaitosyhteistyön mallista ja keskustellaan mahdollisista jatkotutkimustarpeista.

1.3 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksessa hyödynnetään teoriaa tutkimuksen tavoitteiden täsmentämisessä ja tutkimuksen ohjaamisessa. Teoriaosuuden painopiste on tutkimuksen alussa ja se rakentuu perheyrittäjyyskäsitteiden ja perheyrittäjyyden mittareiden pohjalle.

Tutkimuksessa on käytetty Induktiivista päättelyä, jossa aluksi muotoiltiin tutkimusongelma, kerättiin aineisto ja muotoiltiin tutkimuskysymykset. Lopuksi analysoitiin tuloksia ja etsittiin yleistämismahdollisuuksia sekä mahdollisia kytkentöjä muiden tutkimusten tuloksiin.

Oppilaitosten ja perheyriyusten väliseen yhteistyöhön ei ole aiemmin tutkimuksen keinoin paneuduttu ja näin ollen yleistyksiä ei ole olemassa. Perheyriytykset muodostavat suurimman ryhmän suomalaisista yrityksistä ja näin ollen myös suuret resurssit, joten yhteistyötä ajatellen perheyriytyksillä on tarjottavanaan mahdollisuuksia ja oppilaitoksilla ratkaisuja. Tässä tutkimuksessa etsitään tietoa millä eri keinoin osapuolet hyötyvät ja käytetään hypoteesina, että perheyriyusten tarkoitus on tuottaa riittävästi tulosta taatakseen toiminnan jatkuvuuden ja oppilaitosten tarkoituksena on opettaa niin oppilaita kuin henkilökuntaansa.

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat perheyrittäjyys ja sen eri mittarit.

Aihetta lähestytään kvalitatiivisen, eli laadullisen tutkimuksen näkökulmasta, jossa harkinnanvaraisen otannan kautta on valittu joukko Etelä-Karjalaisia perheyriytyksiä haastateltaviksi ja tutkittaviksi.

1.4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusaineiston kerääminen on tehty kvalitatiivisesti eli laadullisesti, jossa harkinnanvaraisen otannan kautta valittiin joukko Etelä-Karjalaisia perheyriytyksiä tutkittavaksi. Aineisto kerättiin haastattelemalla perheyriytyksiä ennakkoon mietityllä teemahaastattelulla, jossa oli sekä avoimia, että suljettuja kysymyksiä (Liite 1). Haastatteluja suoritettiin kasvotusten yhteensä 29, ja Internetin sekä puhelimen välityksellä 12. Tässä vaiheessa aineiston kylläntyminen oli tosiasia eikä viimeisen kymmenen haastateltavan joukosta noussut enää uusia havaintoja.

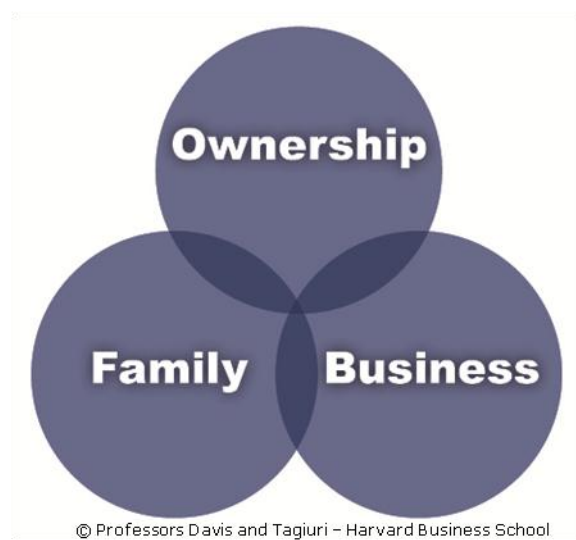
Haastateltavien asema oli poikkeuksetta yrityksen johtoon kuuluva henkilö. Haastatteluja suoritettiin laajasti eri toimialoilta ja näin ollen aineisto saatiin kuvaamaan kattavasti paikallista perheyriittäjäkenttää. Osa yrityksistä ei halunnut tulla tunnistettaviksi edes toimialan perusteella, joten niitä ei tässä tutkimuksessa esiinny kuin tutkijan omista havainnoissa. Yksi haastattelu kesti 45 minuutista kahteen tuntiin ja keskustelun havainnot kirjattiin haastattelijan toimesta kysymyskohtaisesti ylös niin sanotun 2. tason litteroinnin mukaisesti, niin että niistä saadaan yleiskuvan lisäksi otettua lainauksia (Koskinen et al. 2005, 318-319).

1.5 Kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsaus on rakennettu kuvaamaan yleisimpiä käsitteitä perheyriittäjyydestä. Määritelmiä perheyriittäjyydestä on olemassa paljon ja tähän tutkimukseen on valittu niistä tunnetuimmat ja laajimmat.

Keskeisiä käsitteitä ovat kolmen ympyrän malli (mm. Tagiuri&Davis, 1982, Lansberg, 1988, Gersick et al 1997), josta on tullut perheyriittäjyystudkijoiden suosikki, sillä se on teoreettisesti erinomainen ja sitä on helppo ja nopea käyttää. Sen avulla on helppo ymmärtää ihmisten väliset ristiriidat, rooliongelmät, etuoikeudet ja rajat perheyriityksissä. Kolmen ympyrän mallissa perheyriitykseen yhdistetään kolme hallitsevaa voimaa: perhe, omistajuus sekä johtajuus. Johannisson & Huse ovat tehneet tästä myöhemmässä vaiheessa variaation, jossa näitä kolmea hallitsevaa voimaa on kehitetty vastaavilla

ideologioilla, jotka ovat yrittäjyys, paternalismi sekä managerialismi (Johannisson & Huse, 2000). Koironen (2003) on luonut synteessin näistä kahdesta teoriasta. Mallissa vaikuttavat huolenpito, luovuus sekä kontrollointi, joiden välillä perheyrittäjä joutuu tasapainoilemaan. Tätä synteesiä kutsutaan C³ -malliksi.



Kuvio 1: Kolmen ympyrän malli (Tagiuri and Davis, 1982)

2. Teoria

Tämän kappaleen tarkoituksena on perheyrittäjyyden määrittely sekä perheen kesken tapahtuvan päätöksenteon tarkastelu teorian valossa. Oppilaitosyhteistyöstä ei löydy tieteellisesti hyväksyttävää määritelmää joten tässä kappaleessa käydään läpi keskeisimmät teoriat ja käsitteet, joiden perusteella luodaan kokonaiskuva käsitteestä perheyrittäjyys. Perheyrittäjyydestä keskusteltaessa tulee aina muistaa, että perheen osallistuminen liiketoimintaan tekee perheyrittäjyydestä ainutlaatuisia. Kirjallisuudessa on kuitenkin ongelmia määrittellä perheyrittäjyys eikä yhtä oikeaksi hyväksyttyä perheyrittäjyyden määritelmää ole olemassa. Useat tutkijat ovat pyrkineet vahvistamaan perheyrittäjyyden asemaa keskittyen etenkin siihen, miten perheyrittäjyys voidaan määrittellä erottaen se ei-perheyrittäjyydestä (Sharma, 2004). Joka tapauksessa on olennaista tietää,

että perheyrietykset eivät ole homogeeninen ryhmä, käsitetään perheyritys miten tahansa (Birley, 2001).

2.1 Perheyrittäjäyys

Perheyrittäjäydestä ei ole olemassa yhtä oikeaksi hyväksyttyä määritelmää jota tieteellisessä keskustelussa voitaisiin käyttää. On kuitenkin yleisesti hyväksytty käsitys, että liiketoiminta, jonka omistaa ja tai/ jota johtaa ydinperhe on perheyritys (Chua, Chrismann ja Sharman, 1999). Myös käsitteet perheestä vaihtelevat, sillä perhe on kulttuurisesti muuttuva yksikkö, jota säätelevät normirakenteet muuttuvat kulttuurisesti ja ajallisesti. (Kovalainen & Käsälä teoksessa Heinonen 2003, 136). Suomessa perheyrittäjäyttä tutkittaessa perheellä tarkoitetaan usein ydinperhettä, kun taas muualla perheyrietyksen omistus on jakautunut suvun sisällä useampaan ydinperheeseen (Koiranen 1998, 17). Perheyrietyksen liiton määritelmän mukaan perheyrietykseksi luokitellaan yritys, jossa äänivaltaenemmistö on luonnollisella henkilöllä, hänen puolisoillaan tai muulla hänen sukunsa jäsenellä. Äänivaltaenemmistö voi olla välillistä tai välitöntä ja vähintään yksi saman perheen tai suvun jäsen tai hänen laillinen edustajansa on mukana yrityksen johdossa tai hallinnossa. Listatut yhtiöt täyttävät perheyrietyömääritelmän, mikäli osakekannan hankkineella tai muutoin saaneella henkilöllä tai hänen perheellään tai sukunsa jäsenellä on 25 prosentin osuus yhtiön osakkeiden tuomasta äänivallasta. Välillinen äänivalta listatussa yhtiössä tulee olla suvun määräysvallassa (Perheyrietyksen liitto, 2012).

2.2 Perheyrittäjäyden määrittelemisen käyttäytymisen perusteella

Eri perheyrietyksissä voi olla yhtä suuri omistus ja määräysvalta perheillä mutta toinen mieltää itsensä perheyrietykseksi ja toinen ei. Perheyrittäjäyttä tutkiessa täytyy siis ottaa huomioon se, että käyttäytyykö perheyritys perheyrietyksen lailla (Chua, Chrisman & Sharma, 1999).

Chuan, Chrisman ja Sharma (1999) ovat määritelleet, että perheyriksen voi selittää sekä teoreettiselta että operationaaliselta pohjalta. Jokainen määrittely tulisi aloittaa teoreettiselta tasolta ja operationaalinen määritelmä auttaa mitattavien ja havaittavien ominaisuuksien tunnistamista kokonaisuudesta tai ilmiöstä.

Teoreettinen määritelmä

”Perheyriks on liiketaloudellisesti hallittu ja/tai johdettu aikomuksena muokata ja tavoitella perheen kontrolloiman valtaliittoutuman määrittelemää visiota.” (Chua et al. 1999)

Teoreettisessa määrittelyssä tuodaan esille vision ja valtaliittoutuman läsnäolo. Vision tarkoitus on määritellä näkemystä yrityksen paremmasta tulevaisuudesta, kun valtaliittoutuma selittää tekijöitä, jotka vaikuttavat organisaation kontrolliin ja vision toteuttamiseen (Chua et al. 1999).

Operationaalinen määritelmä

Operationaalinen määritelmä ottaa myös huomioon vision ja valtaliittoutuman, mutta eri näkökulmasta. Operationaalisesti määriteltynä yritys on perheyriks jos perheen kontrolloima valtaliittoutuma on muodostanut tai pyrkii muodostamaan vision, jota harjoitetaan. Yritys voidaan nähdä perheyriksenä myös, jos sen aikomus tai käyttäytyminen vision toteuttamiseksi on potentiaalisesti vakaalla pohjalla sukupolvien ajan. (Chua et al.1999)

2.3 Perheyrittäjyyden seitsemän toiminnallista määritelmää

Westhead & Cowling (1999) tutkivat perheyrittäjyyttä ja tulivat siihen tulokseen, että perheyriksstä ei voida määritellä vain yhdellä tavalla. Tutkimuksen kautta he loivat seitsemänportaisen asteikon perheyriksen määrittelemiseksi. Asteikko näyttää seuraavalta:

1. Toimitusjohtaja tai hallituksen puheenjohtaja ymmärtää yrityksen perheyrikskseen

2. Yli 50% yrityksen äänioikeudesta on perheen hallussa (Verisukulaisuuden tai avioliiton kautta).
3. Yli 50% yrityksen äänioikeudesta on perheen hallussa (Verisukulaisuuden tai avioliiton kautta) ja toimitusjohtaja tai hallituksen puheenjohtaja ymmärtää yrityksen perheyrietykseksi
4. Yli 50% yrityksen äänioikeudesta on perheen hallussa (Verisukulaisuuden tai avioliiton kautta) ja toimitusjohtaja tai hallituksen puheenjohtaja ymmärtää yrityksen perheyrietykseksi ja yksi tai useampi johtamistiimi muodostuu omistajaperheen jäsenistä.
5. Yli 50% yrityksen äänioikeudesta on perheen hallussa (Verisukulaisuuden tai avioliiton kautta) ja toimitusjohtaja tai hallituksen puheenjohtaja ymmärtää yrityksen perheyrietykseksi ja yli 51% tai enemmän johtamistiimeistä muodostuu omistajaperheen jäsenistä.
6. Yli 50% yrityksen äänioikeudesta on perheen hallussa (Verisukulaisuuden tai avioliiton kautta) ja toimitusjohtaja tai hallituksen puheenjohtaja ymmärtää yrityksen perheyrietykseksi ja yksi tai useampi johtamistiimi muodostuu omistajaperheen jäsenistä ja yhtiön omistaa toinen tai useampi sukupolvi.
7. Yli 50% yrityksen äänioikeudesta on perheen hallussa (Verisukulaisuuden tai avioliiton kautta) ja toimitusjohtaja tai hallituksen puheenjohtaja ymmärtää yrityksen perheyrietykseksi ja yli 51% tai enemmän johtamistiimeistä muodostuu omistajaperheen jäsenistä ja yhtiön omistaa toinen tai useampi sukupolvi.

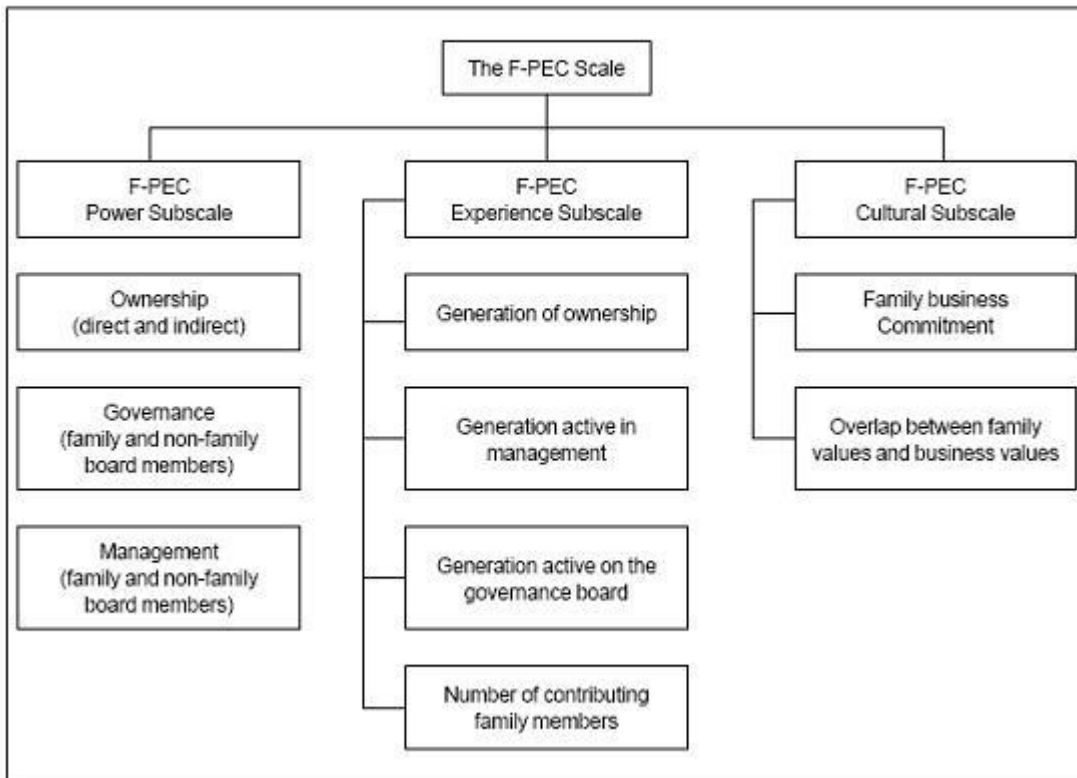
Westheadin ja Cowlingin asteikko määrittelee perheyrietyksen sen toiminnallisuuden perusteella seitsemällä eri tavalla. Asteikko alkaa kaikkein kattavimmasta (1. määritelmä) jatkuen aina hyvin suppeaan (7. määritelmä) (Westhead & Cowling, 1999).

2.4 F-PEC asteikko

Astrachan, Klein ja Smyrnios loivat F-PEC-skaalan kuvaamaan perheyrietytyyden tärkeimpiä tekijöitä. F-PEC-skaalan mukaan tärkeimpiä tekijöitä perheyrietytyydelle ovat valta, kokemus ja kulttuuri (Astrachan et al. 2002). Mittarilla on mahdollista kuvata perheen osallistumisen tasoja ja vaikutuksia liiketoimintaan. Valta käsittää omistajuuden, hallinnon ja liikkeenjohdon ulottuvuudet. Kokemus on sukupolvien välistä omistajuutta, hallintoon ja liikkeenjohtoon osallistumista sekä perheenjäsenten panostusta yrityksessä. Kulttuuridimensio ilmentää perheen ja yrityksen arvojen limittymistä ja perheyrietytykseen

sitoutumista. Asteikolla voidaan verrata ja mitata perheen osallistumista ja sen vaikutusta yrityksen hallintoon, johtamiseen ja toiminnan tehokkuuteen ja tulokseen (Astrachan et al. 2002). Kuviossa 2 on kuvattu F-PEC asteikko.

Figure 3
F-PEC Scale



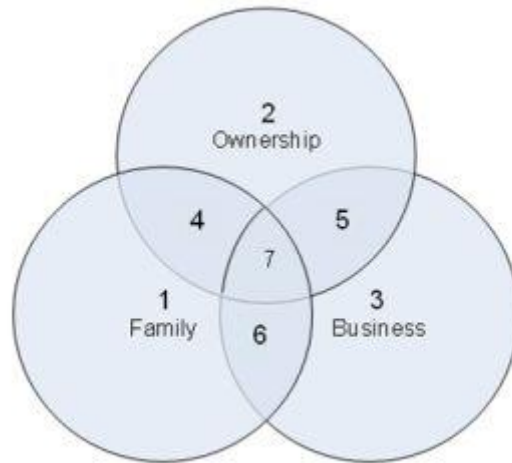
Source: Astrachan et al. (2002).

Kuvio 2: F-PEC asteikko ja perheyrittäjyyteen vaikuttavat tekijät (Astrachan, Klein ja Smyrniotis, 2002)

2.5 Kolmen ympyrän malli

Kolmen ympyrän mallista on tullut suosittu perheyrittäjien symboli ympäri maailman ja siitä on tehty lukuisia eri versioita. Mallissa on havaittavissa kolme osa-aluetta, jotka yhdistyvät perheyrittäjyydessä. Perusmuodossa ”perhe-omistus-liiketoiminta” (kuvio 1) ovat esittäneet mm. Ivan Lansberg (Gersick et al. 1997), Renato Tagiuri ja John Davis (Tagiuri et al 1982) ja Matti Koironen (Koironen 1998). Kuvio muodostaa kolme toistensa yli menevää ympyrää, jotka kaikki vaikuttavat toisiinsa. Mallia on myöhemmin kehitetty, jolloin jokainen

perheyriykseen jollain lailla kuuluva voidaan sijoittaa/lokeroida vain ja ainoastaan yhteen seitsemästä sektorista, jotka muodostuvat kolmesta toisensa leikkaavasta ympyrästä (Kuvio 3).



Kuvio 3: Kolmen ympyrän malli (Gersick et al 1997)

Numeroiden selitykset ovat:

1. Perheenjäsen
2. Omistaja
3. Työntekijä
4. Perheenjäsen ja omistaja
5. Omistaja ja työntekijä
6. Perheenjäsen ja työntekijä
7. Perheenjäsen, omistaja ja työntekijä

Esimerkiksi henkilö, joka on omistajana yrityksessä mutta ei työskentele tai kuulu perheeseen, sijoittuu sektoriin 2. Sektoriin 5 taas sijoittuu henkilö joka on sekä omistaja, että työntekijä mutta ei kuulu perheeseen. Sektoriin 7 sijoittuu henkilö, joka on samaan aikaan sekä perheenjäsen, omistaja että työntekijä.

Kolmen ympyrän mallista on tullut niin suosittu siksi, että se on teoreettisesti erinomainen ja sitä on helppo ja nopea käyttää. Malli havainnollistaa hyvin perheyriytysten sisäisten

roolien rakentumisen ja auttaa ymmärtämään mitä perheyryyksissä tapahtuu ja miksi (Gersick et al.1997)

Kolmen ympyrän malli ei kuitenkaan kuvaa kuin perheyrytyksen nykyhetkeä mutta perheet muuttuvat jatkuvasti. Avioliittojen ja syntymien kautta perheyrytyksiin tulee lisää ihmisiä ja avioeron ja kuoleman kautta ihmisiä poistuu. Perheyrytykseen kuuluvat henkilöt liikkuvat ympyrästä toiseen, poistuvat kokonaan, tai uusia henkilöitä tulee ympyrään. Tällöin perheyrytyys muuttuu (Gersick et al. 1997).

2.6 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Tämän tutkimuksen teoriaosa on rakennettu kuvaamaan perheyryttäjäyden määrittelyä ja sen ominaispiirteitä. Perheyryttäjäydestä on esitetty useita eri teorioita ja tässä niistä on otettu mukaan tunnustetuimmat.

Perheyryttäjäydestä ei ole olemassa yhtä oikeaksi hyväksyttyä määritelmää jota tieteellisessä keskustelussa voitaisiin käyttää. On kuitenkin yleisesti hyväksytty käsitys, että liiketoiminta, jonka omistaa ja tai/ jota johtaa ydinperhe on perheyrytyys (Chua, Chrismann ja Sharman, 1999)

Perheyryttäjäyttä voidaan määrittellä käyttäytymisen perusteella. Chuan, Chrisman ja Sharma (1999) ovat määritelleet, että perheyrytyksen voi selittää sekä teoreettiselta että operationaaliselta pohjalta. Jokainen määrittely tulisi aloittaa teoreettiselta tasolta ja operationaalinen määritelmä auttaa mitattavien ja havaittavien ominaisuuksien tunnistamista kokonaisuudesta tai ilmiöstä. Chuan, Chrisman ja Sharman määritelmää hyödynnettiin haastatteluissa selvittämään ovatko haastateltavat perheyrytyksiä.

Westheadin ja Cowlingin asteikko määrittelee perheyrytyksen sen toiminnallisuuden perusteella seitsemällä eri tavalla. Asteikko alkaa kaikkein kattavimmasta (1. määritelmä) jatkuen aina hyvin suppeaan (7. määritelmä) (Westhead & Cowling, 1999). Asteikolla voidaan selvittää yrityksen taustoja tutkien onko yritys perheyrytyys vai ei. Westheadin ja

Cowlingin asteikkoa hyödynnettiin haastatteluissa selvittämään ovatko haastateltavat perheyriytyksiä.

Astrachan, Klein ja Smyrnios loivat F-PEC asteikon kuvaamaan perheyriittäjyyden tärkeimpiä tekijöitä. F-PEC asteikon mukaan tärkeimpiä tekijöitä perheyriittäjyydelle ovat valta, kokemus ja kulttuuri (Astrachan, Klein ja Smyrnios, 2002). Mittarilla on mahdollista kuvata perheen osallistumisen tasoja ja vaikutuksia liiketoimintaan. F-PEC asteikko on mukana teoriaosiossa luomassa kuvaa kuinka perheyriittäjyyden tärkeimpiä tekijöitä voidaan mitata. Asteikkoa hyödynnettiin haastatteluissa, jotta saatiin perheen osallistumista liiketoimintaan mitattua.

Kolmen ympyrän mallista on tullut suosittu perheyriittäjien symboli ympäri maailman ja siitä on tehty lukuisia eri versioita. Mallissa on havaittavissa kolme osa-aluetta, jotka yhdistyvät perheyriittäjyydessä. Kuvio muodostaa kolme toistensa yli menevää ympyrää, jotka kaikki vaikuttavat toisiinsa ja perusmuodossa malli muodostuu kolmesta tekijästä ”perheomistus-liiketoiminta”. Kolmen ympyrän malli on erinomainen kuvaamaan perheen, omistuksen ja liiketoiminnan roolien rakentumista ja auttaa ymmärtämään mitä perheyriityksissä tapahtuu ja miksi (Gersick et al. 1997). Kolmen ympyrän mallin ovat esittäneet mm. Ivan Lansberg (Gersick et al. 1997), Renato Tagiuri ja John Davis (Tagiuri et al 1982) ja Matti Koironen (Koironen 1998).

3. Menetelmät

Tutkimus on tehty laadullisesti eli kvalitatiivisesti. Laadullinen lähestymistapa valittiin siksi, että tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla henkilökohtaisesti perheyriittäjiä, eikä näin ollen kvantitatiivista eli määrällistä lähestymistapaa nähty tutkimusta hyödyttäväksi. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä niin, että selvitetään ilmiön merkitystä ja tarkoitusta sekä koetetaan saada kokonaisvaltaisempi ja syvempi käsitys ilmiöstä. Käytännössä tämä tarkoittaa usein tilan antamista tutkittavien henkilöiden näkökulmille ja kokemuksille sekä perehtymistä tutkittavaan ilmiöön liittyviin ajatuksiin, tunteisiin ja vaikuttimiin (Hirsijärvi et al. 1995). Laadullinen tutkimuskohde on

aina myös ainutkertainen ja tämä tulee huomioida yleistyksiä tehdessä (Eskola & Suoranta 1998). Aiheen valinnan taustalla oli kiinnostus perheyrittäjyydestä yritysmuotona sekä oppilaitosyhteistyön mahdollisuudet sekä perheyrityksille, että oppilaitoksille.

Tutkimuksessa valittiin harkinnanvaraisen otannan kautta joukko Etelä-Karjalaisia perheyrityksiä tutkittavaksi. Rajaus suoritettiin Etelä-Karjalaan tutkijan rajallisten liikkumamahdollisuuksien ja tutkimuksen laajuusvaatimuksen vuoksi eikä tutkimus sen vuoksi ole valtakunnallinen. Aineisto kerättiin haastattelemalla perheyrityksiä ennakkoon mietityllä teemahaastattelulla, jossa oli sekä avoimia, että suljettuja kysymyksiä. Haastatteluja suoritettiin kasvotusten yhteensä 29, ja Internetin sekä puhelimen välityksellä 12. Noin 25 haastattelun jälkeen aineisto alkoi kylläntyä eikä viimeisen kymmenen haastateltavan joukosta noussut enää uusia havaintoja. Haastatteluissa hyödynnettiin myös F-PEC asteikkoa, jotta haastattelija sai kuvan haastateltavan osallistumisesta ja vaikuttavuudesta liiketoimintaan (Astrachan, Klein ja Smyrniotis, 2002).

Haastatteluissa käytettiin Likert-asteikkoa, jossa kysymyksenä on aina väittämä ja vastausvaihtoehto valitaan viidestä vaihtoehdosta (Likert 1932).

1. Täysin samaa mieltä
2. Jokseenkin samaa mieltä
3. En osaa sanoa
4. Jokseenkin eri mieltä
5. Täysin eri mieltä

Aineisto saatettiin muotoon, jossa sitä oli helppo käsitellä ja haastatteluissa sekä tutkimuksessa hyödynnettiin Webropol-ohjelmaa. Aineisto litteroitiin tekstimuotoon. Litteroinnin tasoja on kuitenkin muitakin ja ne on jaettu viiteen tarkkuustasoon. (Koskinen et al. 2005, 318-319). Litteroinnin tasot:

1. tavoitteena yleiskuva aineistosta
2. Yleiskuvan lisäksi halutaan saada lainauksia
3. Litterointi ”sanatarkasti”
4. Keskusteluanalyttinen litteraatio
5. Videon litteroiminen: katse, ruumiin liikkeet ja teknologia tutkimuksen kohteena

Tässä tutkimuksessa litterointi suoritettiin 2. tason litteroinnilla jossa tarkoitus oli yleiskuvan lisäksi saada lainauksia tutkimukseen.

Aineistoa analysoitiin teemoittelemalla ja haastatteluaineistosta on nostettu esiin tutkimusongelmaa ja tutkimuskysymyksiä valaisevia teemoja. Tutkimukseen on myös tätä kautta nostettu sitaatteja aineistosta.

Tutkimuksen validiteettia tai tarkemmin ilmaistuna validiutta arvioitaessa pohditaan sitä, mittasiko tutkimus juuri niitä asioita, joita sen oli tarkoitus mitata (Hirsijärvi et.al 2000, 213). Reliabiliteetti taas mittaa voidaanko tulokset toistaa toisen tutkijan tai eri menetelmien kautta, eli toisin sanoen ovatko tutkimustulokset toistettavissa (Eskola & Suoranta 1998).

4. Oppilaitosten ja perheyriytysten välinen yhteistyö

Kuten aiemmin mainittu perheyriytokset eivät ole homogeeninen ryhmä, käsitetään perheyriytys miten tahansa (Birley, 2001). Tätä teoriaa tukee tutkimuksen haastatteluaineisto, sillä haastateltavat perheyriytokset olivat kooltaan ja toimialaltaan hyvin erilaisia. Haastatteluaineistoa kerättäessä suoritettiin ennakkoon mietitty ja suunniteltu teemahaastattelu, jossa oli sekä avoimia, että suljettuja kysymyksiä (Liite 1). Kysymyksiä esitettiin 16 ja haastattelu toistettiin jokaiselle perheyriittäjälle samalla kaavalla, samassa järjestyksessä, ilman haastattelijan johdattelua. Tässä osiossa syvennytään haastatteluissa esiin nousseisiin havaintoihin käyttäen apuna tutkimuskysymyksiä.

Kaikki haastatellut yritykset olivat kooltaan ja rakenteeltaan perheyriytiksiä tai perheyriytökseen rinnastettavia pk-yrityksiä. Vastaajat, jotka ilmoittivat, etteivät luokittele itseään perheyriytöksiksi, oli viime aikoina tapahtunut muutoksia. Yleisimpänä tapauksena se, että perheen lapset/puoliso työskentelevät välillä yrityksessä, mutta eivät tällä hetkellä, jotta perheyriytöksen kriteerit täytyisivät. Määriteltäessä ovatko haastateltavat perheyriittäjiä/perheyriytökseen kuuluvia henkilöitä, hyödynnettiin teoriaosioissa esiteltyjä mittareita: perheyriittäjyyden seitsemän toiminnallista määritelmää (Chua, Chrisman & Sharma, 1999), perheyriytöksen määrittelemistä toiminnallisuuden perusteella (Westhead &

Cowling, 1999) ja F-PEC asteikkoa mitattaessa osallistumista ja vaikuttavuutta liiketoimintaa (Astrachan, Klein ja Smyrnios, 2002).

Oppilaitosyhteistyötä haastatellut perheyrietykset olivat tehneet laajasti. Aluksi yrittäjät/yrietykset ymmärsivät yhteistyön niin, että mitä oppilaitos on yrietykselleni tehnyt mutta kun keskustelussa mentiin syvemmälle, paljastui myös se toinen puoli, että mitä yrietykseni on tehnyt oppilaitosten kanssa. Yhteistyötä on ollut paljon ja monitasoista, aina työelämään tutustujista yliopistotasoiisiin lopputöihin asti. Kolmen ympyrän mallia hyödyntäen oli helppo havainnollistaa liiketoiminnan, perheen ja omistajuuden mukana tuomat haasteet ja roolit ja tutkia sen kautta oppilaitosyhteistyötä (Gersick et al 1997).

4.1 Yhteistyö jota tehdään

Oppilaitosyhteistyötä tehdään paljon ja yleisin yhteistyön muoto on oppilaitoksista saatava työvoima. Kesätyöntekijöitä ja työharjoittelijoita otetaan mielellään vastaan ja koska usein työ vaatii ammattitaitoa, niin ammattikoululaiset työharjoittelijat arvostettiin korkeimmalle, sillä tavoitteen oli usein kasvattaa työharjoittelijoista vakituista työvoimaa. Myös työelämään tutustujiin (TET) oltiin tyytyväisiä vaikka suoranaista hyötysuhdetta perheyrittäjät eivät tässä nähneetkään. Se, että oppilaitokset tarjoavat työvoimaa yrietysten käyttöön pidettiin siitakin syystä erinomaisena mahdollisuutena, sillä silloin perheyrietyks pääsee pienellä riskillä kokeilemaan kannattaako yrietyksen palkata lisää työvoimaa vai ei ja usein juuri työharjoittelijat vakinaistettiin.

Perheyrietyksille oli myös tehty lopputöitä niin ammattikouluista, ammattikorkeakouluista kuin yliopistoiltakin mutta niiden hyötyä pidettiin minimaalisena. Usein lopputyöntekijä kuului perheeseen tai lähisukuun ja näin ollen haluttiin antaa tukea hänen valmistumiselleen. Mikäli lopputyöntekijä ei perheeseen tai lähisukuun kuulunut niin sitten oli kyseessä yrietyksen työntekijä, jolle haluttiin sama mahdollisuus suoda. Itse lopputöitä ei kuitenkaan arvostettu korkealle, sillä niitä ei aina ymmärretty eikä vaadittu lopputyöntekijää kertomaan tutkimuksensa tuloksia. Usein myös perheyrittäjän kiireinen arki oli syynä tutkimusten lukematta jättämiselle.

Perheyrityttäjät ovat aktiivisesti toimineet myös itse oppilaitosyhteistyön osallistuvana osapuolena. Moni haastateltu yritys oli tarjonnut yritystään esimerkkiyhtiöksi oppilaiden harjoitustöihin mutta tätä mahdollisuutta ei suurin osa yrityksistä kuitenkaan ole ymmärtänyt. Perheyritykset ovat myös rohkeasti ottaneet yhteyttä oppilaitoksiin aina tarpeen vaatiessa ja tämä on yksi tämän tutkimuksen tärkeimmistä löydöistä.

Perheyrityksen rajalliset resurssit huomioon ottaen perheyrityksellä tulee aina olla tarve johonkin, ennen kuin yhteistyö voi syntyä. Yritykset ovatkin teettäneet opiskelijoilla itselleen tarpeellisia työkaluja mm. Internet-sivuja, asiakastytyväisyyskyselyjä, sosiaalisen median käyttöä markkinointisuunnitelmia ja liiketoimintamalleja.

Yhteistyön aloittamisen kimmokkeena toimivat myös henkilösuhteet. Perheyrityttaja tuntee henkilöitä oppilaitoksessa, jolloin kynnyks aloittaa on paljon matalampi kuin täysin ulkopuolelta. Usein perheyrityttäjät eivät ole korkeakoulutettuja, sillä he ovat joko itseoppineita tai kasvaneet yritykseen vanhempiensa kautta, niin kynnyks ottaa yhteyttä korkeakouluun on valtava. Tällöin henkilösuhteet toimivat oppilaitosyhteistyön aloittamisen indikaattoreina.

Suurimmat haastattelemani perheyritykset tekevät myös tutkimustasoista yhteistyötä yliopiston kanssa, jolloin heillä on tarve johonkin ja yliopisto yrittää antaa heille ratkaisun. Tämä koski tässä tutkimuksessa tekniikan toimialoilla toimivia perheyrityksiä, ja näissä yrityksissä oltiin valmiita sijoittamaan tutkimukseen aikaa, rahaa ja resursseja. Yritykset ja oppilaitokset ovat tällöin erittäin tiiviissä yhteistyössä, jolloin myös henkistä pääomaa jaetaan ratkaisun saamiseksi.

Osa perheyrityksistä tuki myös työntekijöidensä kouluttautumista ja suosituin muoto oli muuntokoulutus insinööristä diplomi-insinööriksi. Tätä perusteltiin ihmistyyppillä, jolla on halu kehittyä. Ylemmän korkeakoulututkinnon muuntokoulutusta tohtoriksi ei tässä haastatteluaineistossa esiintynyt eikä myöskään ammattitutkinnosta korkeasti koulutetuksi. Työn ohessa kuitenkin haluttiin työntekijöiden erikoistuvan omalla alallaan ja tähän panostettiin perheyritysten puolelta.

Perheyrityttäjät ovat myös hyvin aktiivisia oman tietonsa jakamisessa ja moni perheyrityksiin kuuluva olikin käynyt luennoimassa oppilaitoksilla yrittäjyyden ja perheen yhdistämisestä.

Myös mentorina toimimista harrastetaan, jolloin perheyritys mentoroi oppilasta opinnoissaan. Tämä toki oli harvinaista mutta se koettiin hyödylliseksi sisäisen tiedon jakamiskeinoksi, jolloin perheyrityksen tavoitteena oli kasvattaa oppilaasta työntekijä itselleen. Perheyrittäjiä on myös kutsuttu asiantuntijoiksi erilaisiin projekteihin mitkä eivät suoraan liity oppilaisiin vaan oppilaitoksen hankkeisiin kuten tutkimustyöhön.

Oppisopimuksella palkattuja työntekijöitä myös hyödynnetään ja tämä koettiin yhdeksi parhaista keinoista vakituisen työvoiman saamiseksi. Palkkaamisen kynnys alenee kun yritys tietää oppisopimusjakson päätyttyä minkälaisen työntekijän on saamassa ja samalla yritys voi todistaa olevansa hyvä ja luotettava työnantaja. Suurimpana yksittäisenä tekijänä oppisopimuksen erinomaisuudesta pidettiin sen kustannustehokkuutta perheyritysten taloudellisiin resursseihin viitaten.

Pääsääntöisesti oppilaitosyhteistyö perheyritysten ja oppilaitosten välillä on sujunut hyvin mutta ongelmia ovat yrittäjät myös havainneet. Yrittäjät pitivät erittäin hyvänä sitä että työharjoittelijoille ei tarvitse maksaa palkkaa, sillä usein he vain hidastavat toimintaa, sillä työtä ei kerkeä täydellisesti oppimaan harjoittelujakson aikana. Toki he tuovat piristystä työhön ja parhaimmillaan oppivat nopeasti ja muuttuvat taloudellisesti kannattaviksi. Taloudellinen näkökulma ei kuitenkaan ollut yhdenkään yrittäjän mielestä tärkein kriteeri työharjoittelijoita otettaessa. Pääsääntöisesti haluttiin turvata nuorelle työharjoittelupaikka ja mikäli tuuri käy niin työharjoittelijasta saattaa kasvaa yritykselle vakituinen työntekijä. Uusia ideoita/ajatuksia pidettiin myös arvossa mutta niiden toteuttamista ei useinkaan harkittu. Aika on usein perheyrittäjillä tiukalla, joten oppilaitosyhteistyö ei ajatuksissa usein pyöri. Näin ollen yhteinen toive oli, että oppilaitokset olisivat aktiivisempia perheyrityksiä kohtaan. Moni ilmaisi myös myönteisyytensä oppilaita kohtaan ja olivat valmiita kokeilemaan uudenlaisia yhteistyön muotoja kuten sosiaalisen median hyödyntämistä. Työharjoittelijoista koululaisiin ja ammattikoululaisiin oltiin erittäin tyytyväisiä mutta ammattikorkeakoululaiset työharjoittelijat suoriutuivat tässä tutkimusaineistossa heikosti. Koululaisten innokkuus ja ammattikoululaisten ammattitaito sekä ammattilypeys tekivät vaikutuksen. Ammattikorkeakoulun työharjoittelijoita kuvailtiin monen yrittäjän toimesta laiskoiksi, myöhästeleviksi ja välinpitämättömiksi. Toki tätä ei kaikkiin ammattikorkeakoulun työharjoittelijoihin voi yleistää. Yliopiston kesätyöntekijöitä keuhuttiin oma-aloitteisiksi sekä täsmällisiksi.

4.2 Perheyrittäminen vaikuttaa oppilaitosyhteistyöhön

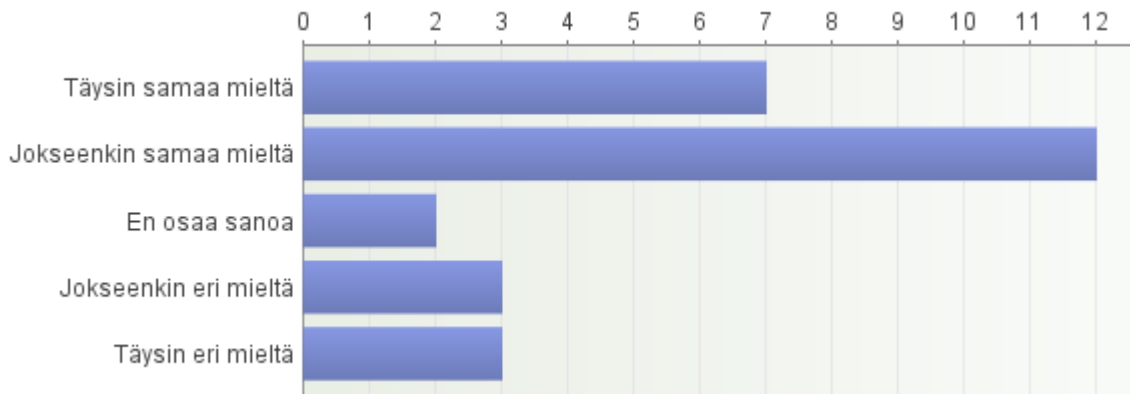
Oppilaitosyhteistyön sisältöön vaikuttaa yrityksen koko ja sen tarjoamat resurssit. Perheyritykset ovat pääsääntöisesti mikro-/pk-yrityksiä, joten heillä on rajallisemmat resurssit kuin suurilla yrityksillä. Moni yrittäjä harmitteli sitä, ettei pysty tarjoamaan työharjoittelu, lopputyö- tai kesätyöpaikkaa omien rajallisten resurssien takia. Yhteistyötä tehtäisiin paljon enemmän, mikäli resurssit vain antaisivat myöten. Kuitenkin yhteistyön aloittaminen ja toteuttaminen nähtiin helppona, mikäli vain resurssit riittävät, sillä usein perheyrittäjällä on päätäntävalta mitä tehdään ja milloin. Se tuo mukaan nopeutta ja joustavuutta mikä perheyrittäjien mielestä usein puuttuu isoilta yrityksiltä. Yhteistyön sisältöön vaikuttaa myös perheyrittäjän henkilökohtainen persoona, asenne ja arvomaailma ja moni yrittäjä sanoikin, että aina ratkaisevaa ei ole yrityksen koko ja resurssit, vaan halu auttaa opiskelijaa pienen riskinoton kauttakkin. Joskus riski myös kantaa odottamatonta hedelmää. Ongelmaksi kuitenkin koettiin se, että yrittäjä ei aina tiedä mitä oppilaitokselta/opiskelijalta saa tai mitä he osaavat.

”Oppilaitosten tulisi kertoa mihin opiskelijat kykenevät ennen kuin yrittäjän tarvitsee ottaa riski.” (Perheyrittäjä A, haastatteluaineisto 2012)

Moni yrittäjistä oli myös sitä mieltä, että oppilaitosyhteistyön sisältöön ei vaikuta se, että kyseessä on perheyritys vaan, että kyseessä on pk-yritys. Heidän mielestään yhteistyön sisältö ei ole omistajapohjasta vaan yrittäjistä kiinni. Eräs oppilaitosyhteistyötä tekevä perheyrittäjä kuvaili, että ero on seuraava:

”Jos olisin toisen palveluksessa ja palkkaisin työharjoittelijan, niin opettaisin hänelle kuinka työ tehdään mutta omassa perheyrityksessä opetan tämän lisäksi myös sitoutumisen yritykseen, työtovereihin ja tavoitteisiin sillä kyseessä on perhe johon tulet harjoittelemaan” (Perheyrittäjä B, haastatteluaineisto 2012)

Haastateltavien mielestä perheyrityksille rakentuu oppilaitosyhteistyön kautta myös kasvot joko positiivisessa tai negatiivisessa mielessä, joka vaikuttaa oppilaitosyhteistyön laajuuteen.



Kuvio 4: Oppilaitosyhteistyöhön vaikuttaa se, että kyseessä on perheyrittäjä?
(Likert-asteikko, Haastattelurunko, Liite 1)

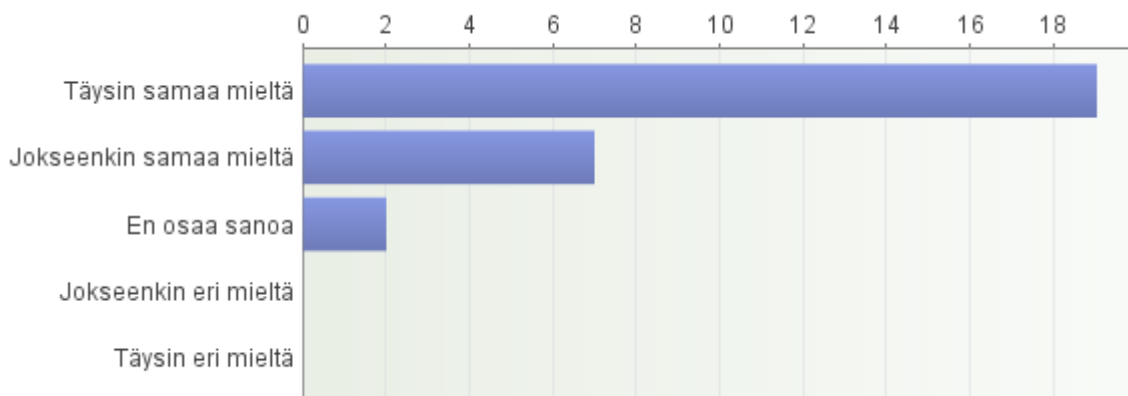
Kuviossa 4 tarkennettiin Likert -asteikkoa hyödyntämällä haastateltavien mielipide kysymykseen: Oppilaitosyhteistyöhön vaikuttaa se, että kyseessä on perheyrittäjä? Kuten taulukosta havaitaan, valtaosa haastateltavista oli sitä mieltä, että perheyrittäminen vaikuttaa oppilaitosyhteistyöhön jollakin tavalla. Haastateltavat, jotka olivat eri mieltä, eivät mieltäneet yritystään perheyrittäjäksi vaan mikro-/pk- yritykseksi.

4.3 Kuinka oppilaitosyhteistyö syntyy

Oppilaitosyhteistyö on pääsääntöisesti saanut alkunsa oppilaitoksen tai opiskelijan yhteydenotosta yritykseen. On esimerkiksi pyydetty harjoittelupaikkoja, yrittäjiä luennoimaan oppitunneille tai kesätöitä. Myös henkilösuhteet ovat vaikuttaneet voimakkaasti yhteistyön aloittamiseen. On esimerkiksi tunnettu joku henkilö oppilaitoksesta tai palkattu kouluiässä oleva sukulainen töihin. Kuitenkin kaikelle yhteistyölle on perustana ollut se, että yrityksellä on tarve johonkin. On täysin mahdoton ajatus haaskata resursseja mikäli tarvetta ei ole, joten joko se on valmiiksi tai sitten se on luotu. Tästä tarvelähtöisyydestä on sitten lähdetty rakentamaan yhteistyötä ja useimmiten oppilaitokset ovat ottaneet yhteyttä ehdottaakseen työharjoittelujaksoa, josta yhteistyö on alkanut. Yritykset eivät myöskään aina ole tunnistaneet tarvetta ennen kuin oppilaitokset ovat heille sen havainnollistaneet mm. Yliopistotasolla Lappeenrannan teknillisen

yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus on tehnyt hyvää työtä ja sen pohjalta on monen yrityksen kohdalla oppilaitosyhteistyö alkanut. Oppisopimuskoulutuksesta yrittäjät olivat hyvin mielissään ja toivoivat siihen vielä lisää tukea valtiolta, sillä sitä kautta on saatu konkreettista hyötyä ja myös yhteistyöhön lisää työkaluja. On myös monia aloja, joille ei ole olemassa koulutusta, niin käytännössä ainoa tapa saada työntekijöitä on kouluttaa heidät itse.

Kuten sanottu perheyrittäjät lähtevät pääsääntöisesti oppilaitosyhteistyöhön tarvelähtöisesti, mutta tästä massasta poikkesi kaksi yritystä, joilla ei ollut tarvetta yhteistyöhön vaan hyvästä tahdosta ja omasta mielihyvän tunteesta annettiin työharjoittelupaikka. Myös kaksi yritystä mainitsi olleensa itse aktiivinen osapuoli ja ottaneensa yhteyttä oppilaitokseen. Toinen saadakseen työharjoittelijan, jottei tarvitse palkata kokoaikaista sihteerä ja toinen saadakseen sähköisen asiakastilausjärjestelmän ravintolaansa. Yleistä oli myös se, että yrittäjälle tulee ylväs tunne kun oman yrityksen toiminta kelpaa oppimateriaaliksi.



Kuvio 5: Yhteistyön aloittaminen oli helppoa? (Likert-asteikko, Haastattelurunko, Liite 1)

Kuvio 5 osoittaa että perheyrittäjien mielestä oppilaitosyhteistyön aloittaminen oli helppoa. Moni ei kuitenkaan tunnista kaikkia yhteistyön mahdollisuuksia kuten esimerkiksi harjoitustöiden teettämistä opiskelijoilla. Tästä puhuttaessa oli moni yritys jopa valmis

maksamaan muutamia satoja euroja esimerkiksi tilinpäätösanalyysin toteuttamisesta. Halua olisi tehdä siis enemmänkin yhteistyötä jos vain tietoa olisi enemmän mahdollisuuksista. Moni perheyrittäjä myös koki ongelmaksi sen, että perheyrittäjä on harvoin korkeasti koulutettu, joten näin ollen kynnyks avun pyytämiseen yliopistolta on suuri. Koetaan, että maailmankatsomus on täysin erilainen ja käytännön töitä tekeville perheyrittäjille ei ole tarjolla hyödyttävää yhteistyötä korkeakoulujen kanssa.

4.4 Oppilaitosyhteistyö hyödyttää perheyrittäjiä

Perheyrittäjät ovat kokeneet saaneensa oppilaitosyhteistyöstä paljon hyötyä. Työharjoittelijoita, kesätyöntekijöitä, vakituisia työntekijöitä, ratkaisuja ongelmiin, uusia verkostoja ja laadukkaita lopputöitä, joita on käytetty liiketoiminnan ohjaamisessa, jolloin opiskelijat ovat myös tuoneet konkreettista apua työtehtäviin. On myös opittu tuntemaan nuorten ajattelumaailmaa ja heidän kautta saatu uusin tieto yritykseen. Tätä kautta on myös koettu että yrittäjät ovat joutuneet arvioimaan omia toimintamallejaan kun opiskelija on tuonut yritykseen uutta tietoa. Taidot eivät myöskään pääse ruostumaan kun opiskelijat kyselevät työstä kaikenlaista, jolloin yrittäjä joutuu jatkuvasti muistelemaan miten mikäkin asia tehdään. Käytännön taloudellinen hyöty on joskus merkittävä ja osa yrityksistä ottaa työharjoittelijoita pelkästään sen perusteella. Oppilaiden tekemien erilaisten markkinointisuunnitelmien, sovellusten ja liiketoimintamallien hyödyntäminen konkreettisesti on auttanut yrityksiä paljon. Tästä esimerkkinä työnvalvontajärjestelmän suunnittelu ja toteutus, josta yrittäjä on ollut erittäin mielissään. Myös Internet sivujen ja verkkokaupan toteutuksesta yrittäjät ovat tyytyväisiä, sillä se vaati ammattitaitoa, joita heillä ei itsellään ollut. Oppisopimuksella olleista työntekijöistä on myös ollut paljon apua ja tällä tavoin on saatu kompensoitua koulutusaikaa ja palkkaa taloudellisesti kannattavaksi. Kaikkea työharjoittelua ja oppisopimuksella koulutettavia yhdistää yrittäjien mielessä se, että on vaivatonta palkata tällainen henkilö vakituisesti työntekijäksi kun hänet tuntee jo etukäteen. Näin palkkaamisen kynnyks laskee kun riski saadaan minimoitua harjoitteluaikalla. Yrityksen nimeä on myös saatu tunnetuksi opiskelijoiden keskuudessa ja moni kokeekin heidän olevan tulevaisuuden asiakkaita. Varsinkin vanhemmat yrittäjät nostivat myös esille sen, että on tärkeää, että on voinut antaa itsestään jotain jälkipolville.

4.5 Parhaat ja huonoimmat käytänteet

Haastattelussa perheyrittäjiltä tiedusteltiin mitkä yhteistyökäytänteet ovat toimineet parhaiten. Ehdottomaksi ykköseksi nousivat työharjoittelijat. Tähän samaan kategoriaan laskettiin myös työharjoittelijoista vakituisiksi työntekijöiksi muuttuneet työntekijät. Seuraavaksi eniten arvostettiin konkreettisia yhteistyöprojekteja kuten Internet sivujen toteutusta, liiketoimintamallien suunnittelua ja markkinointisuunnitelmia. Melko harvalla haastatelluista yrityksistä on ollut oppisopimuksella koulutettavia, mutta sitä arvostettiin korkealle ja ne, joilla oppisopimuksella koulutettavia on ollut, ovat pääsääntöisesti olleet erittäin tyytyväisiä. Vähiten hyötyä koettiin saavan kouluikäisten työelämään tutustumisista sekä hieman tutkijan yllätykseksi loppu-/opinnäytetöistä. Harva yritys oli loppu-/opinnäytetöitä toteuttanut ja niistä, jotka olivat toteuttaneet, osa oli jopa jättänyt ne kokonaan lukematta. Perheyrittäjät kyllä nostivat opinnäytetyöt esiin kun kysyttiin oppilaitosyhteistyöstä, mutta kun käytänteet laitettiin hyötyjärjestykseen, niin loppu-/opinnäytetyöt jäivät aina viimeiseksi. Vaikka työelämään tutustujista ei koettu suoranaista hyötyä saavan niin sitä pidettiin piristävänä muutoksena arkeen ja näitä otetaan mielellään jatkossakin.

5. YHTEENVETO

Yhteenveto rakentuu kolmesta kohdasta. Ensiksi vastataan tutkimuskysymyksiin, toiseksi käydään läpi tutkimuksen yhteenveto ja viimeisenä käsitellään jatkotutkimustarpeita.

5.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää minkälaista oppilaitosyhteistyötä perheyrietykset ja oppilaitokset Etelä-Karjalassa harjoittavat, vai harjoittavatko ollenkaan. Näyttäisi siltä, että perheyrietykset tekevät laajasti ja monitasoisesti oppilaitosyhteistyötä Etelä-Karjalassa. Suosituimmat yhteistyön muodot ovat työharjoittelijat, kesätyöntekijät, lopputyöt, oppisopimusopiskelijat, projektityöt, yhteiset tutkimukset ja perheyriettäjien pitämät luennot oppilaitoksissa.

Tutkimuksessa alakysymyksiä oli kolme: mitä lisäarvoa oppilaitosyhteistyö tuo perheyrietykselle, Mitkä ovat parhaat käytänteet oppilaitosyhteistyön toteuttamiseen ja minkälaisia haasteita oppilaitosyhteistyössä on.

5.1.1 Mitä lisäarvoa oppilaitosyhteistyö tuo perheyrietykselle

Perheyriettäjät ovat kokeneet saaneensa yhteistyöstä paljon lisäarvoa kuten ratkaisuja ongelmiin, uusia verkostoja, omien toimintatapojen arviointia ja taitojen ylläpitämistä. Opiskelijat ovat tuoneet konkreettista apua työtehtäviin ja käytännön taloudellinen hyöty on joskus merkittävä. Osa yrityksistä ottaakin työharjoittelijoita pelkästään jo taloudellisen hyödyn perusteella. Oppilaiden tekemien erilaisten markkinointisuunnitelmien, sovellusten ja liiketoimintamallien hyödyntäminen on koettu myös hyödylliseksi. Oppisopimuksella olleet työntekijät koettiin taloudellisesti kannattavimmiksi ja tällä tavoin perheyrietyks on saanut kompensoitua koulutusaikaa ja palkkaa taloudellisesti hyödyttäväksi.

5.1.2 Mitkä ovat parhaat käytänteet oppilaitosyhteistyön toteuttamiseen?

Parhaimpina yhteistyökeinoina pidettiin työharjoitteluja, kesätyöntekijöitä, oppisopimusoppilaita, yhteisiä projekteja ja uusia ideoita. Vähiten arvoa koettiin saavan harjoitus-/lopputöistä, sillä niiden ei koettu antavan perhey yritykselle lisäarvoa. Tämä johtui siitä, että työn tekijä ei ollut avannut työnsä tuloksia perheelle eikä häneltä niistä kysytty. Jatkossa pitäisi panostaa siihen, että opinnäytteen tekijä kertoisi yrityksen edustajille mitä heidän kannaltaan uutta hän tutkimuksessaan löysi ja mitä hyötyä uudesta tiedosta on yrityksen toiminnan kannalta. Myös huonoja kokemuksia oppilaitosyhteistyössä havaittiin, mutta niistä selvittiin keskustelemalla oppilaitosten ja opiskelijoiden kanssa. Huomion arvoista on myös se, että perheyrityksille tulee ylväs tunne, kun oman yrityksen toiminta kelpaa oppimateriaaliksi. Varttuneemmat yrittäjät nostivat myös esille sen, että on henkisesti tärkeää, kun on voinut antaa itsestään jotain jälkipolville.

5.1.3 Oppilaitosyhteistyön haasteet?

Haasteena yhteistyölle koettiin, että perhey yrityksissä työ on usein opetettu itse jälkipolville, jolloin varsinkin korkeakoulutasoisen yhteistyön hyötyjä ei ymmärretä. Perheyritykset havaitsivat, että perheyrityksissä on harvoin itse korkeasti koulutettu, joten näin ollen kynnys korkeakoulutasoiseen yhteistyöhön on suuri. Koetaan, että maailmankatsomus on täysin erilainen ja käytännön töitä tekeville perhey yrityksille ei ole tarjolla hyödyttävää yhteistyötä vaan sellaista "tieteellistä puuta heinää". Oppilaitosyhteistyöstä puhutaan myös harvoin perheyrityksien keskuudessa. Tämä johtuu siitä, että perheyrityksillä ei ole varsinaista keskustelufoorumia johon kokoonnuttaisiin säännöllisesti keskustelemaan ja myös se tosiasia on otettava huomioon, että oppilaitosyhteistyö ei ole kovin usein kiireisen perheyrityksen mielessä. Haasteita luo myös perhey yritysten resurssit, tietämättömyys yhteistyön mahdollisuuksista ja kiireinen perheyrityksen arki.

5.2 Johtopäätökset

Tämä tutkimus on tuonut mukanaan uutta tietoa perheyrittäjäyyskeskusteluun ja toimii tulevaisuudessa pioneerityönä tutkittaessa tai toteutettaessa perheyritysten ja oppilaitosten välistä yhteistyötä.

Oppilaitosyhteistyö on pääsääntöisesti saanut alkunsa oppilaitoksen/opiskelijan yhteydenotosta yritykseen. Kaikelle yhteistyölle on kuitenkin perustana se, että perheyrittäjäyksellä on tarve johonkin ja tämä on yksittäin tämän tutkimuksen tärkein löytö. On täysin mahdoton ajatus haaskata resursseja mikäli tarvetta ei ole, joten joko se on valmiiksi tai sitten se on luotu. On myös huomion arvoista, että perheyrittäjäykset eivät useinkaan tunnista tarvetta yhteistyölle ennen kuin oppilaitokset sen heille havainnollistavat. Monille perheyrittäjille onkin epäselvää voiko oppilaitosyhteistyöstä jotenkin hyötyä. Tarve on joko oltava valmiiksi tai sitten tarve on luotava. Oppilaitosten on myös osattava ottaa perheyritysten resurssien rajallisuus huomioon, sillä valtaosa näistä sijoittuu mikro-/pk- yritysten kenttään, jolloin taloudellisten tai henkisten resurssien sijoittamista harkitaan tarkkaan. Huomion arvoista on myös, että perheyritysten omistusrakenne mahdollistaa nopean ja joustavan yhteistyön aloittamisen. Suurin osa haastateltavista voidaan lokeroida kolmen ympyrän mallin mukaisesti lokeroon 7, eli henkilö on samaan aikaan sekä perheenjäsen, omistaja ja työntekijä, jolloin hän voi tehdä nopeita päätöksiä (Gersick et al 1997). Omistusrakenne vaikuttaa muutenkin, sillä verrattuna perheyritysten ajatusmaailmaa sijoittajaomisteiseen pörssi-yhtiöön, jonka tärkeimpänä tehtävänä on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, on perheyritysten tärkein tehtävä useimmiten toiminnan jatkuvuuden turvaaminen ja mahdollisesti yrityksen siirtäminen jälkipolvelle paremmassa kunnossa.

Tutkimuksesta nousi myös havainto, että perheyrittäjäyksiltä tuntuu puuttuvan identiteetti. Yhteiskunta ja he itse mieltävät yrityksensä mikro-/pk-yritysten kenttään, jolloin perheyrittäjäyksen omia erityispiirteitä ei liiketoiminnassa korosteta. Oppilaitosten puolella tämä havainto tulisi ottaa huomioon tutkimuksessa ja opetuksessa, jotta tietoisuus perheyrittäjäyydestä lisääntyisi. Oppilaitosten tulisi ottaa huomioon, että perheyrittäjäykset eivät ole pieniä, keskisuuria tai suuria, vaan monenlaisia. Juuri perheen ydinrooli omistuksessa,

johdossa ja hallinnossa on erityinen ja tämä erottaa perheyrittämisen omaksi yrittäjyyden muodoksi.

Tätä tutkimusta tulkittaessa tulee ottaa huomioon, että tarkasteltavana oli joukko Etelä-Karjalaisia perheyrittäjiä, eikä tuloksia voi näin ollen yleistää valtakunnallisesti. Kuitenkin päälöytöihin kuten yhteistyön tarvelähtöisyyteen perheyrittäjien puolelta ja kestävien toimintamallien rakentamiseen tutkimus uskaltaa ottaa kantaa, sillä perheyrittäjien koko ja resurssit ovat vastaavanlaisia koko Suomen perheyrittäjäkentällä. Tutkimuksen validiutta arvioitaessa pohditaan mittasiko tutkimus asioita, joita sen oli tarkoitus mitata. Tämän tutkimuksen validiutta lisää se, että tutkimus vastaa asetettuihin tutkimusongelmiin. Tutkimuksen reliabiliteettia mitattaessa arvioidaan, voidaanko tulokset toistaa toisen tutkijan tai eri metodien kautta. Tämän tutkimuksen reliabiliteettia lisää kattava aineisto ja aineiston analyysi.

5.3 Jatkotutkimustarpeet

Tutkimuksen löydöt huomioiden on perusteita perheyrittäjien omat lähtökohdat huomioivalle tutkimukselle, jossa painopisteenä olisi perheyrittäjyys yrittäjyyden muotona ja perheyrittäjien erityispiirteet. Tutkimuksen kautta luotaisiin uutta teoriaa perheyrittäjien ympärille, joka sitten tähtäisi oppilaitosyhteistyön kehittämiseen.

Tulevaisuudessa pitäisi tutkia miten oppilaitosyhteistyötä voitaisiin perheyrittäjien ja oppilaitosten välillä syventää niin, että sitä varten rakennettaisiin kestävä rakenteet ja toimintamallit. Internetissä toimiva yhteistyöportaali olisi yksi vaihtoehto.

Yhteistyöportaaliin voitaisiin integroida opiskelijapankki työnantajille, avoimet työharjoittelupaikat, harjoitustyöpaikat, loppu-/opinnäytetyöpaikat sekä kesä-/vakinaiset työpaikat. Portaalin tarkoituksena olisi helpottaa oppilaitosten ja perheyrittäjien linkittymistä käytännön hyödyn kautta. Idea portaalista sai kannatusta koko haastatellulta joukolta, sillä se helpottaisi yhteistyön aloittamista niin perheyrittäjien kuin oppilaitosten puolelta. Tärkein tehtävä portaalilla kuitenkin olisi tietoisuuden lisääminen ja oppilaitosyhteistyön

mahdollisuuksien esille tuominen paikalliselle perheyrittäjäkentälle. Jatkossa pitäisi myös tutkia tästä tutkimuksesta nousseeseen havaintoon perheyrittäjä-identiteetin puuttumisesta.

Lähdeluettelo

- Birley, S. 2001. Owner-Manager Attitudes to Family and Business Issues: A 16 Country Study. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 26 (2). 73-74
- Chrisman, J. J., Hofer, C. W., & Bolton, W. R. 1988. Toward a system for classifying business strategies. *Academy of Management Review*, 13, 413-428
- Chuan, J. H., Chrisman, J. J. & Sharma, P. 1999. Defining Family Business by Behavior. 23 (4). 19-39
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 3. Painos. Tampere: Vastapaino. ISBN 951-768-035-X.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollum Hampton, M., Lansberg, I. 1997. *Generation to Generation – Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press
- Hirsjärvi, S., Huttunen, J. 1995 : Johdatus kasvatustieteeseen. Uudistettu laitos. Porvoo. p.174
- Johannisson, B. & Huse, M. 2000. Recruiting outside board members in the small family business: an ideological challenge. *Entrepreneurship & Regional Development* Oct-Dec2000, Vol. 12 Issue 4, p353.
- Kauppa- ja teollisuusministeriö. 2005. Perheyrittäjyys. Perheyrietykset jatkuvuuden, uusiutumisen ja kasvuhakuisuuden moottorina.
- Koiranen, M. 1998. Perheyrittäminen. Huomioita suku- ja perheyrietyksistä. Tampere. Tammer-paino Oy.

- Koiranen, M. 2003. Understanding the contesting Ideologies of Family Business: Challenge for Leadership and Professional Services. *Family Business Review*; San Francisco Dec 2003, 241-250
- Koskinen, I., Alasuutari, P., Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino, p. 350.
- Lansberg, I. 1988. The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119-143.
- Likert, Rensis 1932. A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology* 140: 1–55.
- Sharma, P. 2004. An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business review*. Vol 17, Issue 1, 1–36,
- Tagiuri, R. & Davis, J 1982. Bivalent Attributes of the family firm. *Family business review*, 199-208
- Westhead, P. & Cowling, M. 1999. Family Firm Research: The Need for a Methodological Rethink. *Entrepreneurship: Theory & Practice* Fall98, Vol. 23 Issue 1, p.31

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko



Lappeenranta University Of Technology (LUT) Oppilaitosyhteistyö -kysely. Kaikki keräämämme tiedot ovat luottamuksellisia eikä niitä luovuteta koskaan kolmannelle osapuolelle ilman asianosaisen lupaa.

1. Yhteystiedot

Etunimi

Sukunimi

Matkapuhelin

Sähköposti

Yritys / Organisaatio

Toimiala

Asema (Esim. toimitusjohtaja, hallituksen puheenjohtaja)

2. Saako yrityksenne nimeä käyttää tutkimuksesta syntyvissä julkaisuissa?

- Kyllä
 Ei

3. Onko yrityksenne perheyritys? (määräysvalta on yhdellä tai useammalla perheellä. Perheyrityksessä työskentelee vähintään kaksi perheenjäsentä ja yrityksen johto hyväksyy perheyritykseksi kutsumisen.)

- Kyllä
 Ei

4. Minkälaista oppilaitosyhteistyötä yrityksenne on tehnyt?

5. Kuinka yhteistyön sisällössä näkyy se, että kyseessä on perheyritys?

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

7. Miten yhteistyö alkoi (mistä idea yhteistyölle syntyi)?

8. Yhteistyön aloittaminen oli helppoa?

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

9. Minkälaista hyötyä olette kokeneet saaneenne yhteistyöstä?

10. Mitkä käytänteet ovat teille toimineet parhaiten?

11. Haluaisitteko tiivistää yhteistyötä yliopiston kanssa? (Pro Gradut, Diplomityöt jne.)

- Kyllä
- En ole varma mitä yritykseni siitä hyötyisi
- En

12. Onko teillä olemassa suunnitelmia yhteistyöstä, jotka haluaisitte toteuttaa (jos on niin minkälaista)?

Kyllä

Ei

13. Puhutaanko yrittäjien/perheyrittäjien kesken oppilaitosyhteistyöstä vai onko se ns. hiljaista tietoa?

- Kyllä
- Harvoin
- Ei

14. Onko oppilaitosyhteistyö otettu mukaan yrityksen strategiaan?

- Kyllä
- En osaa sanoa
- Ei

16. Toivoisin yliopiston olevan aktiivisempi yritystäni kohtaan (erinäiset tapahtumat, tutkimukset jne.)?

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

17. Kaipaisin lisää tietoa siitä kuinka perheyritysnäkökulmaa voisi kätevästi tuoda yhteistyössä esiin

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

18. Mitkä asiat haluaisit yrittäjyydestä/perheyrittäjyydestä nostaa esiin?

19. Terveiset tutkijoille

Lähetä

