

**Jyväskylän yliopisto**  
**Taloustieteellinen osasto**

1536.

**PERHEYRITTÄJÄN ASENTEELLISET  
JA TAIDOLLISET OMINAISUUDET  
-NÄKÖKULMA MALESIASTA**

Yrittäjyyden Pro Gradu  
Huhtikuu 1999  
Laatija Minna Tunkkari  
Ohjaaja Matti Koiranen

## TIIVISTELMÄ

Perheyrittäjän asenteelliset ja taidolliset ominaisuudet - näkökulma Malesiasta

Laatija Minna Tunkkari  
Ohjaaja Matti Koiranen

Jyväskylän yliopisto  
Yrittäjäyys  
Pro gradu  
106 sivua

Tämä tutkimus tehtiin laajentamaan suomalaisen perheyrittäjyyden tutkimusalueita yli maan rajojen. Tavoitteena oli kuvata malesialaisten näkemyksiä tärkeimmistä perheyrittäjän ominaisuuksista. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostui perheyrittäjyyden kirjallisuuskatsauksesta, Malesian kulttuurin käsittelystä ja yrittäjää kuvaavista ominaisuuksista. Tutkimus toteutettiin Malesiassa kvantitatiiviselle tutkimukselle ominaisena survey-kyselynä, johon käytettiin seitsenasteikollista kyselylomaketta. Lomake käsitti yrittäjän asenteellisia ja taidollisia ominaisuuksia sekä perheyrittäjyyden erityispiirteitä. Otokoko muodostui 293 vastaajasta. He edustivat eri etnisiä vähemmistöryhmiä toimien yrittäjinä, työntekijöinä tai opiskelijoina. Heidän näkemyksistään tehtiin keskiarvovertailuja ja pyrittiin löytämään perusulottuvuuksia.

Tuloksissa esiintyi neljä perusulottuvuutta, jotka kuvasivat pääasiassa perheyrittäjän henkilökohtaisia ominaisuuksia tai perhearvoja. Perheeseen liittyvät ominaisuudet edellytettiin perheyrittäjälle tärkeimpinä. Asenteet ja taidot kuvasivat yrittäjältä edellytettäviä ominaisuuksia laajimpana ulottuvuutena ja myös yrittäjän sitoutuneisuus muodostui omaksi ulottuvuudekseen. Esitetyt johtopäätökset kuvattiin Hofsteden kansallisen arvojärjestelmän ja Malesian valtauskontojen pohjalta. Kulttuuria kuvasi voimakkaimmin kollektiivisuuden ulottuvuus, joka ilmensi korostunutta perheen merkitystä yrittäjän toiminnassa. Kaikkein tärkeimpänä nähtiin vanhempien kunnioittaminen, mitä korostettiin kaikkien uskontojen elämänopeissa.

Avainsanat: yrittäjä, perheyrittäjä, perheyrittäjäyys, Malesia

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	5
	1.1 Tutkimuskysymykset .....	7
	1.2 Tutkimuksen rakenne ja rajaukset.....	8
	1.3 Aikaisempia tutkimuksia .....	11
	1.4 Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä .....	13
<b>2</b>	<b>PERHEYRITTÄJYYS KIRJALLISUUDEN VALOSSA</b> .....	15
	2.1 Perheyrittäjyyden määrittelyä .....	15
	2.2 Perheyrittäjyyden rakenne .....	16
	2.3 Perheyrittäjyyden erityispiirteitä.....	18
	2.3.1 Edellytyksenä vahva perhe.....	18
	2.3.2 Perhe ja yritys interaktiona.....	20
	2.3.3 Sukupolvenvaihdos .....	22
	2.3.4 Muita erityispiirteitä.....	23
<b>3</b>	<b>KULTTUURI TAUSTALLA</b> .....	26
	3.1 Malesia.....	28
	3.1.1 Bumiputra-politiikka valtion työkaluna .....	29
	3.1.2 Perhepolitiikka .....	31
	3.2 Malesian pääuskonnot ja filosofia.....	32
	3.2.1 Islam .....	32
	3.2.2 Buddhalaisuus ja hindulaisuus .....	33
	3.2.3 Konfutselaisuus .....	35
	3.3 Hofsteden dimensiot - kansallisten arvojärjestelmien ulottuvuudet .....	37
	3.3.1 Valtaetäisyys .....	37
	3.3.2 Yksilöllisyys ja kollektiivisuus .....	39
	3.3.3 Maskuliinisuus ja feminiinisyys.....	41
	3.3.4 Epävarmuuden välttäminen.....	42
	3.4 Islam yritystoiminnan taustalla.....	44
	3.5 Kiinalainen yrittäjyys ulkomailla .....	46

<b>4</b>	<b>YRITTÄJÄLTÄ EDELLYTETTÄVIÄ OMINAISUUKSIA</b> .....	48
	4.1 Käyttäytymisen malli .....	49
	4.2 Yrittäjän asenteellisia ominaisuuksia .....	52
	4.2.1 Motivaatiot taustalla; Maslow ja McClelland .....	53
	4.2.2 Arvojen merkitys.....	56
	4.2.3 Affektisten tekijöiden ilmeneminen yrittäjän käyttäytymisessä.....	57
	4.3 Yrittäjän taidollisia ominaisuuksia.....	59
<b>5</b>	<b>YHTEENVETO</b> .....	61
<b>6</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET</b> .....	64
	6.1 Tutkimusmenetelmät.....	64
	6.1.1 Tutkimuskysymysten täsmentäminen .....	66
	6.1.2 Tutkimuksen luotettavuus; reliabiliteetti ja validiteetti .....	67
	6.2 Tutkimuksen kohderyhmän kuvaus .....	70
	6.3 Tulokset malesialaisten näkemyksistä.....	73
	6.3.1 Perheyrittäjyyden erityispiirteitä .....	75
	6.3.2 Perheyrittäjän asenteellisia ominaisuuksia.....	77
	6.3.3 Perheyrittäjän taidollisia ominaisuuksia .....	78
	6.4 Perusulottuvuudet edellytettävistä ominaisuuksista .....	79
	6.4.1 Perheyrittäjän henkilökohtaiset ominaisuudet .....	80
	6.4.2 Perhearvot.....	81
	6.4.3 Perheyrittäjän henkilökohtainen sitoutuneisuus .....	82
	6.4.4 Taloudelliset arvot ja omistaminen .....	83
<b>7</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	85
	7.1 Arviointia tutkimuksen toteutumisesta .....	93
	7.2 Ehdotuksia jatkotutkimuksille.....	94
	<b>LÄHTEET</b> .....	96
	<b>LIITTEET</b> .....	102

Luettelo kuvioista ja taulukoista:

Kuvio 1: Teoreettinen viitekehys

Kuvio 2: Kolmiulotteinen malli perheyrittäjyyden rakenteesta

Kuvio 3: Ihmisen henkisen ohjelmoinnin kolme tasoa

Kuvio 4: Valtaetäisyys-yksilöllisyys; maiden sijoittuminen

Kuvio 5: Maskuliinisuus-feminiinisyys ja epävarmuuden välttäminen; maiden sijoittuminen

Kuvio 6: Käyttäytymisen osa-alueet

Kuvio 7: Affektinen alue

Kuvio 8: Vastaajien jakaantuminen roduittain

Kuvio 9: Vastaajien asemat

Kuvio 10: Suurimmat erot muuttujissa roduittain

Kuvio 11: Muuttujista muodostuneet perusulottuvuudet

Kuvio 12: Näkemys faktoreista rotujen kesken

Taulukko 1: Perheyrittäjien määritelmiä

Taulukko 2: Ensimmäisen sukupolven perheyrittäjien taipumuksia

Taulukko 3: Vastaajat ristiintaulukoituna rotujen ja aseman kesken; luvut prosentteina

Taulukko 4: Perheyrittäjien ominaisuuksia tärkeysjärjestyksessä

# 1 JOHDANTO

Vuosikymmenien ajan on Aasiassa tapahtunut talouskasvua. Kuitenkin 90-luvun lopulla alkoivat vahvat merkit laman lähestymisestä. Heikentyneen taloudentilan myötä Malesiassa rohkaistaan yrittäjyyteen, sillä yksityiselle sektorille on annettu vastuu talouden tervehtymisestä. Malaijien yrittäjyys on rajoittunut maaseuduille ja kiinalaisvähemmistöt ylläpitävät kaupunkiseudun yrityksiä, jotka ovat enemmistönä perheyriytyksiä. Kiinalaisten yrittäjyys pyritään bumiputra-politiikan keinoin taltuttaa siten, että malaijit hallitsivat valtaosaa valtion pääomasta. Malesiassa avautuvat haasteelliset ajat perheyriytysten toiminnalle.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuoda esiin perheyriittäjältä edellytettäviä ominaisuuksia. Erilaisen näkökulman käsiteltävään aiheeseen tuo Malesian kulttuuri, sillä tulokset perustuvat malesialaisten näkemyksiin. Etniset ryhmät muovaavat malesialaisten arkipäivää omilla tavoillaan ja elämänopeillaan. Nämä tavat ja elämänopit ovat perua eri uskonnoista, joita etniset ryhmät harjoittavat. Uskontoa käytetään tässä tutkimuksessa tulkitsemaan malesialaisten näkemyksiä, vaikka esimerkiksi kuuluisa kulttuuritutkija Geert Hofstede on eri mieltä uskonnon merkityksestä kulttuurieroihin. Hänen kehittämänsä kansallinen arvojärjestelmä toimii puolestaan toisena näkökulmana malesialaisen tutkimusaineiston tulkinnassa.

Perheyriittäjän toimintaympäristönä esitetään perheyriittäjyyden erityispiirteitä ja rakenteita pääosin länsimaisen kirjallisuuden pohjalta. Perheyriityksen erikoisuus on sen jakautuminen osiin, joita ovat tämän tutkimuksen yhteydessä yritys, yrittäjä ja perhe. Yrittäjää kohtaa haaste saada nämä osa-alueet toimimaan tasapainossa keskenään. Siihen tarvitaan tietyt asenteet ja taidot omaava yrittäjä. Yrittäjältä edellytettäviä ominaisuuksia on tutkittu runsaasti ja jossain määrin ne toistavat itseään. Yleisimpinä esiintyy korkea suoritusmotivaatio, riskinottotarve, innovatiivisuus ja riippumattomuuden tunne.

Näiden luetteloiden yhteydessä tulee huomioida toimiala ja yrityksen koko. Perheyrittäjältä edellytettävistä ominaisuuksista ei ole kyetty irrottamaan yleisesti yrittäjälle kuuluvista ominaisuuksista. Siten perheen merkitys esiintyy korostuneesti ja eritoten juuri Malesian näkökulmassa. Perheen merkitys tuo esiin kulttuurieroja mm. siinä, että länsimaissa yrittäjyyden takana ovat yksilön tarpeet ja Aasian kulttuureissa ryhmän - tässä yhteydessä perheen - tarpeet. Asenteet ja arvot ovat perua perheyrittäjän kasvuympäristöstä (perheestä) ja kulttuurista, joten niillä on siis olennainen merkitys yrittäjän käyttäytymisen taustalla. Käyttäytymiseen vaikuttavien tekijöiden tärkeysjärjestyksen selittäminen kuuluu osaksi tutkimuskysymyksiä.

Tutkimuskysymyksiä ratkaisemaan valittiin kvantitatiivinen tutkimus. Sitä toteuttamaan käytettiin survey-kyselyä ja gallup-tyylistä aineistonkeruuta. Kyselylomake oli strukturoitu ja kysymykset muodostuivat yksittäisistä muuttujista, jotka rakentuivat pääasiassa yrittäjän asenteellisten ja taidollisten ominaisuuksien varaan. Mukana oli myös perheyrittäjyyden erityispiirteisiin viittaavia kysymyksiä. Lomakkeen pätevyys oli testattu aiemmin Suomessa.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tuoda esiin malesialainen näkökulma perheyrittäjyyden tutkimusalueelle. Tuloksissa korostuivat länsimaita merkityksellisemmin perheen asema ja yksilöiden yhteinen etu. Yrittäjältä edellytettävät ominaisuudet jakautuivat neljäksi ulottuvuudeksi, joissa esiintyivät henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi perhearvojen merkitys. Malesialaisten näkemyksen mukaan taloudelliset arvot eivät olleet niin tärkeitä kuin perhesuhteita koskevat arvot. Erääksi ulottuvuudeksi muodostui yrittäjän sitoutuneisuutta kuvaavat ominaisuudet, jotka esiintyvät olennaisina perheyrittäjyydessä. Yrittäjän asenteelliset ja taidolliset ominaisuudet eivät järjestäytyneet erillisiksi, vaan niistä muotoutui laajin yksilön ominaisuuksien kokonaisuutta kuvaava ulottuvuus. Tutkimuksen yhteydessä kohdataan yksilöllisten ja kollektiivisten kulttuurien eroja erityisesti yrittäjän toimintatapoihin liittyen. Joidenkin tulosten kohdalla havaittiin etnisten ryhmien välisiä näkemyseroja, joiden todettiin johtuvan Malesian nykytilanteesta eikä pelkästään kulttuuriperinteistä. Tämän tutkimuksen ensisijainen tarkoitus ei ole selittää tuloksia kulttuuritutkimusten näkökulmasta, vaan muodostaa yleiskuva Malesiassa perheyrittäjiltä vaadittavista ominaisuuksista ja niihin johtavista perusteluista.

## 1.1 Tutkimuskysymykset

Lähtökohta tehdyille tutkimukselle oli kiinnostus perheyrittäjyyttä kohtaan. Perheyrittäjyys on varsin uusi tutkimuskohde Suomessa ja alan kirjallisuus rajoittuu enemmistönä amerikkalaisten havaintoihin. Jyväskylän yliopiston taloustieteellisen osaston panostaminen perheyrittäjyyteen on alkanut herättää kiinnostusta. Tämän tutkimuksen aihepiiri valittiin juuri tuon uuden mielenkiintoisen tutkimusalueen vuoksi. Kiinnostus kulmineitui mahdollisuuden kerätä empiirinen aineisto Malesiassa kesällä 1998. Kansainvälistä näkökulmaa tehtäessä oli turvallisempi kerätä aineisto jo aikaisemmin testatulla mittarilla. Siksi tässä toteutettiin Matti Koirasen laatimaa valmista kyselylomaketta.

Kolmen kuukauden oleskelu Malesiassa oli hyödyllinen elämäkokemus, mutta arvokas myös tämän tutkimuksen suhteen. Tämän tutkimuksen myötä lukijalle annetaan hyödyllistä tietoa mm. kulttuurierojen ymmärtämiseksi toivoen, että suomalaisten silmät avautuisivat jälleen arvostamaan omaa isänmaatamme ja sen perinteitä sekä suomalaisia ihmisiä. Perheyrittäjyydelle ja sen tutkimustyölle työni tarjoaa ponnahduslautan uusia tutkimuksia varten; erityisesti perheyrittäjyyden tutkimiselle muissa kulttuureissa.

Tutkimuksen tarkoituksena on yleensä hahmottaa jonkin kohteen rakennetta ja toimintaa käsitteellisesti teorioilla, joiden paikkansapitävyyttä koetellaan empiirisellä tutkimuksella (Alkula, Pönttinen & Ylöstalo 1994, 10). Tässä tutkimuksessa lopullisena kohteena oli perheyrittäjä, jonka tarvittavia ominaisuuksia pyrittiin hahmottamaan kirjallisuuden pohjalta eli muiden tutkijoiden havaitsemin lainalaisuuksin. Paikkansapitävyys on tämän tutkimuksen yhteydessä koeteltavissa empirialla, sillä kyselyn kohderyhmänä on malesialaiset ihmiset ja heidän näkemyksensä perheyrittäjästä. Kirjallisuuskatsaus ei käsitä varsinaisesti malesialaisten perheyrittäjien kuvauksia, joten näkökulma kulttuurista on välttämätön kokonaisuuden kannalta. Sen myötä pyritään selittämään - kvantitatiiviselle tutkimukselle olennaisella tavalla - malesialaisen ajattelun taustalla olevia arvoja. Teoriaosuudessa tutkijoiden havainnot koostuvat pääosin länsimaisen kirjallisuuden pohjalta. Ne esiintyvät perustana tulkittaessa malesialaisten käsityksiä perheyrittäjästä. On huomioitava, että länsimaiset teoriat eivät välttämättä ole siirrettävissä



idän kulttuureihin. Edellä oleva näkemys on syytä muistaa tämän tutkimuksen edetessä. Pääkysymyksinä tässä esitetään seuraavaa:

**1. Mitä asenteellisia ja taidollisia ominaisuuksia perheyrittäjiltä edellytetään?**

**2. Millaisia perheyrittäjyyden erityispiirteitä katsotaan tärkeimmiksi?**

Teoriaosuudessa pyritään löytämään perheyrittäjälle ominaisia valmiuksia pienen yrityksen mittakaavassa. Mukana tarkastelussa on kulttuurin merkitystä kuvaava osuus, joka tukee esitettyjen ominaisuuksien yhteyttä Malesian perheyrittäjyyden problematiikkaan. Tutkimuksen toteuttamisen yhteydessä tutkimuskysymykset täsmennetään.

## **1.2 Tutkimuksen rakenne ja rajaukset**

Tutkimuksessa pyritään selvittämään perheyrittäjän omia henkilökohtaisia asenteellisia ja taidollisia edellytyksiä menestyksellisen toiminnan ja yrittäjän käyttäytymisen näkökulmasta. Uskonnon ja arvojen todetaan vaikuttavan ihmisen tapaan reagoida asioihin. Yrittäjyyden kannalta on tärkeää, millaiset olosuhteet kulloinkin esiintyy. Tätä kuvaamaan sopii parhaiten perheyrittäjyyteen liittyvät erityispiirteet. Tutkimuksessa ei tarkastella yksityiskohtaisesti perheyrittäjyyden edellytyksiä, joten kyselylomakkeessa esiintyvää II-osiota ei käsitellä tässä yhteydessä (ks. LIITE 1). Yrityksen menestymiseen liittyvät liiketoiminnalliset funktiot - kuten strategiat, taloudellinen menestys tai lainsäädäntö - eivät esiinny tämän tutkimuksen yhteydessä.

Menestyminen voidaan määritellä jokaisen käyttötarkoituksen mukaisesti, jolloin ei ole yksiselitteistä menestymisen määritelmää kriteeristön moniulotteisuuden vuoksi. Sen vuoksi menestymistä ei määritellä syvällisemmin, vaan se oletetaan ymmärrettävän yritystoiminnan jatkumisena. Esimerkki arvojen erilaisuudesta eri kulttuureissa kuvaa seuraavat menestymisen määritelmät: ”Länsimaisessa talousjärjestelmässä yleisen näemyksen mukaan yrityksen menestyminen samaistetaan yrityksen kannattavuuteen” (Kauranen 1993, 21). Itämainen käsitys menestyksestä perustuu Aasian maissa konfutselaiseen näkemykseen, mikä on hengellisempi kuin materialistinen autuus (Kim, Triandis, Kâgitçibasi, Choi, & Yoon 1994, 243). Suurempien kiinalaisten perheyritysten

menestyvä toiminta ulkomailla voidaan määritellä yrityksen pääomankasvuna ja organisaation laajentumisena aina maan rajojen ulkopuolelle. Nykyään niiden menestys on riippuvainen yhteiskunnallisista tekijöistä ja päättäjistä. (Hodder 1996, 92.) Asiaa esitetään Malesiaa käsittelevässä yhteydessä.

Sukupolvenvaihdos on osoittautunut tärkeäksi osa-alueeksi perheyrittäjyyden tutkimusalalla. Se vaatii yhteyteensä strategisten suunnitelmien esittämistä, joten se jätetään tässä yhteydessä yksityiskohtaisemmin käsittelemättä. Sukupolvenvaihdokseen liittyy olennaisena osana myös johtajuuden näkökulma. Monet yrittäjän ominaisuudet ovat yhteisiä myös johtajalle perhey yrityksessä. Johtajuutta tarkasteltaessa on huomioitava myös yrityksen toimialan, koon ja erilaisen ihmiskäsityksen vaikutus. Johtajuuden problematiikka rajataan tietoisesti ulkopuolelle, vaikka se on olennaista myös perheyrittäjän kuvauksessa. Määrittelyn kohdalla törmättäisiin mahdollisiin kulttuurisiin merkityseroihin. (Aasiassa johtaja on usein isän korvike mm. konfutselaisuuden ja Hofsteden valtaulottuvuuden mukaan.)

Tutkimus perustuu teoreettisen viitekehjyksiensä perusteella perheyrittäjyyden kuvaamiseen näkökulmasta, jossa korostuvat yrittäjän oma olemus ja käyttäytyminen sekä sen vaikutus yrityksen menestyksekkääseen olemassaoloon. Perheyrittäjyyden teoriaosuus koostuu pääasiassa länsimaisten tutkijoiden havainnoista. Perheyrittäjyyttä koskeva kirjallisuus esittää asiat usein suurten organisaatioiden näkökulmasta. Tässä yhteydessä esitetään pääasiassa niitä ominaispiirteitä, joita voitaisiin soveltaa pk-yrityksiin. Suomesta ei ollut saatavana alkuperäistä kirjallisuutta, joten valitettavissa määrin esiintyy toisen käden lainauksia. Tärkeintä on kuitenkin perheyrittäjyyden erityispiirteiden kuvaaminen, jotta voitaisiin kohdistaa oikein perheyrittäjän tarvitsemat tärkeimmät ominaisuudet ja erottaa ne yleisesti kuvattujen ominaisuuksien joukosta. Teoriatausta perustuu Gershickin näkemykseen perheyrittäjyys yrityksen, perheen ja omistajan kokonaisuudesta. Omistaja kuvataan tässä yrittäjäksi, joten kokonaisuus kiteytyy yhtälöksi yritys + perhe + yrittäjä.

Suurin merkitys on perheellä, joten sen korostuneisuus toistuu eri asiayhteyksissä. Perheen käsittelystä ei ollut tarpeellista tehdä omaa irrallista kokonaisuutta. Kulttuuria kuvailevaksi teorian viitekehjyksi valittiin Hofsteden kansallinen arvojärjestelmä, sillä

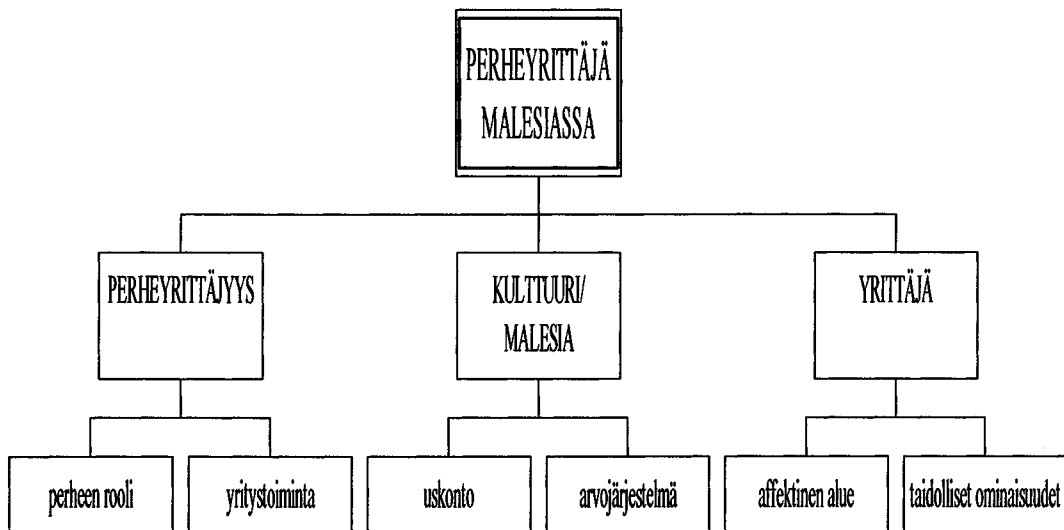
tutkimuksen tarkoituksena ei ollut tulkita tuloksia eri kulttuuriteorioiden näkökulmasta. Hofsteden dimensioista korostuu tämän tutkimuksen yhteydessä valtaetäisyys- ja kollektiivis-ulottuvuuden merkitys, sillä niiden perusteella Malesia sijoittuu todennäköisemmin toiseen ääripäähän. On kuitenkin suhtauduttava kriittisesti vain yhden teorian pohjalta suoritettavaan tulkintaan. Kulttuurin olennaista taustavaikutusta varten kuvataan myös maan vallitsevat pääuskonnot ja elämänopit, sillä ne muokkaavat vielä nykyäänkin ihmisten käsityksiä asioista ja ilmiöistä. Uskonnot esitellään vain pintapuolisesti, sillä tämän tutkimuksen pääasiallinen tarkoitus ei ollut analysoida uskonnon merkitystä. Tärkeimpänä nähdään valtauskonnon, islamin ja elämänarvoihin perustuvan konfutse-laisuuden kuvaaminen. Tämä siksi, koska juuri ne näyttäytyvät Malesian tapakulttuuris-sa.

Malesiassa perheyrietykset ovat enemmistönä kiinalaisten perustamia. Sen vuoksi on aiheellista kuvata kiinalaisten ulkomaille perustaman liiketoiminnan piirteitä. Myös islamilaisen liiketoiminnan kuvaaminen on tärkeää. Katsaus Malesian intialaisten elämäntapaan ja liiketoimintaan on jätetty vähemmälle huomiolle osittain kirjallisuuden puutteen vuoksi. Se on perusteltua myös siksi, koska Malesian etnisistä vähemmistöistä vain 7 prosenttia on enää intialaisia. Malaijit harjoittaa yrittäjyyttä maataloilla. Sen ei katsota olevan olennaista kuvata tässä tutkimuksessa, koska tutkimukseen liittyvät kyselyt on suoritettu pääkaupunkiseudulla. Paikallinen kirjallisuus oli pääosin malaijin kielistä, joten osa rajauksista aiheutui sen myötä.

Viimeinen osuus teoreettisessa viitekehyksessä käsittelee yrittäjän omaa olemusta ja tarvittavia taitoja. Yrittäjän henkilökohtaisten edellytysten jako affektisiin ja taidollisiin ominaisuuksiin perustuu Peltosen ja Ruohotien esittämän mallin pohjalle. Se esittää ihmistä tietynlaiseen käyttäytymiseen suuntautuvana ja työhön suhtautuvana tieto-, tunne- ja toimintapohjaisena kokonaisuutena. Tämän esityksen yhteydessä korostetaan erityisesti yksilön affektisen alueen merkitystä; asenteiden, motivaation ja arvojen kombinaatio on yrittäjän toiminnan taustalla - kulttuurista riippumatta. Toisena olennaisena ryhmänä esitetään yrittäjän kykytekijöitä, jotka muodostaisivat oman tutkimusalueensa mm. liiketoiminnan strategisen problematiikan yhteydessä. Tässä yhteydessä niistä on tarkasteltavana vain muutamia yritykselle välttämättömpinä. Kirjallisuuskatsaus perustuu yleisimpien yrittäjän persoonallisuuteen osana kuuluviin ominaisuuksiin. Joitain

yrittäjältä edellytettäviä ominaisuuksia esiintyy perheyrittäjyyden katsauksen yhteydessä. Yrittäjää koskevassa osassa kuvataan niitä tekijöitä, jotka sopivat yleisesti kuvaamaan yrittäjää. Eroa perheyrittäjän ja tavallisen yrittäjän edellytyksistä ei tehdä, sillä alalla on puutetta todistetuista havainnoista kirjallisuudessakin.

Tutkimuksen toteuttamisen raportoinnin yhteydessä esitetään tutkimusmenetelmät ja luotettavuuden arviointi. Täsmennetyt tutkimusongelmat ovat tulosten kanssa välittömässä läheisyydessä. Tulokset kuvataan ensin yksittäisten muuttujien järjestäytymisenä ja sen jälkeen syntyneinä perusulottuvuuksina. Johtopäätöksissä esitetään tutkimuksen keskeiset tulokset sekä peilataan niitä teorioihin. Tutkimuksen raportoinnin päätteeksi esitetään arviointia ja kritiikkiä sekä jatkotutkimusaiheita.



KUVIO 1:Teoreettinen viitekehys

### 1.3 Aikaisempia tutkimuksia

Tutkituimpia alueita perheyrittäjyydessä ovat sukupolvenvaihdos- ja johtajuuskysymykset, yrityskulttuurin kuvaaminen sekä rahoituksellisen näkökulman tutkimukset. Amerikkalaiset ovat enemmistönä tutkineet perheyrittäjyyttä ja niihin liittyvää problematiikkaa. Euroopassa perheyrittäjyyttä tutkineita maita ovat Belgia, Espanja, Ruotsi ja Suomi. Muissa Euroopan maissa perheyrittäjyyttä koskevat tutkimukset integroidaan yleensä

yrittäjyyden ja pienyritysten tutkimusalueille. (ks. Landström, Frank & Veciana 1997) Suomalaisten tutkimussuuntautuminen perheyrittäjyyden alueella on toistaiseksi ollut vaimeaa.

Yrittäjää on lähestytty tutkimusalueilla hyvin poikkitieteellisistä näkökulmista. Yleisimmät tieteenhaarat ovat psykologinen, sosiologinen ja yhteiskunnallinen. Ensimmäiset tutkimukset perheyrittäjän ominaisuuksista tehtiin 1980-luvulla. Eroavuuksia yrittäjän ja perheyrittäjän ominaisuuksista pyrkivät löytämään Brockhaus ja Horwitz vuonna 1986, mutta he eivät onnistuneet. He olivat ensimmäisiä psykologisen taustan omaavia tutkijoita. Bird (1989) selvitti perheyrittäjää käyttäytymisen näkökulmasta ja esitti fakto-reissaan mm. arvoja, perheen vaikutusta ja psykologisia luonteenpiirteitä. (Brockhaus 1994, 25-35.) Kauranen (1993) pyrki tutkimuksessaan löytämään yhteyttä yrittäjän arkipäiväisessä käyttäytymisessä havaittavien persoonallisuuden piirteiden ja yrityksen menestymisen välillä. Tulokset toivat esiin yrittäjän sosiaalisuuden merkityksen yrityksen menestymiselle. Psykologisissa suuntauksessa tutkijan on rajattava kohteensa koskemaan vain joitain piirteitä (Chell, Haworth ja Brearley 1991). Kaiken kaikkiaan perheyrittäjän ominaisuuksia ei ole pystytty erottelemaan ilman että ne kuuluisivat kaikille yrittäjille yhteisinä ominaisuuksina.

Huuskosen tutkimuksen perusasetelmassa esiintyvät yrittäjäksi ryhtymiseen tarvittavat edellytykset luokiteltiin yleisiin taustatekijöihin, henkilötekijöihin sekä tilannetekijöihin. Huuskonen (1995, 11) totesi, että ”pelkät ulkoiset olosuhteet eivät synnytä yrittäjyyttä, koska siihen tarvitaan ihmisiä ja heidän tavoitteellista toimintaa”. Huuskonen ei tutkinut erikseen perheyrittäjiä, mutta totesi yrittäjävanhempien roolimallin toimineen yleisesti yrittäjäksi ryhtymisen vauhdittajana. Tilannetekijöitä on mahdotonta kuvata tämän tutkimuksen yhteydessä, koska kyselyt tapahtuivat perheyrittäjien kontekstin ulkopuolella.

Koiranen (1998) teki kyselytutkimuksen suomalaisille perheyrittäjyydedellytyksistä. Hänen tutkimuksensa selvitteli mm. yrittäjän henkilökohtaisten taitojen ja luonteenpiirteiden, perhesuhdetekijöiden, egoistisuuden, varallisuuden sekä henkisen sitoutumisen ulottuvuuksia ja niissä esiintyviä eroja eri vastaajaryhmien kesken. Vastaajina lähes puolet olivat itse perheyrittäjiä, joiden mukaan taidot ja luonteenpiirteet osoittautuivat muita edellytyksiä tärkeimmiksi. Näistä tärkeimmiksi ilmenivät kyky tunnistaa ja ratkoa

ongelmia sekä kyky sietää painetta. Odottamattoman pieni todennäköisyys oli perheen merkityksellä, vaikka kyselyyn vastanneilla oli omakohtaisia kokemuksia perheyrittäjyydestä. Huomionarvoisimpana tuloksena tuli esiin kaikkien vastaajien keskuudessa se, että perheyrittäjän edellytyksiin eivät kuuluneet egoistiset piirteet, vaikka yrittäjää on perinteisesti kuvattu itsekkäänä oman edun tavoittelijana.

#### 1.4 Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä

Yrittäjyys voidaan määritellä ajattelu- ja toimintatavaksi, joka ilmenee omistajayrittäjyytenä ja/tai toisen palveluksessa tapahtuvana (Koiranen 1993, 11). ”Yrittäjä on henkilö, joka on samanaikaisesti kokonaisvastuussa hoidossaan olevasta yrityksestä, yrityksen riskipääoman sijoittaja, ylimmän päätäntävällän käyttäjä ja ylin auktoriteetin lähde yrityksessä” (Huuskonen 1995, 45). Yrittäjyyden ja yrittäjän määritelmiä on useita. Yrittäjyys ja sen myötä yrittäjä on ymmärrettävä tässä yhteydessä yrityksen omistajaksi ja toiminnan ohjaajaksi.

Tämän tutkimuksen yhteydessä perheyritys määritellään sen mukaan, miten se palvelee asiayhteyttä. Kaikkein kattavimman määritelmän on koonnut Koiranen (1998, 19), jossa esiintyvät tarvittavat näkökulmat. Muita perheyrityksen määritelmiä esitellään perheyrittäjyyden kirjallisuuskatsauksen yhteydessä.

*”Perheyritys on omistukseltaan ja johtamiseltaan yhden perheen määräysvallassa oleva liiketoiminnallinen kokonaisuus, jossa yhdistyvät vuorovaikutteisesti perhesysteemin ja yrityssysteemin toiminnot, ja jossa odotetaan tapahtuvaksi/on tapahtunut sukupolven vaihdos perheen jälkikasvun hyväksi.”*

Perheyrittäjän käyttäytymisen taustalla ovat asenteet ja arvot. ”Asenne on tiettyyn kohteeseen suuntautuvien reaktioiden johdonmukaisuuden pohjalta syntyvä suhteellisen pysyvä suhtautumistapa” (Peltonen 1986, 111). Asenne käsittää tunteen, ajatuksen ja toiminnan - se on opittavissa. Yksilön asenteet ovat pysyviä, kun hän on sellaisessa ympäristössä, jonka arvot ja asenteet ovat yhdenmukaisia yksilön omien kanssa. Arvot ovat siis olennainen osa ryhmäjäsennyttä ja sosiaalista identiteettiä. (Helkama, Myllyniemi &

Liebkind 1998, 187-194.) Tämän tutkimuksen yhteydessä asenne esiintyy yrittäjän käyttäytymistä ohjaavana affektisena eli tunneperäisenä tekijänä.

Kulttuuri on mielen ohjelmointi, joka erottaa meidät ryhmänä jostain toisesta ryhmästä. ”Kulttuuri on opittua, ei perittyä. Se on peräisin sosiaalisesta ympäristöstä, ei geneistä. Kulttuuri tulisi erottaa ihmisluonnosta ja toisaalta yksilön persoonallisuudesta.” Yksilön persoonallisuus on ainutlaatuinen kokonaisuus, joka koostuu geeniperimästä saaduista luonteenpiirteistä sekä osittain opituista piirteistä, jotka ovat muovautuneet kulttuurin vaikutuksesta ja henkilökohtaisista kokemuksista. (Hofstede 1993, 21.) Kulttuurilla tässä yhteydessä voidaan tarkoittaa jonkun yhteiskunnan elämäntapaa, johon kuuluvat materiaaliset, älylliset ja henkiset ulottuvuudet, joista korostetaan viimeksimainittua (Alho, Lehtonen, Raunio & Virtanen 1994, 69). Tässä tutkimuksessa länsimaisesta kulttuurista poikkeavia edustavat malesialaiset vastaajat, joiden näkemyksien taustalla on Malesian yhteiskunnan elämäntapa.

Etnisen ryhmän muodostavat ihmiset, jotka ovat kielellisesti, kulttuurillisesti, uskonnollisesti tai kansallisesti yhtenäisiä. Allardtin ja Starckin (1981) laaja-alaisen määritelmän mukaan etnisen ryhmän jäsenet saattavat samaistua toisiinsa; he voivat polveutua samoista alkulähteistä ja osoittaa tiettyjä yhteisiä kulttuuripiirteitä. Perinteisen käsityksen mukaan ihminen voi kuulua vain yhteen etniseen ryhmään. Uudemman näkemyksen mukaan yksilö voi pienen etnisen ryhmän jäsenenä kuulua myös suurempaan etniseen ryhmään; esimerkiksi rodun tai kansallisuuden mukaan. (Liebkind 1988, 38, 73-74.) Tämän tutkielman yhteydessä ilmenevät esimerkiksi malaijit, kiinalaiset ja intialaiset erilaisina etnisinä ryhminä lainsäädännöllisesti Malesian valtion kansalaisina.

Kollektiiviseen perheeseen liittyvä ja Aasian kulttuureihin olennaisesti kuuluva ‘kasvojen menettäminen’ merkitsee nöyryytystä. David Yau-hon määrittelemänä se tapahtuu, kun ”joko yksilö tai hänen lähisukulaisensa ei toimintansa perusteella täytä hänen yhteiskunnallisen asemansa edellyttämiä keskeisiä vaatimuksia” (Hofstede 1993, 92). Pyrkimys kasvojen säilyttämiseen näkyy malesialaisten päivittäisessä tapakulttuurissa. Länsimaisten on usein vaikea ymmärtää sen merkitystä.

## 2 PERHEYRITTÄJYYS KIRJALLISUUDEN VALOSSA

### 2.1 Perheyrittäjyyden määrittelyä

Perheyrittäjyys-käsitteen määrittelemiseksi tutkijat eivät ole toistaiseksi päässeet yhteisymmärrykseen siitä, mitkä kriteerit kattaisivat jokaiseen asiayhteyteen sopivan yleisen määritelmän. Tämän vuoksi määritelmiä on useita, joissa ilmenee sekä pienen perheyrittäjyyden elementtejä että suuremman sukuyrittäjyyden erityispiirteitä. Taulukossa 1 on erilaisia perheyrittäjyyden määritelmiä Neubauer ja Lankin (1998, 21-22) esityksestä mukailtuna. Huomautettakoon, että määritelmät eivät ole virallisia suomennoksia.

TAULUKKO 1: Perheyrittäjyyden määritelmiä  
Lähde: Neubauer ja Lank 1998, 21-22: The Family Business

Lansberg, Perrow & Rogolsky, 1988	...yritys, jossa perheenjäsenillä on laillinen valta omistukseen.
R. Donckels & E. Fröhlich, 1991	...yritys, jossa yksi perhe omistaa enemmistön osakkeista ja hallinnoi johtoa.
B. Barry, 1989	...yritys, jota käytännössä hallitaan yksittäisen perheen voimin.
M.A. Gallo & J. Sveen, 1991	...yritys, jossa yksittäisellä perheellä on osake-enemmistö ja hallinto. Perheenjäsenet ovat myös osa johtoa ja tekevät firmaa koskevia päätöksiä.
J. L. Ward, 1989	...sellainen yritys, jonka johto ja hallinto siirtyvät perheen seuraavalle sukupolvelle.
W. C. Handler, 1990	...organisaatio, jonka toiminnan päätökset ja suunnitelmat johtajuuden vaihdokseen ovat johdon tai johtokunnan perheenjäsenen vaikutuksen alaisena.
Rosenblatt, de Mik, Anderson & Johnson, 1985	...yritys, jonka enemmistö omistuksesta ja hallinnosta on yhdellä perheellä, ja jonka toiminnassa on mukana kaksi tai useampi perheenjäsen samanaikaisesti.
D. Bork, 1986	...yrittäjyyden perustanut luovuttaa yrityksen jatkavalle perheenjäsenelle/tai aikoo luovuttaa yrityksensä; joskus avioliiton kautta jatkavalle. Jälkikasvu omistaa ja hallinnoi yritystä, ja myös perheenjäsenet työskentelevät, osallistuvat ja hyötyvät yrityksestä.

Shanker ja Astrachan (1996, 108-109) esittävät yleisimpinä määrittelyn kriteereinä mm. seuraavia: perheen omistusosuus yrityksestä, äänivallan jakautuminen, useamman sukupolven mukanaolo yrityksessä ja perheenjäsenten muodostama aktiivinen johto. Yleisesti perheyrittäjyyteen liittyy normaalin liiketoiminnan lisäksi perheenjäsenten sitoutu-



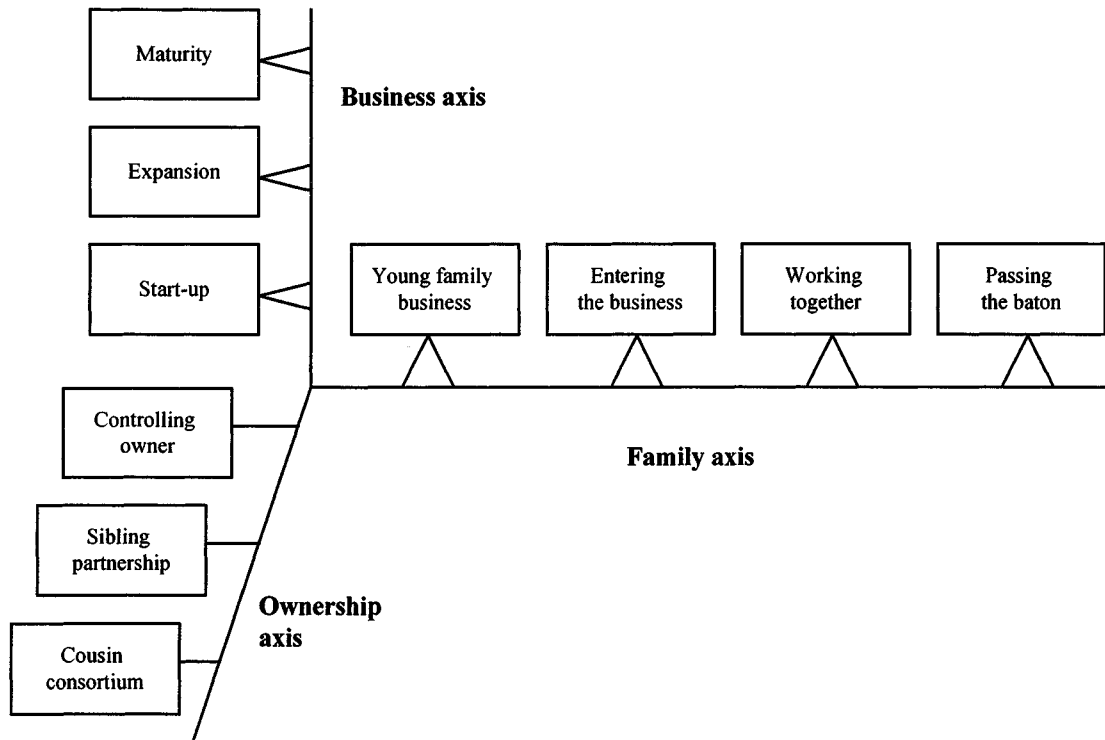
minen yritykseen ja sen säilyttäminen perheellä sukupolvelta toiselle. Shanker ja Astrachanin mallin mukaan perheyrittäjien määritelmät ovat jaettavissa asteisiin sen mukaan, miten perhe sitoutuu yrityksen olemassaoloon ja toimintaan. Leveän asteen määritelmän mukaan yritys pyritään säilyttämään perheen nimissä, vaikka toiminnassa olisikin mukana vain yksi perheenjäsen - ehkä muita palkattomina. Keskitason asteen mukaan perustaja/perillinen harjoittaa yritystoimintaa ja valvonta tapahtuu äänivallan mukaisesti. Tällöin perheen sanotaan sitoutuneen jonkin verran mukaan toimintaan. Kapean asteen määritelmän mukaan useamman kuin yhden perheenjäsenen on oltava johdollisessa vastuussa ja useamman kuin yhden sukupolven on oltava mukana yrityksen toiminnassa. Perheen yhteys ja sitoutuminen liitetään sekä yrityksen omistukseen että toimintaan. (Shanker & Astrachan 1996, 113.)

## 2.2 Perheyrittäjien rakenne

Beckhardin näkemys perheyrittäjistä on kolmen f-kirjaimen kokonaisuus: *firm, family, founder*; yritys, perhe, perustaja. Kaikkein tärkeimpänä esiintyy perustaja/yritystä, koska hän on jokaisen osajärjestelmän jäsen. Yrittäjän tehtävänä on päättää, kuinka voimakkaasti perhe sitoutuu yritystoimintaan. Hänen toiminnassaan korostuu seurauksien analysointi ennen varsinaisia päätöksiä ja toimia. Tärkeintä on luoda avoin keskusteluympäristö yrityksen avainhenkilöiden sekä perheen välille. (Beckhard 1983, 31-32.)

Perheyrittäjyyden uusi malli kuviossa 2 esittää perheyrittäjyyden kolmiulotteisuutta (The three dimensional model). Siinä yhdistyvät kolmen eri tahon elinkaaret.

- Yrityksen (business) ulottuvuudet suunnassaan keskeltä ylöspäin: *aloittamisvaihe, laajentuminen, kypsymisvaihe*
- Perheen (family) ulottuvuudet suunnassaan keskeltä oikealle: *varhainen toiminta, 'sisäänajo' yritykseen, työskentelyä yhdessä, 'kapulan' ojenus*
- Omistajuuden (owner) ulottuvuudet suunnassaan keskeltä alaspäin: *hallitseva omistaja, sisaruksellinen partneruus, serkus-yhtymä tai perhedynastia.*



Kuvio 2: Kolmiulotteinen malli perheyrittäjyyden rakenteesta

Lähde: Gersick ym. 1997, 17: Generation to generation; Life cycles of the family business.

Elinkaaret perheyrittäjyydessä kuvaavat kunkin ulottuvuuden etenemistä. Yrityksen elinkaari muotoutuu perustamisvaiheesta tuottoon eli 'hedelmänpoiminta' -vaiheeseen. Ajanjakson välissä on vuosia, jolloin yrityksellä on mahdollisuudet lisäinvestoinnin myötä kasvuun. Perhe käy samanaikaisesti läpi omaa elinkaartaan. Alussa ainoastaan perheen vanhemmat työskentelevät yrityksessä ja yleensä sen jälkeen heidän jälkikasvunsa. Jonkin aikaa nämä kaksi sukupolvea työskentelevät samanaikaisesti, mutta vuosien kuluessa toinen sukupolvi ottaa vastaan 'viestikapulan' jatkaakseen perheen sekä yrityksen elinkaarta. Omistajuuden vaihtuminen seuraa edellä kuvattuja elinkaaria. Alussa yleensä perustaja pitää toiminnan hallinnassa. Sen jälkeen esimerkiksi perheen lapset jakavat omistuksen. Vuosien myötä uusi omistus siirtyy perheen jälkikasvujen aikaansaamana mahdollisesti serkkujen keskenään omistamaksi yritykseksi. (Neubauer & Lank 1998, 40-42.) Omistajuuden vaihtumisen myötä muuttuu myös perheyrittäjän osa. On huomioitava, että jokaisella yrityksellä on omat erityispiirteensä, jotka muokkaavat kunkin yrityksen elinkaarta yksilöllisesti. Malli tarjoaa kuitenkin laajan yleistyksen perheyrittäjyyden rakenteeseen.

## 2.3 Perheyrityksen erityispiirteitä

Perheyritys ei toimi pelkästään toimeentulon lähteenä, vaan se on ymmärrettävä myös elämänmuotona. Perheyritys toimii markkinoilla samalla tavoin kuin mikä tahansa pieni tai keskisuuri yritys. Lisäulottuvuutena ilmenee perheen kiinteä rooli yritystoiminnan yhteydessä. Tämän vuoksi katsotaan aiheelliseksi kuvata muutamia yleisiä piirteitä, jotka korostuvat erityisesti perheyrityksissä.

Tutkimuksissa on havaittu muutamia tekijöitä, jotka erottavat perheyrityksen tavallisen yrityksen menestystekijöistä. Neubauer ja Lankin (1998,13) mukaan mm. seuraavat tekijät toimivat kilpailuetuina perheyritykselle ja aikaansaavat myönteistä tulevaisuudenkuvaa:

- Rahan ja laadun arvoa korostetaan, sillä perheen nimi on riippuvainen tuotteista ja palveluista.
- Perheenjäsenet koulutetaan omistajuuteen ja vastuuseen seuraavan sukupolven vaurauden luomiseksi.
- Johdon tekemät kehittämisohjelmat tiedotetaan perheenjäsenille sekä usein myös ulkopuolisille työntekijöille. Tämän mukaan voitaisiin päätellä ulkopuolisia työntekijöitä kohdeltavan reilusti.
- Osallistuminen yhteisöprojekteihin mm. rahallisin avustuksin ilmentää voimakasta vastuuntuntoa yhteiskuntaa kohtaan.

### 2.3.1 Edellytyksenä vahva perhe

Perhettä on osattava ohjata sen terveyden ja eloonjäämisen sekä yrityksen menestyksen ja kestävyyskannalta. Ward esittää hänen ja Aronoffin (1992) löytämän keskeisen ajatuksen perheen yhtenä selviämiskeinona: ” Perhe huolehtii arvoista ja aatteista, jotka ovat huomattava voimanlähde ja energia yritystoiminnalle. Terveellinen perhe ja omistaja vahvoine arvoineen saattavat olla itse asiassa suurin voimavara mitä yritys voi tarvita.” Stinnet ja De Frain (1985) tutkivat perheitä löytääkseen niille tärkeitä edellytyksiä. Sitoutuminen toisiin, molemminpuolinen arvostus, avoin viestintä, yhdessä vietetty aika

ja henkinen hyvinvointi olivat tärkeimpiä perhettä koossapitäviä voimia. Skynnerin (1993) epätavallisen terveen perheen tunnusmerkkejä olivat mm. myönteinen asenne ihmistä kohtaan, tehokas viestintä, kohtuullinen kontrolli, vallan ja ihmisen liitto sekä muutokseen valmistautuminen. Muutoksen yhteydessä mainitaan perheen kesken korostettavaa lämmintä suhdetta, jossa ilmenee arvot tärkeämmässä roolissa kuin ihmisen itseys ja perhe. (Neubauer & Lank 1998, 72-73.)

Dyer esittää kolme perheen sisällä tunnistettua kulttuuria. Patriarkalisessa perheessä valta ja tavoitteiden asettaminen on keskittynyt yhden perheenjäsenen käsiin, joka on yleensä perheen isä. Tällöin muut perheenjäsenet seuraavat johtohenkilöä, joka puolestaan ei luota muiden selviytyvän vastuustaan. Yhteistyökulttuurissa valta jakaantuu kaikkien perheenjäsenten kesken ja päätökset tehdään ryhmässä. Tämän mallin mukaan koko perhe on luomassa arvoja ja tavoitteita. Kolmas muoto on konfrontaatiokulttuuri, jossa yhteisiä tavoitteita ei ilmene lainkaan. Epäluottamus muihin perheenjäseniin näkyy siinä, että jokaisella jäsenellä on omat henkilökohtaiset motiivinsa, jotka ohjaavat toimintaa kohti henkilökohtaisia tavoitteita. Tällaisen perheen sisällä ilmenee jäsenten välisiä ristiriitoja. (Dyer 1986, 35-37.)

Perhe voi antaa tukensa yrittäjälle erilaisissa muodoissa. Raha, kontaktit, työvoima ja monet muut keinot ovat perheen annettavissa silloin, kun he hyväksyvät yrittäjyyteen ryhtymisen. Pääinvastaiseen ratkaisuun päätyessään perheen ei tarvitse antaa edes sosiaalista tukeansa. (Dyer & Handler 1994, 79.) Miten käy siinä tapauksessa perheyrittäjän ja hänen yrityksensä? Perheen roolia menestystekijänä tulisikin tutkia enemmän, sillä oletettavasti sillä on enemmän merkitystä kuin muilla perinteisimmillä menestystekijöillä.

Perheen merkitys on oleellinen perheyrittysten menestyksessä. Wharton Entrepreneurial Centerin jo vuonna 1975 julkaisemassa tutkimuksessa esitettiin syitä perheyrittysten epäonnistumiselle. Yksi kolmesta kompastuskivistä oli tällöin perhe. Syvempiä syitä olivat sisaruskateus, kilpailu sukupolvien kesken sekä sellaiset tunteet kuin ylpeys tai kateus työn ja perheen interaktiossa. Suurin osa perheistä alistuivat sukupolvenvaihdoksen yhteydessä ja kokivat sen prosessina tuhonneen perheen. (Ward 1987, 3.)

Ristiriitatilanteet ovat väistämättömiä perheen sisällä sekä yrityksen kanssa toimittaessa. Ristiriidat voivat olla terveellisiä, jos asennoituminen on vahvalla ja terveellä pohjalla. Mitään oikeita ratkaisukeinoja ei voi määritellä, mutta yhteiset tavoitteet ja päämäärä on syytä muistaa tilannekohtaisesti. Perheen suositellaan kirjaamaan ylös tarkoituksensa yrityksessä; sen rooli, odotukset ja arvot. On kuitenkin muistettava, että yhden perheen arvot voivat olla toisen perheen kulttuuri, sillä kaikki on niin yksilöllistä. (Neubauer & Lank 1998, 74, 89.) Ristiriitatilanteissa korostuu yrittäjän oma persoona ja sen mukana tuoma toimintamalli. Yrittäjän avuina ovat tällöin maltillinen luonne ja ihmissuhdetaidot.

### 2.3.2 Perhe ja yritys interaktiona

Yrittäjää kohtaa ongelma, kuinka nivoa yhteen tai eriyttää perhe ja yritys - kaksi monimutkaista systeemiä. Perheessä suhteet ovat syvällisempiä, kun taas yrityksessä toisarvoisia virallisten sääntöjen olemassaolon vuoksi. Perhe on organisaationa vapaamuotoisempi, sillä perheenjäseneksi ei tarvitse pyrkiä. (Dyer & Handler 1994, 75.) Joskus vanhempien välinen suhde ei toimi, jolloin se saattaa aiheuttaa tunnepitoisia rasitteita myös muille perheenjäsenille. Joskus tällainen saattaa osoittaa huonoa esimerkkiä, jolloin se toimii mallina myös muiden perheenjäsenten kesken toimiviin suhteisiin. (Kets de Vries 1996a, 15-16.) Sekä yrityksen että perheen kannalta olisi ihanteellista, jos perheen sisäsuhteet olisivat hyvät ja avoimet.

Perhe ja yritys instituutioina koostuvat erilaisista ja joskus keskenään sopimattomista arvoista. Perheyrittäjyyden ongelmat syntyvät yrityksen ja perheen leikkauspisteessä varsinkin silloin, kun perheenjäsen työskentelee yrityksessä. Ristiriidat syntyvät Dyerin (1992) mukaan mm. tavoitteiden, ihmissuhteiden, sääntöjen tai arvioinnin erilaisista näkemyksistä perheessä ja yrityksessä. (Dyer & Handler 1994, 75.) Ristiriidassa keskenään toimivat perhe ja yritys aiheuttavat mm. perheyrittäjälle painetta pitää perhekoheesiota yllä, jolloin korostuu perhesuhteiden hoitaminen yrityksen ydinolemuksen sijasta (Kets de Vries 1996a, 15).

Perheyrittäjien negatiiviset organisatoriset tekijät ovat nähtävissä esim. televisiosarjassa 'Dallas', jossa korostuu perheenjäsenten välinen kinastelu sekä sukupolven sisällä että

niiden välillä. Näin tapahtuu usein myös perheyriyksissä. Erimielisyydet selitetään usein persoonallisuuksien erilaisuudella, mutta tutkimus on paljastanut, että ne voivat johtua usein myös rooleista tai ihmisten erilaisista näkökulmista. (Neubauer & Lank 1998, 15.) Selitysmalleja on paljon ja ne liittyvät mm. yrityksen kokoon ja koostumukseen. Perheyriytys muodostuu samoista osatekijöistä kuin tavallinenkin yritys. Kirjallisuudessa kuvataan usein rakenne yritys-johto-hallitus. Pienempien yritysten toiminnassa yrityksen ja johdon toiminta on kiinteämmin yhteen sidottua - hallitusta elementtinä ei ole. Perhe lisää osatekijöiden keskinäistä monimutkaista kokonaisuutta.

Yrityskulttuuri nähdään erittäin tärkeänä osatekijänä perheyriyksissä. Se on usein yrittäjän määrittelemä muodostuen työntekijöistä perheen ulkopuolelta sekä itse perheenjäsenistä. Dyer (1986, 22-34) kuvaa neljä erilaista kulttuuria, jotka voivat esiintyä perheyriytysorganisaatioissa. Yleisimmin esiintyvä on paternalistinen kulttuuri, jota kuvataan hierarkiseksi. Siinä yrittäjä pitää hallussaan informaation ja tekee itse päätökset. Perhe on etusijalla ja ulkopuolisiin ei luoteta. Laissez-Faire -kulttuuri muistuttaa edellistä suuntausta, vaikka päätöksenteko ja toteutus tapahtuvatkin hajautettuna. Kaikkiin organisaation jäseniin luotetaan enemmän kuin paternalistisessa suuntauksessa. Harvinaisempi perheyriytyskulttuuri on osallistuva kulttuuri, jossa korostetaan ryhmän toimintaa sekä mm. perheen vallan minimointia. Ammattimaisessa kulttuurissa korostuu yksilöiden suoritus aina kilpailuasetelmaan asti. Tämä on myös harvinaisempi malli perheyriytysten keskuudessa.

Ward esittää mallin päätöksentekotilanteissa käytetyistä kolmesta vaihtoehdosta, joita perheyriyksissä ilmenee. Ensimmäisenä esitetään *liiketoiminta ensin* -malli, jonka mukaan niitä toimintoja tuetaan, jotka ovat hyväksi liiketoiminnalle ja perhe asetetaan toiselle sijalle. Toisen näkökulman mukaan *perhe esiintyy ensin*, jolloin toimitaan perheen onnellisuuden sekä yhteenkuuluvuuden tunteen hyväksi. Tällöin toiselle sijalle asetetaan yrityksen taloudellinen kannattavuus. Tämä malli hyväksyy kaikki perheenjäsenet yritykseen. Kolmas malli pyrkii etsimään *tasapainoa liiketoiminnan ja perheen* sijoittumisen välille. Se perustuu päätöksiltään kompromisseihin ja pyrkii ylläpitämään perheen hyvinvointia sekä taloudellista turvaa. Viimeinen malli edustaa ihanteellista näkökulmaa perheyriittäjyyteen, jolloin liiketoiminnan eheyden rinnalla myös yksilöiden tarpeet tyydyttyvät. (Ward 1987, 142-145.)

### 2.3.3 Sukupolvenvaihdos

Tutkijat pitävät sukupolvenvaihdosta tärkeimpänä tapahtumana, mitä perheytyksessä kohdataan. Handlerin (1990) mukaan se on pikemminkin prosessi kuin tapahtuma, joka on olemassa koko ajan, vaikka vaihdos ei olisikaan ajankohtainen. Beckhardin ja Burken (1983) määritelmän mukaan ”sukupolvenvaihdos on omistajan kapulan ojentaminen jatkajalle, joka on joko perheenjäsen tai perheen ulkopuolinen henkilö”. Davis (1986) korostaa henkilökohtaisten taitojen, organisaation kehittymisen ja perheen merkityksen tärkeyttä sukupolvenvaihdoksen alkutaipaleella sekä sen etenemisessä myöhäisempään vaiheeseen. Sukupolvenvaihdos koskettaa lähinnä johtajuuskysymystä, mutta se esiintyy myös organisaation alemmilla tasoilla. (Handler 1994, 133-135.)

Monille perheyrittäjille valtaistuimen jättäminen seuraavalle sukupolvelle on vaikeaa. Sonnenfeld (1988) kuvaa neljä erilaista - perheyrittäjälle ominaista - eläkkeelle siirtymisen tapaa, jotka ilmenevät vallanvaihdon ollessa kyseessä. ”*Monarkki*” ei lähde paikaltaan ennenkuin kuolemalla tai pakottamalla. ”*Kenraali*” suunnittelee pakotetun lähtönsä jälkeen paluuta pelastaakseen yrityksen puutteelliselta jatkajalta. ”*Suurlähettiläs*” poistuu halukkaasti ja jatkaa neuvonantajana yrityksessä. ”*Kuvernööri*” hallitsee aikansa ja alkaa sen jälkeen tavoitella uutta liiketointa. Sukupolvenvaihdoksen suunnittelu on suoraan ristiriidassa yrittäjän kontrollin ja vallan tarpeen kanssa. Joskus yrittäjä jopa valitsee seuraajakseen sellaisen, joka on alusta alkaen tarkoitettu epäonnistumaan työssään. (Handler 1994, 139; Dyer & Handler 1994, 76) Tässä yhteydessä korostuu se, kuinka luottavainen yrittäjä on seuraavan sukupolven valmiuteen jatkaa toimintaa.

Perheyrittäjyyteen sitoutumista kuvaa Hjorthin ja Koirasen (1994) esiintuomat neljä lajia. Esimerkkinä tästä voidaan esittää Koirasen (1998, 66-67) kehittämänä seuraavat perheytyksen jatkajan valintaperusteita kuvaavat vaihtoehdot:

1. Tunneperäinen eli affektiivinen kiintymys, jossa jatkaja asennoituu innolla vanhempien elämäntyön jatkamiseen.
2. Lojalisuus eli normatiivinen sitoutuminen, jonka mukaan jatkaja kokee yrittämisen sukua kohtaan velvoitteena.

3. Laskelmoiva sitoutuminen taloudellisiin perusteisiin, jolloin jatkaja toteaa perheyrittämisen kannattavaksi vaihtoehdoksi.
4. Hankesitoutuminen, jossa jatkaja sitoutuu toimimaan tietylle ajanjaksolle, mutta ei lupaudu sitoutumaan pitemmäksi aikaa.

Maailmalla on alkamassa uusi vaihe, kun uudet sukupolvet valloittavat uralta poistuvien asemat. Näin käy myös perheyrittäjyyden saralla. Uusi sukupolvi on paremmin koulutettua, kielitaitoista ja kansainvälistä väestöä, joiden ei ole osoitettu olevan vähemmän yrittelijäitä tai innovatiivisia kuin heidän edeltäjänsäkään. Alalta poistuvan sukupolven ansiosta heillä on paljon perheyrittäjyyttä koskevaa tutkimusaineistoa käytettävissään. Tärkein havainto on se, että perheyrittäjyys liiketoiminnan muotona on tiedostettu olevan merkittävä aihealue. Se noteerataan herkemmin nyt myös maiden päättäjien keskuudessa. (Neubauer & Lank 1998, 18-19.)

#### **2.3.4 Muita erityispiirteitä**

Perheyrietykset ovat usein pieniä yrityksiä, joiden perustana on lähinnä yrittäjään liitettävä yrittäjyys. Pienet perheyrietykset ovat usein markkinoiden armoilla, joten menestymisen edellytyksenä on korkea sopeutumiskyky. Niille on tyypillistä nopea reagointikyky, mikä ei välttämättä merkitse suunnittele mattomuutta. Tämä onkin joustavuuden yksi ilmentymä. Joustavuus liittyy korostuneesti liiketoiminnallisiin funktioihin sekä kaikkien yrityksen sisällä tapahtuvaan resurssien käyttöön - mukana myös henkilöstö. (Paasio & Heinonen 1993, 41-43.)

Perheyrietyksissä korostuu henkilöstön merkitys. Henkilöstö toimii tavallaan turvassa yrittäjän taustalla. Kosko johto ei ole byrokraattinen, henkilökunnan omatoimisuus ja vastuuntunto tulee korostuneesti esiin yhteisen edun vuoksi. Ilmapiiri pienissä perheyrietyksissä on intiimimpi kuin suurissa yrityksissä. Sillä tavoin se on myös vaativampi, koska yksilön tehtävien merkitys on yksilöidympi. (Pukkila 1997, 150.) Joissain yrityksissä perheen ulkopuoliset työntekijät eivät koe ilmapiiriä oman etunsa mukaiseksi tai miellyttäväksi.



Perhe toimii voimavarana perheyrityksessä työskenteleville. Tämän vuoksi moni menestynyt perhe laatii strategisen suunnitelman perheelle ja yritykselle perheen roolia varten. Suunnitelma auttaa visioiden luomisessa sekä tavoitteiden asettamisessa. Sen tärkeimpänä tehtävänä on auttaa perheen sitoutumisessa yrityksen filosofiaan tulevaisuudessa. Monet perheyrittäjät uskovat suunnitelman olevan vain ajan haaskausta, mutta tutkimukset ovat osoittaneet monien perheyritysten tehneen sen omien linjaustensa varmistamiseksi. (Ward 1987, 129-130.) Jo vuonna 1975 tehdyn tutkimuksen mukaan perheyrittäjien yksi suurimmista syistä epäonnistumiseen oli kyvyttömyys luoda suunnittelurunko yrityksen toiminnalle (Ward 1987, 3). Sen sijaan suunnitelman luominen kiinalaiselle perheyritykselle on Reddingin (1980) näkemyksen mukaan mahdotonta. Kiinalaiset eivät ajattele abstraktisti eikä heillä ole lineaarista ajantajua. Heidän maailmansa käsittää tasapainossa olevia keskinäisiä yhteyksiä ja heidän visionsa ovat numeerisia. (Hodder 1996, 86-87.) Kuitenkin kiinalaiset ovat menestyneitä perheyrittäjiä.

Perheyrityksillä näyttäisi olevan pidemmän tähtäyksen katsomus yrityksen toimintaan toisin kuin muilla yksityisillä yrityksillä. Tämä näkyy myös suhteessa työntekijöihin, yhteisöön ja muihin sidosryhmiin. (Kets de Vries 1996a, 16.) Huolimatta pidemmän tähtäyksen suunnitelmista lukuisat tutkijat ovat tulleet samansuuntaiseen lopputulokseen siinä, että perheyritykset ovat lyhytikäisiä. Tutkijoiden esitysten mukaan keskinäärin vain 5 -15 prosenttia perheyrityksistä säilyy kolmannelle sukupolvelle. (Neubauer & Lank 1998, 14.)

Perheyrityksen epäonnistumiseen Neubauer ja Lank esittävät monta näkemystä, jotka jakaantuvat kolmeen pääluokkaan. Ensimmäisinä jaotellaan yleiset liiketoiminnalliset syyt, mitä myös tavallisilla yrityksillä ilmenee. Näitä ovat mm. ostotarjous yrityksestä, kyvyttömyys ennakoida muutoksia, riittämätön sijoittaminen tuotekehittelyyn, heikko kustannuskontrolli ja muut johdon heikot esitykset. Toisena mainitaan erityispiirteitä ja ainutlaatuisia haasteita pelkästään perheyrityksille kohdistettuna. Niissä korostuvat mm. perhekulttuurissa ilmenevät keskinäiset ristiriidat sekä selvittämättömät ongelmat, edellisen sukupolven kyvyttömyys luovuttaa oikealla hetkellä ja kyvyttömyys innostaa perheenjäseniä jatkamaan toimintaa. Haasteena mainitaan pieni- tai keskikokoisten yritysten rahavirtojen oikeanlainen ohjaaminen toiminnan jatkuvuuden/kasvun ja perheen tarpeiden suhteen. Kolmantena kirjoittajat esittelevät organisatorisia tekijöitä, joita ovat

perheyrittäjien elementit yritys-johto-hallitus. Ne ovat osaltaan aiheuttamassa perheyrittäjien loppumista. (Neubauer & Lank 1998, 15-17.) Perheyrittäjien eräs organisatorinen tekijä on myös perhe, jonka henkinen tuki on yrittäjälle tärkeä toiminnan kohdatessa kriisejä.

Tämän luvun lopuksi taulukossa 2 kootaan Dyerin (1986, 61) esittämiä ensimmäisen polven perheyrittäjien hieman negatiivisempia kuvauksia yritystoiminnassa. Yrittäjä luo yrityksensä organisaatiota, mutta tässä tutkimuksessa asiaan ei perehdytä syvemmin. Seuraavat yhdeksän kohtaa ovat johdatusta myöhemmin kuvattaville yrittäjien ominaisuuksille.

TAULUKKO 2: Ensimmäisen sukupolven perheyrittäjien taipumuksia

<b>Ensimmäisen sukupolven perheyrittäjä</b>
■ hän ei luota toisiin autoritäärisiin hahmoihin
■ hänellä on itseluottamusta
■ ei hyväksy muilta tulevia neuvoja
■ käyttää valtaa mielivaltaisesti
■ salaa toimintojaan
■ ohjaa sekä yrityksen että perheen toimintoja
■ ei ole halukas jakamaan tehtäviään toisille
■ kehittää filosofian, jota toteutetaan ehdottomasti
■ kuvaa itseään muiden kanssa termillä 'isompi kuin elämä'.

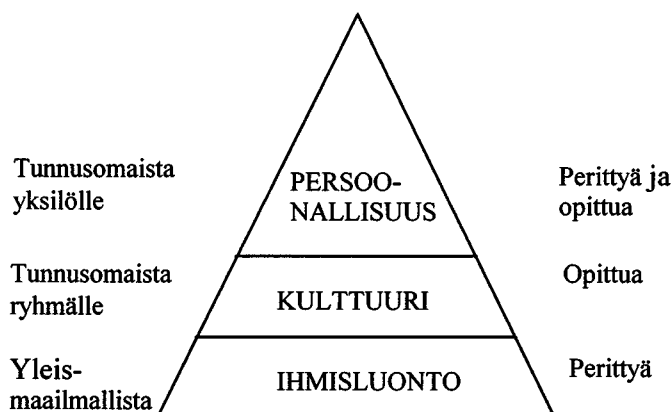
Lähde: Dyer, W. G. Jr 1986, 61: Cultural change in family firms.

*"Poikia kasvatetaan vanhuuden varalle, viljaa varastoidaan pahoiksi päiviksi."*

-Kiinalainen sananlasku-

### 3 KULTTUURI TAUSTALLA

Ihmisen henkisen ohjelmoinnin tasot ovat mielen ohjelmoinnin tasoja, jotka määräävät yksilön käyttäytymistä. Ne ovat ajatus-, tunne- ja toimintamalleja, joiden lähteenä toimii sosiaalinen ympäristö. Kuviossa 4 on nähtävänä tasot kokonaisuutena. Ihmisluonto määrää fyysisen ja psyykkisen toiminnan perustan - esimerkiksi tuntemukset. Kulttuuri säätelee sitä, mitä näillä tuntemuksilla tehdään tai miten ne ilmaistaan. Persoonallisuus on henkilökohtainen kokonaisuus, jossa opittua ovat kulttuurin ja henkilökohtaisten kokemusten pohjalta syntyneet piirteet. (Hofstede 1993, 20-21.) Yksilön tavoin kulttuuri on ajatusten ja tekojen johdonmukainen järjestelmä. Se on jotain suurempaa kuin osailmiöiden summa, sillä se valikoi kaikista ympäröivistä mahdollisuuksista itselleen sopivat piirteet hyläten muut. (Benedict 1966, 47.)



KUVIO 4: Ihmisen henkisen ohjelmoinnin kolme tasoa

Lähde: Hofstede 1993, 22: Kulttuurit ja organisaatiot; Mielen ohjelmointi

Kulttuurierot maiden sisällä johtuvat tasoista, jotka muodostavat kulttuurien kerrostumia. Kulttuurin kerrostumiin kuuluu mm. kansallinen taso, joka on perua kotimaasta (siirtolaisten kohdalla maista). Alueellinen, etninen, kielellinen tai uskonnollinen taso, joiden ryhmistä maa koostuu, luetaan myös kulttuurin kerrostumaksi. Kulttuurin ker-

rostumana sukupolvien taso korostuu nykyaikana yhteiskunnissa esimerkiksi tekniikan kehittymisen ansiosta. Tällä tasolla arvomaailmat eivät välttämättä ole sopusoinnussa keskenään. Arvomaailmaa kuvaa myös sosiaaliluokka, joka on riippuvainen koulutusmahdollisuuksista ja ammatista. Sen luokkajako on usein kulttuuripohjainen, sillä kaikkiin maihin pätevää standardisoitua määritelmää ei ole. (Hofstede 1993, 27-37.)

Useissa jonkin aikaa olemassa olleissa kansakunnissa on ollut pyrkimys jatkuvaan yhdentymiskehitykseen kohti kansallista valtakieltä, koulutusjärjestelmää ja muita kansallismerkkejä. Malesia ei ole kansakuntana kulttuurisesti yhtä pitkälle yhdentynyt etnisesti ja kielellisesti monikoosteisena maana, mutta silti enemmistöstä poikkeavilla ryhmillä saattaa olla yhteisiä piirteitä maan muun väestön kanssa. (Hofstede 1993, 30, 40.)<sup>1</sup> Ihmisiä yhdistävät heidän kulttuuri, yhteiset ajatukset ja periaatteet. Siten kulttuurien muotojen tuntemus on sosiaaliselle ajattelulle välttämätön. Kulttuurin yhtenäisyyttä koskevat yleistyksiset voivat olla vaarallisia tutkimustyössä kentällä. (Benedict 1966, 22-23, 183.)

Hofsteden mielestä uskonnon merkitys kulttuurimielessä ei ole niin suuri kuin on otaksuttu. Hänen mukaansa on huomioitava suurten uskontojen käyneen läpi hajaannuksia historiansa aikana. Uskonnon kuitenkin vakiinnuttua, se vahvasti valintaperusteena ollut arvorakennetta, joka toimi ja toimii edelleen opetuksen peruspilarina. Hofsteden mukaan uskonto näyttäisi olevan ennemminkin kulttuurimallien seurausta kuin syy kulttuurieroihin. (Hofstede 1993, 35-36.) Vallitseva uskonto jossain kohdin määrää kulttuurin yleissävyn. Uudet uskonnot, kuten hinduismi ja buddhismi, syntyivät sellaisina aikoina, jotka ovat olleet kulttuurin ja sivistyksen kannalta murrosaikoja. (Parsons 1986, 142.)

Jotkut tutkijat pitävät uskontoa tärkeänä kulttuuria ilmentävänä tekijänä. ”Jokin yleinen kulttuurin piirre voi tietyn kansan keskuudessa olla uskonnollisen tunteen kyllästävä ja muodostaa uskonnon tärkeän osan.” Joillain seuduilla se on osa taloudellisen elämän piiriä lukeutuen rahajärjestelmän osaksi. Ilmiön luonne eri alueilla on erilainen sen mukaan, mihin muihin kulttuurin aineksiin se on liittynyt. (Benedict 1966, 40.) Amerikkalainen kulttuuriantropologi Geertz kuvailee uskontoa heidän alansa kannalta siten, että

<sup>1</sup> Hofstede oli suorittanut kahden kieliryhmän välisen tutkimuksen vuonna 1980 Belgiassa ja ehdotti tuloksen soveltamista myös Malesiaan.

sen tärkeys piilee sen kyvyssä palvella yksilöä tai ryhmää. Tämä ilmenee lähteenä yleisille käsityksille maailmasta, ihmisestä ja niiden välisestä suhteesta ja toisaalta lähteenä juurtuneille mentaalisisille ominaisuuksille. (Geertz 1986, 131.) Malesian demografisia tekijöitä tutkinut Leete sanoo, että kulttuuritekijät, joihin lukeutuvat mm. uskonto ja arvot, vaikuttavat maan tuottoisuuteen sekä sen seurauksiin (Leete 1996, 40).

### 3.1 Malesia

Malesia sijaitsee Kaakkois-Aasiassa ja se koostuu maantieteellisesti kahdesta alueesta. Sabah ja Sarawak ovat maanviljelysvaltaisia köyhempiä alueita Borneon saarella ja Peninsular on kehittyneempi alue Thaimaan eteläpuolella. Väkiluku on yhteensä 20,9 miljoonaa, josta pääkaupungissa Kuala Lumpurissa asuu noin 2 miljoonaa ihmistä. Malesian valtio on varsinainen 'kulttuurinen sulatusuuni'. Malaijeja on 58 prosenttia koko väestöstä. Leeten (1996, 29) mukaan puolet malaijeista asuvat maaseudulla ja harjoittavat maanviljelyä. Kiinalaisväestön osuus on 26 prosenttia ja heistä suurin osa on kansoittanut kaupunkiseudut harjoittaen yrittäjyyttä. Intialaisia on 7 prosenttia koko väestöstä. Maan viralliset kielet ovat bahasa malesia ja englanti. Malesian pääuskonnot esitellään myöhemmin.

Peninsularin niemimaan länsirannikosta on tullut Malesian keskituloisten teollisuusvaikutteinen yhteisö, jossa näkyy koulutetun väestön anti. Pääkaupunki Kuala Lumpur sijaitsee keskeisellä paikalla tätä jo länsimaisia vaikutteita omaavaa rannikkoaluetta. Uskonnot ja arvot näyttäytyvät erilaisina itä- ja länsirannikoilla, sillä itärannikoilla asustaa alkuperäisväestö ja harjoittaa enemmän maataloutta kuin teollisuutta. (Leete 1996, 98-99.) Työvoima on jakautunut lähes tasan maatalouden ja teollisuuden aloilla, mutta lähes puolet työvoimasta ovat palveluelinkeinossa mukana (Valitut Palat 1995, 34). Vuosien myötä Malesia on niin urbanisoitunut, että puolet koko väestöstä asuu kaupunkialueilla. Kahden vuosikymmenen ajan on tapahtunut kiinalaisten ja intialaisten kohdalla väestönkasvun laskua, mutta malaijien kohdalla sitävastoin nousua. (Leete 1996, 28, 48; Choong 1998, no. 9.)<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Tilastolliset lukemat väestöstä ovat peräisin www-lähteestä The world factbook, joka perustuu vuoden 1998 tietoihin.

### 3.1.1 Bumiputra-politiikka valtion työkaluna

Malaijan liittovaltio sai itsenäisyytensä Iso-Britannialta vuonna 1957. Malesian valtio perustettiin vuonna 1963. Singapore irrottautui Malesiasta kiinalaisenemmistön kera hieman myöhemmin eli vuonna 1965. Malesiassa tapahtui vuonna 1969 vahinkoja aikaansaavia rotulevottomuuksia muutaman päivän ajan. Näiden päivien seurauksena julistettiin kansallinen ideologia, jonka arvot sulkivat pois lojaalisuuden omaa etnistä vähemmistöryhmää kohtaan ja siten kehoitettiin malesialaisuuteen. (Heikkilä-Horn 1991, 183-208.) Malesian valtiovalta syyllistyi etnosentrismiin. [Etnosentrismi tarkoittaa Liebkindin (1988, 24) mukaan mm. muiden kulttuurien näkemistä oman kulttuurin ikäänkuin alapuolella, jolloin oma kulttuuri nähdään kaiken keskipisteenä ja vertailukohtana.] Brittihallinnon aikana malaiji-eliitille delegoitiin paikallishallinto, joka työllisti heidät. Jo silloin talous jäi kiinalaisten yksinoikeudeksi ja intialaiset jakoivat keskenään vapaat ammatit. ”Tulevien vaikeuksien siemen oli kylvetty.” (Valitut Palat 1995, 35.)

Kiinalaiset ja intialaiset olivat yritteliäitä pikkukauppiaita tai toimivat byrokraatin roolissa; malaijien katsottiin olevan taloudellisesti huonommassa asemassa. Valtio katsoi aiheelliseksi toteuttaa NEP -ohjelmaa (New Economy Policy), jonka seurauksena syntyi bumiputra-politiikka (suom. maan poika). Valtion pääministeriksi nousi Mahathir Mohamed vuonna 1981. Poliitiikan lähtökohtana oli saada ensin 30 prosenttia yrityksistä ja omaisuutta malaiji-väestölle vuoteen 1990 mennessä. Oppia haettiin japanilaisten kouluttajien kautta. (Leete 1996, 3-15.) Malesian kiinalaisten elinolosuhteet heikentyivät 1980-luvulta edelleen. Pääministeri Mahathirin bumiputra-politiikka suosi malaijeja, ja lain mukaan osa kiinalaisten omaisuudesta piti saada malaijeille - bumiputtrille (Heikkilä-Horn 1991, 264). Nykyään kirjallisuus ja tutkimukset kutsuvat avoimesti malaijeja bumiputtriksi ja muita rotuja non-bumiputtriksi.

Yksityisen sektorin odotetaan kantavan vastuu talouskasvusta luomalla bumiputtrille mahdollisuuksia. Tätä ajaa NDP -ohjelma (National Development Policy), joka luottaa yksityisen sektorin saavuttavan ne taloudelliset ja sosiaaliset tavoitteet, joita maan hallitus on määrännyt. (Vision of Malaysia 1995, 10.) Maan hallitus on myös 1990-luvulla

yrkentänyt avoimesti kiinalaisvihamielistä politiikkaa. Tämä näkyy mm. kiinalaisten koulutuspolitiikassa, sillä opinahjojen siirtyessä maksullisten instituutioiden listalle, kaikilla ei ole mahdollisuutta kouluttaa itseään. Bumiputria suositaan koulutuspaikkoja jaettaessa, kun muut etniset ryhmät joutuvat odottamaan toiveikkaina jäljelle jääviä oppilaspaiikkoja. (Heikkilä-Horn 1991, 264.)

Kiinalaisia on syytetty bumiputrien kehnosta elintasosta. (Heikkilä-Horn 1991, 264-266.) Mentäessä historiassa taaksepäin 1950-luvulle, havaitsemme juuri kiinalaisten olevan niitä, jotka hallitsivat kaupankäyntiä ja markkinoita kaupungeissa. Malaijit olivat silloin maatiloillaan sekä kalastamassa ja intialaiset plantaaseillaan. Juuri tuo urbaani (kaupunkilainen) tausta antoi kiinalaisille sosiaalisen ja taloudellisen edun malaijeihin sekä muihin alkuperäiskansoihin nähden. (Leete 1996, 171.) Jotkut valtiot ovat sitä mieltä, että Malesian nousu kasvavien talousmaiden joukkoon on kiinalaisyhteisöjen ansiota. Esimerkiksi Singapore, mikä erotettiin Malesiasta vuonna 1965, on nykyään kehittynein ja rikkain kaupunkivaltio Aasiassa. Maantieteellisesti Malesian eteläreunassa kiinni oleva Singapore pitää kiinalaisuutta valtiiovallan erityissuojeluksessa.

Vielä vuosikymmenen alussa Malesian ennustettiin olevan yksi Aasian tulevista talousmahtimaista, mutta sen kiinalaisvastainen politiikka on vienyt uskoa mahdollisuuksista talouskilvassa. (Heikkilä-Horn 1991, 267.) Kiinalaiset ovat joutuneet tilaan, jota kuvataan sosiaalisen marginaalisuuden teoriana. Sen ytimenä on tilanne, jossa henkilö kokee ristiriidan nykyisen yhteiskunnallisen aseman ja omien toiveidensa välillä. Huuskonen kuvaa sitä yrittäjyyteen ryhtymisen tilannetekijänä. (Huuskonen 1995, 77.) Tässä yritteliäiden kiinalaisten tapauksessa sitä voisi kuvata vastakkaisena ilmiönä. Kiinalaisille ei suoda tukea yrittäjyyteen siten kuin malaijille, vaikka kiinalaiset ovat halukkaita yrittäjiä.

Vuosikymmenien bruttokansantuotteen kasvun jälkeen, ennustetaan Malesian valtiontalouden kasvavan vain 2-5 prosenttia tietolähteiden laskentatavasta riippuen. Malesia koki vuonna 1997 ja 1998 laskua osake- ja valuuttamarkkinoilla, joiden seurauksesta taloudellinen kriisi tuli ajankohtaiseksi. Parantaakseen Malesian tilannetta, Kuala Lumpurin yksityisten sektorien tehtävänä olisi leikata hallituksen menoeriä 20 prosentilla. Tämä merkitsee sitä, että suunniteltua laajamittaista infrastruktuuri-projektia joudutaan

lykkäämään huolimatta tehdyistä visioista. Hallituksen tiukka talouspolitiikka ja hidas kasvu aiheuttavat lisääntyvää työttömyyttä ja korkeat korot rokottavat suurten yritysten hankintoja. (The world factbook 1998.) Malesiassa Aasian kokonaistilaa seurannut professori John Naisbitt asettaa Aasian talouselämän suurimmaksi huolenaiheeksi yrittäjyyden laiminlyönnin. Hänen näkemyksensä mukaan suuret korporaatiot toimivat esikuvina, ihmisten idoleina. Hallitukset eivät enää rajoita yrittäjyyden ilmentymistä, vaan ne ovat väistymässä tieltä. (Naisbitt 1997, 2.) Yrittäjyyskasvatuksen markkinat olisivat rajoittomat Aasian maissa, mutta muutokset tapahtuvat hitaasti. Malesian virallisille visioille on eräpäivä vuonna 2020, jolloin Malesia pyrkii saamaan kehittyneen maan statuksen.

### 3.1.2 Perhepolitiikka

Malesiassa lapsen syntyminen aviottomana on erittäin harvinaista, sillä avioliitto on perheen perustamisprosessissa ensimmäinen askel. Ainakin kiinalaisten ja malaijien kohdalla näkyy se, että naiset eivät mene naimisiin itseään alemmin koulutetun kanssa, kun taas miehen mielestä naisen koulutusasteella ei ole väliä. Mitä nuorempana nainen menee naimisiin, sitä enemmän perheeseen syntyy lapsia. Parhaimmillaan perheen keskimääräinen lapsien lukumäärä on ollut viisi, mutta totuudenmukaisempi määrä nykyään on kolme. Kiinalaisten ja intialaisten kohdalla selvää laskua syntyneisyyslukuissa on tapahtunut aikaisempiin vuosikymmeniin nähden. Heidän osuutensa 30-vuotiaiden aviottomien naisten tilastoissa on huomattavasti suurempi kuin malaiji-naisten. Malaijinaiset ovat aikaisemmin menneet naimisiin nuorempana kuin muut etnisten vähemmistöjen edustajat, mutta 1990-luvulla lisääntyneen kouluttautumisen vuoksi keski-ikä on noussut korkeammaksi. Konfutselaisuus korostaa avioliiton tärkeyttä ja mieltymystä erityisesti poikalasten syntyvyyteen, mitä enemmistö kiinalaisista toteuttaakin. Vaikka uskonnolla on edelleen merkitystä, suurten perheiden sanotaan tulleen menneisyyden ilmiöksi Malesian yhteisöissä. Menneisyyden ilmiötä kuvaa myös se, että vanhemmat eivät enää valitse tyttärelleen sulhasta. (Leete 1996, 49-59, 148-162.)

Malaijit ovat muita etnisiä ryhmiä uskollisempia valtioelimelle ja suhtautuvat vastuullisesti sen esittämään väestönkasvun ja perhesuunnittelun (National Population and Family Development) kampanjaan. Pääministerin työryhmän laatiman tulevaisuudenvision



mukaan malesialaisia tulisi olla 70 miljoonaa vuoteen 2020 mennessä. Tavoitetta on kritisoitu mm. siksi, että se ei perustu tutkimustietojen pohjalta optimaaliseen mahdollisuuteen eikä naisten lisääntyvää roolia työmarkkinoilla ole otettu huomioon. (Leete 1996, 60.) Vuoden 1998 väestönkasvu oli arvioiden 2,11 prosenttia (The world factbook 1998). Leete ennustaa tutkimustulostensa perusteella, että kiinalaisten ja intialaisten osuus tulee olemaan huomattavan pieni verrattuna tämän päivän jakaumiin. Myönteisenä hän näkee nuoren sukupolven enemmistön. (Leete 1996, 190.)

## **3.2 Malesian pääuskonnot ja filosofia**

Malesiassa vallitsee uskonnonvapaus. Malesian pääuskonnot ovat islam, buddhismi ja hinduismi. Eräs tärkeä elämänoppeja viestivä filosofia on konfutselaisuus. Vähemmistönä Malesiassa on sikhejä, taolaisia ja kristittyjä. Näiden lisäksi voidaan sanoa olevan sekauskontoja, joihin sisältyy piirteitä monista uskontokunnista. (The world factbook 1998.) Uskonnon rooli on Malesiassa tärkeämpi kuin esim. Suomessa, sillä se näkyy jokapäiväisessä tapakulttuurissa. Uskonto on taustana koko kulttuurille. On jopa suositeltavaa, että Malesiaan matkustavat tutustuisivat etukäteen näihin valtauskontoihin ja osaisivat varautua erilaiseen ajattelumaailmaan. Hofsteden (1993, 189) mukaan erimailaisille muslimeille islam merkitsee erilaisia asioita ja buddhismilla on erilaiset tunneta-son ja käytännön seuraukset vierekkäisissäkin valtioissa. Uskontojen toteutuminen on valtiokohtaista.

### **3.2.1 Islam**

Islam on Malesian valtion uskonto ja yli kolmannes koko väestöstä on islamin kannattajia - muslimeja. Pääsääntöisesti malaijit ovat muslimeja ja eniten heitä on maaseudulla. (The world factbook 1998). Islamin alueilla uskonto vaikuttaa huomattavissa määrin yhteiskunnan elämään ja kulttuuriin. Sillä on poliittinen merkitys myös Malesiassa, missä islam on enemmän fundamentalistinen. Tämä suuntaus on uudenlainen poliittinen islam. Sitä pidetään yhteiskuntajärjestelmänä, joten valtiovallan tehtävänä on soveltaa islamin määräyksiä käytäntöön. Uskontoa sovellettaessa politiikkaan, vain uskontoon perustuvaa voidaan vaatia noudatettavaksi. (Hjärpe 1992, 106-113.)

Muslimien pyhä kirja on Koraani. Sen perusajatus sisältyy uskontunnustukseen, jonka mukaan ”ei ole muuta jumalaa kuin Allah (käännös yleisesti Jumalalle) ja Muhammed on hänen profeettansa”. Sana islam ja muslimi viittaa alistumiseen, mikä ilmenee naisen heikompana asemana perheessä. Esimerkiksi Koraanin mukaan miehellä on oikeus erota vaimostaan, mutta vaimolla vastaavaa oikeutta ei ole. (Heikkilä-Horn 1991, 23; Vaarnas & Virtanen 1996, 42-43.) Tosin Malesiassa naisen asema ei ole niin heikko kuin joissain äärimuslimi-maissa. Koraani ilmentää Jumalan sanaa paljon konkreettisemmin kuin Raamattu esiintyy kristitylle. Islamissa Jumalan sana on kirja; jopa lapset koulussa opettelevat lukemaan sen avulla. Islamin usko sisältää kaksi päädogmia: 1) oppi Jumalan ykseydestä ja 2) oppi Muhammedin saamista ilmestyksistä. (Hjärpe 1992, 8-16.)

Islam elämäntapana on perustana ihmisen käyttäytymiselle kaikissa tilanteissa. Profeetta sanoo: ”Usko ja moraali ovat kaksi lupautusta; jos menetät yhden, menetät toisenkin.” Muslimin ensisijainen tavoite on hyvyys, jonka jälkeen tavoitellaan mm. nöyryyttä, huomaavaisuutta ja laupeutta. Häikäilemättömyys, turhuus ja kovuus eivät miellytä Allahia. Lähipiirille tulee olla ystävällinen, vanhempia ihmisiä pitää kunnioittaa ja ymmärtämättömyyttä on siedettävä. Muiden oikeuksia tulee kunnioittaa niin kuin omiansa. (Faridi 1997, 2-8.) Islamilaisessa yhteiskunnassa jokainen yksilö on vastuussa omasta ryhmästään, sen maineesta ja kunniaista - ensisijaisesti perheestä ja suvusta. Tärkeintä on yhteisön kunnia, ei yksilön. Perheessä miehen rooli on tärkeämpi kuin naisen. Isää ja samoin vanhuksia kunnioitetaan suuresti. Vanhukset ovat osa perhettä ja olisikin suuri häpeä sijoittaa esimerkiksi isovanhemmat hoitolaitokseen. (Salo-Lee, Malmberg & Hallinoja 1996, 157.) Nainen on sidotussa asemassa äidin roolissa, koska islamin oppien vaikutus korostuu syntyvyyden ja perhekoon säännöstelyssä, sillä uudenaikaisia ehkäisykeinoja ei saa käyttää (Leete 1996,175).

### **3.2.2 Buddhalaisuus ja hindulaisuus**

Malesian väestöstä on noin neljännes buddhalaisia, joista on enemmistö kiinalaisia. Buddhalaisuus tulee alunperin Intiasta ja sisältää eri koulukuntia, jotka korostavat eri asioita. Yhteisiä perusopin ajatuksia ovat Dharma, Karman laki, jälleensyntymä ja Nir-

vana. Näiden pohjalle buddhalainen perustaa elonsa. Malesian kiinalaiset edustavat enemmistönä Mahayana-suuntausta; hieman myöhemmin on tullut edustetuksi myös Theravada-suuntaus. Tavalliset buddhalaiset palvovat patsaita ja kuvia, henkiä, esi-isiä sekä jumalia. Heidän on noudatettava hyveitä, joita ovat mm. anteliaisuus, hyväntekeväisyys, moraalinen käytös, mietiskely sekä kunnianarvoisten kunnioittaminen ja palvominen. (Vaarnas & Virtanen 1996, 44.)

Buddhalaisuutta voidaan kuvata myös filosofisena yhteiskuntajärjestelmänä. Buddhalaisilla ei ole jumalaa, jota olisi toteltava, ei dogmeja, joihin olisi uskottava. Buddhalaisetiikka ei ole säännösten seuraamista siten kuin länsimaiset sen ajattelevat. Buddhalaisuus kannustaa ihmistä olemaan oma itsensä. Sen etiikka haastaa ihmiset päättämään, millaista moraalialia haluaa noudattaa, jonka jälkeen on elettävä oman päätöksensä mukaisesti. Eettinen buddhalainen toimii oman itsensä parhaaksi; oman käsityksensä mukaan. Se ei kuitenkaan tarkoita itsekkyyttä, sillä ihminen ei voi erota muista ihmisistä tai ympäröivästä maailmasta. Eettisyyden erilaista ajattelumaailmaa kuvaa se, että tuomitsevan jumalan puuttuessa ei ole myöskään ”oikeaa” ja ”vääriä”. Ne korvataan luokittelulla ”taitava” ja ”taitamaton”. (Pauling 1995, 8, 24-25.)

Buddhalaisuuden positiivinen periaate kehottaa ystäväystymään muiden kanssa. Se sulkee pois sellaisen toiminnan, mikä riistää ihmisiä tai eläimiä taloudellisen edun vuoksi. Tämän mukaan joidenkin ammattien harjoittaminen ei olisi suotavaa. Myöskään tarpeetonta ahneutta lisäävää mainontaa ei suoda käytettäväksi. (Pauling 1995, 31.) Nykyisin taloudellisesta kasvusta on tullut pakkomielle. Se on synnyttänyt kulttuurin, jossa kaikki on sallittua, mikäli se tuottaa rahaa (Snelling 1996, 102). Ajan murros näyttää murtavan myös uskonnollisuuden ehdottomia elämänoppeja. Häviääkö anteliaisuuden hyve, jos tulevaisuudessa ihmisillä esiintyy egoistisia haluja? Antaminen on hyvä keino voittaa itseensä kohdistuva pakkomielle, sillä egoistinen halu tekee ihmiset onnettomiksi (Pauling 1995, 32, 60). Onnellisuus ei ole itsekkyyden tyydyttämistä.

Malesian väestöstä enemmistönä intialaiset - 87 prosenttia - kannattavat hindulaisuutta (The information Malaysia yearbook 1996). Tämä monivivahteinen uskonto, jota vanhan sivilisaation ajattelutavaksikin kutsutaan, sisältää monia vastakkaisia suuntauksia. Sen maailmankäsitys poikkeaa länsimaisesta kronologisesta ajattelusta, koska länsi-

maisten elämä jakautuu tapahtumiin alku- ja loppupäineen, kun taas hindulaiset hahmottavat elämän kiertokulkuna. Monijumalaisuus korostaa toiminnallista elämää ja uhruskoinen suuntaus mietiskelevää elämänasennetta. Merkittävää hindulaisten elämässä useiden jumalien lisäksi on usko Karman lakiin. Kaikilla teoilla on joko positiivinen tai negatiivinen seuraus. Oikean toiminnan seurauksena voi saada hyvän karman. (Vaarnas & Virtanen 1996, 44-45; Cross 1996, 54.)

Hindulaisuutta kuvataan myös elämäntapana. Kastijärjestelmä ylläpitää ryhmäidentiteettiä ja vahvuutta. Tärkeintä on yhteenkuuluvuuden tunne muiden samaan päämäärään pyrkivien kanssa. Kastiasema on elämässä ennalta määrätty, sillä kuolemattoman sielun siirtyminen uuteen elämään on seurausta edellisestä elämästä. Usko jälleensyntymiseen korostaa hindujen kunnioitusta kaikkea elämää kohtaan. (Chan 1998, 3-4.) Elämän korkein päämäärä on vapautuminen yksilöllisen tilanteen siteistä ja todellisen itseyden löytämisestä. Sitä ei voi saavuttaa tai ansaita, koska se on löydettävissä jokaisen omasta itsestä. Kaikki perustuu ”toisenlaiseen tietoisuuteen”. Dharma on uskonnon sääntöjen mukaan elämistä. Siihen kuuluu yhteiskunnallisten velvollisuuksien ja tehtävien suorittamiseen liittyvä hyve, mikä oikeuttaa aineellisen hyvinvoinnin hankkimiseen rehellisin keinoin (Cross 1996, 132-133). Intialainen sananlasku sanoo: Rumpu saa iskut, rumuttaja rahat.

### **3.2.3 Konfutselaisuus**

Konfutselaisuus perustuu Konfutsen oppeihin käytännön etiikasta. Niihin ei sisälly mitään uskonnollista, joten konfutselaisuuden sanotaan olevan filosofia. Se käsittelee hyvettä, kun uskonnot etsivät totuutta. Konfutselaisuuden kannattajakunta on runsaslukainen ja enemmistönä kiinalaisia. Tutkijaryhmä Michael Bondin johdolla suorittivat vuonna 1987 kiinalaisen arvotutkimuksen, josta he löysivät konfutselaisen dynamiikan ulottuvuuden, mikä määriteltiin käsittelevän hyveen etsintää yhteiskunnan tasolla (Hofstede 1993, 234, 248). Se tarjoaa erilaisia tapoja, joilla yksilö kehittää itseään eli tärkeää on se, mitä tekee. Monet itäisen ja kaakkoisen Aasian maat omaksuvat aineksia eri uskonnoista. Ne maat, joilla on tällainen tausta, voivat pitää konfutselaisuutta käytännöllis-eettisen ajattelunsa kulmakivenä. (Hofstede 1993, 248-249.) Tähän luokitte luun sopii myös Malesia.

Perusajatuksena on kunnioitus vanhempia sekä hallintoa kohtaan, jota kautta kansalaisten olisi määrä saavuttaa tasapaino. Vanha kiinalainen eettisyys on osa konfutselaisuutta ja se vaikuttaa edelleen osana kiinalaista tapakulttuuria Malesian kiinalaisten sukupolvissakin. (Vaarnas & Virtanen 1996, 45.) Konfutselaisuuden mukaan jokaisen yksilön elämä on vain linkki perhesidoksessa, ja että yksilö on jatkumo hänen esi-isistään. Elämän tarkoitus ei ole saada pelastus (vrt. hindulaisuuteen) seuraavaa elämää varten, vaan tämänhetkisessä elämässä pitää vaalia perheen kukoistusta ja pyrkiä laajentamaan sitä. Nämä saavuttaakseen yksilön tulee työskennellä ahkerasti kasatakseen voimavaroja, hillitäkseen itsekkäitä halujaan ja ollakseen säästäväinen perheen hyväksi. (Kim ym. 1994, 240-241.)

Konfutsen käytännön etiikan opetuksen pääperiaatteita on neljä (Hofstede 1993, 239-240):

1. *”Yhteiskunnan vakaus perustuu ihmisten väliseen eriarvoisuuteen.”* Esimerkiksi isäpoika -suhdekin pohjautuu keskinäisiin ja toisiaan täydentäviin velvoitteisiin, jossa vanhempi tarjoaa turvaa sekä huolenpitoa ja nuorempi osoittaa kunnioitusta ja kuuliaisuutta.
2. *”Perhe on kaikkien sosiaalisten organisaatioiden prototyyppi.”* Henkilö ei ole ensisijaisesti yksilö, vaan perheenjäsen. Arvokkuus, itsekunnioitus ja arvovalta säilyvät silloin, kun kaikkien kasvot säilytetään ja sopusointua ylläpidetään.
3. *”Hyveelliseen käyttäytymiseen muita kohtaan sisältyy se, ettei muita kohdella tavalla, jolla ei itse halua tulla kohdelluksi.”* Muita kohtaan tunnetaan hyväntahtoisuutta.
4. *”Elämäntehtävään liittyvänä hyveenä on pyrkiä hankkimaan taitoja ja koulutusta, tekemään lujasti töitä, olla kuluttamatta enemmän kuin on välttämätöntä, olemaan kärsivällinen ja sitkeä.”* Suuttuminen ja kulutusjuhla ovat kiellettyä ja peräänantamattomuus korostuu.

### 3.3 Hofsteden dimensiot - kansallisten arvojärjestelmien ulottuvuudet

Geert Hofstede on hollantilainen tiedemies, joka tutki 1960- ja 1970-luvuilla eli kahteen kertaan yli 50 maassa työelämään liittyviä arvoja otoksenaan IBM:n työntekijät. Hän pyrki tätä kautta tunnistamaan ihmisten arvojärjestelmät kussakin maassa, koska ne vaikuttavat ihmisten ajattelutapaan. Tutkimuksessa esitettiin neljän dimension eli ulottuvuuksien malli, joiden mukaan mukana olleiden maiden arvojärjestelmät voitiin todeta. Hän jakoi maat kulttuurialueisiin, joista voitiin osoittaa kulttuurimallien erilaisuus. (Hofstede 1980, 11; Salo-Lee, Malmberg & Halinoja 1996, 73.)

Seuraavassa esitellään lyhyesti Hofsteden esittämiä muutamia tunnusmerkkejä jokaisen dimension kohdalla. Esitys perustuu tutkijan alkuperäisteoksen suomennokseen vuodelta 1993, joka on nimeltään Kulttuurit ja organisaatiot; Mielen ohjelmointi. Tarkoituksena on tuoda esiin niitä kulttuurille ominaisia piirteitä, joita mahdollisesti Malesiasa ilmenee. Se, kuinka perhe nähdään arvojen ilmentymänä, tulee esiin kunkin ulottuvuuden kohdalla. Tärkeimpinä dimensioina tämän tutkimuksen yhteydessä korostetaan valtaetäisyyden ja kollektiivisuus-ulottuvuuden kautta tehtyjä havaintoja, sillä näiden kohdalla Malesia voitiin tulkita olevan ääripään edustaja.

On suhtauduttava kriittisesti rakennettuun teoriaan, sillä se ei kykene selittämään kaikissa tilanteissa esiintyviä eroja kulttuurien välillä. On myös huomioitava tutkimuksen suoritusajankohdat, vaikkakin ihmisen asenteet ja arvot osoittautuvat olevan suhteellisen pysyviä ominaisuuksia. Kritiikkiä ovat esittäneet lukuisat tutkijat, joiden mielestä mm. tulokset eivät ole yleistettävissä yksipuolisen tutkimusaineiston vuoksi.

#### 3.3.1 Valtaetäisyys

Valtaetäisyys mittaa sitä, ”missä määrin jonkin maan sisällä sijaitsevilla instituutioilla tai organisaatioilla vähiten valtaa käyttävät odottavat tai hyväksyvät vallan jakautuvan epätasaisesti”. Instituutioilla tarkoitetaan tässä yhteydessä perhettä, koulua tai yhteisöä. (Hofstede 1993, 48.) Kuviossa 4 on nähtävissä Malesian sijoittuminen ensimmäiseksi korkean valtaetäisyyden koordinaateilla.

Valtaetäisyyden juuret ovat perheessä ja ne vaikuttavat voimakkaasti sekä suhteellisen pysyvästi persoonallisuuteemme. Lapsia kannustetaan riippuvuuteen, mikä ei edistä heidän omaehtoisuuttaan eikä aloitteellisuuttaan. Heiltä odotetaan kuuliaisuutta, koska omien vanhempien ja vanhojen ihmisten kunnioitus on perushyve. Perheen vaikutus yksilöiden henkiseen ohjelmointiin on äärettömän voimakas ja tässä vaiheessa hankittuja mielen ohjelmointeja on vaikea muuttaa myöhemmin. Suuren valtaetäisyyden valitessa ihmisten välisessä kanssakäymisessä on nähtävissä riippuvuus iältään vanhempiin ihmisiin. Siten se ilmenee ihmisen vahvana henkisenä tarpeena. (s. 54-55.)

Lapsen asennoituminen vanhempiin näkyy koulussa sitoutumisena opettajiin ja työpaikalla vastaavasti esimiehiin. Suuren valtaetäisyyden näkyminen koulussa jatkaa kunnioittamisen linjaa jopa niin, että vielä yliopistotasolla oppilaat näkevät tiedon opettajan henkilökohtaisena viisautena. Opettajan rooli on kuin johtaja yrityksessä. Ilmapiiiri ei salli informaation levittämistä muuten kuin opettajan aloitteesta. Yrityksissä esimiesihanne näyttäytyy hyvänä isähahmona ja hyväntahtoisena itsevaltiaana ainakin alaisten silmissä. Alaiset ovat työssään riippuvaisia ja odottavat tehtävänjakoa. (s. 55-61.) Tämä siksi, koska heitä ei ole lapsuudessa opetettu omaehtoisuuteen ja he odottavat esimiehistensä käyttäytyvän aivan kuten kunnioitettu isä käyttäytyy kotona.

Valta keskittyessään vain harvojen käsiin kuvaa eriarvoisuutta, mikä on sekä odotettua että hyväksyttävää näiden kulttuurien keskuudessa. Parhaiten se näkyy palkoissa, joiden erot ovat suuret hierarkioiden välillä. Valtaetäisyys selittyy vähemmän valtaa käyttävien arvojärjestelmän pohjalta, ja valta sekä arvovalta vaativat säilyäkseen kuuliaisuutta. Turvallisuuden tunnetta luo tilanne, jossa valtaa vaille olevat ihmiset ovat riippuvaisia vallankäyttäjistä. (s. 58-61.) Nämä ihmiset ovat kasvaneet riippuvuuteen, joten he eivät näe tilanteessa epäoikeudenmukaisuutta.

### 3.3.2 Yksilöllisyys ja kollektiivisuus

*”Yksilöllisyys liittyy yhteiskuntiin, joissa yksilöiden väliset siteet ovat löyhät. Jokaisen odotetaan pitävän huolta itsestään ja lähimmäisistään. Kollektiivisuus on tunnusomainen yhteiskunnille, joissa ihmiset syntymästään lähtien ovat integroituneet voimakkaasti ja kiinteästi yhteen kuuluviin lähiryhmiin, jotka suojelevat heitä koko eliniän vaatien vastineeksi ehdottoman uskollisuuden.”* (Hofstede 1993, 78-79.) Malesia osoittautuu vahvasti kollektiiviseksi yhteiskunnaksi, mikä osoitetaan kuviossa 4. Yksilöllisiä yhteiskuntia, joissa yksilön etu ohittaa ryhmän edun, esiintyy vähemmistönä.

Kollektiivisissa yhteiskunnissa perhe ei muodostu pelkästään vanhemmista ja lapsista, vaan monista läheisistä ihmisistä, joiden kanssa eletään. Näitä voivat olla muut sukulaiset, palvelijat ja apulaiset. Näistä muodostuu suurperhe; ihmisen lähiryhmä, joka on ihmisen identiteetin tärkein lähde, ja jota kohtaan tunnetaan uskollisuutta. Uskollisuutta ainakaan vanhempiin tai perheeseensä ei esiinny yksilöllisen yhteiskunnan yksilöllä, joka itsenäiseksi tullessaan muuttaa kotoa pois ja usein etäännytty vanhemmistaan - joskus jopa katkaisee suhteensa heihin. Tällöin yksilö kasvaa minä-henkiseksi ydinperheessä, mutta hänen ei katsota olevan riippuvainen mistään ryhmästä. Tämä ei ole synonyymi yksinäisyydelle. (s. 77-78.) Riippuvaisuutta kuvaa myös se, että yksilö toimii ryhmänsä hyväksi. Tämä piirre on suuren valtaetäisyyden maissa yhtä keskeinen kuin se näyttäisi olevan kollektiivisuuden ulottuvuuden yhteydessä.

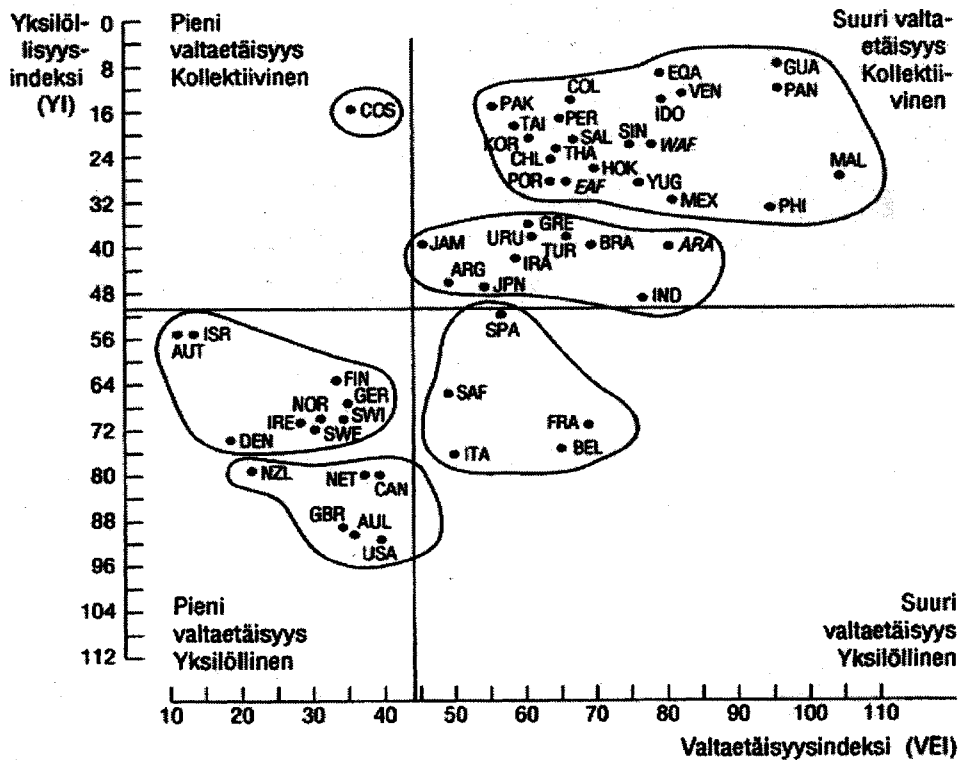
Perheyhteydessä opitaan yksilön ja ryhmän välinen suhde sekä monet muut inhimillisen kulttuurin perusasiat. Kun yksilöllisessä kulttuurissa ristiriitojen selvittely kuuluu osana perheen normaalia yhdessäoloa, kollektiivisessa kulttuurissa pelkkä yhdessäolo riittää ja eriävän mielipiteen esittäminen puidaan perhekokouksessa. Vastustamista ei suositeta, ja siksi harvoin kuulee kieltäytymistä - sanaa *ei*. Yksilöllisessä kulttuurissa vastaansaanomista rohkaistaan ja vilpittömyyttä pidetään hyveenä, mitkä kummatkin kuvaavat rehellisen yksilön ominaisuutta. Toivottu luonnetyyppi on erilainen kulttuurista riippuen.



Kollektiivisessä kulttuurissa poika usein perii isän työn tai ammatin. Uskollisuus perhettä kohtaan tarkoittaa myös varojen sekä ansioiden jakamista. (s. 87-90.) Ristiriidat ovat usein rakentavia, sillä niihin tarvitaan mukaan avoin ja suorasanaisten keskustelu. Tämä korostuu varsinkin perheyrittäjyyden problematiikan yhteydessä.

Kollektiivisuus näkyy luokkahuoneessa osaryhminä, jotka muodostuvat esimerkiksi erilaisista etnisistä taustoista. Sopuointu ja etenkin ”kasvojen säilyttäminen” on tärkeää, mikä korostuu opettajan toiminnassa ryhmää kohtaan; ei yksilöä kohtaan. Todistuksen saaminen opintojen päätteeksi toimii sosiaalisena hyväksynnän merkinä ja se on tärkeämpi kuin yksilön itsetunto. (s. 94-95.) Malesialaisten opiskelussa numerot toimivat itseisarvoina.

Kollektiivisen kulttuurin yritykseen palkataan mieluummin sukulaisia, jotka huolehtivat myös maineen ylläpitämisestä. Yksilöllisessä kulttuurissa tällaista toimintaa vältetään nepotismin (sukulaisten suosimisen) pelossa. Kollektiivisessä kulttuurissa sukulaisuudessa olevaa työntekijää ei voi erottaa, vaan tällöin vaihdetaan tehtävät taidon mukaisiksi. Avointa palautekeskustelua ei voi käydä työntekijän kanssa vaarana kasvojen menetys, vaan johtajan on käytettävä välittäjää. Henkilökohtainen suhde menee tehtävän suorituksen edelle kollektiivisessä yhteiskunnassa. (s. 96-101.) Yrittäjän rooli mutkistuu entisestään.



KUVIO 4: Valtaetäisyys ja yksilöllisyys-kollektiivisuus; maiden sijoittuminen (MAL=Malesia)  
Lähde: Hofstede 1993, 83: Kulttuurit ja organisaatiot; Mielen ohjelmointi

### 3.3.3 Maskuliinisuus ja feminiinisyys

”Maskuliinisuus liittyy yhteiskuntiin, joissa sukupuolten roolit ovat selkeästi erilaiset. Feminiinisyys liittyy yhteiskuntiin, joissa sukupuolten sosiaaliset roolit ovat päällekkäisiä.” Maskuliinisuudessa korostuu kovat, miehekkäät arvot sekä aineellinen menestyminen ja feminiinisyudessa korostuu pehmeät, naiselliset arvot sekä vaatimattomuus. (Hofstede 1993, 122.) Malesia sijoittuu tämän ulottuvuuden mukaan kuviossa 5 ryhmittelyn puoliväliin, joten nähtävissä on merkkejä sekä maskuliinisuudesta että feminiinisydestä.

Hofsteden typologia korostaa yhteiskunnan perheroolien jakautumisen tärkeyttä. Otettaessa huomioon arvot, jotka siirtyvät sukupolvelta toiselle, kunkin etnisen ryhmän alkujuuret korostuvat. Perhe koostuu yleensä kahdesta rooliparista: vanhempi-lapsi, aviomies-vaimo. Kollektiivisuuden vaikutus voi näkyä isoisän mukanaolona perheessä, ja siten isän - miehen - kuuliaisuutena. Perheissä isät käsittelevät tosiasioita ja äidit tun-

teita. (s. 128-129.) Tämä asetelma sopisi perheyrittäjyyden toimintaan nimenomaan perheen näkökulmasta ja sukupolvenvaihdon yhteydessä.

Maskuliinisessa maassa perhe koului lapsistaan kunnianhimoisia ja kilpailuhenkisiä, kun feminiinisyyden maassa hyvät suoritukset pidetään omana tietona ja vaatimattomuus on hyve. Tätä ilmentää myös heikommassa asemassa olevien myötätuntonen kohtelu. Huolimatta näistä käyttäytymiseroista, niillä ei ole vaikutusta yhteiskunnassa laajemmin tavattavaan sukupuoliroolien jakautumiseen. Nämä eivät todista myöskään naisten toimintojen jakautumista perhepiirin ulkopuolella. Maskuliinisessa kulttuurissa eletään työlle; feminiinisessä kulttuurissa tehdään työtä toimeentulon vuoksi. (s. 130-136.) Kunnianhimoa on sekä naisilla että miehillä eikä sitä käsitetä länsimaiseen tapaan itsekäänä arvona.

### 3.3.4 Epävarmuuden välttäminen

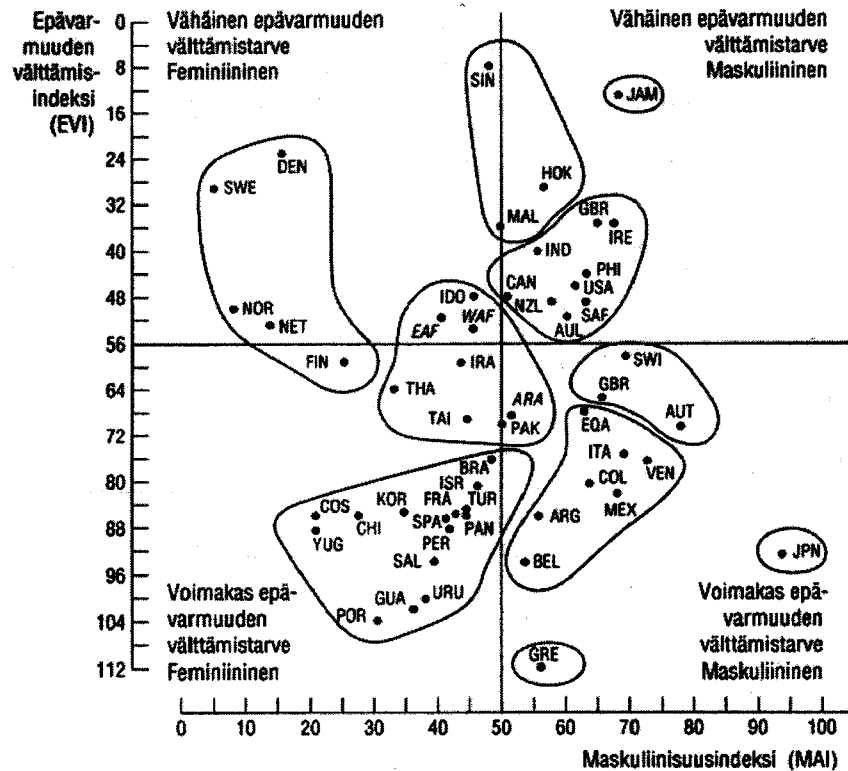
Epävarmuus on subjektiivinen kokemus, tunne, jonka käsittelytavat kuuluvat osana kaikkiin ihmis-yhteisöihin kaikissa maissa. Epävarmuus esiintyy sietämättömänä ahdistuksena, jonka lieventämiseen yhteisö on kuitenkin keksinyt keinot. Ne löytyvät tekniikan, lainsäädännön ja uskonnon alueilta. Epävarmuuden tuntemukset eivät ole vain henkilökohtaisia tuntemuksia, vaan itse asiassa yhteisiä yhteiskunnan muiden jäsenten kanssa. Niiden käsittely kuuluu yhteiskuntien kulttuuriperimään, joten ne siirtyvät ja vahvistuvat yhteiskunnan instituutioissa - perheissä, kouluissa ja valtioissa. *"Epävarmuuden välttämisen voidaan siten luonnehtia mittaavan sitä, miten uhkaavilta epävarmat ja tuntemattomat tilanteet tuntuvat johonkin kulttuuriin kuuluvista."* (Hofstede 1993, 160-163.)

Richard Lynnin 1970-luvulla tekemän tutkimuksen mukaan epävarmuuden hyväksyvisissä maissa aggressioita ja tunteita ei odoteta osoitettavan. Näin ollen mm. tunteenomaisesti esiintyvää ihmistä paheksutaan. Näissä maissa ihmiset vaikuttavat rauhallisilta, rennoilta, huolettomilta, hillityiltä ja laiskoilta vastakohtana epävarmuutta välttävien maiden kiireisille ja toimeliaille ihmisille. Työnteon ei tarvitse olla jatkuvaa toimintaa, vaan on myös rentouduttava. (s. 166-186.)

Kuvion 5 vasemmassa ylänurkassa sijaitsevien maiden ihmiset omaavat vahvan ryhmäidentiteetin, jolla he pyrkivät sisäisissä ryhmissä eli lähipiirissä sietämään ja täydentämään toisiaan. (s. 186.) Malesia kuuluu näiden maiden joukkoon. On lisäksi huomioitava, että aikakäsitys Malesian kulttuurissa on erilainen kuin esimerkiksi länsimaissa. Aikakäsitystä ei tarkastella yksityiskohtaisemmin tämän tutkimuksen yhteydessä.

Epävarmuuden välttäminen ei ole riskin välttämistä. Niiden ero on sama kuin ahdistuksen ja pelon, eli pelolla on kohde ja riskillä on aiheuttajana jokin tapahtuma. Todennäköisyys ei liity epävarmuuteen, joten sitä välttävät kulttuurit pyrkivät olemaan ulkopuolella moniselitteisiä tilanteita. Epävarmuuden hyväksyvissä maissa kiireen tunteminen on pientä ja siellä hyväksytään tutut sekä tuntemattomat riskit. Epävarmuuden sietäminen ei tarvitse myöskään suunnitelmallisuutta. Epävarmuutta sietävissä kulttuureissa lait eivät ole pyhiä, mutta niitä kunnioitetaan enemmän kuin muissa kulttuureissa. (s. 168-169, 177.) Yrittäjän ympäristöön sisältyy riskejä, joten yrittäjyyden edellytykset ovat paremmat epävarmuutta sietävissä maissa. Tällöin ei tehdä hätiköityjä päätöksiä, vaan toimitaan maltillisesti.

Tunteet perheen ihmissuhteissa ovat positiivissävyisiä. Perheessä opitaan, että jotkut ajatukset ovat hyviä ja toiset kiellettyjä. Myös tabut siirtyvät perheessä jopa sukupolvelta toiselle. Epävarmuuden hyväksyvissä kulttuureissa normit ilmaisevat rehellisyyttä ja kohteliaisuutta eikä poikkeavaa käyttäytymistä välttämättä pidetä uhkaavana. Epävarmuutta sietävissä maissa kannustetaan poikkeaviin ideoihin eli innovaatioiden tuottamiseen. Näissä maissa tuotetaan ideoita, mutta muut, toteuttavat kulttuurit vievät niitä toiminnallaan eteenpäin. (s. 171-177.)



KUVIO 5: Maskuliinisuus-feminiinisyys ja epävarmuuden välttäminen; maiden sijoittuminen  
Lähde: Hofstede 1993, 178: Kulttuurit ja organisaatiot; Mielen ohjelmointi

### 3.4 Islam yritystoiminnan taustalla

*"Allah rakastaa ihmistä, jolla on työtä, ja ihmistä, joka työskentelee kovasti tukeakseen perhettään. Hän on kuin taistelija."* -Profeetta Muhammed-

Islam korostaa oikeutta ja kohtuutta, jotka ovat edellytyksenä ihmisten tasavertaiselle kohtelulle. Ne toimivat eettisinä periaatteina niiden toimintojen taustalla, joita uudenaikaiset yritykset pyrkivät toteuttamaan. Islamin kuusi osa-aluetta ovat totuudenmukaisuus, luottamus, vilpittömyys, veljellisyys, tietämys ja oikeus. Islamin etiikka kohdistuu ihmisten asenteiden, mielenlaadun ja käyttäytymisen muuttamiseen. Länsimainen yritysetiikka ei perustu lakiperäisten standardien pohjalle, vaan moraalinen konsepti koetaan ja tunnetaan jokaisessa tilanteessa henkilökohtaisesti. Muhammed on sanojensa mukaan lähetetty päätarkoituksenaan täydellinen korkea moraalinen. Sen tähden ainutlaatuinen piirre islamissa onkin sen kaikkivoimainen tunkeutuminen ihmiselämän kaikille alueille. (Faridi 1997, 15-21.)

Allahin apu saapuu vain niille, jotka tekevät kovasti töitä ja jotka ponnistelevat sitoutuen ja vilpittömin mielin. Islam ei ainoastaan korosta antaumusta uskoon, vaan myös ihmisen panosta yhteiskunnalle kovan työn välityksellä. Rahan arvo on sitä mitä sillä tehdään; ei raha itsessään. Muslimeilla on velvollisuus huolehtia niistä, jotka eivät jostain syystä kykene itse tyydyttämään tarpeitaan. Mikäli muslimi joutuu tilanteeseen, jossa hänen materiaallinen ja henkinen etunsa ovat ristiriidassa, hän omaksuu negatiivisen asenteen materiaalista etuansa kohtaan. Muslimit eivät ole materiaalisuuteen suuntautuneita. (Faridi 1997, 97-102.) Työstä saatava palkka turvaa kuitenkin kunniallisen elämisen ja rohkaisee perheen kasvattamiseen. Palkka motivoi henkisen ulottuvuuden lisänä. Työtä on tehtävä, sillä Allah pitää täydellisyyteen pyrkivästä työntekijästä. Työnantaja ei saa kuitenkaan saattaa vaatia työntekijältä suoritusta, johon hän ei mahdollisesti kykene. Tietoja hallitseva työntekijä saavuttaa mahdollisesti loistavan ja menestyksekkään työn. (Faridi 1997, 137.)

Rehellisessä kaupankäynnissä ja ylipäänsä liiketoiminnassa ei ole mitään väärää. Yrittäjän toiminta ei saisi vahingoittaa yhteiskuntaa tai sen ympäristöä. Korkea arvo annetaan sille, joka kovalla työllä ansaitsee elantonsa. Yrittäjän asenteet esimerkiksi muita rotuja kohtaan eivät saa olla negatiivisia, jotta veljellisyys toteutuisi. Ihmisiä tulisi kohdella juuri niin kuin he ovat ansainneet kohdeltavan. Yrittäjän tulee pitää lupauksensa sekä sitoutua alaisiinsa, jotta nämä voisivat vastata sitoutumiseen. Liiketoiminnassa islam uskontona pyytää pidättäytymään harhaanjohtavasta mainostamisesta ja se paheksuu rohuamisperiaatteella toimivaa tuottavuuden kasvattamista. Koko maailma perustuu oikeuden ja tasapainon käsitteille, mitkä ovat myös liiketoiminnan edellytykset. (Faridi 1997, 22-28.)

Johtajuuden etiikassa islam seuraa vuosituhannen takaista linjaansa, joka ei eroa kristittyjen tai juutalaisten periaatteista. Jumala on sääntöjen laatija, joka antoi ihmiselle vapauden valita hyvän ja pahan väliltä. Johtaja nähdään yrityksessä henkilönä, jolla on vastuu ja joka hoitaa asiat ihmisten avulla. Näin on ollut myös perheyritysten kohdalla, joissa johtajan vastuu on ulottunut koskemaan myös perheen asioita. Johtajia ovat kaikki ne, jotka ovat saaneet hoitaakseen vastuullisen tehtävänannon. (Faridi 1997, 104-106; 125.)

### 3.5 Kiinalainen yrittäjyys ulkomailla

Kiinalainen perheyritys eroaa länsimaisesta perheyrityksestä. Johtohenkilöllä on valta kaikkialla toiminnassa ja hän jakaa avainasemat ja -tehtävät perheenjäsenille (Weidenbaum 1996, 141). Reddingin mukaan kiinalainen liiketoiminta perustuu kulttuuriin, jonka tärkein elementti on konfutselaisuus. Redding ja Wong toteavat useimpien kiinalaisten ulkomaille perustamien yritysten olevan perheyrityksiä koostaan riippumatta. Jotkut tutkijat väittävät perhekeskeisen luottamuksen rajoittavan perheyritysten kooka ja pitävän sen tilaa epävakana, kun taas toisten tutkijoiden mielestä nämä tekijät korreloivat keskenään. (Redding & Wong 1986, 280.)

Nykyään kirjoittajat vetoavat konfutselaisuuteen ja tarkemmin sanoen perheeseen, selittäessään kiinalaisten taloudellista käyttäytymistä ja kaupallista menestymistä ulkomailla. Kiinalaiset näkevät perheyrittäjyyden mahdollisuutena perheelle. Perheen mahdollisuus työskennellä riippuu yhteisistä haluista, tavoitteista, uskomuksista, arvoista ja yksilön tekemistä päätöksistä. Konfutselaisuus määrittelee kiinalaisen organisaation käyttäytymistä yksilön halulla auttaa ryhmäänsä ja sosiaalistua perheensä keskuudessa. (Hodder 1996, 93-97.) Kiinalaisen traditionaalisen kulttuurin mukaan ihminen ei voi luottaa kuin läheisiin sukulaisiinsa. Liiketoiminnassa tämä on näkynyt perheen ulkopuolisten johtajien tyytymättömyytenä asemaansa. Heidän kokemuksiensa mukaan kukaan ei yrityksessä luottanut heihin. Tiedonkulku oli yleensä tiukasti valvottua ja johtaja ikäänkuin ajoi yritystä perheen sitä ohjatessa. Useimmin johtajan vaihtoehdoksi jäi ryhtyä itse yrittäjäksi. (Weidenbaum 1996, 143-144.)

Perhevaltaisuus ilmenee mm. johdon valvonnassa, joka toteuttaa nepotismia, paternalismia ja verkostoon sitoutumista. Nepotismi toteutuu esimerkiksi silloin, kun perheyrittäjä häpeämättömästi sijoittaa lapsensa tai lähisukulaisensa yrityksen avainasemaan. Paternalismi Wardin (1972) mukaan ilmenee autoritaarisen johtajan toiminnassa, jossa laajasta johdon ja työntekijöiden valtaetäisyydestä huolimatta kasvojen säilyttämisestä huolehditaan. Verkostosuhteita korostetaan kiinalaisessa yrityskulttuurissa ja liiketoiminnassa, sillä lähes kaikki yritykset syntyvät kollegoiden auttaessa alkuun. Suurin osa informaatiosta kulkee epävirallisia kanavia pitkin. (Hodder 1996, 92-97.)

Kiinalaisten kaupankäynnin taidot ja kansallisten verkostojen kehittäminen on kiinalaisten kilpailuetu. Muutospaineita luo korkean teknologian tarve ja globaalimarkkinoiden palvelut. Tulevaisuudessa uusi sukupolvi koulutetaan länsimaissa ja näin ollen he tuovat taitonsa ja kokemuksensa kiinalaiseen perheyrittäjyyden käyttöön. (Weidenbaum 1996, 152-153.) Hofstede (1993, 107) huomauttaa, että taloustiede on edelleen yksilöllisyyttä korostava tieteenhaara, mikä peilautuu amerikkalaisten ja eurooppalaisten edustajien kirjoituksista. Hänen näkemyksensä mukaan länsimaissa kehitetyt talousteoriat eivät soveltune kollektiivisiin yhteiskuntiin, sillä ryhmän etu hallitsee yksilön etujen sijasta. Talousteorioiden ohella on yritystoiminnassa huomioitava myös kulttuurin kon-  
teksti.

Kiinalaisten perheyrittäjyyttä voidaan kuvata kolmen sukupolven mallina. Ensimmäinen sukupolvi työskentelee kovasti, säästää sekä investoi ansaitsemansa ja siten luo vakava-  
raisen yritystoiminnan. Toinen sukupolvi laajentaa toimintaa merkittävästi lisäten riskiä ja tuottoa. Kolmas sukupolvi hyödyntää edeltäjiensä toiminnan ja nauttii 'hedelmistä'. (Weidenbaum 1996, 154.) Ulkopuoliselle kiinalainen perheyrittäjäorganisaatio saattaa näyttää yhdeltä isolta perheeltä, sillä kasvaessaan isoksikin yritykseksi, sen hallinta ja omistus ovat edelleen yksittäisen perheen tai sukulaissuhteiden myötä tulleiden ihmisten varassa. Perhejännitteiden sekä siihen liittyvän kilpailun vuoksi tyypillinen kiinalainen perheyrittäjä tuskin kestää neljännelle sukupolvelle asti. (Hodder 1996, 84-85)

Perheyrittäjien mahdollisuuksia Malesiassa todistaa Hengin (1992, 127) väittäminen, jonka mukaan kiinalaiset perhesuuntautuneet yritykset kukoistavat siellä. Menestys perustuu kiinalaisten yrittäjien liittolaisuuteen vaikutusvaltaisen malesialaisen tahon sekä uusien malaijilaisten yrittäjien kanssa. Perheyrittäjillä on siis mahdollisuuksia, vaikka Malesiassa rajoitetaan kiinalaisten asemaa pääoman mobilisoinnissa ja organisaation laajentamisessa. (Hodder 1996, 82-92.) Verkostoitumista ilmenee siten, että isot kiinalaiset perheyrittäjät omistavat ristiin pienempiä perheyrittäjiä (Weidenbaum 1996, 146).

*"Millainen ympäristö, sellaiset ihmiset"*

-Kiinalainen sananlasku-



## 4 YRITTÄJÄLTÄ EDELLYTETTÄVIÄ OMINAISUUKSIA

Perheyriksen dynamiikan lähtökohtana voidaan pitää perheyriksen luoja, yrittäjä. Ymmärtääksemme häntä hieman paremmin, on mentävä hieman syvemmälle tähän teemaan. Ryhmänä yrittäjät ovat vaikea kuvailla tietyin tuntomerkein ja erottaa muista. Jotkut persoonallisuuden piirteet näyttäisivät kuitenkin olevan yhteisiä heille kaikille. Kets de Vriesin (1996a, 24-25) mukaan yrittäjämäisyyden luonteessa ongelmana on se, että yrittäjät eivät ole helpoimpia kanssaihmissä työpaikalla. Monet yrittäjät eivät hyväksy toisten tapaa toimia ja he voivat näinollen tehdä ilmapiiristä vaikean sopeutua.

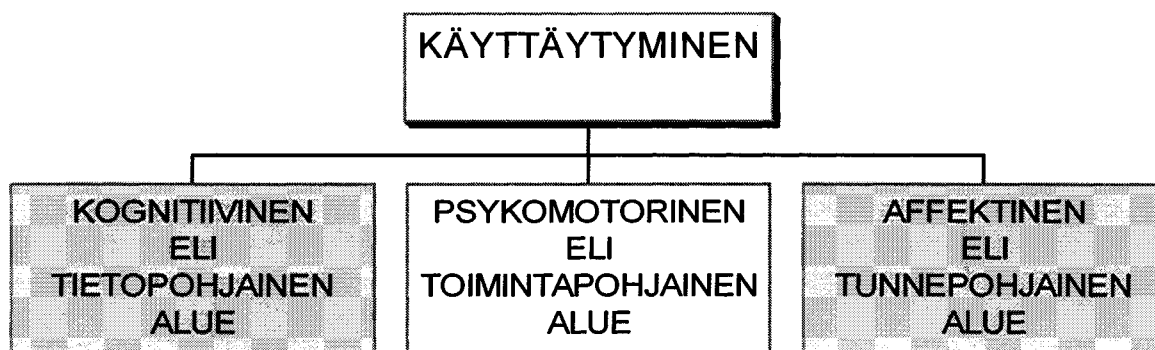
Tutkijat eivät ole päätyneet vain yhteen yksioikoiseen persoonallisuuden määritelmään. Mc Clellandin (1953, 69) mukaan persoonallisuus on teoreettinen tulkinta, joka juontuu kaikesta ihmisen käyttäytymisestä. Tämän määritelmän mukaan ihmisen persoonallisuus on muuttuva. Kauranen (1993, 28) toteaa, että ”persoonallisuudella tarkoitetaan sellaisen yksilölle tyypillisten psyykkisten, sosiaalisten ja biologisten ominaisuuksien ja toimintatapojen kokonaisuutta, joka ohjaa yksilön käyttäytymistä ja elämyksiä”. Hänen tutkimuksensa yhteydessä kootun määritelmän mukaan yksilön käyttäytyminen on ainutlaatuista ja persoonallisuuteen vaikuttavien tekijöiden määrä on lukematon. Kiinalais-amerikkalainen antropologi Francis Hsu on todennut, että kiinankielessä ei ole länsimaalaisen käsityksen mukaista vastinetta sanalle persoonallisuus. Kiinalaiset näkevät sen yksilön, hänen lähiyhteisönsä ja kulttuuriympäristönsä summana, kun taas länsimaalaiset näkevät persoonallisuuden pelkkänä yksilön ominaisuutena. (Hofstede 1993, 110.) Tämän vuoksi yrittäjän persoonallisuutta ei käsitellä kokonaisuutena, vaan ainoastaan osana siihen vaikuttavista ominaisuuksista.

Huuskosen tutkimuksen yhteydessä yrittäjyyden edellytyksistä esitetään prosessimalli, jonka elementtejä esiintyy myös tämän tutkimuksen yhteydessä. Siinä taustatekijöillä tarkoitetaan henkilön aikaisempia elämäkokemuksia ja sosiaalista taustaa, joita ovat perheen sekä roolimallien vaikutus. Näillä Huuskonen tarkoittaa yrittäjävanhempien

osuutta yrittäjän kasvuympäristössä. Sen vaikutus perustuu sosiaalistumiseen ja käytännön kokemukseen. Henkilötekijöillä Huuskonen kuvaa mm. persoonallisuuden eri ulottuvuuksia, jotka osaltaan vaikuttavat organisaation ilmiasuun. Hänen mukaansa nämä tekijät ovat länsimaisen yhteiskunnan arvostamat hyveet ja normaaliin työyhteisöön vaikeasti sopeutuvan ihmisen tuntomerkit. Tutkimuksessa esitetyt tilannetekijät ovat moni-ilmeisiä, mutta ne ovat jaettavissa objektiiviseen ja subjektiiviseen todellisuuteen. Objektiivinen todellisuus on se välitön ympäristö, jossa yksilö elää ja toimii. Subjektiivinen todellisuus on ihmisen kuvaus omasta elinympäristöstään; se näyttelee toimintavaihtoehtojen perustaa. (Huuskonen 1995, 51-81.)

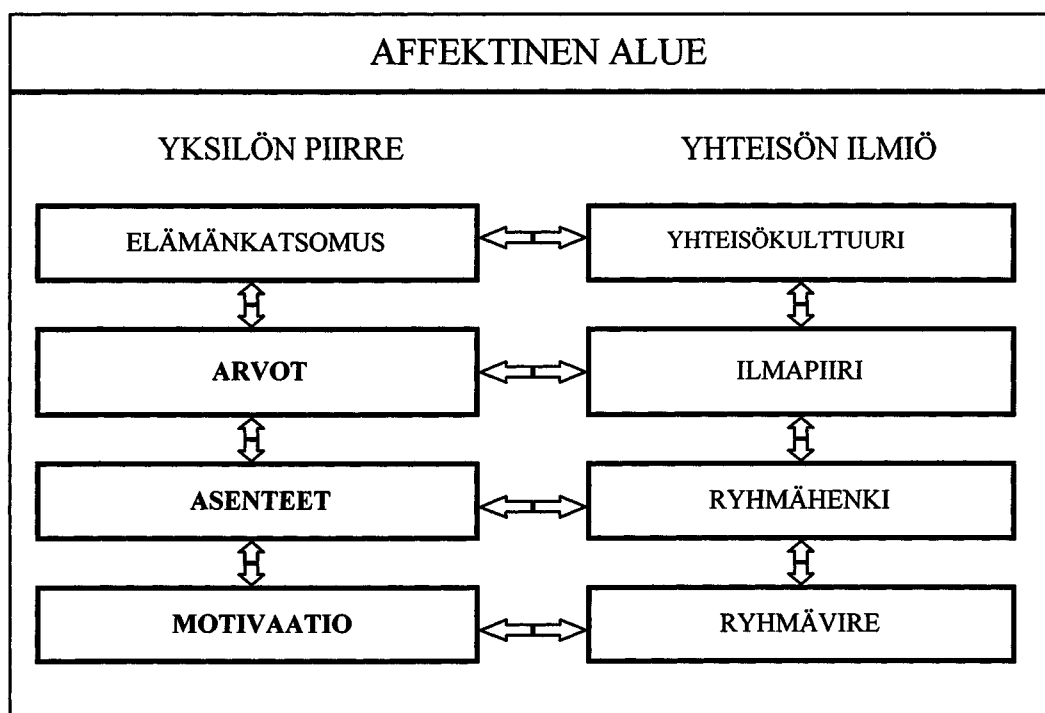
#### 4.1 Käyttäytymisen malli

Ihminen on kokonaisuus, joka koostuu kolmesta osa-alueesta: Kognitiivinen eli tietopohjainen, psykomotorinen eli toimintapohjainen ja affektinen eli tunnepohjainen osa-alue. Näistä kukin ohjaa ihmisen käyttäytymistä toisiinsa kietoutuneina (Peltonen & Ruohotie 1987, 16). Tämän tutkimuksen yhteydessä käsitellään niitä käyttäytymiseen liittyviä tekijöitä, jotka ovat tietopohjaisia tai tunnepohjaisia. Ne näkyvät kuviossa 6 tummennettuna. Molemmat osa-alueet jakaantuvat pienempiin komponentteihin, joista tässä yhteydessä esitellään vain muutamia.



KUVIO 6: Käyttäytymisen osa-alueet  
Lähde: Peltonen & Ruohotie 1987, 16: Motivaatio

Myös ihmisen asenteet voidaan kuvata sisältävän komponentteja, mutta ne eivät välttämättä ole toisiinsa sidoksissa. Asenteiden mitattavuus on vaikeaa juuri sidosteisuuden vuoksi (Oskamp 1991, 10-11). Tämän tutkielman yhteydessä yrittäjän edellytyksiä kuvataan affektisen alueen näkökulmasta, mikä puolestaan jakautuu yksilöllisten piirteiden ja yhteisöllisten ilmiöiden kokonaisuudeksi (Peltonen & Ruohotie 1987, 16-17). Pyrittäessä kuvaamaan yrittäjän henkilökohtaisia edellytyksiä, tarkastellaan lähemmin affektisen alueen yksilön piirteitä. Näitä opittuja piirteitä ovat arvot, asenteet ja motivaatio. Nämä persoonallisuutta kuvaavat affektisen alueen osat esiintyvät yrittäjän toimintaa ohjaavina ja virittävinä tekijöinä (Peltonen 1986, 106).



KUVIO 7: Affektinen alue

Lähde: Peltonen & Ruohotie 1987, 16: Motivaatio

Kuvion 7 nuolet viittaavat siihen, että yksilön piirteiden osat ovat yhteydessä keskenään. Ne järjestäytyvät hierarkiseksi järjestelmäksi suunnassa alhaalta ylöspäin, jolloin ilmiön kohdealue, muutosvastarinta ja siihen kuluva aika kasvavat. Ilmiöiden vaikutusten ilmeneminen yksilön käyttäytymisessä on suuri, sillä ne muokkaavat havaintoja ja vaikuttavat niiden tulkintaan. Ne myös ylläpitävät toiminnan voimakkuutta ja kohdistuvat tiettyyn suuntaan. (Peltonen & Ruohotie 1987, 18-19.) Käsitteiden välillä on eroja keston, laajuuden, muutettavuuden ja konkreettisuuden asteikolla. Esimerkiksi ihmisen moti-

vaatio on nopeasti ja helpommin muuttuva kuin asenteet tai arvomaailma, jotka voivat säilyä eliniän ilman että niitä voidaan helposti muuttaa. Motivaatio ja asenne liittyvät konkreettisempiin asioihin kuin arvot ja elämänkatsomus. Silloin kun yksilön affektinen alue toimii optimaalisesti yhteisön affektisen alueen kanssa, yrityksen kannattavuuden sanotaan parantavan yksilön affektista aluetta ja päinvastoin. (Peltonen 1986, 105-107.)

Peltonen (1986, 33) on soveltanut kuvion 7 yrittäjyyden problematiikan yhteyteen. Sen mukaan ihmisen elämänkatsomus voi olla yrittäjyyteen viittaava, jolloin se säätelee osaltaan ihmisen arvomaailmaa. Arvot puolestaan vaikuttavat ihmisen asenteisiin muiden seikkojen ohella ja asenteet vaikuttavat motivoitumiseen tietyssä tilanteessa.

## 4.2 Yrittäjän asenteellisia ominaisuuksia

Asenne on yksilön suhtautumistapa, joka vaikuttaa suoraan ihmisen käyttäytymisen kautta ja luo tietyn perustuksen motivoitumiselle. Useat tiettyyn kohteeseen suuntautuvat motivaatiot voivat ajan kuluessa muokata asenteita. (Peltonen 1986, 112.) Cattellin mukaan motivaation voi selittää asenteella, joka ilmaisee ihmisen valmiutta tietyn toiminnan toteuttamiseen. Hänen mielestään asenteet heijastavat synnynnäisiä sekä ympäristön määräämiä käyttäytymismalleja, joiden lähteenä mm. perhe ja koulu toimii. Tällainen hankittu asennemalli voi liittyä esimerkiksi uskontoon tai politiikkaan. (Niemi, Nurmi & Vauras 1986, 40.) Myös Allport (1935) on määritellyt asenteen valmiudeksi vastata johonkin, mutta varoittaa ymmärtämästä asennetta itsessään käyttäytymiseksi. Asenneobjekteina voivat olla asiat, ihmiset, paikat tai tilanteet. (Oskamp 1991, 7-8.)

Asenteiden päätehtävät Katzin (1960) mukaan ovat ymmärtäminen, tarpeiden tyydytys, itsetunnon suojeleminen ja arvojen ilmaisu. Asenteen tiedollinen tehtävä on tuoda selkeyttä ja johdonmukaisuutta tapahtumien tulkintaan. Asenteet auttavat tarpeiden tyydyttämisessä sekä tavoitteisiin pääsemisessä. Toisaalta ne ilmaisevat ihmisten arvoja ja auttavat näin mm. minä-kuvan vahvistamisessa. (Oskamp 1991, 75-77.)

Asenteet ohjaavat ja aktivoivat toimintaamme suhteellisen pysyvästi. Näin ne saavat aikaan joko enemmän tai vähemmän yrittäjyyttä. Selvemmin tällaista esiintyy esimiehen

johtamisasenteissa eli tyyliässä johtaa. Asenteen ero tietoihin ja taitoihin ilmenee tavassa, miten uusi aines liitetään vanhaan. Tämä tapahtuu geometrisesti, kun se tietojen ja taitojen kohdalla tapahtuu yleensä vanhan lisäämällä uuteen ilman häiriöitä. (Peltonen 1986, 112-113.)

#### 4.2.1 Motivaatiot taustalla; Maslow ja McClelland

Motiiviksi sanotaan sisäistä ulottuvuutta, joka nousee, ohjaa ja yhdentää yksilön käyttäytymisen (Faridi 1997, 61). Tämä ulottuvuus luo virikkeitä, jotka synnyttävät tietyissä tilanteissa toimintapyrkimyksiä. Ryhmä motiiveja muodostaa tarpeet, jotka esiintyvät yllykkeinä silloin, kun sisäinen tasapaino on häiriintynyt. (Peltonen 1986, 109.) Usko omaan voimiseen luo pohjan tavoitteisiin pyrkimiselle ja toimii siten motivaationa. Perinteisissä motivaatiotutkimuksissa selvitetään yleensä toiminnan suuntausta, tavoitteiden valintaa ja toiminnan voimakkuutta. Tarkastelutapa olettaa, että se mitä ihminen tekee ja yrittää, määräytyy hänen tarpeistaan. (Helkama, Myllyniemi & Liebkind 1998, 150-152.) Motivaatio voitaisiin lyhyesti määritellä olevan yksilön sisäinen toiminnan tarve, joka tähtää päämäärään. Motivaatio-tutkijat Maslow ja McClelland esittävät motivaation näkökulmasta, joka selittää käyttäytymistä. Molemmat näkemykset sopivat kuvaamaan yrittäjän toiminnan suuntautumista - ainakin länsimaisessa kulttuurissa.

Maslowin tarvehierarkian johtavana ajatuksena on tarpeiden ja motiivien hierarkkinen järjestäytyminen. Siinä alemman tason tarpeita tulee tyydyttää ennenkuin seuraavalle tasolle siirryttäessä voi toimia motivoituneesti. Hierarkian pohjan muodostaa *fyysiologiset tarpeet eli ns. perustarpeet*, jotka ovat välttämättömiä elämälle. Toisella askelmalla esiintyvät *turvallisuuteen liittyvät tarpeet* ihminen voi tyydyttää vasta kun perustarpeita ovat tyydytetty. Kolmannella askelmalla hierarkiassa pyritään tyydyttämään *sosiaalisia tarpeita*, joita ovat yhteenkuuluvuuden, liittymisen ja rakkauden tarpeet. Seuraavalla askelmalla ihmistä motivoi *halu saada arvostusta*. Hierarkian korkein tarve on itsekeskeisempi, mutta tavoitelluin *itsensä toteuttamisen tarve*. Huipun saavuttaminen on mahdollista vain, jos fyysiset, sosiaaliset ja psyykkiset perustat ovat riittävän vahvat. (Maslow 1987, 15-22.)

Peltonen (1986, 33-34) sovelsi Maslowin motivaatioteoriaa yrittäjyyttä kuvatessaan tarpeisiin, joihin voitiin lukea perustoimeentulon saavuttaminen ja ryhmiin kuuluminen. Esimerkkinä hän kuvasi yrittäjän velvollisuutta 'ruokkia' perhe ja osallistua sekä järjestö- että yhteiskunnalliseen toimintaan. Arvostuksen saamisen tarve voi toteutua perheen, ystävien, ammattikunnan, kilpailijoiden ja yhteiskunnan taholta. Peltonen ja monen muun yrittäjyyttä tutkineen mielestä Maslowin teorian esittämät tarpeet ovat yhä ihmisen yrittäjyyspäätöksen ja yrittäjän parempaan tähtäävien suoritusten taustalla. Koironen huomioi (1993, 80) tarveportaiden liikkeen myös vaakasuunnassa, sillä ihminen pyrkii saavutettuaan jotain aina paremman sisällön omaamiseen. Esimerkkinä hän mainitsee mm. ihmisen tarpeen haluta seuraavalla kerralla parempaa ruokaa.

Huomionarvoista on, että jokaisen tarvetason sisältö muuttuu ajan hengen ja kulttuurin mukaan. Kulttuureja tutkinut Hofstede kritisoi Maslowin tarvehierarkian soveltamista idän kulttuureihin. Hänen mukaansa Yhdysvalloissa pätee erilaiset kulttuurin ulottuvuudet, kuten yksilöllisyys ja maskuliinisuus, jotka jo sinällään todistavat ihmisten pyrkivän mm. itsensä toteuttamiseen. Yksilöllisten tarpeiden toteuttaminen ei sovi kollektiivisiin Aasian kulttuureihin, joten hän pitää Maslowin teoriaa pätevänä ainoastaan länsimaiden liikkeenjohdon käyttöön eikä näinollen soveltaisi sitä itämaiseen kulttuuriin. (Hofstede 1980, 376.)

Maslowin tarvehierarkiaa esittävä pyramidi islamilaisen uskonnon mukaan sijoittaa ylimmäksi tarpeeksi vähemmän yksilöllisen tarpeen kuin itsensä toteuttamisen tarpeen. Näissä yhteiskunnissa rahalla saatava materia jaetaan läheisten kesken. Näin ollen sosiaalinen tarve sekä turvallisuuden tarve näyttäisivät olevan heille kaikkein korkein motivaatiotaso. Niitä ovat elämän laatu ja suhteet muihin ihmisiin. Turvallisuuden tunteen luo sellainen organisaatio, joka paikkaa perhettä. Tällöin yrittäjänkin on kyettävä tukemaan työntekijäänsä moraalisesti eräänlaisessa isän roolissa ja lisäksi synnyttämään hänelle yhteenkuuluvuuden tunne. Sosiaalisiin tarpeisiin kuuluu hyväksytyksi tulemisen tunne, mitä korostetaan ja mihin panostetaan eniten juuri idän kulttuureissa. Lännessä organisaatiot ovat liian virallisia korostaakseen jäsentensä henkisiä tarpeita, sillä materiaalilla on erityismerkityksensä. Mitä isompi organisaatio on, sitä vähemmän henkistä ilmapiiriä. (Faridi 1997, 67-70.)

Maslowin tarvehierarkia ei ole täysin ratkaisu niihin ongelmiin, mitä esimerkiksi Malesiassa yrittäjän toiminnassa edellytetään. Faridin mukaan menestymiseen vaikuttaa mm. se, kuinka hyvin muiden etnisten ryhmien ajattelutapaa ymmärretään. Islamilaiset yhteisöt ovat huolissaan siitä, että ihmiset eivät ymmärrä muslimien ensisijaisia tarpeita. Väärinymmärrykset ja työtyytymättömyys saattavat johtaa heikkoon tuottavuuteen ja lopulta esimerkiksi johdon tai yrittäjän tekemiin ratkaiseviin päätöksiin. (Faridi 1997, 70-71.)

Erittäin voimakas suoriutumisen tarve tarkoittaa mm. yrittäjien motivaatiota sitoutua suorittamiseen ja saavuttamiseen. McClellandin (1961) yksiulotteisen suoritusmotivaatioteorian eräs johtopäätös on, että se mikä ajaa ihmisiä yrittäjiksi, on suoriutumisen tarve. Vaikka yrittäjät ovat keskimäärin suoriutumismotivoituneempia kuin muu väestö, myös muista ammattikunnista tulee esiin vastaavia yrittäjämäisiä piirteitä. (Huuskonen 1995, 63-65.) Ei voida siis sanoa, että kaikki voimakkaasti suoriutumismotivoituneet ihmiset olisivat yrittäjiä, vaikka kaikki yrittäjät olisivat suoriutumismotivoituneita. Sitä paitsi myös ristiriitaisia tuloksia on esitetty suoriutumisen tarpeen ja yrittäjyyden suhteelle.

McClelland tutki 60-luvulla kulttuurin vaikutusta suoriutumismotivaation. Sen arvo ja esiintymisen monissa eri muodoissa vaihtelee kulttuurista riippuen. Amerikkalaisilla esiintyy yksilökeskeinen ajatus, jossa korostuu henkilökohtaiset kyvyt ja suunnittelu menestyksen tavoittelussa. (Kim ym. 1994, 243-244.) Hofsteden Intiassa tekemän tutkimuksen mukaan McClellandin suoriutumistarve amerikkalaisena arvona on jo iskosunut vähintään keskiluokkaisten intialaisten mieliin (Hofstede 1980, 377). Jokohan samanlaista vaikutusta on havaittavissa parempiossaisten Malesian intialaisten mielissä? Tässä vaiheessa on suhtauduttava kriittisesti siihen, että esitettyjen motivaatioiden soveltaminen olisi mahdollista kollektiiviseen Malesian kulttuuriin.

Suoriutumistarve ymmärretään islamin maissa eri tavalla kuin McClellandin tutkimus osoittaa. Se nähdään näkökulmasta, jossa päämääränä on sosiaalinen hyväksyntä perheen, ystävien tai yhteisön taholta ja vasta sen jälkeen tavoitellaan materiaa. Materiaalisen tarpeen tyydyttäminen ei saisi olla itse lopputulos, vaan sen myötä tulisi pyrkiä Al-

lahin arvostukseen. Muslimin perustava motivaatiovoima on usko. (Faridi 1997, 70; 90-93.) Kiinalaisten kulttuurissa korostetaan myös vastuuntuntoa ja velvollisuutta perhettä ja sukulaisuutta kohtaan. Heidän toimintansa päämääränä on jaettu menestys eli saavuttaminen toteutuu ryhmäodotukset täyttämällä. (Kim ym. 1994, 245.)

McClelland (1960) väitti, että amerikkalaiset ja eurooppalaiset ovat motivoituneempia menestymään kuin Aasian maiden edustajat. Kuitenkin juuri Itä-Aasiassa on ollut 20 vuotta talouskasvua, mikä mittanee heidän menestymistään. Heidän motivoituminen työhön ja yrittäjyyteen kuviteltiin syntyvän länsimaisten arvojen pohjalta, mutta toiminnan takaa ilmenee konfutselaisuuteen kuuluvat arvot. Länsimaiseen tapansa McClelland toteaa yksilön määrittelevän tavoitteensa itsenäisesti ja oman standardinsa mukaisesti, jolloin menestys tai epäonnistuminen riippuu yksilön omasta tuomiosta. Juuri tämän määrittämisen vuoksi esiintyy kulttuurisia eroja. (Kim ym. 1994, 239- 243.)

#### **4.2.2 Arvojen merkitys**

Yksilö asettaa arvot tärkeysjärjestykseen valintoja tehdessään, ja arvoja näin hyväksikäyttäen niiden sanotaan olevan yksilön suhteellisen pysyvä ominaisuus (Helkama, Myllyniemi & Liebkind 1998, 181). Arvot sulauttaa tunteen ja käsitteen; yksilöt pitävät asioita mm. hyvänä tai pahana, miellyttävänä tai epämiellyttävänä, sopivana tai epäsopivana, oikeana tai vääränä. Ne ovat toiminnan valitsemisen kriteerinä tavoitteeseen pyrittäessä. Arvot voidaan käsittää olevan havainnollinen esitys yksilön perustana olevista tarpeista. Silloin on huomioitava institutionaaliset tavoitteet ja vaatimukset. Näin ollen yksilön kaikki arvot ovat kelvollisia puolustettaviksi ja tunnustettaviksi. Yksilöiden ja instituutioiden arvojen sanotaan olevan keskenään ”saman kolikon kääntöpuolia”; myös eri yhteisöt eroavat radikaalisti arvokäsityksissään (Rokeach 1979, 16-51.)

Asenteiden ja arvojen kehityttyä jo varhaisista ikävuosista lähtien, voidaan myönteistä suhtautumista perheyrittäjyyteen luoda kodeissa ja kouluissa. (Koiranen 1998, 68-70.) Myönteinen suhtautuminen perheyrittäjyyteen on edellytyksenä yksilön päätökselle valita perheyrittäjyys elämäntavaksi. Se on myös perheyrittäjän avu hänen valmistaessaan jatkajaa.



### 4.2.3 Affektisten tekijöiden ilmeneminen yrittäjän käyttäytymisessä

Saavuttamisorientoituneet yrittäjät pitävät vastuunottamisesta päätöksenteossa. Heillä on usein vaikeuksia vastaanottaa ohjeita esim. asiantuntijoilta, jotka voisivat olla avuksi yritystoiminnalle. Monilla yrittäjillä on käsitys, että on parempi ottaa vastuu kaikista itse. Tässä luonteenpiirteessä on syy mm. siihen, miksi tällainen ihminen ei viihdy yrityksen työntekijänä. (Kets de Vries 1996a, 25.) Yrittäjät ovat työpaikan luoja ja muutoksen katalysaattoreita, jotka eivät halua jäädä muiden ohjailtaviksi. (Kets de Vries 1996b, 856).

Yrittäjä ei halua työskennellä toisen palveluksessa. Menestyvällä yrittäjällä on itsemäärämishalua sekä -kykyä ja hän toimii oman valintansa mukaisesti eikä näin ollen koe itseään kohtalon uhriksi (Routamaa 1995, 77). Kontrollintarve on yksi näkyvimmistä piirteistä yrittäjän persoonallisuudessa. Yrittäjät pelkäävät menettävänsä hallinnan ja joutuvansa turvautumaan toisten apuun. Yrittäjän tarpeena on ohjata omaa elämäänsä. Se erottaa heidät monista muista ihmisistä. He ovat myös epäileväisiä arvovaltaa kohtaan - toisin kuin johtajat. Yrittäjät ovat allergisia auktoriteeteille sekä organisaation säännöille; heille on syntynyt tarve luoda oma ympäristönsä. (Kets de Vries 1996a, 26-27.) Suuren valtaetäisyyden maissa riippuvuus vallanpitäjistä on perustarve, joka voi olla todellinen motivaatiotekijä (Hofstede 1993, 223). Oikeastaan säännöille allerginen yrittäjä on vastakohta malesialaiselle yrittäjälle, joka on puolestaan riippuvainen vallanpitäjistä.

Yrittäjän asennoituminen työhön ja yrittämiseen näkyy liiketoiminnassa. Yrittäjät omaavat yleensä sinnikkyyttä saattaessaan pienestä alkaneen tekemisen loppuun asti luovuttamatta. Yrittäjyyteen ei riitä pelkkä liikeidea, vaan yrittäjällä on oltava halua ja peräänantamattomuutta. (Kets de Vries 1996a, 24-25.) Hofstede esittää myös, että peräänantamattomuus (sitkeys) jonkin tavoitteen saavuttamisessa on yrittäjän keskeinen avu. Monet arvot perustuvat konfutsen oppeihin ja siten tukevat yrittäjyyttä. Näin hän toteaa tulkitessaan omaa tutkimustaan ja Michael Bondin vuonna 1987 julkaisemaa tutkimusta kiinalaisten arvoista. (Hofstede 1993, 244.)

Kets de Vriesin (1996a, 25) näkemyksen mukaan yrittäjillä on taipumusta toimia riipeästi, jahkailematta, ajattelun sijaan, josta saattaa olla seurauksensa organisaatiossa. Tosin pienuus ja nopealiikkeisyys on pk-yrityksissä vahvuus, mutta pikemminkin tuotannollisen toiminnan yhteydessä (Pukkila 1997, 145). Pienten perheyritysten valmius on erilainen kuin muilla.

Kuluttaminen näyttäisi säästämisen sijaan olevan amerikkalaisten arvo; ehkä myös muidenkin länsimaiden arvo. Sen sijaan Bondin (1987) CVS-tutkimuksen mukaan idän kulttuureissa säästäväisyyttä arvostetaan. Tällaisen arvon sanotaan vallitsevan koko yhteiskunnassa ja jopa yrittäjien sekä heidän perheidensä keskuudessa. Säästäväisyys kasvattaa pääomaa sekä lisää sen saatavuutta omiin ja sukulaisten tekemiin investointeihin. (Hofstede 1993, 243-245)

Suoriutumistarvetta voidaan pitää energiana ihmiselle. Tällaiset ihmiset haluavat kantaa vastuuta päätöksistä ja ottaa kohtuullisia riskejä. Tutkimusten mukaan ei ole selvää näyttöä siitä, että yrittäjät olisivat riskihaluimpia kuin muut, vaikka yrittäjällä täytyy olla kyky sietää riskiä sekä epävarmuutta. (Huuskonen 1995, 60-62.) Bowenin ja Hisrichin (1986) määritelmä yrittäjän riskinotosta sisältää arvonäkökulman, jonka mukaan yrittäjä panoksia uhraamalla ottaa taloudellisen, henkisen ja sosiaalisen riskin. Tällöin yrittäjä uhraa mm. taloudellisen hyvinvointinsa, perhesuhteet ja henkisen hyvinvointinsa. Riskinottohalun taustalla ilmenee motivaatio, kun taas epävarmuuden sietoa varten yrittäjä tarvitsee taidollisia edellytyksiä. Brockhaus (1980, 1984) mainitsee myös henkisen sitoutumisen merkityksen riskeihin, sillä yritystoiminnan epäonnistumisen yhteydessä yrittäjä kokee henkilökohtaisesti epäonnistuvansa. (Huuskonen 1995, 37.) Vastakkainen reaktio tapahtuu päinvastaisessa tilanteessa, jolloin menestys on merkki yrittäjän onnistumisesta. Silloin yrittäjä kokee menestyvänsä henkilökohtaisesti. Schein (1983, 17) pitää yrittäjiä luonteeltaan itseensä uskovina, sillä heillä on vahva näkemys elämän luonteesta ja omasta roolista siinä.

### 4.3 Yrittäjän taidollisia ominaisuuksia

Pienyrittäjän menestyminen ei perustu pelkästään hänen persoonallisuuteensa, sillä liiketoiminnan funktioihin liittyvillä tekijöillä on myös merkityksensä. Yrittäjä on kuitenkin avainasemassa, koska juuri hänellä tarvitsee olla kykyjä ja valmiuksia. (Koiranen 1993, 68.) Perheyrittäjän taidollisia edellytyksiä käsitellessä on hyvä huomioida pienten ja suurten yritysten erilaiset mittasuhteet. Esityksessä pyritään tuomaan esille pk-yrittäjille ominaisia valmiuksia.

Mukautumisen taito on tärkeä yrittäjän taidollinen ominaisuus. Bondin (1987) arvotutkimuksessa esiintyivät henkilökohtainen vakaus ja pysyvyys. Niiden ylikorostuessa heikentyy aloitekyky, riskinotto ja yrittäjän nopeasti muuttuvilla markkinoilla tarvitsema muuntautumiskyky. Kasvojen menettämisen pelossa yrittäjä saattaa olla tarttumasta tarjoutuviin liiketoiminnan mahdollisuuksiin. (Hofstede 1993, 243.) Brownin (1993) mielestä liiketoimintaan hankaluutta saattaa aiheuttaa yrittäjän ennalta suunnittelemat aikeet, jotka esiintyvät mm. perheyrityksen sukupolvenvaihtumisen tilanteessa silloin kun joku asianomainen kuolee. Hänen mielestään yrittäjillä on taipumusta olla enemmän tekijöitä - toimijoita - kuin suunnittelijoita ainakin tällaisten tilanteiden sattuessa kohdalle. (Handler 1994, 137.)

Pelkkä visio ei yrittäjälle riitä, vaan visionäärisyyteen tarvitaan toimintaa; muutoin sitä kutsutaan hallusinaatioksi (Kets de Vries 1996a, 24). Yritystä perustaessaan yrittäjällä on visiot yrityksen toiminnasta, mutta hänen tulisi nähdä myös organisaation luomisen tärkeys (Schein 1983, 16). Routamaan mukaan menestyvällä yrittäjällä on visionäärisyyttä. Hän näkee vaihtoehtoisia tulevaisuudenkuvia ja hänessä havaitaan mahdollisuuksiin suuntautumista uhkien sijaan. Tällainen optimismi ei ole yleistä suomalaisten yrittäjien keskuudessa, koska melankolinen suomalainen on suuntautunut uhkiin. Optimismi on kuitenkin yleisempää yrittäjille kuin muiden ammattikuntien edustajille. (Routamaa 1995, 76.) ”Positiivinen, tulevaisuuden mahdollisuuksiin luottava elämänsäsenne on kautta aikojen ollut menestyneen yrittäjyyden perusta” (Paasio & Heinonen 1993, 91).

Innovatiivisuuden merkitys yrityksen menestymiseen on huomattava. Innovaatiotoiminnalla tarkoitetaan sellaisia toimenpiteitä, jotka tähtäävät uusien tai parannettujen tuotteiden/prosessien markkinoille tuontiin. Innovatiivisen yrittäjän taitoihin kuuluvat mm. kyky havaita ympäristössä tapahtuvat muutokset sekä reagoida niihin ja kyky synnyttää yrityksessä luovaa käyttäytymistä. Pienten perheyritysten kohdalla usein haittana on mm. rahan puute ja suuren riskin välttäminen, mitkä estävät innovaatioiden toteuttamisen. Ne eivät kuitenkaan ole este innovatiivisuudelle. (Paasio & Heinonen 1993, 50-51.) Scheinin (1983, 27) mukaan yrittäjillä on sekä halua että kykyä kokeilla uusia innovaatioita, jotka ovat riskisiä. Tämä johtuu heidän turvallisesta asemastaan yrityksen omistajana, jonka vastakohtana on johtajan toimeen liittyvät epäonnistumisen seuraukset.

Yrittäjät eivät pidä rutiininomaisesta työstä, mikä yleensä osoittaaakin heidän olevan luovia ja innovatiivisia (Kets de Vries 1996a, 25). Innovatiivisuuden sekä yrittäjämäisyyden ylläpitäminen mainitaan myös Neubauer & Lankin (1998, 13) mukaan avaimina tulevaisuudessa menestymiseen. Hofsteden (1993, 245) mukaan liiallinen perinteen kunnioittaminen ehkäisisi innovaatioita hänen tarkasteltuaan Aasian maiden taloudellisen nousun vaivattomuutta ja läntisten teknisten innovaatioiden omaksumista.

Onnistuneen perheyrittäjän ominaisuuksia ovat mm. kyky arvioida ongelmatilanteita sekä kyky tarttua riskipitoiseenkin ratkaisuvaihtoehtoon. Yrittäjyys edellyttää halua hyväksyä riskin olemassaolo etujen saavuttamiseksi, mutta se ei tarkoita jatkuvaa riskinottotarvetta. Yrittäjä ei voi näinollen olla luonteeltaan riskejä karttava. Perheyrittäjät ovat pääsääntöisesti kohtuullisia riskinottajia ja välttävät suuria riskejä sekä sen mahdollisesti aiheuttamia tappioita. Heidän kohdallaan riskinotto kohdistuu taloudellisen riskin lisäksi erityisesti inhimillisiin kohteisiin, kuten perheeseen ja yrittäjään itseensä. (Paasio & Heinonen 1993, 46-47.) Riskin ottaminen edellyttää yrittäjältä kykyä sietää epävarmuutta ja paineita (Kets de Vries 1996b, 856). Yrittäjän riskinottohalukkuus perustuu Scheinin mukaan yrittäjään asemaan, jossa hänellä on lupa ottaa riskejä toisin kuin johtajat. Yrittäjien ajattelu on kokonaisvaltaista, sillä he luovat yrittäjyydellään omaa identiteettiä. Näin ollen he ovat itsekkyyteen taipuvaisia. (Schein 1983, 25-26.)

”Mitä enemmän käy kouluja, sitä enemmän tietää ja tieto on tuskaa, ja silloin ei voi ryhtyä yrittäjäksi” toteaa Routamaa (1995, 76-77). Peltosen vuonna 1986 tekemän tut-

kimuksen mukaan hyvän peruskoulutuksen saaneet luottivat yrittäjäkykyihinsä, mutta pitivät ammattitaidon puutteet esteinä. Vähiten koulutetut, mutta ammattitaitoiset ihmiset pitivät koulutuksen puutetta esteenä yrittäjyydelle. (Peltonen 1986, 74-75.) Juuri ilmestyneen väitöskirjan tutkimus on paljastanut Suomessa olevan yrittäjistä vain 3 prosenttia akateemisen loppututkinnon suorittaneita (Keski-suomalainen 18.1.99). Tämä todistaa sitä, että yrittäjyysmyönteisyyttä tarvitsee saada enenevässä määrin aikaan myös korkeakouluissa ja yliopistoissa.

*”Aivot kavahtavat joutilaisuutta, kädet pelkäävät liikkumattomuutta.”*

-Kiinalainen sananlasku-

## 5 YHTEENVETO

Perheyritys määritellään tämän tutkimuksen yhteydessä pieneksi- tai keskisuureksi yritykseksi, joka on perheen omistuksessa, ja jota johdetaan perheenjäsenten toimesta. Sen omistus siirtyy sukupolvelta toiselle. Perheyrittäjyydessä korostuu kolmen tahon, yrityksen, perheen ja omistajayrittäjän yhteensovittaminen siten, että ne toimivat tasapainossa keskenään. Perheyrittäjyyden erityispiirteitä ovat terve perhe ja sen kulttuuri. Arvot ovat tällöin yhteisiä; siellä vallitsee henkinen hyvinvointi ja hyvät sisarusuhteet sekä kunnioitus vanhempia kohtaan. Perheen kulttuuri on yhtä tärkeä kuin yrityskulttuuri, mikä ilmenee perheyrittäjän tehtävässä hänen sovittaessaan näitä kulttuureita toisiinsa. Tätä varten perheyrittäjä tarvitsee perheensä henkistä tukea, sillä ristiriitojen ilmeneminen on yleistä. Ratkaisut perustuvat yleensä yhteisesti asetetuille tavoitteille ja säännöille. Ratkaisuja tarvitaan erityisesti sukupolvenvaihdoksen yhteydessä, jossa korostuvat yksilölliset roolit ja niiden keskinäinen arvojen yhteensopivuus.

Perheyrittäjyyden dynamiikan luoja ja ylläpitäjä on perheyrittäjä. On selvää, että häneltä edellytetään tiettyjä valmiuksia menestyäkseen tehtävässään. Tässä yhteydessä korostuu ihmisen käyttäytyminen, jonka affektinen eli tunnepohjainen alue käsittää yksilön motivaation, asenteet, arvot ja elämäkatsomuksen. Ihmisen elämäkatsomus määräytyy mm. kulttuuristen tekijöiden vaikutuksesta. Arvot ja asenteet ovat ihmisen suhteellisen pysyviä suhtautumistapoja, jotka ovat vaikuttamassa ihmisen motivoitumiseen tietyissä tilanteissa. Yrittäjän luonteessa on ominaista sinnikkyys, riskinoton- sekä vastuunoton halu ja itseensä uskomisen. Suoriutumistarve on eräs yrittäjäksi ryhtyvän taustavoima. Se sopii Maslowin tarvehierarkian ylimmän tarpeen toteuttajaksi, sillä se edustaa yksilön itsensä toteuttamisen tarvetta. Idän kulttuureissa itsensä toteuttamista ei käsitetä yksilöllisenä arvona.

Yrittäjän taidollisissa ominaisuuksissa korostuu kykytekijät toiminnallisessa yhteydessä. Näitä ovat mm. kyky nähdä mahdollisuudet, muutokset ja ongelmat sekä kyky tehdä ratkaisuja toimintaa edistävästi. Yrittäjän sanotaan olevan enemmän tekijä kuin suun-

nittelija. Innovatiivisuuden merkitys on korostunut suurten yritysten ollessa kyseessä, mutta myös pienet yritykset tarvitsevat uusiutumista. Riskinotto kyky on tärkeä perheyrittäjän taito, sillä se kohdistuu inhimillisiin kohteisiin, kuten perheeseen kuin taloudellisiin puitteisiin. Yrittäjän taustatekijöissä korostuu näkemys siitä, että yrittäjäksi ryhtyneen vanhemmat ovat olleet yrittäjiä. Näin on myös perheyrittäjällä, mutta roolimalli ei ole ainoa edellytys yrittäjyydelle.

Kulttuurierot maiden sisällä johtuvat kerrostumista, joita muodostavat esimerkiksi eri rodut, kielet, uskonnot ja sukupolvet. Nämä muodostavat ryhmän yksilöitä, joiden käyttäytymistä ohjaavat mm. sosiaalinen ympäristö - kulttuurin eräs yksikkö. Uskonnon merkitystä kulttuurisena ilmentymänä on myös kritisoitu, mutta tämän tutkimuksen yhteydessä sille annetaan oma painotusarvonsa. Malesian pääuskonnot islam, buddhalaisuus, hindulaisuus ja konfutselaisuus voidaan ymmärtää myös elämäntapoina, mutta niillä on myös uskonnollinen painoarvo. Islamin, joka on perustana malaijien käyttäytymiselle, mukaan jokainen on vastuussa oman ryhmänsä maineesta ja jokainen tavoittelee hyvyyttä. Islam esittää myös, että liiketoiminnassa ei ole mitään väärää, mikäli sitä toteutetaan Allahin tahdon mukaisesti. Rahan arvo perustuu siihen, mitä sillä tehdään, mutta Allah arvostaa kovaa työtä.

Vanhempien ihmisten kunnioittaminen korostuu niin muslimien keskuudessa kuin myös konfutselaisuudessa. Konfutselaisuus edustaa käytännön etiikkaa, jota kiinalaiset enemmistönä toteuttavat. Se tavoittelee hyvettä, jota on esimerkiksi säästäväisyys, ja se pitää kulutusjuhlaa paheena. Sosiaalisten organisaatioiden korkeimmassa asemassa on perhe, jossa pyritään säilyttämään kaikkien jäsenten kasvot ja ylläpitämään sopusointua. Malesiassa esiintyvä yrittäjyys on yleensä kiinalaista perheyrittäjyyttä, mikä perustuu konfutselaisuuden oppeihin. Yritykset, yleensä puodit ja ravintolat, säilyvät sukupolvilta toisille saman perheen/suvun hallitsemina ja omistamina. Malesiassa kiinalainen perheyrittäjyys suorastaan kukoistaa huolimatta valtion kiinalaisvastaisesta politiikasta.

Perheen ja ryhmään orientoitumisen merkitys näkyy myös muissa uskonnoissa, vaikka niiden oletetaan antavan elämänohjeita yksilölle. Perhe muodostuu yksilöistä, joilla on vakaa ajatus elämän tarkoituksesta. Buddhalainen etiikka eroaa länsimaisesta etiikasta, koska sillä ei ole pakollisia säännöksiä eikä lakeja. Taustalla on ajatus anteliaisuudesta

hyveenä ja omana itsenä oleminen. Tätä päämäärää korostavat myös hindulaiset, jotka pyrkivät löytämään harmonian ja vapautumisen oman itseyden löytämisen kautta.

Malesiassa valta jakaantuu epätasaisesti muodostaen ihmisiin käsitykset ja asenteet jo perheessä. Lapset kasvatetaan riippuvaisiksi, koska vanhempia pitää kunnioittaa. Malesialaiset eivät koe vallankäyttäjien ja itsensä välillä epäoikeudenmukaisuutta, vaan turvallisuutta. Malesian kaltaisissa kollektiivisissa kulttuureissa perhe muodostuu - suomalaisen mittakaavan mukaan - suvusta, jolle yksilöt ryhmän jäseninä ovat uskollisia. Maskuliinisuus ilmentää mm. perheen roolien jakaantumista, missä äiti on tunteita käsittelevä osapuoli miehen ollessa toimintaorientoitunut. Lapsista kasvatetaan kunnianhimoisia, mikä saatetaan länsimaisen ajattelun myötä ymmärtää yksilölliseksi arvoksi. Kunnianhimolla pyritään ryhmältä saatavaan arvostukseen ja se on yksilön toiminnan taustalla ryhmän tavoitteeseen pyrittäessä. Islamin käsityksen mukaan yksilön tulee pitää ryhmänsä mainetta yllä

Malesiassa hyväksytään epävarmuuden tunne, mikä näkyy kiireettömänä miljöönä. Ihmisinä malaijit ovat rauhallisia ja huolettomia. Malesiassa kiinalaiset ja intialaiset ovat yrittelijäitä, jotka kaupungissa enemmistönä harjoittavat pienyrittäjyyttä. Malaijit puolestaan ovat etuoikeutettuja julkisen organisaation asemiin, mutta ovat nykyään enenevässä määrin siirtymässä yrittäjyyden alalle. Perheyrittäjyydelle on olemassa hyvät edellytykset Malesiassa. Malesian hallitus on tarttunut toimiin ja antanut bumiputrilille puolivalmiit kehykset harjoittaa yritystoimintaa. Yrittäjyys yksityisellä sektorilla saattaisi olla apu valtion talouskasvulle. Talouden tervehtyminen on puolestaan edellytys, mikäli Malesia aikoo saavuttaa paikan maailman kehittyneiden maiden joukosta.

Kollektiivisen yhteiskunnan edustajina ryhmäajattelu on korostunut, joten perheyrittäjyys olisi luonnollinen valinta. Perheyrittäjältä vaaditaan sekä yksilökeskeisiä että ryhmäkeskeisiä asenteita ja taitoja yritystoimintaa ylläpitämään. Perheen merkitys korostuu moninkertaisesti ja kaikissa tilanteissa. Ehkä juuri siksi kiinalaiset perheyrittäjät ovat menestyneet, koska konfutselaisuuden elämänoppiin kuuluu vanhempien kunnioittaminen. Perheyritysten menestymistä kuvaa myös se, että toista ihmistä kunnioitetaan ja siten vältetään turhat ristiriitatilanteet sekä perheissä että yrityksissä.



## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

### 6.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista tutkimusotetta. Eräitä keskeisiä piirteitä kvantitatiiviselle tutkimukselle ovat muuttujien muodostaminen taulukkomuotoon ja aineiston saattaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Päätelmät tehdään tilastolliseen analysointiin perustuen testaamalla tilastollinen merkitsevyys. (Hirsjärvi 1997, 137.) Tämän tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin juuri edellä mainitulla tavalla. Kvantitatiivisen menetelmän heikkoutena sanotaan olevan tutkimustulosten luettelomaisuus, jossa johtopäätökset perustuvat korrelaatioihin. Tällöin tuloksia on vaikea soveltaa käytäntöön. Tälle tutkimukselle luettelomaisuus on ominaista, mutta johtopäätökset tehdään vastausten keskiarvojen pohjalta, koska ne kuvaavat mielipiteitä.

”Kvantitatiivisen tutkimuksen perusedellytyksenä on niiden merkitysjärjestelmien riittävä ymmärtäminen, joita tutkittava kohde ympäristöineen käyttää” (Alkula ym. 1994, 20). Tulkitakseen oikein tuloksia, on tunnettava tutkimuksen kohde laajemmassa merkityksessä. Siksi kirjallisuuskatsauksen yhteydessä esitettiin perheyrittäjyyden erityispiirteitä laajemmin kuin mitä tutkimuskysymykset edellyttivät. Myös Malesian yhteiskuntaa kuvattiin laajemmalti kuin mitä tutkimus edellytti, jotta voitiin tehdä varovaisia johtopäätöksiä tuloksista.

Tarkkaileva havainnointi oli eräs tässä yhteydessä käytettävä tutkimusmetodi. Sille on ominaista tutkijan havainnointi hänen itsensä ollessa osallistumatta millään tavoin tutkittavien tilanteeseen (Jyrinki 1976, 7). Pääasiassa havainnointi tapahtui kyselyhaastattelujen tekemisen yhteydessä, jolloin tutkimuksesta kertominen oli eettisesti välttämätön. Kulttuuri ei ollut tutkimuksen asettelun pääkohta, mutta sen tuoma lisäarvo auttoi johtopäätösten tekemisessä.

Tässä yhteydessä pääasiallisena tutkimusmenetelmänä käytettiin survey-kyselyä. ”Survey-menetelmällä tarkoitetaan siis etukäteen strukturoitua aineiston keruuta kysely- ja haastattelulomakkeiden avulla” (Alkula ym. 1994, 118). Haastattelun muoto oli yhdenmukainen, sillä se käsitti strukturoidun kyselylomakkeen. Ryhmäkyselyn muotoa toteutti tapa, jolla kyselylomakkeet jaettiin sekä kerättiin. (Jyrinki 1976, 8.) Aineiston keruu suoritettiin keräämällä vastauksia Malesian pääkaupungissa Kuala Lumpurissa. Kysely suoritettiin myös henkilökohtaisena käyntihaastatteluna siten, että vastaaja itse täytti kyselylomakkeen ja tutkimuksen tekijä nouti lomakkeen saman tai seuraavan päivän aikana. Kohderyhmänä olivat muutamien asumalähiöiden palvelukeskusten pienet liikeyritykset ja niiden palveluksessa oleva henkilöstö. Näistä muodostui yrittäjien, perheytyksessä mukana olevien ja yksityisen sektorin työntekijöiden ryhmät. Opiskelijoiden kategoriaan kerättiin vastauksia kiinalaisen instituutin opiskelijoilta. Julkisen sektorin työntekijöiden otokseen saatiin vastauksia mm. opetusministeriössä työskenteleviltä. Nämä viimeksi mainitut otokset toteuttivat ryhmäkyselyn kriteerejä.

Kyselylomake perustui professori Matti Koirasen Suomessa vuonna 1998 tekemään kyselytutkimukseen yrittäjyyden edellytyksistä. Tätä tutkimusta varten englannin-kielinen tutkimuslomake käännettiin myös malaijiksi, koska se on Malesian virallinen kieli. Muuttujat eli yrittäjän ominaisuudet muodostuivat henkilökohtaisista piirteistä ja tilanesidonnaisista edellytysmuuttujista. Vastausvaihtoehdot olivat valittavissa seitsenportaisella Likert-asteikolla, jossa 7 tarkoitti **erittäin tärkeää edellytystä** ja 1 tarkoitti **eiollenkaan tärkeää edellytystä**. Kaikki numerot olivat käytettävissä kuvaamaan vastaajan mielipidettä. (ks. Koiranen 1998, 46.) Kaksikielinen kyselylomake on liitteenä 1.

Tutkimuksessa toteutettiin harkinnanvaraisen näytteen muodostamismenettelyä, jossa tyylinä esiintyi heterogeeninen näyte (Jyrinki 1976, 33). Otoskoon suuruus vaikuttaa siihen, ovatko tulokset yleistettävissä. Tilastollisten testien käyttö edellyttää tiettyä minimihavaintomäärää. Tosin otoksen edustavuus ei parane havaintojen ylittäessä tietyn määrän. Tämän tutkimuksen yhteydessä eräänä tavoitteena oli mittarin testaus. Suunniteltu otoskoko oli 350, joka olisi koostunut viiden vastaajan aseman mukaisesta kategoriasta. Näissä kussakin olisi tällöin ollut 70 vastaajaa. Toteutunut otoskoko oli 293 vastaajan kokonaisuus.

Faktorianalyysi on menetelmä, jonka avulla tieto saadaan tiivistymään karkeaksi yleiskuvaksi. Yleensä sitä käytetään etsittäessä aineiston säännönmukaisuuksia, löytämään uusia näkökulmia tai testaamaan teoreettista ajatusmallia (Tamminen 1993, 139). Pääta-voitteena tässä yhteydessä oli saada selville mahdolliset suuret linjaukset muuttujille ja siten selvittää toinen tutkimuksen tavoitteista; perusulottuvuuksien löytäminen. Faktori-analyysin yhteydessä valittiin varimax-rotointi, jossa muuttujat ovat toisistaan riippumattomia ja faktorit toisistaan poikkeavia. Tässä tutkimuksen muuttujat latautuivat neljäksi faktoriksi niiden painokertoimien mukaan. Painokerroin esittää muuttujan yhteyden voimakkuuden kyseiseen faktoriin. Kaikille faktoreille muodostuivat selitysosuudet, jotka oikeuttivat analyysiin ryhtymiseen.

Keskiarvojen vertailut suoritettiin tilastollisella SPSS-ohjelmalla. Valinnan perusteluna oli sen suuntautuminen juuri tarvittavalle tieteenalalle ja peruskurssin käyneelle se oli helppokäyttöinen perusohjelma. Tilastollisina menetelminä käytettiin riippumattoman muuttujan T-testiä tai yksisuuntaista varianssianalyysiä. T-testiä käytettiin testaamaan tilastollista merkitsevyyttä silloin, kun toisistaan riippumattomia taustamuuttujia oli vain kaksi. Testisuurena oli **t-arvo**. Yksisuuntaista varianssianalyysiä käytettiin silloin, kun testattiin, kun vertailtiin taustamuuttujia muihin kohteisiin. Olennaista testille on se, että taustamuuttuja muodostuu useammasta kuin kahdesta riippumattomasta tekijästä. Testisuurena esiintyi **F-arvo**, joka ilmaisee ryhmien välisen varianssin suhteen ryhmien sisäiseen varianssiin. Erot kuvattiin keskiarvoina ja niiden tilastollisen merkitsevyyden tasoa esitettiin **p-luvulla** seuraavan jaottelun mukaisesti:

$p < ,05^*$	tilastollisesti melkein merkitsevä
$p < ,01^{**}$	tilastollisesti merkitsevä
$p < ,001^{***}$	tilastollisesti erittäin merkitsevä

### 6.1.1 Tutkimuskysymysten täsmentäminen

Johdannossa mainitut tutkimuskysymykset esitettiin yleisellä tasolla ilman malesialaista näkökulmaa. Nyt tutkimuksen raportoinnin yhteydessä ongelmat tarkennetaan nimenomaan empiiristä aineistoa koskeviksi. Pääkysymyksinä esitetään:

- 1. Mitkä ovat tärkeimmät ominaisuudet tai erityispiirteet, joita malesialaiset edellyttävät perheyrittäjältä?**
- 2. Jäsentyvätkö malesialaisten näkemykset jonkinlaisiksi perheyrittäjän ominaisuuksia koskeviksi perusulottuvuuksiksi?**

Kuinka tärkeinä esiintyvät perheyrittäjän asenteelliset ja taidolliset ominaisuudet sekä perheyrittäjyyteen liittyvät erityispiirteet? **Esiintyykö eroja** eri toimessa olevien vastaajien ja eri rotujen välillä? Länsimaisen kirjallisuuden mukaan joitain ominaisuuksia katsotaan löytyvän kaikilta yrittäjiltä. Esiintyivätkö nämä tärkeimpinä pidettyjen ominaisuuksien joukossa?

### **6.1.2 Tutkimuksen luotettavuus; reliabiliteetti ja validiteetti**

Kvantitatiivinen tutkimus todetaan kannattavaksi silloin, kun tutkimusongelmat ovat käsitteellisesti selkeitä ja mitattavissa. Usein on tärkeää vertailla erilaisia ryhmiä keskenään ja selittää tai kuvata näitä erillisilmiöitä. (Alkula ym. 1994, 35-36.) Tämän tutkimuksen yhteydessä vastaukset saatiin keskiarvoina. Niitä vertailemalla pyrittiin löytämään eroja näkemyksissä eri vastaajaryhmien kesken. Esiintyneet erot pyrittiin kuvaamaan ja selittämään taustateorialla.

Tuloksia ei voitu yleistää kuvaamaan koko perusjoukkoa eli kaikkien malesialaisten näkemyksiä. Nimittäin otosta ei kerätty perusjoukosta otantamenetelmien edellyttämällä tavalla. Tutkimusaineisto oli laaja ja lisää siten tulosten pätevyyttä. Yksinkertaisten keskiarvojen vertailussa sekä faktorianalyysissä otoskoko 293 oli riittävä. Se edustaa luotettavaa näytettä, joten varovainen yleistäminen voi olla paikallaan. Faktorianalyysiä varten 40 muuttujan joukko oli riittävä, sillä faktoreita muodostaessa muuttujien määrän tulisi olla 30-50. (Nummenmaa, Konttinen, Kuusinen & Leskinen 1997, 33.)

Reliabiliteetin metodologinen ongelma nojaa esitykseen siitä, että tutkimustulokset olisivat seurausta vain sattumasta tai että tuloksista voitaisiin tehdä johtopäätöksiä. Standardit eivät anna suoranaisia ohjeita hyvän tai huonon reliabiliteetin kertoimista. (Nummenmaa ym. 1997, 201-203.) Yleensä faktoripistemäärien estimointi mittaa reli-

abiliteettia, mutta tämän tutkimuksen yhteydessä ei reliabiliteetin kertoimia arvioida. Aineiston sisäinen luotettavuus arvioidaan muilla keinoin, kuten tässä faktorien selitysosuuksilla.

Mittarin reliabiliteettia alentaa huolimaton ja epäjohdonmukainen vastaaminen (Oskamp 1991, 64). Kysely suoritettiin Gallup-tyylisenä, joka saattoi aiheuttaa huolimattomuutta vastauksissa. Kyselylomake oli selvä ja helppo täyttää. Silti puuttuvia vastauksia ilmeni joidenkin kysymysten kohdalla, mutta prosentuaalisesti ne eivät olleet merkitseviä (korkeimmillaan 3%). Tämä voi johtua kulttuuritekijöistä tai tietämättömyydestä ko. aihetta kohtaan. Kysymyslomakkeessa ei kuitenkaan ollut Malesian kulttuurille sopimattomia kysymyksiä. Tosin tutkimuksen suorittaja valkoisena eurooppalaisena kuului siellä vähemmistöryhmään, mikä on otettava huomioon luotettavuutta arvioitaessa. Kaikki nämä vaikuttavat tutkimuksen reliabiliteettiin ja validiteettiin.

Validiteetti ei ole mittarin ominaisuus, vaan kuvaa sillä tehtyjen päätelmien sopivuutta, mielekkyyttä ja käyttökelpoisuutta. Se ei ole kertoimin mitattava asia. Ongelma validiteetin suhteen voi olla muuttujien yksittäinen testaaminen, sillä pelkkä osioiden tarkastelu paljastaa mahdolliseksi jotkut tulkinnat mittauksesta. Pätevyys voi kärsiä, jos testataan sellaisia ryhmiä, joiden voidaan olettaa eroavan mitatussa ominaisuudessa. (Nummenmaa ym. 1997, 203-205.) Tässä tutkimuksessa korostui yksittäisten muuttujien merkitys. Ne saattoivat merkitä enemmän kuin kokonainen faktori. Kvantitatiivisen tutkimuksen tuottamat tulokset jäävät usein pinnallisiksi. Tässä tutkimuksessa muuttujat koottiin luettelomaiseksi taulukkoon, mutta sen mukaan havaittiin selvemmin kulttuuristen tekijöiden ilmeneminen. Pinnallisuuden voidaan tässä yhteydessä katsoa olevan suhteellinen käsite.

Itse mittarin validisuus oli testattu etukäteen Suomessa kerätyllä aineistolla. Tosin kyseenalaiseksi jäänee, oliko mittari validi toisessa kulttuurissa. Toisin sanoen; mittasiko se sitä sisältöä Malesiassa, jota sen tarkoitettiin mitattavan? Tämän tutkimuksen tuloksissa ei ollut nähtävissä poikkeavia näkemyksiä teorian suhteen, joten mittarin validiteetin katsottiin olevan pätevä. Perusteluna ovat syntyneet loogiset perusulottuvuudet ja niiden jäsentämä selitysosuus.

Validisuutta arvioidaan myös näkökulmasta, jossa vastaaja pyrkii antamaan sellaisia vastauksia kuin hän olettaa kyselijän haluavan tai yleensä hyväksyttäviä vastauksia (Jyrinki 1976, 129). Tässä tutkimuksessa ongelmaa ei ilmennyt, sillä oikeita vastauksia ei kyettä tässä esiintyvän kyselylomakkeen puitteissa arvaamaan. Mikäli kyseessä olisi ollut aiheeltaan yleisempi asennetutkimus, vaihtoehdoin kyllä/ei, aineistoa olisi ollut syytä tarkastella kriittisesti.

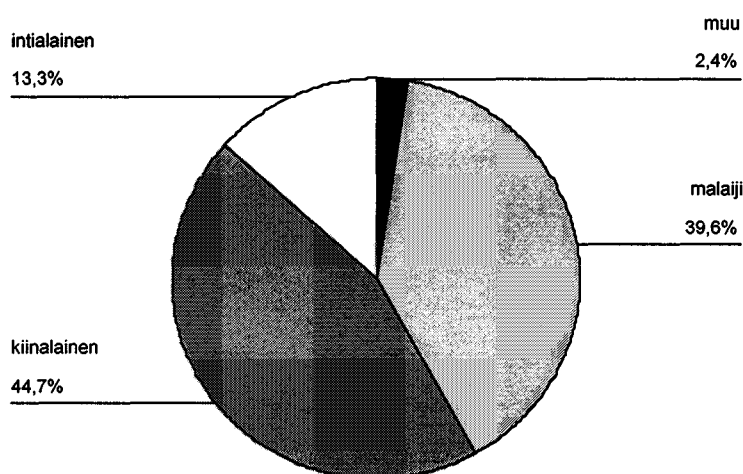
Tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia arvioitaessa tulee ottaa huomioon toisen kulttuurin konteksti. Malesialaisten kokemus tieteellisistä tutkimuksista voi olla erilainen kuin Suomessa. Hirsjärvi (1997, 191) esittää muutamia kyselyn haittoja, jotka tulee huomioida tutkimuksen ohella. 1) Miten vakavasti vastaajat suhtautuvat tutkimukseen? 2) Miten onnistuneita ovat vastausvaihtoehdot? 3) Miten perehtyneitä vastaajat ovat aihealueeseen? Nämä tekijät on huomioitava varsinkin eri kulttuuria koskevassa tutkimuksessa.

Tutkija koki kyselyn suorittamisen vaikeaksi vastausten saamisen osalta. Tilanne muuttui, kun mainittiin vastaajan tietojen olevan anonyymejä, sillä Malesiassa julkisen mielipiteen esittäminen ei ollut suotavaa/luvallista. Hämmennystä aiheutti Likertin seitsemasteikollinen kysely ja sen länsimaisen logiikan mukaan etenevä merkitys. Malesian kulttuuriin kuuluu asioiden laittaminen tärkeysjärjestykseen siten, että numero yksi tarkoittaa tärkeintä. Tässä kyselyssä numero yksi kuvasi vähiten tärkeitä ominaisuuksia. Tämä ero olisi tullut ottaa huomioon etukäteen. Esimerkiksi kysymyksissä roolimallin ja sukupolvenvaihdoksen yhteydessä esiintyi epäselvyyttä ja nämä osoittautuivatkin sellaisiksi muuttujiksi, joiden yhteydessä puuttui eniten vastauksia (2-3 %).

Tulokset eivät välttämättä olisi samansuuntaiset mikäli tutkimus tehtäisiin toisena ajankohtana. Taloudellisen tilan epävarmuus luo turvattomuutta ihmisiin ja Malesiassa ei ole sananvapautta. Erään yritysvierailun yhteydessä kävi ilmi, että valtio kontrolloi sananvapautta mm. median taholla. Paikallisten taxi-kuljettajien mukaan ihmiset varovat esittämästä mielipiteitä julkisesti.

## 6.2 Tutkimuksen kohderyhmän kuvaus

Kuviossa 8 esiintyvät vastaajien rodun mukainen jakautuminen. Toteutunut otoskoko oli 293, mikä on 84 prosenttia suunnitellusta 350 ihmisen otoksesta. Aineiston keruu suoritettiin heinä-elokuussa 1998 Kuala Lumpurissa, Malesiassa. Kohderyhmä valittiin edustamaan mahdollisimman monipuolisesti Malesian väestöä, joten mukana olivat malaijit, kiinalaiset ja intialaiset. Koko aineistosta kiinalaisia vastaajia oli 131 eli lähes puolet. Malaijeja oli 116 ja intialaiset edustivat otoksessa vähemmistöä, sillä heitä oli 39. Muiden rotujen edustajia oli vain 7. Otos katsottiin vastaavan tälle tutkimukselle asetettuja vaatimuksia, vaikka aineistossa ei ollut mukana maaseudun väestöä.

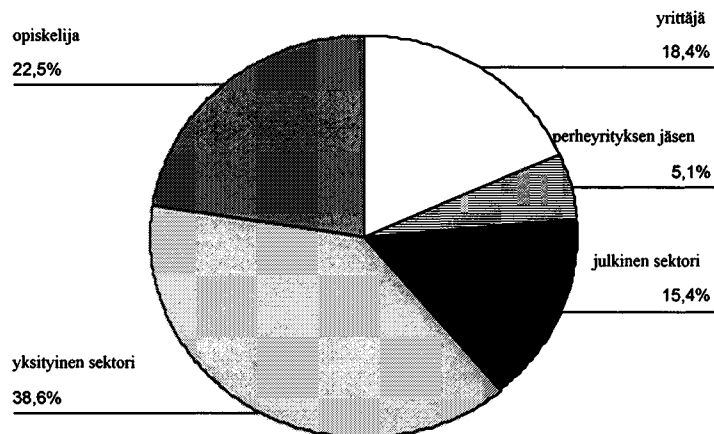


Kuvio 8: Vastaajien jakaantuminen roduittain

Naisten osuus vastaajista oli 41,6% eli 122 ja miehiä 57,3 % eli 168 kolmen ihmisen jättäen vastaamatta. Vastaajien ikäjakauma oli 18:sta 64 ikävuoteen. Vastaajista yli puolet (54 %) olivat alle 30-vuotiaita. Siviilisäädyltään vastaajat jakaantuivat naimattomiin, joita oli 56,3 % ja avio- tai avoliitossa oleviin, joita oli 42,3 %. Näistä 14 % ilmoitti puolisonsa olevan perheyrittäjä. Mukana oli myös kaksi leskeä.

Vastaajista 45 %, joista enemmistöä edustivat opiskelijat ja yksityisen sektorin työntekijät, ilmoittivat vanhempansa olevan/olleen yrittäjä(i)ä. Yrittäjien kategorian mukaan alle puolet eli 46,3 % tulivat yrittäjäperheestä.

Vastaajien aseman mukainen jakautuminen näkyy kuviossa 9. Siinä enemmistöä edustaa yksityisen sektorin työntekijät, joita oli koko vastaajaryhmästä 113. Opiskelijoita oli 66 eli lähes neljännes vastaajista. Yrittäjiksi ilmoittautuneet edustivat lähes viidennestä otoksesta 54 vastaajalla. Julkisen sektorin työntekijöitä oli 45 ja perheyriksen jäseniä eli avustavaksi perheenjäseneksi perheyriksessä ilmoittautui vain 15. Eläkeläisiä tai työttömiä ei ollut otoksessa ollenkaan. Tämä kysymys oli muodostettu siten, että vastaaja sai valita ainoastaan yhden vaihtoehdon. Poikkeuksellista tässä kohdassa muihin kysymyksiin nähden oli se, että jokainen oli vastannut tähän kysymykseen.



Kuvio 9: Vastaajien asemat

Ristiintaulukoimalla vastaajien asemat sekä rodut, saatiin selville niiden kesken olevat edustukset. Nämä prosenttiluvut näkyvät taulukossa 3 siten, että suluissa olevat luvut kuvaavat rodun sisällä olevaa edustusta (kokonaismäärä vaakasuunnassa). Tummennetut prosenttimäärät ovat rotujen edustus vastaajan aseman kategoriassa (kokonaismäärä pystysuorassa). Nämä kuvaukset esitetään tämän tutkimuksen yhteydessä siksi, koska eräs tavoitteista on rotujen välisten erojen löytäminen. Tällöin voidaan johtopäätöksiä tehdessä palata tarkastelemaan kunkin rodun sisäistä rakennetta vastaajien aseman suhteen.



Taulukko 3: Vastaajat ristiintaulukoituna rotujen ja aseman kesken; luvut prosentteina

	Yrittäjät	Perheenjäsen yrityksessä	Julkis- sektorilla	Yksityis- sektorilla	Opiskelija
<b>Malaiji</b>	<b>20,4</b> (9,5)	<b>20,0</b> (2,6)	<b>86,7</b> (33,6)	<b>42,5</b> (41,4)	<b>22,7</b> (12,9)
<b>Kiinalainen</b>	<b>66,7</b> (27,5)	<b>53,3</b> (6,1)	<b>8,9</b> (3,1)	<b>38,9</b> (33,6)	<b>59,1</b> (29,8)
<b>Intialainen</b>	<b>11,1</b> (15,4)	<b>26,7</b> (10,3)	<b>4,4</b> (5,1)	<b>16,8</b> (48,7)	<b>12,1</b> (20,5)
<b>Muut</b>	<b>1,9</b> (14,3)	- -	- -	<b>1,8</b> (28,6)	<b>6,1</b> (57,1)

**Malaijit** edustivat odotetusti enemmistönä julkisen sektorin työntekijöitä. Yrittäjiä heidän ryhmässään oli vain kymmenesosa ja kaikista yrittäjä-vastaajista he edustivat viidennestä. Yrittäjistä enemmistö oli **kiinalaisia**, kun taas ymmärrettävistä syistä he olivat vähemmistönä julkisen sektorin työntekijöistä. Kiinalaisista vastaajista enemmistö työskenteli yksityisellä sektorilla. **Intialaisista** vastaajista lähes puolet olivat yksityisen sektorin työntekijöitä ja viidennes opiskelijoita.

### 6.3 Tulokset malesialaisten näkemyksistä

Kyselylomakkeessa olleiden 40 alkuperäismuuttujaa asetettiin vastausten keskiarvojen mukaan suuruusjärjestykseen taulukkoon 4. Kunkin muuttujan edessä oleva numero tarkoittaa sen sijalukua eli kuinka tärkeänä muuttuja nähtiin koko kohderyhmän mieltämänä. Esiintyvät ominaisuudet (muuttujat) saavat kukin myös keskihajontaluvun, joka kertoo vastausten hajautumisesta (suuri poikkeama) tai keskittyneisyydestä (pieni poikkeama). Asteikon suurin arvo oli 7. Korkeimpana taulukossa ovat ne ominaisuudet, joita pidettiin tärkeimpinä ja alhaalla vastaavasti vähemmän tärkeinä pidetyt ominaisuudet. Tuloksia tarkasteltaessa puhutaan vastaajien mielipiteistä ja näkemyksistä.

TAULUKKO 4 : Perheyrityksen ominaisuuksia tärkeysjärjestyksessä malesialaisten näkökulmasta

SIJA	MUUTTUJA/OMINAISUUS	KESKIVARVO	KESKIHAJONTA
1.	Kunnioitus omia vanhempia kohtaan	6,13	1,33
2.	Kunnianhimo	6,12	1,28
3.	Itseensä uskomisen	6,12	1,31
4.	Vastuun ottaminen	5,94	1,49
5.	Tärvetyntätön maine ihmisenä	5,92	1,35
6.	Hyvät sisarusuhteet	5,90	1,38
7.	Voimakas tarve saavuttaa se mitä haluaa	5,89	1,44
8.	Moraalisuus	5,86	1,35
9.	Kyky ratkoa ongelmia	5,85	1,25
10.	Sukurakkaus	5,79	1,55
11.	Neuvokkuus	5,77	1,32
12.	Elämänmyönteisyys	5,77	1,49
13.	Lujuus, sinnikkyys, sitkeys	5,76	1,46
14.	Kyky tarttua tilaisuuteen	5,74	1,29
15.	Kyky tunnistaa ongelmat	5,73	1,30
16.	Omistamisen halu	5,68	1,45
17.	Paineen sietokyky	5,67	1,27
18.	Innovatiivisuus, kyky tuottaa uudisteita	5,63	1,41
19.	Säästävällisyys	5,62	1,37
20.	Häikäilemätön kovuus	5,61	1,47
21.	Aloitteellisyys	5,60	1,38
22.	Visionäärisuus, näkemyksellisyys	5,55	1,38
23.	Mukautumisen taito ominaisuutena	5,47	1,41
24.	Perheenjäsenten henkinen tuki	5,47	1,54
25.	Toiminnan vapaus	5,45	1,43
26.	Kokeilun halu	5,41	1,49
27.	Vaikuttamisen taidot	5,40	1,43
28.	Kaupallinen koulutus	5,07	1,64
29.	Luottamus seuraavan sukupolven valmiuteen jatkaa perheyritystä	5,06	1,58
30.	Perheyritysjyys taloudellisesti paras vaihtoehto	5,06	1,77
31.	Perheyrityksen hyväksyminen omaksi elämäntavaksi	5,04	1,50
32.	Riskintottohalukkuus	5,03	1,55
33.	Sitoutuminen perheyritykseen	5,03	1,89
34.	Vanhempien antama roolimalli yrittäjänä	4,95	1,76
35.	Jahkailemattomuus	4,90	1,57
36.	Varakkuus, suuri yksityisomaisuus	4,75	1,64
37.	Perheenjäsenten taloudelliset uhraukset	4,71	1,68
38.	Epävarmuuden sietokyky	4,46	1,54
39.	Haluttomuus tehdä työtä toisten palveluksessa	4,07	1,76
40.	Itsekkyys	2,98	1,74

Taulukossa 4 näkyvien tärkeimpien muuttujien kohdalla tehtiin vertailuja vastaajien sukupuolten, aseman ja rotujen kesken. Naisten ja miesten näkemyksissä ei ilmennyt tilastollisesti merkitseviä eroja. Opiskelijoiden näkemykset erosivat joidenkin muuttujien kohdalla muiden vastaajien näkemyksistä. Suurimmat erot ilmenivät vertailtaessa eri etnisten ryhmien edustajien vastauksia keskenään. Tarkemmat yksityiskohdat selviävät liitteestä 2.

Kolme tärkeimmiksi nähtyä muuttujaa saivat korkean keskiarvon poiketen seuraavaksi sijoittuneista. *Kunnioitus omia vanhempia kohtaan, kunnianhimo ja itseensä uskominen* nähtiin kaikkein tärkeimpinä. Niiden keskihajonnat viittasivat siihen, että vastaajien antamat arvot olivat keskittyneet lähekkäin. Eroja näkemyksissä ei naisten ja miesten välillä ilmennyt. Kunnioituksen yhteydessä ilmeni eroja opiskelijoiden näkemyksissä ( $F=3,537$ ;  $p=,008$ ), jotka osoittautuivat tilastollisesti merkitseväksi. Opiskelijat näkivät vanhempien kunnioittamisen vähemmän tärkeänä kuin julkisen sektorin työntekijät ( $p=,019$ ). Perheyriyksessä toimivien näkemykset eivät eronneet muiden vastaajien näkemyksistä minkään muuttujan kohdalla. Itseensä uskominen tärkeänä edellytyksenä ei myöskään tuonut esiin eriäviä näkemyksiä minkään vastaajaryhmän kohdalla.

Eri etnisten ryhmien vastausten välillä oli näkemyksellisiä eroja kunnioittamisen ( $F=3,067$ ;  $p=,028$ ) ja kunnianhimon kohdalla ( $F=3,900$ ;  $p=,009$ ). Nämä näkyvät kuviossa 10. Malaijit arvostivat molemmat perheyrittäjän ominaisuuksia korkeammalle kuin muut etniset vähemmistöt; etenkin verrattaessa kiinalaisten vastauksiin. Erot rotujen välillä osoittautuivat tilastollisesti merkitseväksi. Itseensä uskominen nähtiin kaikkien rotujen keskuudessa yhtä tärkeänä.

Selvästi vähiten tärkeäksi perheyrittäjän ominaisuudeksi malesialaiset katsoivat *itsekkyyden*. Sen saama keskiarvo 2,98 on koko aineistoa tarkasteltaessa kokonaisen numeron alhaisempi kuin toiseksi heikommaksi arvostetun *haluttomuus tehdä työtä toisten palveluksessa*-muuttujan. Myös tämän keskiarvo oli suhteellisen alhainen muihin korkeampana oleviin muuttujiin verrattaessa. Näiden vähemmän tärkeiksi nähtyjen ominaisuuksien keskihajonnat osoittivat suurta hajaantuneisuutta eli vastaajien antamissa arvoissa esiintyi eroja. Tosin vertailtaessa sukupuolten vastauksia keskenään, tilastollisesti merkitseviä eroja ei ilmennyt ( $t=,871$ ;  $p=,384$ ). Itsekkyyden nähtiin harvinaisen yhtenäisesti kaikkien vastaajien keskuudessa; eroja ei ilmennyt edes rotujen kesken.

### 6.3.1 Perheyrittäjyyden erityispiirteitä

Perheen merkitystä kuvaavat *hyvät sisarussuhteet* ja *sukurakkaus* asettuivat taulukossa 4 suhteellisen korkealle eli sijoille kuusi ja kymmenen. Keskihajonnat kertoivat vastausten keskittyneisyydestä. Naiset pitivät sukurakkautta tärkeämpänä kuin miehet ( $t=2,458$ ;  $p=,015$ ), mutta sisarussuhteiden merkityksessä ei esiintynyt eroja. Eroja ei ollut vertailtaessa perheyrittäjäksessä mukana olevien vastaajien näkemyksiä muiden vastaajien näkemyksiin. Vastaajien aseman mielipidevertailussa hyvät sisarussuhteet ilmensivät eroja ( $F=3,726$   $p=,006$ ), jotka aiheutuivat opiskelijoiden näkemyksistä. He pitivät hyviä sisarussuhteita vähemmän tärkeinä kuin molemmilla sektoreilla työskentelevät.

Suurimmat erot rotujen välillä esiintyivät *hyvien sisarussuhteiden* ja *sukurakkauden* yhteydessä. Malaijien ja kiinalaisten näkemykset muodostivat tilastollisesti erittäin merkitsevän eron sisarussuhteiden tärkeyttä kohtaan ( $F= 7,591$ ;  $p=,000$ ). Sukurakkauden tärkeys ilmensi näkemuseroja, jotka olivat tilastollisesti melkein merkitseviä ( $F=3,376$ ;  $p=,019$ ). Näkemuserot molempien kohdalla muodostuivat malaijien arvostaessa niitä korkeampina kuin kiinalaiset.

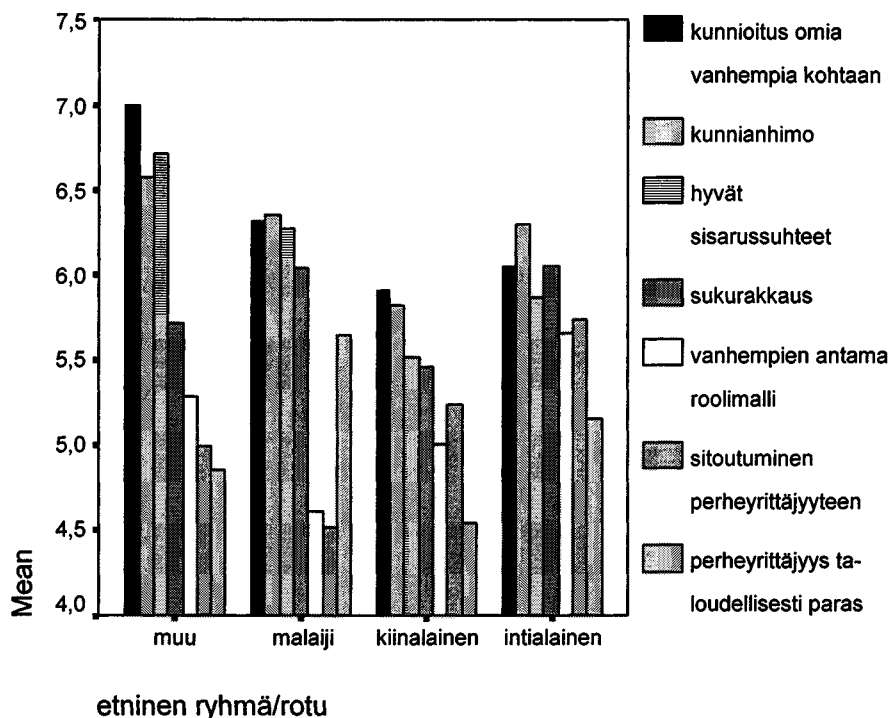
Perheyrittäjyyden erityispiirteitä kuvaavat perheenjäsenten henkinen tuki (23.) ja taloudelliset uhraukset (37.), luottamus seuraavan sukupolven valmiuteen jatkaa perheyrittäjäksensä (29.), perheyrittäjyys taloudellisesti paras vaihtoehto (30.) ja sen hyväksyminen elämäntavaksi (31.) sekä sitoutuminen perheyrittäjyyteen (32.). Suluissa olevat numerot esittävät niiden sijalukuja. Muuttajat asettuivat harvinaisen alas keskiarvoja esittävässä taulukossa 4. Niiden keskihajonnat vaihtelivat 1,50 ja 1,89 välillä, mitkä osoittavat eriäviä näkemyksiä.

*Perheyrittäjyyteen sitoutuminen* nähtiin eniten poikkeavalla tavalla. Sitoutuminen perheyrittäjyyteen osoittautui miesten mielestä olevan hieman tärkeämpi kuin naisten mielestä, joiden vastauksissa oli runsaimmin hajaannusta keskihajonnan ollessa korkea 2,03. Tilastollisesti näiden näkemuserojen ei kuitenkaan todettu olevan merkitseviä ( $t=1,365$ ;  $p=,173$ ). Tilastollisesti erittäin merkitsevällä tasolla ( $F=5,523$ ;  $p=,001$ ) esiintyi eroja rotujen välillä. Malaijit pitivät sitoutumista tärkeämpänä kuin muut. Malaijien näkemykset poikkesivat intialaisten näkemyksistä tilastollisesti merkitsevästi ( $p=,007$ ) ja melkein merkitsevästi kiinalaisten näkemyksistä ( $p=,017$ ).

*Vanhempien antama roolimalli* nähtiin eriävästi rotujen kesken ( $F=3,653$ ;  $p=,013$ ). Tätä erityispiirrettä arvostivat intialaiset vastaajat korkeammalle kuin muut. *Luottamus seuraavan sukupolven valmiuteen jatkaa perheyrittystä* ei noussut tärkeäksi perheyrittäjyyden problematiikan osa-alueena. Näkemyksissä ei löytynyt eroja. *Perheenjäsenten henkisen tuen ja taloudellisten uhrausten* kohdalla eroja ei myöskään ilmennyt.

Sijalle 29 sijoittunut *perheyrittäjyys taloudellisesti paras vaihtoehto* toi esiin tilastollisesti erittäin merkitseviä näkemyseroja rotujen kesken ( $F=9,653$ ;  $p=,000$ ). Erityisesti malaijit (5,67) arvostivat tämän perheyrittäjyyden erityispiirteen korkeammalle kuin muiden rotujen edustajat; varsinkin kiinalaisten (4,51) näkemyksiä kohtaan ( $p=,000$ ).

Kuviossa 10 on koonnos muuttujista, joiden yhteydessä havaittiin huomattavia eroja etnisten ryhmien välillä. Perheyrittäjyyden erityispiirteisiin liittyvät tekijät osoittautuvat olevan vähemmän tärkeitä ja ilmensivät enemmän eroja rotujen välillä kuin perhesuhteisiin liittyvät tekijät.



Kuvio 10: Suurimmat erot muuttujissa roduittain

### 6.3.2 Perheyrittäjän asenteellisia ominaisuuksia

Yrittäjän motivaatiota selittävä tekijä, *voimakas tarve saavuttaa se mitä haluaa*, ylsi seitsemännelle sijalle. Sukupuolten tai rotujen näkemyksissä ei esiintynyt eroja tämän motivaatiotekijän osalta. Tilastollisesti merkitsevää eroa ei ollut vastaajan asemalla ( $F=2,270$ ;  $p=,062$ ), vaikka julkissektorin työntekijöiden näkemysten keskiarvo 5,44 oli huomattavan alhainen verrattuna esimerkiksi yksityisen sektorin työntekijöiden ( $p=,251$ ) ja yrittäjien ( $p=,288$ ) näkemysten keskiarvoon 6,04.

Neljännelle sijalle sijoittunut yrittäjää motivoiva valmiustekijä *vastuun ottaminen* sai korkean keskiarvon 5,94. Näkemyksissä ei esiintynyt eroja sukupuolen tai vastaajan aseman vertailuissa. Vastuun ottaminen tai aloitteellisuus eivät olleet malaijeille niin tärkeitä edellytyksiä kuin muille, vaikka testaus ei todistanut tilastollista merkitsevyyttä ( $F=2,132$ ;  $p=,096$  /  $F=1,616$ ;  $p=,186$ ). Muita tärkeitä asenteellisia ominaisuuksia olivat *elämänmyönteisyys* ja *neuvokkuus* sijoilla 10 ja 11 sekä *sinnikkyyys* sijalla 13.

Perheyrittäjän arvoista tärkeiksi osoittautuvat *tärveltyvätön maine* ja *moraalisuus*, sillä ne sijoittuvat korkeilla keskiarvoillaan sijaluvuille viisi ja kahdeksan. Keskihajonnat kuvaavat vastausten kohtalaista keskittyneisyyttä. Naisten keskuudessa maineen ja moraalisuuden suhteen oltiin yhtä mieltä, jota kuvaavat keskihajontaluvut 1,26 / 1,30. Sukupuolten välisiä eroja ei näiden muuttujien kohdalla esiintynyt, kuten ei myöskään rotujen välisessä vertailussa. Erot maineen merkityksestä vastaajien aseman vertailussa olivat lähestulkoon tilastollisesti merkitseviä ( $F=2,359$ ;  $p=,054$ ). Moraalisuuden kohdalla opiskelijoiden näkemuserot toistuivat, mutta erot eivät myöskään olleet tilastollisesti merkittäviä ( $F=2,286$ ;  $p=,060$ ). Opiskelijat eivät siis pitäneet näitä arvoja niin tärkeinä perheyrittäjältä edellytettävistä ominaisuuksista kuin muut vastaajat.

Malaijit arvostivat perheyrittäjän *visionäärisyyttä* ominaisuutena muita etnisiä ryhmiä matalammalle. Tämä todisti merkitseviä eroja rotujen näkemysten kesken ( $F=3,789$ ;  $p=,011$ ). *Omistamisen halu* näyttäytyi malaijeilla sitä vastoin korkeimpana keskiarvolla 5,85 ja kiinalaisilla matalimpana keskiarvolla 5,49, mutta tilastollisesti nämä erot eivät olleet merkitseviä ( $F=2,573$ ;  $p=,054$ ).

### 6.3.3 Perheyrittäjän taidollisia ominaisuuksia

Perheyrittäjältä vaadittavia taidollisia ominaisuuksia malesialaiset pitivät kohtalaisen tärkeinä. Tärkeimmäksi osoittautui taulukon 4 mukaan olevan *kyky ratkoa ongelmia* yhdeksännellä sijalla. Sen keskihajontaluku 1,25 esiintyi pienimpänä kaikkien muuttujien keskuudessa, joten mielipiteiden keskittyneisyys todistaa tämän taidollisen ominaisuuden olevan tärkein. Sukupuolten, rotujen tai vastaajan aseman välisiä eroja ei vastauksissa esiintynyt. Vastaajan aseman perusteella näkemykset erosivat näennäisesti ( $F=1,187$ ;  $p=,316$ ) siten, että opiskelijoiden ja yrittäjien näkemysten välillä oli suurin ero. Yrittäjät näkivät ongelmanratkaisukyvyyn huomattavasti tärkeämpänä kuin opiskelijat.

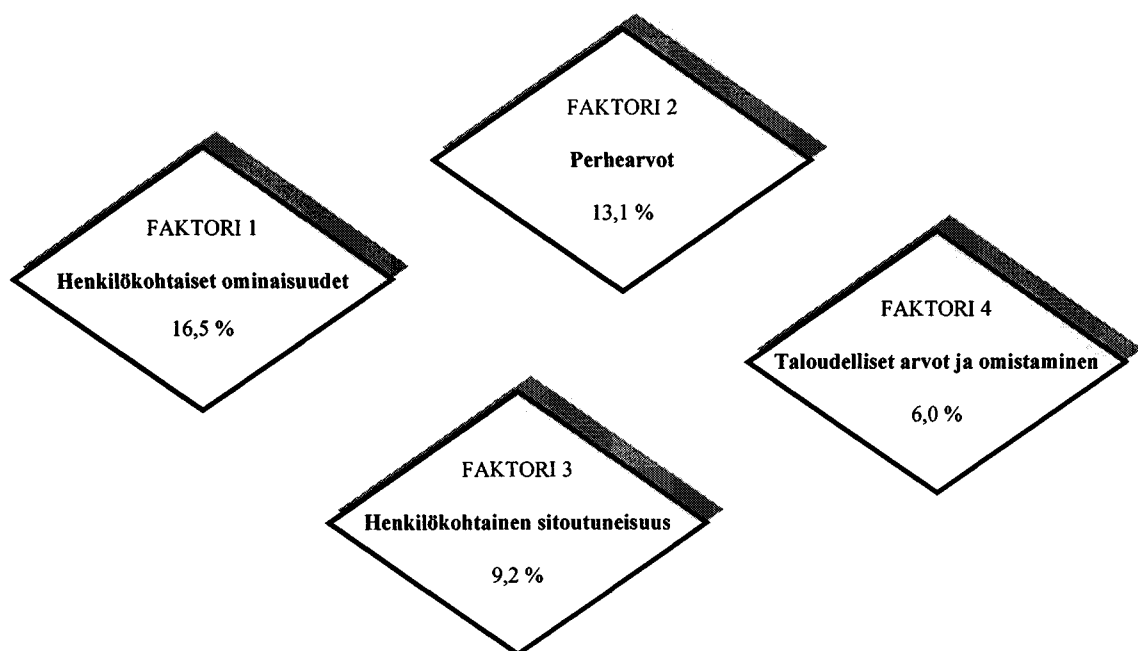
Taidollisten ominaisuuksien keskiarvot asettuivat 4,46 ja 5,85 välille. Sijoilla 14 ja 15 olevat *kyky tarttua tilaisuuteen ja tunnistaa ongelmia* saivat keskenään lähes saman keskiarvon ja keskihajonnan. Malesialaisten näkökulmasta niiden voidaan sanoa olevan yhtä tärkeitä perheyrittäjän taidollisia ominaisuuksia. Nämä taidot eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan (perhe)yrittäjä tarvitsee molempia taitoja. *Kaupallista koulutusta* ei nähty tärkeänä edellytyksenä minkään vastaajaryhmän näkökulmasta. Sen sijoittuminen - taulukossa 4 taidollisten ominaisuuksien jälkeen - osoittaa erittäin vähäistä merkitystä yrittäjän kokonaisvalmiuden kannalta.

Naiset pitivät innovatiivisuutta hieman tärkeämpänä taidollisena ominaisuutena kuin miehet. Tosin sitä ei voitu todeta tilastollisesti merkitseväksi ( $t=,803$ ;  $p=,423$ ). Kokonaisuudessaan *innovatiivisuus* eli kyky tuottaa uudisteita sijoittui 18. sijalle, mikä vaikuttaa yllättävän alhaiselta sijalta ollakseen yrittäjän tärkeä taidollinen ominaisuus.

Vähiten tärkeäksi perheyrittäjän taidolliseksi ominaisuudeksi osoittautui *epävarmuuden sietokyky* kolmanneksi viimeisellä sijalla. Se nähtiin tärkeämpänä taitona kiinalaisten näkökulmasta kuin muiden etnisten vähemmistöjen, mutta tilastollista merkitsevyyttä eroissa ei esiintynyt ( $F=2,487$ ;  $p=,061$ ).

## 6.4 Perusulottuvuudet edellyttävistä ominaisuuksista

Kuvaavimmat perusulottuvuudet saatiin, kun ajettiin aineisto neljän faktorin ratkaisuksi. Muuttujat valittiin niiden saamien korkeimpien painokertoimien avulla siten, että alaraja oli ,400. Sellaiset muuttujat, kuten kaupallinen koulutus, häikäilemätön kovuus ja epävarmuuden sietokyky alittivat rajan, joten ne jätettiin faktorien tarkastelun ulkopuolelle. Faktorille annettu nimi muodostettiin siten, että se kuvaisi kaikkia siinä mukana olleita muuttujia. Faktorien yhteinen selitysosuus muuttujien kokonaisvaihtelusta ylsi 44,8 prosenttiin. Faktorien selitysosuudet ovat esitetty kuviossa 11.



Kuvio 11: Muuttujista muodostuneet perusulottuvuudet

Faktorien näkemyseroja tutkittiin ja testattiin eri taustamuuttujien kesken. Korkeimman keskiarvon sekä naisilla että miehillä muodostivat perhearvoja kuvaava faktori, joka siis nähtiin tärkeimpänä ulottuvuutena. Sukupuolten välisiä eroja näkemyksissä ei tilastollisesti merkittävästi esiintynyt. Eroja ei merkittävästi esiintynyt myöskään niiden luokkien välillä, jotka muodostuivat vanhempien perheyritystaustan omaavista ja muista vastaajista. Suurimmat näkemyserot esiintyivät vastaajan siviilisäädyn perusteella tehdyssä vertailussa, jotka esitetään myöhemmin. Siviilisäädystä esiintyivät kaksi luokkaa; naimattomat ja avo- tai avioliitossa olevat, josta kaksi leskeksi ilmottautunutta jätettiin tarkastelusta pois.



Tutkimusongelman kannalta tärkeimmiksi taustamuuttujiksi valittiin vastaajien rodut ja tämänhetkinen asema. Tilastollisesti erittäin merkitseviä eroja ei esiintynyt, mutta joitain näkemyseroja voitiin havaita olevan malaijien, kiinalaisten ja intialaisten kesken, kuten kuviossa 12 näkyy. Vastaajista muodostettiin asemansa perusteella kaksi ryhmää. Ensimmäisen ryhmän muodostivat (perhe)yrittäjät sekä avustavana perheenjäsenenä perheyrietyksessä olevat, joita oli yhteensä 69 vastaajaa eli 24 % koko ryhmästä. Toisena ryhmänä esiintyivät opiskelijat sekä julkisen ja yksityisen sektorin työntekijät, joita oli 224 vastaajaa eli 76 % kaikista vastaajista. Lisäksi tutkittiin erikseen kaikkia vastaajan aseman mukaisia ryhmiä. Näkemysero löytyi yhden perusulottuvuuden kohdalla, josta tarkemmin myöhemmässä vaiheessa.

#### 6.4.1 Perheyrittäjän henkilökohtaiset ominaisuudet

Ensimmäinen faktori muodostui suurimmasta määrästä muuttujia. ”Henkilökohtaiset ominaisuudet”-nimi sopi kuvaamaan sitä parhaiten. Siinä ilmenevät enemmistönä taidolliset ominaisuudet, joita kuvaavat korkeimmat painokertoimet saaneet kyky tunnistaa ja ratkoa ongelmia. Taitoja kuvaavat myös innovatiivisuus ja paineen sietokyky. Mukana ovat yrittäjän asenteellisia ominaisuuksia kuvaavat aloitteellisuus, neuvokkuus, jahkailemattomuus ja visionäärisyys. Yrittäjän motivaatiota kuvaavat omistamisen halu ja riskinottohalukkuus. Faktori sopisi nimensä puolesta kuvaamaan yleisesti yrittäjältä edellytettäviä ominaisuuksia ja valmiuksia.

##### FAKTORI 1: Henkilökohtaiset ominaisuudet

<u>muuttuja</u>	<u>painokerroin</u>
Kyky tunnistaa ongelmat	,770
Kyky ratkoa ongelmia	,721
Aloitteellisuus	,701
Innovatiivisuus	,681
Paineen sietokyky	,650
Mukautumisen taito ominaisuutena	,557
Neuvokkuus	,525
Vaikuttamisen taidot	,514
Kyky tarttua tilaisuuteen	,490
Jahkailemattomuus	,446
Omistamisen halu	,444
Visionäärisyys	,432
Riskinottohalukkuus	,405

Eroja ei löytynyt vastaajan siviilisäädyn, rotujen tai aseman perusteella. Opiskelijoiden näkemys erosi hieman muiden näkemyksistä - eniten yrittäjien näkemyksistä. Opiskelijat näkivät henkilökohtaiset ominaisuudet vähemmän tärkeinä kuin muut, mutta tilastollista merkitsevyyttä ei näissä

eroissa esiintynyt ( $F=1,520$ ;  $p=,196$ ). Hieman eroa näytti olevan perheyriyksessä mukana olevien näkemyksissä. He pitivät tätä faktoria tärkeämpänä (5,74) kuin muut (5,55). Tämäkään ero ei ollut tilastollisesti merkittävä ( $p=,158$ ).

#### 6.4.2 Perhearvot

Toisessa faktorissa esiintyi arvoihin ja asenteisiin liittyviä tekijöitä. Faktorille annettiin nimeksi ”Perhearvot”, sillä tärkeimpinä näyttäytyivät perheen merkitys yrittäjän toiminnan taustalla. Korkeimman painokerroimen - erottuen selvästi muista - saivat perhetekijät, kuten kunnioitus vanhempia kohtaan, hyvät sisarusuhteet ja sukurakkaus. Perhearvoihin voitiin luetella kuuluvaksi myös moraalisuuden ja maineen merkitys, sillä yrittäjä kantaa perheen nimeä toiminnassaan. Muut muuttajat kuvaavat myös piirteitä, joihin sisältyy perheen merkitys yritystoiminnan ohella.

##### FAKTORI 2: Perhearvot

<u>muuttuja</u>	<u>painokerroin</u>
Kunnioitus omia vanhempia kohtaan	,777
Hyvät sisarusuhteet	,730
Sukurakkaus	,715
Moraalisuus	,607
Elämänmyönteisyys	,566
Kunnianhimo	,526
Tärveltyvätön maine ihmisenä	,485
Säästäväisyys	,461
Toiminnan vapaus	,427
Perheenjäsenten henkinen tuki	,408

Perheeseen liittyvät arvot perheyrittäjän edellytyksinä ilmensivät eniten eroja vastaajien kesken. Naimattomat eivät nähneet perhearvojen olevan niin tärkeitä kuin avo- ja avioliitossa olleet vastaajat. Tätä todistivat ryhmien keskiarvot 5,66 ja 5,99, joiden ero oli tilastollisesti merkitsevä ( $t=2,758$ ;  $p=,006$ ). Rotujen vertailussa erot olivat tilastollisesti melkein merkitseviä ( $F=3,420$ ;  $p=,018$ ). Kiinalaiset eivät pitäneet perhearvoja niin tärkeinä edellytyksinä perheyrittäjälle kuin muut etniset vähemmistöt; erot näkyivät varsinkin malaijien näkemyksiä kohtaan ( $p=,034$ ).

Perheyriyksessä mukana olevien vastaajien antamat arvot eivät poikenneet muun ryhmän vastauksista, mikä osoittautui odotetusta poikkeavaksi tulokseksi. Sitä vastoin näkemyseroja syntyi vertailtaessa yksityiskohtaisemmin vastaajan aseman mukaisia keskiarvoja. Tilastollisesti ne voitiin luokitella merkitseviksi ( $F=3,308$ ;  $p=,011$ ). Erityisesti opiskelijoiden vastaukset, jotka

saivat keskiarvon 5,44, erosivat muiden vastauksista. Yllättävää oli se, että julkisen sektorin työntekijät pitivät tämän faktorin muodostavia muuttujia tärkeimpinä 6,07 keskiarvolla kuin muut ryhmät; jopa yrittäjien vastausten muodostama keskiarvo 5,86 jäi vähäpätöisemmäksi.

### 6.4.3 Perheyrittäjän henkilökohtainen sitoutuneisuus

Kolmas faktori osoittautui vaikeimmaksi nimetä, koska siihen latautuneet muuttajat edustivat monipuolisimmin yrittäjän ominaisuuksia. Yhteistä niille oli vahva yksilöllinen suuntaus myönteisessä mielessä, josta sai sitoutuneisuuteen liittyvän vaikutelman. Ulottuvuus nimettiin otsikolla ”Henkilökohtainen sitoutuneisuus”. Korkeimmin latautui vastuun ottaminen. Sitä tukivat hyvin muut tahtoon ja motivaatioon perustuvat ominaisuudet; yrittäjään itseensä kohdistuvat päätökset ja toimet. Heikoimmin latautunut vanhempien antama roolimalli kuvasi myös sitoutuneisuuteen viittaavaa käsitystä.

#### FAKTORI 3: Henkilökohtainen sitoutuneisuus

<u>muuttuja</u>	<u>painokerroin</u>
Vastuun ottaminen	,598
Kokeilun halu	,556
Lujuus, sinnikkyys, sitkeys	,552
Voimakas tarve saavuttaa se mitä haluaa	,539
Sitoutuminen perheyrittäjyyteen	,534
Itseensä uskominen	,522
Vanhempien antama roolimalli yrittäjänä	,424

Tilastollisesti melkein merkitsevä ero ( $t=2,159$ ;  $p=,032$ ) muodostui tämän faktorin kohdalla, kun testattiin perheyriyksessä mukana olleiden näkemyksiä. He arvostivat sitoutuneisuutta kuvaavaa faktoria tärkeämmäksi kuin muut vastaajat. Eriteltäessä vastaajat viiteen ryhmään asemansa perusteella, eroja ei ilmennyt. Mainitsemisen arvoiseksi ylsi julkisen sektorin työntekijöiden vastaukset, jotka erosivat kaikkien muiden vastauksista. Testauksella ei tosin saavutettu tilastollista merkitsevyyttä ( $F=1,940$ ;  $p=,104$ ).

Kolmannen faktorin kohdalla pieniä eroja esiintyi rotujen näkemyksissä. Malaijit pitivät näitä tekijöitä vähemmän tärkeinä muodostaen keskiarvoksi 5,38, kun kiinalaisilla ja intialaisilla vastaavat luvut olivat 5,68 ja 5,84. Tämä ero ei kuitenkaan aivan yltänyt tilastolliseen merkitsevyyteen ( $F=2,555$ ;  $p=,056$ ). Hieman eroja esiintyi vertailtaessa vastaajien näkemyksiä siviilisäädyn mukaan. Henkilökohtainen sitoutuneisuus ei osoittautunut olevan naimattomien vastaajien mie-

lestä niin tärkeä kuin ‘sitoutuneiden’ vastaajien. Näkemyksistä muodostuneet keskiarvot 5,48 ja 5,74 osoittivat näkemuseroja, mutta ne eivät olleet tilastollisesti merkitseviä ( $t=1,926$ ;  $p=,055$ ).

#### 6.4.4 Taloudelliset arvot ja omistaminen

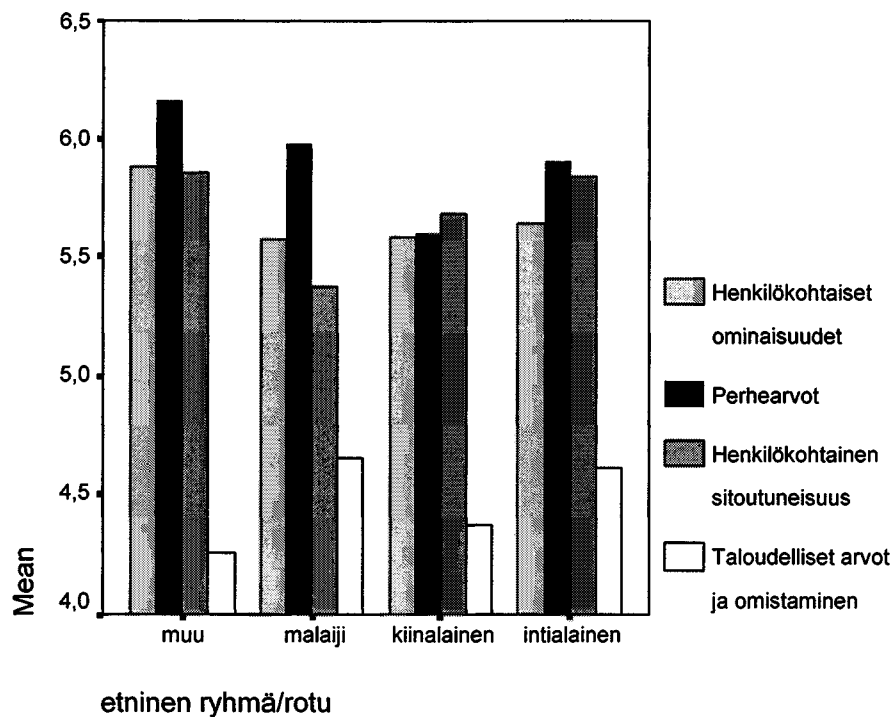
Neljäs faktori, ”Taloudelliset arvot ja omistaminen” kuvaa perheyrittäjyyteen liittyvää materialistista maailmaa. Siinä korostuvat perheyrittäjän kolme itsekästä arvoa ja muut neljä koostuvat perheyrittäjyyteen liittyvistä erityispiirteistä. Muuttujat latautuivat painokertoimin melko tasaisesti lukuunottamatta korkeimmalle sijoittunutta perheenjäsenten taloudellisia uhrauksia koskevaa arvoa.

##### FAKTORI 4: Taloudelliset arvot ja omistaminen

<u>muuttuja</u>	<u>painokerroin</u>
Perheenjäsenten taloudelliset uhraukset	,554
Perheyrittämisen hyväksyminen elämäntavaksi	,468
Itsekkyys	,453
Varakkuus, suuri yksityisomaisuus	,451
Luottamus seuraavan sukupolven valmiuteen jatkaa	,444
Perheyrittäjyys taloudellisesti paras vaihtoehto	,424
Haluttomuus tehdä työtä toisten palveluksessa	,421

Tämän faktorin kohdalla eroja vastaajaryhmissä ei esiintynyt aseman, siviilisäädyn tai perheyrittäjä-vanhempien taustan omaavilla vastaajilla. Taloudellisia arvoja ja omistamista kuvaavia ominaisuuksia vähimmän tärkeimpinä pitivät kiinalaiset. Heidän vastaustensa keskiarvo 4,38 oli matalampi kuin malaijien 4,66 ja intialaisten 4,62, mutta erot eivät olleet tilastollisesti merkitseviä ( $F=1,962$ ;  $p=,120$ ).

## Faktorit roduittain nähtynä



Kuvio 12: Näkemys faktoreista rotujen kesken

Vertailu rotujen kesken ei ilmentänyt täysin toisistaan poikkeavia näkemyksiä, vaikka kyseessä olivat kolme täysin erilaisen kulttuuritaustan omaavaa etnistä vähemmistöä. Muiden rotujen edustajia oli vain 7, mikä selittää kuviossa 12 nähtävät korkeat keskiarvot. Sen vuoksi tämän tutkimuksen yhteydessä ei käsitelty muita rotuja.

*"Sata ihmistä, sata erilaista luonnetta."*

-Kiinalainen sananlasku-

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena oli selvittää malesialaisten näkemyksiä tärkeimmistä perheyrittäjältä edellytettävistä ominaisuuksista. Tuloksissa tärkeimmiksi osoittautuivat sellaiset tekijät, jotka kuvasivat yrittäjän myönteisiä piirteitä. Tutkimustulosten mukaan itsekkäät ominaisuudet eivät olleet tärkeitä. Kaikkein tärkeimpänä perheyrittäjän edellytyksenä oli omien vanhempien kunnioittaminen. Se selittyy Hofsteden arvojärjestelmien ja uskontojen oppien myötä. Hofsteden arvojärjestelmän valtaetäisyys-ulottuvuuden mukaan Malesiassa lapsilta odotetaan kuuliaisuutta; vanhempien sekä vanhusten kunnioittaminen on perushyve. Konfutselaisuuden perusajatuksena on kunnioitus vanhempia kohtaan. Se korostuu myös islamin opeissa, sillä muslimit tavoittelevat nöyryyttä ja huomaavaisuutta. Vanhempien kunnioittamisen myötä tehdään Allah tyytyväiseksi. Toisin sanoen vanhemmat sijoittuvat Malesiassa ihmisen arvojärjestelmässä korkealle.

Tärkeimpinä ominaisuuksina nähtiin myös kunnianhimo, itseensä uskominen ja vastuun ottaminen. Kunnianhimo ja itseensä uskominen ymmärretään länsimaisen näkemyksen mukaan yksilöllisinä arvoina. Malesian kollektiivisessa kulttuurissa kunnianhimoinen henkilö toimii lähiryhmänsä hyväksi - ei ainoastaan itseään ajatellen. Perheyrittäjän tulee uskoa itseensä ja uskaltaa ottaa vastuuta, jotta hän voisi luoda perheelleen toimeentulon lähteen sekä elämäntavan. Tätä voisi verrata Maslowin tarvehierarkian perustarpeiden tyydyttämiseen. Itseensä uskominen ei toteuta suoranaisesti Maslowin tarvehierarkian itsensä toteuttamisen tarvetta, vaan sitä varten perheyrittäjällä on tavoitteellisempia ominaisuuksia.

Tärkeät yrittäjältä edellytettävät ominaisuudet perustuvat ihmisen tarpeita kuvaavaan tarvehierarkiaan. Maslowin länsimaista tarvehierarkiaa vastaa Malesiassa islamilainen järjestys. Siinä ylimpänä tavoitteena toteutetaan sosiaalisen ja turvallisuuden tunnetta Maslowin yksilöllisiin arvoihin kuuluvan itsensä toteuttamisen tarpeen sijasta. Tuloksissa nähtiin sosiaalisen tarpeen esiintymisen tärkeinä pidettyjen ominaisuuksien yhteydessä. Esimerkiksi tarveltymätön maine ihmisenä - viidennellä sijalla - ilmentää hyväksytyksi tuleminen tunnetta ja siten sosiaalisuuden tarvetta. Myös voimakas tarve saavuttaa se mitä haluaa, voidaan yhdistää yrittäjän tarpeiden luokitteluun.

Tämä ominaisuus sijoittui seitsemänneksi tärkeimmäksi edustaen yhteneväisiä näkemyksiä kaikkien vastaajien kesken. Sitä ei voida nähdä kuitenkaan yksilöllisestä näkökulmasta, vaan McClellandin tutkimuksen mukaan islamilaisissa maissa se nähdään päämääränä sosiaaliselle hyväksynnälle ystävien tai yhteisön taholta. Motivaation perustana toimii usko ja Allahin arvostus. Kiinalaisten näkemykset perustuvat vastuuntuntoon ja velvollisuuteen perhettä kohtaan. Heidän motivaationsa saa voiman jaetusta menestymisestä. Perheyrittäjän omat saavutukset toteutuvat ryhmäodotukset täyttämällä eikä yksilöllisiä tavoitteita aseteta - toisin kuin länsimaissa.

Perheyrittäjän moraalisuus nähtiin huomionarvoisen tärkeänä kahdeksannella sijalla. Idän etiikan käsitys eroaa länsimaisesta ajattelusta, sillä kirjoitettuja sääntöjä ei ole. Ihminen itse päättää mil-laista linjaa moraalissaan tulee toteuttamaan koko elämänsä ajan. Buddhalaisuuden mukaan ei ole hyvää tai paha, vaan tekeminen luokitellaan sopivaksi tai sopimattomaksi. Kiinalainen perheyrittäjä toimii itsensä parhaaksi kuitenkin niin, että se ei eroa ympäröivästä maailmasta ja muista ihmisistä. Malaijit pyrkivät islamin oppien mukaisesti korkean moraalin toteuttajiksi. Heidän maailmansa perustuu oikeudelle, mikä pätee myös islamilaisessa liiketoiminnassa. Siten moraalisuus nähdään yhtenä tärkeimmistä perheyrittäjän arvoista.

Kulttuuriin liittyvä arvojärjestelmä selittää asenteellisten ja arvopohjaisten ominaisuuksien sijoittumista malesialaisten vastauksissa tärkeämmäksi kuin taidollisten ominaisuuksien. Tästä ei voida vetää johtopäätöstä, että nämä kaksi ominaisuusryhmää olisivat toisiaan poissulkevia tai että ne eivät esiintyisi tärkeinä. Sen sijaan asenteelliset ja taidolliset ominaisuudet latautuivat yhtenäiseksi perusolottuvuudekseen, josta hieman lisää myöhemmin. Muuttujien keskihajonnoista päätellen vastaajat olivat yksimielisiä perheyrittäjän taidollisten ominaisuuksien tärkeydestä. Taidoista tärkeimmiksi osoittautuivat kyky ratkaista ja tunnistaa ongelmia sekä kyky tarttua tilaisuuteen. Nämä taidot ovat tärkeitä kaikessa yritystoiminnassa eivätkä kulminoidu pelkästään perheyrittäjyyteen. Ne nähdään tärkeinä myös yrittäjyyden tutkimuksissa, joissa korostetaan myös yrittäjän paineen ja epävarmuuden sietokykyä. Nämä eivät osoittautuneet kovinkaan tärkeiksi taidoiksi malesialaisten näkökulmasta.

Innovatiivisuutta ei nähty kovinkaan tärkeänä edellytyksenä perheyrittäjän toiminnalle. Nousee esiin kysymys, tarvitaanko Malesiassa perheyrittäjien innovatiivisuutta kun sitä ei nähdä niin tärkeänä? Hofsteden tarkastelun mukaan innovatiivisuuden esteenä Aasian maissa on liiallinen perinteen kunnioittaminen. Näin voi olla. Kuitenkaan pienet perheyrittäjät, joita mm. ruokapai-

kat ja puodit Malesiassa edustavat, eivät tarvinne innovatiivisuutta toimintaedellytykseen. Innovatiivisuutta tulisi tarkastella suurempien yritysten mittakaavassa, kuten kirjallisuudessa usein esitetään. Sama koskee visionäärisyyttä, sillä sen näkee usein sukulaiskäsitteenä innovatiivisuudelle. Malesialaisesta näkökulmasta visionäärisyyttä ei nähty edes niin tärkeänä kuin innovatiivisuutta.

Tutkimuksen toisena tavoitteena oli löytää perheyrittäjän edellytyksien perusulottuvuuksia. Muuttajat jakautuivat neljäksi perusulottuvuudeksi. Näissä oli nähtävissä jako yrittäjän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin sekä arvoihin, joissa esiintyvät perheen mukanaolo. Tarkastellut muuttajat eivät kuitenkaan latautuneet teoriassa esitettyyn kahtiajakoon yrittäjän taidollisista ja asenteellisista ominaisuuksista. Sitä vastoin ensimmäinen ulottuvuus koostui näiden yhdistelmistä ja se nimettiin henkilökohtaisten ominaisuuksien ryhmäksi. Perheyrittäjyyden erityispiirteet eivät myöskään muodostuneet yhdeksi omaksi ulottuvuudekseen, vaan perhesuuntautuneet muuttajat jakautuivat useaan eri faktoriin sisällöstä riippuen. Perheyrittäjyyden erityispiirteistä enemmistönä koostuva faktori nimettiin taloudellisten arvojen ja omistamisen ulottuvuudeksi. Perheyrittäjän henkilökohtaisen sitoutuneisuuden ulottuvuus käsitti nimensä mukaisesti erittäin tärkeitä henkilökohtaisia ominaisuuksia. Kaiken kaikkiaan suurin keskiarvo muodostui perhearvoista.

Perhearvojen esiintyminen osoittautui kaikkein tärkeimmäksi malesialaisten näkökulmasta. Tämän suuntainen tulos oli odotettavissa, sillä Malesian kollektiivisen kulttuurin mukaan perhe on tärkein instituutio. Konfutselaisuuden eräs pääperiaate on, että ”perhe on kaikkien sosiaalisten organisaatioiden prototyyppi”. Perhe ei tarkoita pelkästään vanhempia ja lapsia, vaan idän kulttuureissa käsite perhe tarkoittaa länsimaisen mittakaavan mukaan sukua. Perhe vaikuttaa kaiken toiminnan taustalla ja ihminen toimii aina perheen hyväksi. Ihmisen itseys on osa suurempaa kokonaisuutta - osa perhettä ja sukua. Perhe nähdään voimavarana yksilön toiminnalle. Sen tähden perheyrittäjän tärkeimpänä edellytyksenä nähtiin juuri perhearvojen ulottuvuus.

Perhe nähdään tärkeänä elementtinä myös perheyrittäjyyskirjallisuuden valossa. Terve perhe merkitsee yhteisiä arvoja, joita perheyrittäjä käyttää toiminnassaan hyväkseen. Muutoksen tilanteessa arvojen sanotaan olevan tärkeämpi kuin ihmisen itseys. Perheyrittäjällä on vahvat arvot toimintansa taustalla, mutta itsekkyyks ei kuulu terveeseen toimintaan. Yrittäjää kuvailevissa tutkimuksissa perheen merkitys ei näy, joten perheyrittäjän kuvauksissa se tulisi huomioida ensisi-



jaisesti. Tässä tutkimuksissa perheyriyksessä mukana olevat vastaajat näkivät perhearvojen faktorin vähemmän tärkeänä kuin muut vastaajat. Tämän suuntainen tulos ei ollut odotettavissa. Sitä vastoin naimattomat vastaajat eivät nähneet perhearvoja niin tärkeinä kuin avioliittolupauksen antaneet vastaajat. Tämä tulos vuorostaan oli odotetun kaltainen.

Perhearvoista tärkeämmiksi osoittautuivat kunnioitus vanhempia kohtaan, hyvät sisarussuhteet ja sukurakkaus. Nämä arvot nostivat esiin eroja rotujen näkemyksissä. Malaijit näkivät nämä tärkeämpinä perheyrittäjän edellytyksinä kuin kiinalaiset. Kulttuuritaustan pohjalta on vaikea tulkita syntyneitä eroja, mutta muslimien opeista löytynee yksi näkökulma eroihin. Islamin yhteisössä jokainen on vastuussa ryhmän maineesta ja kunniaasta; ensisijaisesti suvusta. Lähipiirille tulee olla ystävällinen, jotta tyydyttäisiin Allahin tahtoa. Malaijit ovat uskollisia perhepolitiikan toteuttajia ja suhtautuvat vastuullisesti väestönkasvuun ja perhesuunnitteluun. Tulevaisuutta ohjaa Visio-2020, jonka mukaan väestöä tulee lisätä. Tosin suurten perheiden sanotaan olevan Malesiassa menneisyyden ilmiö.

Henkilökohtaiset ominaisuudet esiintyivät perusolottuvuutena korkeimmalla selitysosuudella. Asenteet ja taidot esiintyvät perheyrittäjälle tärkeinä edellytyksinä, sillä ilman opittua ja perittyä persoonallisuutta yksilö ei osaa ohjata toimintaansa. Faktorin muodostavilla ominaisuuksilla yrittäjä kykenee menestymään ja kehittymään. Tämän ulottuvuuden voidaan sanoa vastaavan Koirasen tutkimuksessa esiintyvää yrittäjän henkilökohtaisten taitojen ja luonteenpiirteiden faktoria. Siinä korostuvat yrittäjän myönteiset ominaisuudet, joihin kuului myös aloitteellisuus. Malesialaisten näkemyksissä aloitteellisuus kuului henkilökohtaisten ominaisuuksien perusolottuvuuteen korkealla painoarvolla. Sen sijaan aloitteellisuuden esiintyminen vasta 20 tärkeimmän jälkeen osoittaa sen, että Malesiassa - suuren valtaetäisyyden maassa - ihmisiä kannustetaan riippuvuuteen eikä edistetä ihmisen aloitteellisuutta.

Perheyrittäjyyden kirjallisuudessa korostetaan liiketoiminnan lisäksi yrittäjän sekä perheenjäsenien sitoutumista yritykseen. Henkilökohtaisen sitoutuneisuuden perusolottuvuus paljasti yrittäjän tarpeeseen ja haluun perustuvia ominaisuuksia. Perheyriyksessä mukana olevat vastaajat arvosivat sitoutuneisuuden tärkeämpänä kuin muut. He itseään ovat sitoutuneet jo toimintaan, joten he myös näkevät sen edellytyksenä eri tavalla. Yksittäisenä muuttujana sitoutuminen perheyrittäjyyteen ei nähty kovin tärkeänä perheyrittäjältä vaadittavista ominaisuuksista. Malaijit näkivät sen vähemmän tärkeänä kuin muut. Heidän yleinen käsityksensä sitoutumisesta - uskollisuudek-

sikin sitä voidaan kutsua - on erilainen kuin muilla roduilla. Se näkyy mm. uskollisuutena valtiolimmelle muita rotuja voimakkaammin sekä uskollisuutena yhdelle jumalalle islamin opin mukaisesti. Jopa valtion politiikka sitoutuu islamin määräyksiin. Malaijit ovat herkästi riippuvaisia muista, vaikka tämän tutkimuksen tulokset eivät sitä erikseen paljastaneet.

Vanhempien antama roolimalli ei osoittautunut olevan tärkeä edellytys perheyrittäjälle. Kirjallisuudessa sen todetaan olevan usein yrittäjyyteen ryhtymisen taustatekijä. Tutkimusten mukaan yrittäjävanhempien vaikutus perustuu toisaalta sosiaalistumiseen ja toisaalta käytännön kokemukseen. Tässä tutkimuksessa vastaajina olleet yrittäjät eivät edustaneet sitä enemmistöä, joiden vanhemmat ovat olleet yrittäjiä. Näinollen näkemyksistä ei voi tehdä johtopäätöstä, että vanhempien yrittäjyys-roolimalli olisi kiistatta perheyrittäjän toiminnan taustalla. Tosin intialaiset korostivat roolimallia muita etnisiä ryhmiä enemmän. Ihminen omaksuu tietyn yhteisöllisen aseman ja sen mukana tietyt roolimallit. Tätä voisi verrata hindulaisten kastijärjestelmään, johon heidän elämänsä perustuu. Roolimallien sanotaan olevan heijastusta muiden ihmisten odotuksista. Ehkä juuri idässä ihmiset eivät aseta muita kohtaan odotuksia, vaan kaikki perustuu jokaisen omaan velvollisuuden tunteeseen varsinkin lähiryhmäänsä kohtaan.

Taloudellinen merkitys perheyritystoiminnassa ei korostunut tärkeimpänä tämän tutkimuksen yhteydessä. Taloudelliset arvot ja omistaminen eräänä ulottuvuutena nähtiin vähiten tärkeimpänä. Merkittäviä näkemyseroja ei vastaajaryhmien kesken esiintynyt. Eräitä poikkeavia näkemyksiä löydettiin, kun tarkasteltiin kyseisen faktorin muodostavia yksittäisiä muuttujia. Kiinalaiset eivät arvostaneet perheyrittäjyyttä taloudellisesti parhaana vaihtoehtona - toisin kuin malaijit. Juuri kiinalaiset ovat yleensä Malesiassa perheyrittäjyyden harjoittajia. He näkevät perheyrittäjyyden mahdollisuutena perheelle, jonka yhteisistä haluista sekä arvoista muodostetaan yhteistä toimintaa. Malaijit arvostavat islamin oppien mukaan sitä, joka kovalla työllä ansaitsee elantonsa. Yrittäjyys on kovaa työtä, mutta ei välttämättä taloudellisesti paras vaihtoehto.

Eräs selitys siihen, että perheyritystä ei nähdä taloudellisesti parhaana vaihtoehtona voi olla peräisin bumiputra-politiikan periaatteista. Kiinalaisten yrittäjyys koetaan uhkana valtion pyrkiessä mobilisoimaan pääomaa malaijeille. Valtion harrastama kiinalaisvastainen politiikka ilmentää eroja yritysten kohtelussa. Esimerkiksi verotuksessa on eroja. Tämä tuli ilmi erään intialaisen yrittäjän kanssa käydyssä keskustelussa, jota ei virallisesti tässä tutkimuksessa esiinny. Kiinalai-

set perheyrittäjät eivät pitäne toimeentuloansa taloudellisesti parhaana vaihtoehtona, mikäli heitä kohdellaan taloudellisesti eriarvoisesti.

Taloudellisia arvoja kuvaava perusulottuvuus sai faktoreista heikoimman selitysosuuden. Tässä yhteydessä ei tehdä johtopäätöstä siitä, että näitä muuttujia vähemmän tärkeiksi arvioineet kiinalaiset eivät korostaisi taloudellista menestymistä toiminnassaan. Muuttujien sisältö ei oikeuta siihen, vaikka ulottuvuuden nimi viittaa rahan merkitykseen. Perheenjäsenten taloudelliset uhraukset sopi ulottuvuuteen parhaiten, mikä selittänee jälleen perheen merkityksen mukana yritystoiminnassa. Tässä yhteydessä on jälleen huomioitava yrityksen toiminnan mittakaava. Malesiassa pienten yritysten - yleensä palveluyritysten - toiminta on pikemminkin elämäntapa kuin kasvuhakuinen liiketoiminta.

Luottamus seuraavan sukupolven valmiuteen jatkaa perheyrittäjästä ilmeni erittäin vaatimattomasti tulostaulukossa. Tämä tarkoittanee sitä, että sukupolvenvaihdon yhteydessä Aasian maissa ei tarvitsisi pohtia luottamuskysymystä. Kiinalaisen perheyrittäjyyden toimintamalliin kuuluu sääntö ”älä luota muihin kuin lähisukulaisiin”. Vanhemman velvollisuutena on konfutselaisuuden mukaan tarjota turvaa sekä huolenpitoa ja nuoremman on osoitettava kunnioitusta sekä kuu-liaisuutta. Kiinalaisen perheyrittäjyyden perinne siirtyy automaattisesti isältä pojalle, joten jatkajan tehtävä on velvollisuus vanhempia kohtaan. Samaten on Malesiassa. Länsimaisen käsityksen mukaan sukupolvenvaihdos on tärkeä prosessi, jossa esiintyy yleensä ongelmia jos ei molempien, niin ainakin toisen osapuolen taholta.

Itsekkyyttä ei nähty tärkeänä perheyrittäjältä edellytettävänä ominaisuutena. Se asettui tuloksissa vähiten tärkeäksi ominaisuudeksi. Malesialaisten vastaajien näkemykset olivat vahvasti yksimieliset. Itsekkyys ei sovi malesialaisen kulttuurin luonteeseen, sillä arvojärjestelmältään Malesia on kollektiivinen yhteiskunta. Ihmiset ovat syntymästään lähtien yhdentyneet ryhmiin; varsinkin perheeseen. Itsekkyyttä ei puolla myöskään uskontojen opit. Islamin uskonto opettaa, että tärkeintä on yhteisön kunnia - ei yksilön. Vaikka buddhalaisuus opettaa kannattajiaan olemaan oma itsensä ja toimimaan oman itsensä parhaaksi, se ei tarkoita itsekkyyttä. Ihminen ei voi erottua muista ihmisistä tai ympäröivästä maailmasta. Egoistinen halu tyydytetään anteliaisuudella. Hindulaiset pyrkivät itseytensä löytämiseen, mutta sekään ei tarkoita itsekkyyttä, vaan vapautumista yksilöllisen tilanteen kahleista. Kaikki hindulaiset kuuluvat johonkin kastiin ja kastijärjestelmä

ylläpitää ryhmäidentiteettiä, jossa yhteenkuuluvuuden tunne saavutetaan muiden samaan tavoitteeseen pyrkivien kanssa.

Yrittäjän haluttomuus tehdä työtä toisten palveluksessa sanotaan olevan yrittäjyyspäätöksen taustalla. Yrittäjyyden kirjallisuudessa sitä korostetaan ensisijaisena yrittäjän tuntomerkinä. Malesiassa sitä ei nähdä tärkeänä tai välttämättömyytenä perheyrittäjän ominaisuutena. Tämän tutkimuksen yhteydessä ei voida sanoa, ilmeneekö Malesiassa samansuuntainen motiivi yrittäjyyspäätöksen taustalla. Muuttujan kysymyksenasettelu on ristiriidassa Malesian kulttuuria selittävien tekijöiden kanssa, joten mitään johtopäätöksiä ei tämän tutkimuksen pohjalta tehdä.

Johtopäätöksiä ei tehdä myöskään häikäilemättömän kovuuden ja kaupallisen koulutuksen suhteen. Kumpikaan ei latautunut mihinkään perusolottuvuuksista. Kovuus ei kuulu Aasian kulttuurin arvoihin häikäilemättömässä - itsekkäässä - mittakaavassa. Kaupallista koulutusta ei nähdä perheyrittäjälle tarpeellisena. Koulutus, jota tutkimukseen enemmistönä vastanneet opiskelijat suorittivat, valmentaa heitä liikkeenjohdon tehtäviin. Toisin sanoen; heistä tuskin tulee uuden sukupolven perheyrittäjiä. Voitaisiin todeta, että yrittäjyys vaatii luonnetta, ei koulutusta.

Vertailtaessa eri asemassa olevien vastaajien näkemyksiä keskenään, yrittäjien mielipiteet eivät eronneet muiden mielipiteistä. Ilmiötä on vaikea tulkita ilman teemahaastattelun toteuttamista. Sen sijaan opiskelijat arvostivat perheyrittäjän ominaisuuksia poikkeavalla tavalla. Mistä tämä johtuu? Opiskelijat edustavat uutta sukupolvea ja heillä perinteet eivät esiinny niin voimakkaasti kuin edellisillä sukupolvilla. Tämä näkökulma nousi esiin tutkijan tarkkailevan havainnoinnin yhteydessä. Toisaalta tutkijat luottavat uuden sukupolven olevan koulutetumpaa ja globaalisempaa. Näin ollen kiinalaiset perheyrytykset uskovat tulevaisuuteen - uuden sukupolven perheyrittäjyyteen.

Perheyrittäjyys nähdään Beckhardin mukaan kolmena osa-alueena eli eräänlaisena kolmiona: yritys, perustaja, perhe. Näitä osa-alueita Malesiassa sopisivat kuvaamaan tutkimuksessa esiintulleet perusolottuvuudet. Yritystä kuvaisi taloudellisten arvojen ja omistamisen faktori. Perustajaa kuvaisi parhaiten faktori, joka muodostui yrittäjältä edellytettävistä henkilökohtaisista ominaisuuksista. Perhearvojen faktori kuvaa perheen roolia kolmantena osa-alueena. Jäljelle jäänyt henkilökohtaisen sitoutuneisuuden faktori voisi toimia kolmea faktoria yhdistävänä, ravitsevana ja tasapainottavana olottuvuutena. Malesialaisten näkemysten eli tutkimuksen tuloksien pohjalta

voitaisiin perheyrittäjyyttä kuvata kolmiapilana. Siinä edellisen kolmion osatekijät muodostavat terälehdet ja sitoutumisen ulottuvuus muodostaa varren. Varren tehtävänä on pitää kolmiapilaa tiukasti kiinni maassa ja välittää ravintoa, jotta kasvi ei menehtyisi. Samalla tavoin perheyrittäjän sitoutuneisuutta tarvitaan perheyrittäjyyden menestymiseen ja ylläpitoon.

Kuvaillut tulokset malesialaisten näkökulmasta antaa aiheen palata Hofsteden kansallisen arvojärjestelmän dimensioihin. Niitä on kritisoitu monien tutkijoiden toimesta. Kaikkein voimakkaammin niitä on kritisoitu yleistämisen näkökulmasta, sillä hänen suorittamansa tutkimuksen kohderyhmänä olivat kussakin maassa työskennelleet IBM:n työntekijät. Tämän tutkimuksen yhteydessä saatiin yhdenmukaisia näkemyksiä kollektiivisuuden suhteen. Malesialaisten näkemykset muodostuivat voimakkaasti kollektiivisten tunnusmerkkien pohjalta. Näistä ratkaisevin elementti oli perhe ja siihen liittyvät arvot; länsimaisessa mittakaavassa ymmärrettynä suku. Tosin myös uskonnot puolsivat perheen merkitystä. Kollektiivisen kulttuurin mukaan perhe on yksilön identiteetin lähde, jota kohtaan tunnetaan uskollisuutta.

Feminiinisyyden-maskuliinisuus-ulottuvuudella malesialaisten näkemyksiä ei voitu paikallistaa kumpaakaan suuntaan. Näkemuseroja ei havaittu olevan sukupuolten välillä, mikä ei kuitenkaan yksinään riitä perusteluksi Malesian asettumisesta ulottuvuuksien puoleenväliin. Tulos vastaa Hofsteden tutkimuksessa esiintyvää päätelmää. Feminiinisyyttä kuvaa islamin uskonnon mukainen naisen alistaminen. On silti muistettava, että Malesiassa toteutettava suuntaus ei ole ääri-islamilainen, joten naisen rooli ei ole niin alistettu kuin se on muissa islamin maissa. Tämän kyselytutkimuksen puitteissa sitä ei ollut tarkoitus näyttää toteen. Feminiinistä kulttuuria toteuttaa pehmeät arvot, joita Malesiassa kuvaavat lämpimät ihmissuhteet ja muista välittäminen - hyvät sisarusuhteet ja sukurakkaus. Maskuliinisessä kulttuurissa eletään työlle, pyritään aineelliseen menestymiseen ja kasvatetaan lapset kunnianhimoisiksi ja kilpailuhenkisiksi. Malesiaa kuvaavat tämän tutkimuksen perusteella parhaiten perheyrittäjän kunnianhimon korostaminen.

Kokonaisuuden kannalta ei voida vetää johtopäätöksiä epävarmuuden välttämisen tai valtaetäisyyden ulottuvuuksissa. Tämä johtunee osittain siitä, että mittaria ei laadittu näiden kulttuuristen arvojärjestelmien pohjalle; tarkoitus ei ollut kyseenalaistaa tai testata Hofsteden dimensioita. Malesiassa, korkean epävarmuuden siedon maassa, 'riskiä ei koeta riskiksi'. Muita tuntomerkkejä ovat kiireettömyyden tunne, mikä huomattiin observoinnin yhteydessä. Observoijan roolissa valtaetäisyyden voitiin nähdä toteutuvan, mutta sekin tutkimuspuitteiden ulkopuolella. Valtaetäi-

syydelle ominaista on vallan eriarvoisuus, mutta sitä ei voitu analysoida tämän tutkimuksen yhteydessä. Malesia näyttäytyy voimakkaimpana suuren valtaetäisyyden maana, jossa valtaa vaille olevat saavat turvallisuutta kuuliaisuuden myötä.

## 7.1 Arviointia tutkimuksen toteutumisesta

Tutkimuksen vahvuuksia ja heikkouksia voidaan määritellä monesta näkökulmasta. Perheyrittäjyyden alueelle tämän tutkimuksen tulokset tuovat uutta tietoa. Tutkijan oma havainnointi kulttuurista lisäsi vakuuttavuutta pohdintaan, mutta sen voidaan katsoa olevan myös heikkous tämän tutkimuksen yhteydessä. Johtopäätöksissä ja jopa teoriaosuudessa saattaa esiintyä subjektiivisia näkemyksiä, sillä tutkimuksen pohdinta on aina tutkijan oma näkökulma asioihin.

Heikkoutena tässä tutkimuksessa ovat tutkijan asettamat kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän ehdot. Empiirinen aineisto kerättiin ainoastaan strukturoidulla kyselylomakkeella. Paikallisille yrittäjille suoritettavat teemahaastattelut olisivat syventäneet tutkimusta. Jopa avoimet kysymykset olisivat voineet tuoda esille jotain uutta, sillä ne antavat vastaajalle yleensä mahdollisuuden sanoa todellisen mielipiteensä. Tarkkaileva havainnointi olisi kannattanut laajentaa osallistuvaksi havainnoinniksi, mikä olisi mahdollistanut laajemman kulttuurisen näkökulman. Tätä opinnäytetyötä varten se ei kuitenkaan ollut välttämätöntä.

Tutkimuskysymysten ratkaisemiseksi länsimaisesta näkökulmasta tehdyt kysymykset toivat esiin odotetun suuntaisia tuloksia. Joitain täsmennyksiä kyselyyn olisi kannattanut tehdä, sillä kyseessä oli kollektiivinen kulttuuri erilaisine arvoineen. Tällä perustelen sitä, mitä Hofstede esitti länsimaisen teorian soveltamisesta idän kulttuureihin. Bond teki aikoinaan kiinalaisille tutkimuksen, johon hän muotoili kyselyn perustuen konfutselaisuuden arvoihin. Tällainen menettely olisi lisännyt validisuutta, mutta toisaalta se ei olisi mitannut enää samoja perheyrittäjän edellytyksiä kuin esimerkiksi Suomessa tehty tutkimus.

Kohderyhmänä malesialaiset olivat monipuolinen ryhmä, joten aineiston keruu gallupin tapaan osoittautui parhaaksi tavaksi. Tosin vastausten jakautuminen tasaisesti oli lähes mahdoton tehtävä. Harmilliseksi osoittautui se, että paikallisen yliopiston opiskelijoilta ei saatu vastauksia. Nyt

opiskelijoiden ryhmä koostui enemmistönä yksityisen kiinalaisen oppilaitoksen oppilaista. Tosin tutkimuksen tarkoitus ei ollut selvittää ainoastaan nuorten opiskelijoiden näkemyksiä.

Vaikka Malesian toinen virallinen kieli on englanti, kääntäminen malaijin kielelle auttoi sopivan otoskoon tavoittelussa. Ihanteellista olisi ollut saada mukaan vielä jokin Kiinan murteista, sillä esimerkiksi iäkkäät kiinalaiset yrittäjät eivät olleet englannin tai malaijin kielen taitoisia eivätkä siten halukkaita/kykeneviä vastaamaan kyselyyn. Kysely osoittautui kuitenkin luotettavaksi, sillä kyseessä oli lyhyt ja arkikieleen (malaiji) perustuva käännös.

Perheyrittäjyys aiheena saattoi hämmentää niitä, joille asia ei ollut lähipiiristä tuttu. Malesiassa perheyrittäjyys nähdään yleensä pienimuotoisena liiketoimintana, joista torikauppiat ja pienet puodit ovat kuvaavin esimerkkiryhmä. Tämän vuoksi tutkimuksen näkökulmaksi valittiin pienten ja keskisuurten yritysten sekä niiden omistajayrittäjien tuntomerkit. Tutkimuksen varsinainen heikkous oli malesialaisen perheyrittäjyys-näkökulman puuttuminen. Malesiasta ei löytynyt englanniksi julkaistuja alan tutkimuksia. Ei myöskään ollut tietoa siitä, kuinka paljon Malesiassa on perheyrittäjiä. Tiedossa oli vain, että enemmistö on kiinalaisia perheyrittäjiä ja siksi niiden toimintaa pyrittiin kuvaamaan tarkemmin.

Voidaanko rotujen välillä esiintyneiden näkemyserojen tulkintaa ja johtopäätöksiä muodostaa uskontojen oppien pohjalta? Tähän kysymykseen on suhtauduttava kriittisesti, sillä kysymyslomakkeessa ei kysytty vastaajan edustamaa uskontokuntaa. Tutkijan tekemät oletukset vastaajien uskontokunnista perustuvat rotua kartoittavaan kysymykseen ja sen mukaiseen yleistyksen. Rotujen näkemyksiä tulkitessa ei ollut käytössä tietoa paikallisten ihmisten luonteenpiirteistä, joten uskontojen katsottiin selittävän parhaiten näkemyksiä.

## **7.2 Ehdotuksia jatkotutkimuksille**

Tämä tutkimus lisää yrittäjyyden kulttuurinäkökulman aihepiiriä. Tämä tutkimus osoittautui pinnalliseksi kuvaukseksi, joten paljon uusia tutkimusaiheita tuli esiin puhuttaessa Malesian perheyrittäjyydestä. Kvalitatiivisen tutkimuksen kautta löydettäisiin uusia ulottuvuuksia. Perheyrittäjien näkemykset ja kulttuurin tuntemus syvenevät haastattelumenetelmin ja tuovat esiin todellisia kokemuksia paikallisesta perheyrittäjyydestä.

Tämän tutkimuksen yhteydessä kerättiin aineistoa, joka koski perheyrittäjältä edellytettäviä ominaisuuksia. Samalla kertaa suoritettiin myös yrittäjyyteen liittyvien edellytyksien kysely, jota ei tämän opinnäytetyön yhteydessä käsitelty. Kyselyä voisi laajentaa koskemaan myös perheyrittäjäorganisaatioita tai toimintastrategioita siten, että kulttuuritekijät otetaan huomioon. Tällöin voitaisiin perheyrittäjäorganisaatioita Malesiassa myös havainnoida ja löytää tunnusmerkkejä erilaisista organisaatioista ja niissä mahdollisesti ilmenevistä ristiriitatilanteista. Itse asiassa juuri näihin tilanteisiin perheyrittäjältä edellytetään tässä tutkimuksessa esiintyneitä tärkeitä ominaisuuksia.

Perheyrittäjien toimintaa koskevat tutkimukset Malesiassa luovat uutta tietoa länsimaisen kirjallisuuden rinnalle. Sukupolvenvaihdosta ei nähty tämän tutkimuksen kohderyhmän mielestä tärkeänä. Olisi mielenkiintoista selvittää, miten jatkaja ottaa Malesiassa perheyrittäjien 'kapulan' vastaan ja millaisia piirteitä tähän prosessiin liittyy. Joitain syitä löytynee siihen, että merentakaisien kiinalaisten perheyrittäjien ei kestä neljännelle sukupolvelle saakka. Kirjallisuuden mukaan kireät ja jännittyneet suhteet vaikuttavat perheyrittäjien loppumiseen, joten hajoaako perheen ja vanhempien kunnioittamisen perinne sukupolvenvaihdoksen yhteydessä?

Malaijien perheyrittäjästraditio rajoittuu maaseudulle. Juuri nyt Malesiassa olisi tarve siirtää yrittäjyyttä kaupunkeihin. Markkinat kasvavat ja pienen perheyrittäjien kasvumahdollisuudet lisääntyvät. Yhteiskunnallisesti tilanne on yrittäjyysmyönteinen ja valtio suorastaan houkuttelee malaijeja yrittäjyyteen. Malesian poliittinen ja taloudellinen tila antaa aiheen ja mahdollisuuden tutkia yrittäjien näkemyksiä tulevaisuuden mahdollisuuksista. Eri etnisten ryhmien hallitsemien yritysten määrät ovat muuttuneet poliittisten uudistusten myötä. Mielenkiintoista olisi selvittää, millaisia muutoksia on tapahtunut ja mikä niihin on eniten vaikuttanut. Valtakunnallisissa uutisissa kuulee kansan nousevan valtion toimia vastaan, joten odotettavissa ovat suuret muutokset. Ne koskettavat ja koettelevat myös perheyrittäjien voimavaroja. Malesiassa kannattaisi tutkia yhteiskunnallisten muutosten vaikutusta perheyrittäjien elinvoimaan.

*”Joka vain istuu ja syö, saa vuoret tyhjenemään ja meret kuivumaan.”*

-Kiinalainen sananlasku-



**LÄHTEET:**

Alho, O., Lehtonen, J., Raunio, A. & Virtanen, M. 1994: Ihminen ja kulttuuri. FINTRAN julkaisu. Helsinki: Yliopistopaino.

Alkula, T., Pönttinen, S. & Ylöstalo, P. 1994: Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Juva: WSOY.

Beckhard, R 1983: Conversation with Richard Beckhard; toim. Ivan Lansberg. Organizational Dynamics: Summer s. 29-38.

Benedict, R. 1966: Kulttuurin muodot. Suomentaja Kai Kaila. 2. painos. Porvoo: WSOY.

Brockhaus, R. H. Sr: Entrepreneurship and Family Business Research. Comparisons, Critique and Lessons. Entrepreneurship theory and practice. Fall 1994 s. 25-38.

Chell, E., Haworth, J. & Brearly, S. 1991: The entrepreneurial personality. UK: Anthony Rowe Ltd.

Cross, S. 1996: Hindulaisuus. Suomentaja Tuula Saarikoski. Juva: WSOY.

Dyer, W. G. Jr. 1986: Cultural change in family firms. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Dyer, W. G. Jr & Handler, W. 1994: Entrepreneurship and family business: Exploring the Connections. Entrepreneurship theory and practice. Fall 1994 s. 71-83.

Faridi, F. R. 1997: Islamic principles of business organisation and management. Malaysia: Per-cetakan Sooriya.

Geertz, C. 1986: Uskonto kulttuurijärjestelmänä. Teoksessa Pentikäinen (toim.) Uskonto, kulttuuri ja yhteiskunta. 2. painos. Helsinki: Kyriiri.

- Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollon Hampton, M. & Lansberg, I. 1997: *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Handler, W. C. 1994: *Succession in Family Business: A review of the research*. *Family Business Review*, vol. VII, no. 2, Summer.
- Heikkilä-Horn, M-L 1991: *Kaakkois-Aasia eilen ja tänään*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Helkama, K., Myllyniemi, R. & Liebkind, K. 1998: *Johdatus sosiaalipsykologiaan*. 2. painos. Helsinki: Edita.
- Heng, P. K. 1992: *The chinese business elite of Malaysia*. Teoksessa McVey, R. (toim.) *Southeast Asian capitalists*. Southeast Asia program. s. 127-144. Ithaca: Cornell University.
- Hirsjärvi, S, Remes, P. & Sajavaara, P. 1997: *Tutki ja kirjoita*. Tampere: Tammer-paino.
- Hjärpe, J. 1992: *Islam. Oppi ja elämäntapa*. Suomentaja Irmeli Perho. Tampere: Tammer-paino (Alkuteos julk. 1980).
- Hodder, R. 1996: *Merchant Princes of the East; Cultural Delusions, Economic Success and the Overseas Chinese in Southeast Asia*. London: John Wiley & Sons.
- Hofstede, G. 1980: *Culture's consequences. International differences in work-related values*. Sage Publications.
- Hofstede, G. 1993: *Kulttuurit ja organisaatiot. Mielen ohjelmointi*. Suomentaja Ritva Liljamo. Juva: WSOY.
- Huuskonen, V. 1995: *Yrittäjäksi ryhtyminen. Teoreettinen viitekehys ja sen koettelu*. 2. painos. Kaarinan Tasopaino.
- Jyrinki, E. 1976: *Kysely ja haastattelu tutkimuksessa*. Hämeenlinna: Karisto.

Kauranen, I. 1993: Yrittäjän persoonallisuus ja yrityksen menestyminen. Helsingin teknillisen korkeakoulun julkaisu.

Keskisuomalainen 18.1.1999. 129. vuosikerta 27. nro. Mäki Katja: Edes ekonomia ei yrittäjyys kiinnosta.

Kets de Vries, M. 1996a: Family Business. Human dilemmas in the family firm. International London: Thomson Business Press.

Kets de Vries, M. 1996b: The anatomy of the entrepreneur; clinical observations. Human Relations; July 1996. Vol 49, no. 7. s. 853-883.

Kim, U., Triandis H. C., Kâgitçibasi Ç., Choi, S.-C. & Yoon, G. 1994: Individualism and Collectivism. Theory, Method and Applications. Sage Publications.

Koiranen, M. 1993: Ole yrittäjä. Ulkoinen ja sisäinen yrittäjyys. Tampere: Tammer-paino.

Koiranen, M. 1998: Perheyrittäminen. Tampere: Tammer-paino.

Landström, H., Frank, H. & Veciana, J.M. 1997: Entrepreneurship and small business research in Europe. Avebury.

Leete, R. 1996: Malaysia's demographic transition. Rapid development, culture and politics. Oxford University Press.

Liebkind, K. 1988: Me ja muukalaiset - ryhmäraajat ihmisten suhteissa. Politica-sarja. Helsinki. Gaudeamus.

Maslow, A. H. 1987: Motivation and personality. 3. painos. Harper & Row Publishers.

McClelland, D. C. 1953: Personality. 2. painos. New York: The Dryden press.

- Naisbitt, J. 1997: Megatrends Asia. The eight Asian megatrends that are changing the world. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Neubauer, F. & Lank, A. G. 1998: The Family Business. Its governance for sustainability. London: MacMillan Press.
- Niemi, P., Nurmi, J.-E. & Vauras, M. 1986: Johdatus persoonallisuuden psykologiaan. Psykologian opintomonisteita. Turun yliopisto.
- Nummenmaa, T., Konttinen, R., Kuusinen, J. & Leskinen, E. 1997: Tutkimusaineiston analyysi. Porvoo: WSOY.
- Oskamp, S. 1991: Attitudes and opinions. 2. painos. Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall.
- Paasio, A. & Heinonen, J. 1993: Perheyrittäjäyys Suomessa. Julkaisija Suomen Yrittäjien Keskusliitto ry. Helsinki: Star-Offset.
- Parsons, T. 1986: Uskonto luovan uudistuksen lähteenä. Teoksessa Pentikäinen, J. (toim.) Uskonto, kulttuuri ja yhteiskunta. 2. painos. Helsinki: Kyriiri.
- Pauling, C. 1996: Mitä buddhalaisuus on. FWBO. Tallinn: Trukikoda uhiselu.
- Peltonen, M. 1986: Yrittäjäyys. Keuruu: Otava.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987: Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Aavarantasarja no. 4. Keuruu: Otava.
- Pukkila, A. 1997: Perheyrittäjyyden tulevaisuus Suomessa. Teoksessa Kuusi esseetä työn ja työyhteiskunnan tulevaisuudesta. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteko eduskunnalle osa II. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 1997/5.

Redding, S. G. & Wong, G. Y. Y. 1986: The psychology of chinese organisational behaviour. Teoksessa Bond, M. H. (toim.) The psychology of the chinese people. s. 267-295. Hong Kong: Oxford University Press.

Rokeach, M. 1979: Understanding human values. New York: The Free Press.

Routamaa, V. 1995: Yrittäjän eväät ja rahkeet. Teoksessa Suokas, P. (toim.) Yrittäjyyden Studia Generalia. Helsingin kauppakorkeakoulun kuvalaitos.

Salo-Lee L., Malmberg R. & Halinoja R. 1996: Me ja muut. Kulttuurien välinen viestintä. Jyväskylä: Gummerus.

Schein, E. H. 1983: The role of the founder in creating organizational culture. Organizational Dynamics; Summer s. 13-28.

Shanker, M. C. & Astrachan, J. H. 1996: Myths and realities. Family businesses' contribution to the US economy - a framework for assessing family business statistics. Family Business Review; vol. 9, no. 2 Summer s. 107-123.

Snelling, J. 1996: Buddhalaisuus. Suomentaja Tuula Saarikoski. Juva: WSOY.

Tamminen, R. 1993: Tiedettä tekemään. Jyväskylä: Gummerus.

The information Malaysia yearbook 1996 /religion: Viitattu 31.1.98. Saatavilla www-muodossa: <URL:<http://www.jaring.my/msia/newhp/religion/hindu.tai.confucis.tai.buddhist.html>>.

The world factbook 1998 / Malaysia: Viitattu 31.1.1999. Saatavilla www-muodossa: <URL:<http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/my.html>>.

Vaarnas, M. & Virtanen, J. 1996: Malesia liiketoiminta-alueena. Suomen Ulkomaankauppaliiton julkaisusarja. 2/1996.

Valitut Palat 1995: Kaakkois-Aasia: Maailman maat ja kansat. Porvoo: WSOY.

Vision of Malaysia. Remburssi 1995. Helsinki University of Technology. Loimaan Kirjapaino.

Ward, J., L. 1987: Keeping the family business healthy. How to plan for continuing growth, profitability and family leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Weidenbaum, M. 1996: The Chinese family business enterprise. California Management Review; vol. 38, no. 4 Summer s.141-156.

**Julkaisemattomat:**

Chan, Kok Eng: Economics, Political and Cultural Issues in Asia; Lecture paper no. 2-4 Help Institute, Kuala Lumpur, Malaysia 1998.

Choong, Yeow Wei: Economics, Political and Cultural Issues in Asia; Lecture paper no. 9. Help Institute Kuala Lumpur, Malaysia 1998.

## LIITE 1: KYSELYLOMAKE MALAIJKSI JA ENGLANNIKSI

**KAJIAN BERKENAAN PRA-KEPERLUAN KEUSAHAWANAN UNTUK  
PERNIAGAAN KELUARGA**  
*A STUDY OF ENTREPRENEURIAL PREREQUISITES OF FAMILY BUSINESS*

Senarai soalan ini ialah sebahagian daripada satu kajian atarabangsa yang dirancang untuk mengkaji pra-keperluan keusahawanan untuk perniagaan keluarga. Kajian ini dikendalikan oleh University of Jyväskylä, School of Business and Economics, Finland. Data antarabangsa akan dikumpul di benua Eropah serta Malaysia. Adalah diharapkan sentiap dan kesemua soalan dapat dijawab sebab pengetahuan serta pendapat anda adalah tersangat penting demi kejayaan projek penyelidikan ini. Kami dahului dengan ribuan terima kasih!

*This questionnaire is part of a international study designed to examine the prerequisites of family business. The study is conducted by the University of Jyväskylä, School of Business and Economics, Finland. The cross-cultural data will be collected in Europe and Malaysia. Please answer each and every question as your knowledge and opinions are very important for the success of this research project. Thank you in advance!*

I Pertama sekali, dengan menggunakan skala yang diberi di bawah, sila tunjukkan berapa pentingnya anda anggap pra-keperluan usakawanan yang disebutkan adalah perlu bagi kejayaan sesebuah perniagaan keluarga. Sila bulatkan satu sahaja nombor yang bertepatan dengan pendapat anda tentang setiap perkara. Gunakan skala tujuh mata yang berikut di mana **1=pra-keperluan teramat kurang penting** dan **7=pra-keperluan yang paling penting sekali**. Anda mempunyai tujuh pilihan verlainan untuk digunakan:

*I Firstly, using the scale below, please indicate how important you perceive the following entrepreneurial prerequisites for the successful operation of a family business. Please circle just one number that corresponds to your perception regarding each item. Use the following seven-point scale where the ends of the continuum are 1=the prerequisite is of very little importance and 7=an extremely important prerequisite. You have seven different alternatives at your disposal:*

- |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1) Ahli keluarga pujaan yang mempengaruhi keputusan<br><i>A role model presented by family members and/or relatives</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2) Memikul/menanggung tanggung-jawab<br><i>Taking responsibility</i>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3) Penglibatan dalam perniagaan keluarga<br><i>Commitment to family business</i>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4) Keinginan untuk mencuba<br><i>Willingness to experiment</i>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5) Keinginan untuk mencapai sesuatu matlamat<br><i>High need for achievement</i>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6) Pengetahuan dalam perniagaan<br><i>Business education</i>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7) Tidak putus-asa<br><i>Persistence</i>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8) Ketabahan<br><i>Hardness</i>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9) Keupayaan untuk menyelesaikan masalah<br><i>Resourcefulness</i>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10) Kebahagiaan dalam hidup<br><i>Zest for life</i>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

11) Mengambil risiko <i>Willing to take high risk</i>	1	2	3	4	5	6	7
12) Kasih-sayang keluarga <i>Family affection</i>	1	2	3	4	5	6	7
13) Keyakinan diri <i>Self-confidence</i>	1	2	3	4	5	6	7
14) Ramalan masa depan <i>Being visionary</i>	1	2	3	4	5	6	7
15) Seorang yang mementingkan diri <i>Selfishness</i>	1	2	3	4	5	6	7
16) Tidak berlengah-lengah <i>Non-hesitancy</i>	1	2	3	4	5	6	7
17) Sifat moral yang baik <i>High moral standards</i>	1	2	3	4	5	6	7
18) Harta-benda sendirian <i>Personal wealth</i>	1	2	3	4	5	6	7
19) Menghadapi keridak-pastian <i>Tolerate uncertainly</i>	1	2	3	4	5	6	7
20) Pertalian keluarga yg baik <i>Good sibling relations</i>	1	2	3	4	5	6	7
21) Penting untuk mempunyai reputasi yang baik <i>Good personal reputation</i>	1	2	3	4	5	6	7
22) Bantuan dalam segi kewangan dari ahli keluarga dan sandara-mara <i>Financial sacrifices made by family members</i>	1	2	3	4	5	6	7
23) Penyesuaian <i>Adaptive</i>	1	2	3	4	5	6	7
24) Kepastian perniagaan persendirian akan berterusan dalam keturunan <i>Confidence in the successful transfer of family business to the next generation</i>	1	2	3	4	5	6	7
25) Penirimaan perniagaan sendirian sebagai cara hidup <i>Acceptance of family business as part of lifestyle</i>	1	2	3	4	5	6	7
26) Keupayaan untuk mengambil peluang yang baik <i>Ability to seize an opportunity</i>	1	2	3	4	5	6	7
27) Sokongan mental dari ahli-ahli keluarga dan saydara-mara <i>Mental support from other family members</i>	1	2	3	4	5	6	7
28) Jimat-cermat <i>Being economical</i>	1	2	3	4	5	6	7
29) Menyanjung dan menghormati ibubapa <i>Respect for parents</i>	1	2	3	4	5	6	7
30) Keberatan untuk bekerja untuk orang lain <i>Unwilling to work for someone else</i>	1	2	3	4	5	6	7
31) Perniagaan sendiriaan adalah cara terbaik untuk mencari nafkah <i>Perceiving family business as the best way to earn living</i>	1	2	3	4	5	6	7
32) Kemampuan untuk membuat gerak pertama <i>Ability to take the initiative</i>	1	2	3	4	5	6	7
33) Kemampuan untuk mengenalpasti masalah <i>Ability to recognize problems</i>	1	2	3	4	5	6	7
34) Keinginan untuk mendapat sesuatu <i>Desire to ownership</i>	1	2	3	4	5	6	7
35) Keupayaan untuk menghadapi tekanan <i>Good stress tolerance</i>	1	2	3	4	5	6	7



- |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 36) Keupayaan untuk mempengaruhi orang lain<br><i>Ability to influence other people</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 37) Cita-cita<br><i>Ambition</i>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 38) Keupayaan untuk menyelesaikan masalah<br><i>Problem-solving skills</i>              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 39) Kebebasan dalam kerja<br><i>Freedom in work</i>                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 40) Perbaharuan/memperkenalkan sesuatu yang baru<br><i>Innovativeness</i>               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

II Berikutnya, kita tumpukan perhatian yang lebih kepada pra-keperluan perniagaan keluarga dari sudut pandangan operasi perniagaan. Dengan menggunakan skala yang diberi di bawah sila tunjukkan skala tujuh mata yang berikut di mana **1=pra-keperluan teramat kurang penting** dan **7=pra-keperluan yang paling penting sekali**. Anda mempunyai tujuh pilihan berlainan untuk digunakan:

II *Next, we focus on the prerequisites of family business from the viewpoint of the business operations. By using the scale given below, please indicate how important you perceive the following prerequisites for the family business operations and their continuity. Please circle just one number that corresponds to your perception regarding each statement. The scale is the same seven-point scale that was used previously. The ends of the continuum are 1=the prerequisite is of very little importance and 7=an extremely important prerequisite. You have seven different alternatives at your disposal:*

- |  |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 41) Mengawal ahli keluarga yang mengambil alih perniagaan<br><i>Controlled succession</i>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 42) Pemilik yang bertanggungjawab<br><i>Responsible ownership</i>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 43) Perhubungan pelanggan yang baik dan berlanjutan<br><i>Continuity in customer relationships</i>                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 44) Mempunyai hutang rang sedikit<br><i>Low indebtedness</i>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 45) Pekerja yang taat<br><i>Loyal personnel</i>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 46) Perniagaan yang berkembang<br><i>Business growth</i>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 47) Berhati-hati dalam membahagikan keuntungan<br><i>Cautious distribution of profits</i>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 48) Cukai yang dikenakan untuk ambil-alih adalah kurang<br><i>Low inheritance taxaton in case of succession</i>                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 49) Kehadiran dua generasi dalam perniagaan<br><i>The presence of two generations in the business</i>                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 50) Melayan ahli- keluarga dengan sama-rata<br><i>Equality between family members in business</i>                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 51) Menyimpan kuasa untuk mengundi dalam ahli keluarga sahaja<br><i>Keeping the ownership and voting reghts in the "core" family</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 52) Berhati-hati<br><i>Cautiousness</i>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 53) Perhubungan rang kaian yang baik<br><i>Good network contacts</i>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |



## LIITE 2: MUUTTUJAT RODUITTAIN JAKAUTUNEINA

TAULUKKO : Perheyrittäjän ominaisuuksia roduittain jakaantuen: sija) keskiarvo / keskihajonta

MUUTTUJA	malajjit	kiinalaiset	intialaiset
1. Kunnioitus omia vanhempia kohtaan	2) 6,34 / 1,27	4) 5,92 / 1,35	6) 6,08 / 1,42
2. Kunnianhimo	1) 6,34 / 1,09	7) 5,84 / 1,44	1) 6,28 / 1,17
3. Itseensä uskominen	6) 6,03 / 1,40	1) 6,14 / 1,27	1) 6,28 / 1,17
4. Vastuun ottaminen	14) 5,69 / 1,69	2) 6,06 / 1,33	3) 6,11 / 1,45
5. Tärveltyvätön maine ihmisenä	4) 6,08 / 1,22	8) 5,80 / 1,34	15) 5,79 / 1,76
6. Hyvät sisarusuhteet	3) 6,28 / 1,13	19) 5,52 / 1,52	9) 5,87 / 1,36
7. Voimakas tarve saavuttaa se mitä haluaa	9) 5,86 / 1,58	3) 5,93 / 1,33	13) 5,79 / 1,45
8. Moraalisuus	7) 5,99 / 1,25	14) 5,68 / 1,42	7) 6,00 / 1,39
9. Kyky ratkoa ongelmia	11) 5,84 / 1,18	5) 5,88 / 1,25	13) 5,79 / 1,45
10. Sukurakkaus	5) 6,05 / 1,47	22) 5,48 / 1,59	5) 6,08 / 1,40
11. Neuvokkuus	18) 5,65 / 1,43	10) 5,79 / 1,28	4) 6,08 / 1,09
12. Elämänmyönteisyys	8) 5,87 / 1,51	17) 5,61 / 1,50	8) 5,97 / 1,40
13. Lujuus, sinnikkyys, sitkeys	22) 5,62 / 1,58	6) 5,85 / 1,27	14) 5,79 / 1,75
14. Kyky tarttua tilaisuuteen	12) 5,72 / 1,27	13) 5,72 / 1,31	11) 5,82 / 1,39
15. Kyky tunnistaa ongelmat	21) 5,62 / 1,30	8) 5,80 / 1,22	17) 5,77 / 1,60
16. Omistamisen halu	10) 5,85 / 1,18	21) 5,49 / 1,59	25) 5,62 / 1,65
17. Paineen sietokyky	20) 5,62 / 1,26	15) 5,65 / 1,31	9) 5,87 / 1,30
18. Innovatiivisuus, kyky tuottaa uudisteita	23) 5,59 / 1,41	16) 5,64 / 1,37	21) 5,67 / 1,64
19. Säästäväisyys	19) 5,62 / 1,38	18) 5,54 / 1,32	17) 5,77 / 1,53
20. Häikäilemätön kovuus	15) 5,68 / 1,49	20) 5,49 / 1,40	20) 5,72 / 1,67
21. Aloitteellisuus	25) 5,39 / 1,50	12) 5,77 / 1,21	24) 5,62 / 1,50
22. Visionäärisyys, näkemyksellisyys	28) 5,23 / 1,34	11) 5,79 / 1,30	21) 5,67 / 1,64
23. Mukautumisen taito ominaisuutena	13) 5,70 / 1,18	27) 5,27 / 1,45	31) 5,31 / 1,82
24. Perheenjäsenten henkinen tuki	17) 5,66 / 1,42	25) 5,33 / 1,59	28) 5,38 / 1,65
25. Toiminnan vapaus	24) 5,52 / 1,32	26) 5,28 / 1,50	12) 5,82 / 1,45
26. Kokeilun halu	26) 5,29 / 1,64	22) 5,48 / 1,30	26) 5,51 / 1,68
27. Vaikuttamisen taidot	27) 5,27 / 1,58	24) 5,46 / 1,55	24) 5,62 / 1,35
28. Kaupallinen koulutus	34) 4,82 / 1,68	27) 5,27 / 1,54	33) 5,13 / 1,75
29. Luottamus seuraavan sukupolven valmiuteen jatkaa Perheyrittäjästä	31) 5,04 / 1,55	32) 4,95 / 1,65	30) 5,32 / 1,43
30. Perheyrittäjyys taloudellisesti paras vaihtoehto	16) 5,67 / 1,55	38) 4,51 / 1,75	31) 5,13 / 1,82
31. Perheyrittämisen hyväksiminen omaksi elämäntavaksi	30) 5,08 / 1,61	33) 4,93 / 1,36	29) 5,32 / 1,42
32. Riskinottohalukkuus	32) 4,94 / 1,72	30) 5,12 / 1,35	34) 5,03 / 1,68
33. Sitoutuminen perheyrittäjyyteen	37) 4,52 / 1,98	27) 5,27 / 1,83	19) 5,72 / 1,49
34. Vanhempien antama roolimalli yrittäjänä	36) 4,62 / 1,87	31) 5,02 / 1,69	23) 5,66 / 1,48
35. Jahkailemattomuus	29) 5,17 / 1,49	34) 4,72 / 1,49	37) 4,56 / 1,98
36. Varakkuus, suuri yksityisomaisuus	33) 4,89 / 1,60	37) 4,67 / 1,65	36) 4,69 / 1,81
37. Perheenjäsenten taloudelliset uhraukset	35) 4,73 / 1,76	36) 4,71 / 1,53	35) 4,82 / 1,88
38. Epävarmuuden sietokyky	39) 4,19 / 1,61	34) 4,72 / 1,43	38) 4,41 / 1,63
39. Haluttomuus tehdä työtä toisten palveluksessa	38) 4,22 / 1,64	39) 3,92 / 1,80	39) 4,26 / 1,80
40. Itsekkyys	40) 2,98 / 1,68	40) 3,02 / 1,75	40) 2,89 / 1,97