

Margit Niemelä

Pitkäikäisten perheyriytsten arvoprofiili

Pitkäikäisten perheyriytsten arvojen
ja jatkuvuuden kuvaus
Bronfenbrennerin ekologisen teorian avulla







ABSTRACT

Niemelä, Margit

The value profile of long-lived family firms. The description of the values and the continuity of long-lived family firms as seen through Bronfenbrenner's ecological theory

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2006, 187 p.

(Jyväskylä Studies in Business and Economics,

ISSN 1457-1986; 48)

ISBN 951-39-2405-X

English Summary

Diss.

This study describes the values and continuity within long-lasting family businesses as seen through Bronfenbrenner's (1979) ecological theory. In this study long-lasting family businesses are seen as enterprises that have been owned for over 30 years by the same family and/or genders and the business might also continue within the same owner family.

The value and continuity profiles are seen through the framework of Bronfenbrenner's (1979) ecological theory through family, business and ownership (Tagiuri & Davis 1992, 1996). The variables of values have been adapted according to Schwartz's model (1992). The longevity/continuity variables are seen through Henokien's questionnaire based on Bronfenbrenner's model.

Enterprises run by single people seem to be quite individual in their values. For example the older enterprises seem to be more conservative than the younger ones. The phenomenon of longevity/continuity in family businesses cannot, however, be explained by values alone.

It seems that through longevity/continuity the enterprises know what they should take into account, and how they should work in order for the business to continue to run longer. However they are not working as they should. To reiterate the point, the older enterprises longevity/continuity have been taken better into account than in the younger ones. This can also be due to a question of resources.

The study carried out is a descriptive quantitative survey research. The number of subjects in the research was $n=172/N=600$ (28,5%/100%). The first part of the questionnaire contained 84 questions and the second part 51 questions. In addition (the third part of the questionnaire) there were also history and background questions.

The results are valid only for the present study.

Keywords: continuity, ecological theory, family business, values

Author's address Margit Niemelä
University of Jyväskylä
School of Business and Economics
e-mail margit.niemela@gmail.com

Supervisor Professor Matti Koiranen
University of Jyväskylä, Jyväskylä
School of Business and Economics

Reviewers Professor Pauli Juuti
Lappeenranta University of Technology

Professor Paula Määttä
University of Jyväskylä
Department of Special Education

Opponent Professor Pauli Juuti
Lappeenranta University of Technology

ESIPUHE

Säilytä usko siihen, että sinulle käy lopulta hyvin, vaikka koetkin vaikeuksia. JA Kohtaa kulloisenkin todellisuuden julmimmatkin tosiasiat, mitä ne sitten ovatkaan. (Stocdalen paradoksi, Jim Collins 2002, 130)

Tieteellinen tutkimus vaatii paljon työtä, yrittäjämäistä sitoutumista ja aktiivisuutta tekijältään. Tutkijan lisäksi väitöstyö edellyttää yrittäjämäistä sitoutumista niin työn ohjaajalta kuin esitarkastajiltakin. Kiitän työni esitarkastajia, professori Pauli Juutia ja professori Paula Määttäa tuesta, kannustuksesta, kritiikistä, parannusehdotuksista ja ajasta, jonka he ovat työlleni antaneet. Professori Matti Koirasen persoonalla, asennoitumisella ja yrittäjämäisellä otteella on ollut keskeinen merkitys väitöskirjatyössäni. Kiitokset kommenteista ja ajankäytöstä, tuesta ja huumorista. Professori Klaus Helkamaa kiitän keskusteluista, joihin minulla on ollut mahdollisuus hänen kanssaan.

Pro gradu -työtäni ohjanneen professori Niittykankaan osuutta voi luonnehtia talon saattamiseksi vesikattovaiheeseen. Hän jaksoi paneutua opinnäytesyöhön aidosti ja kriittisesti. Saavutettu lopputulos helpotti jatkamista. KTM Päivi Penttilä auttoi muuraamaan tutkimukseen tukevan peruskiven, ohjatesaan kandidaatin tutkielmani tinkimättömästi. Lukijana ulkopuolisen silmin paneutui FL Marja-Leena Koppinen. Informaatikko Marita Jokisen kanssa käydyt lähdeluetteloon liittyvät keskustelut, ovat olleet tärkeitä ja vieneet työtäni eteenpäin. Englannin kielen kieliasua ovat tarkastaneet Anya Siddiqi ja lähdeluettelon osalta FM Mika Liuksiala. FM Timo Nurmelle suuret kiitokset kielenhuoltoon liittyvistä asiantuntevista kommenteista ja saamistani arvokkaista neuvoista.

Mutta tutkimukseen tarvitaan (yleensä) teoreettisen viitekehyksen lisäksi myös tutkittavia. Olen kiitollinen Teille kaikille 183:lle yrittäjälle, jotka vastasitte tutkimuskysymyksiini. Ilman teitä, arvoisat yrittäjät, tämä tutkimus ei olisi voinut koskaan toteutua. Hyödynsin vastauksistanne käsillä olevassa tutkimuksessa 172 kappaletta. Sopivien yrittäjien löytämisessä sain apua yrittäjyystahoilta: Suomen Leipuriliitto ry:lle lämpimät kiitokset ajankäytöstänne ja saamistani osoitteista! Suomen Yrittäjät ry, kiitokset myötämielisestä suhtautumisesta tutkimukseeni ja saamastani osoitteistosta. Lisäksi eräät paikalliset yrittäjähdistykset ovat auttaneet minua aktiivisesti. Aktiivisia ovat olleet: Alajärven yrittäjät ry, Helsingin yrittäjät ry, Lapuan yrittäjät ry, Turun yrittäjät ry ja Vaasan yrittäjät ry. Lisäksi Perheyrittysten liittoa kiitän saamistani avusta. Oy Tiltlander Ab:lle ja Aila Evestille suuret kiitokset luvasta käyttää tämän työn kanssa olevaa kuvaa.

Teollisuusneuvos Jorma Nokkalalle kuuluu erityiskiitos. Hänelle yrittäjyys on käytännön tasolla sydämen asia. Kiitos myös niille kahdelle yrittäjälle, jotka antoivat kommenttejaan kysymyslomakkeesta sen muokkausvaiheessa.

Aikuisena opinnot aloittavalla on *pelissä* enemmän kuin heti koulun jälkeen opiskelevalla. Halu opiskella voitti kuitenkin järjen, kun vuonna 2002 aloi-

tin KTM opintoni. Apurahat ja stipendit ovat mahdollistaneet käsillä olevan tutkimukseni. Kiitän Jyväskylän yliopiston Taloustieteiden tiedekuntaa tutkijankoulutettavan määräaikaisesta virasta, Suomen Kulttuurirahaston, Keski-Suomen Maakuntarahastoa henkilökohtaisesta apurahasta lokakuussa 2004 ja Jyväskylän Kauppalaisseuraa stipendistä touko-kesäkuussa 2004 ja apurahasta helmikuussa 2005 sekä Pienyrityskeskukseen tukisäätiötä apurahasta väitöstyöni loppukustannuksiin marraskuussa 2005. Sen lisäksi, että apurahat ovat olleet todella tarpeen, ne ovat olleet henkisesti kannustavia. Kiitän Jyväskylän yliopiston kirjastoa tutkijanhuoneesta vuosina 2004–2006. Tutkijanhuoneen saaminen on ollut todella merkityksellistä: se on taannut työrauhan. Jyväskylän yliopiston kirjaston henkilökunta ansaitsee kiitokset hyvästä ja asiantuntevasta palvelusta.

Esimieheni, johtaja Leena Lamminmäki on ollut merkittävä ihminen elämässäni. Hän kannusti esimerkillään ja tuki sanoillaan. Hän kasvatti siivet, joilla uskalsin ajatella lentoon lähtemistä. Johtaja Risto Paananen osoitti, että siivilä voi lentää. Hannu Sihvonen toimi luotsina, vaiheessa jolloin opiskelu oli aluillaan. Eva-Liisa Sihvonen, entinen esimieheni hänkin, kuunteli ja kannusti, vaikka varmasti välillä myös ihmetteli, ainakin Harry Potteria. Eija Telén kiitokset kuuntelemisesta ja Soile Kivikoskelle kiitokset arjen realismista. Kiitokset myös kaikille nimeltä mainitsemattomille ystäväilleni siitä, että olette jaksaneet kuunnella vuodatuksiani tutkimuksesta ja kaikesta sen tekemiseen liittyvästä, valaa uskoa hankkeen onnistumiseen, hetkinä kun valo on tuntunut himmeältä. Erityisen toivottomalta prosessi näytti siinä vaiheessa, kun tietokoneeni joulukuussa 2004 ei käynnistynytäkään. Kiitos, että olette.

Perheyrittäksessäkin mikrosysteemi, sen arvot ja toimiminen tasapainoisesti, vaikuttaa yritykseen ratkaisevasti. Oma mikrosysteemini on minulle tärkeä tuki ja voimavara. Mikrosysteemiini kuuluvat lapseni Antti, Gunvor, Laura, Viivi ja Kaisa. Tärkeä tuki on ollut puolisoni Sakari, joka itsekin opiskeli. Hän kannusti aloittamaan opiskelut ja jatkamaan niitä. Isäni, Veikko Mannila, on osoittanut lämmintä kiinnostusta opiskeluuni ja tutkimukseeni sekä kannustanut jatkamaan elämässä eteenpäin, katse kohti tulevaisuutta suunnattuna.

Jyväskylässä 17.1.2006

Margit Niemelä

TUTKIMUKSESSA KÄYTETTÄVÄT LYHENTEET JA SANASELITYKSET

ASIAK	Arvo: asiakkaat
EETTIS	Arvo: eettisyys ja lain noudattaminen
HENK	Arvo: henkilökunta
LIKTOS	Arvo: liiketoimintaosaaminen
PERHE	Arvo: perhe ja perinteet
VÄTI	Arvo: välineet ja tilat
YHTYMUN	Arvo: yhteiskunta, ympäristö ja universalismi
FBG	Family Business Governance. Perheyriityksen omistajaohjaus
OML	Jatkuvuus: omistaja ja luopuminen
JP	Jatkuvuus: seuraaja/jatkaja ja perhe
TJV	Jatkuvuus: taloudelliset järjestelyt ja verotus
KPS	Jatkuvuus: keskustelu perheen sisällä
PJRT	Jatkuvuus: perheenjäsenten rooli ja työskenteleminen yrityksessä
PPY	Jatkuvuus: perheen päämäärät ja ympäristö
PU	Jatkuvuus: perheen ulkopuoliset
A1	Asianmukaiset tuotantotilat
A2	Ajanmukaiset tuotantovälineet
A3	Aktiivisuus yhteiskunnan toimijana
A4	Asiakasläheisyys
A5	Asiakassuhteiden pitkäikäisyys
A6	Asiakkailta saatu palaute
A7	Avainhenkilöiden pysyvyys
A8	Avoimuus
A9	Edullinen tuotantomenetelmä
A10	Eettisyys
A11	Harkitsevaisuus
A12	Henkilökohtaiset suhteet asiakkaisiin
A13	Henkilökohtaiset suhteet hankkijoihin
A14	Henkilökunnasta huolehtiminen
A15	Henkilöstökoulutukseen panostus
A16	Henkilöstön hyvä yhteishenki
A17	Henkilöstön vähäinen vaihtuvuus
A18	Henkilöstön yhteenkuuluvuuden tunne
A19	Hyvä maine
A20	Hyvä markkinaosaaminen
A21	Hyvä myynnin jälkeinen tuotetuki
A22	Hyvä tuoteosaaminen
A23	Hyvät tietojärjestelmät
A24	Hyvät valvontajärjestelmät
A25	Hyvät yhteistyökumppanit
A26	Innovatiivisuus
A27	Investointien rahoitus tulorahoituksella
A28	Jatkuva oppiminen
A29	Jatkuva tuotekehitystyö
A30	Johdon näkemyksellisyys
A31	Johtamisen laatu
A32	Johtamisen tehokkuus
A33	Joustavuus
A34	Julkinen rahoitustuki
A35	Julkinen yritysneuvontapalvelu
A36	Järjestelmällisyys

A37	Kansainvälistyminen
A38	Kansallinen turvallisuus
A39	Kasvuhalukkuus
A40	Kilpailijoita parempi laatu
A41	Kilpailun vähyys
A42	Lain noudattaminen
A43	Lojaalisuus jatkaa perheyrittämistä
A44	Luotettavuus
A45	Luovuus
A46	Maailman rauha
A47	Menestys
A48	Nöyryys
A49	Palveluhenkisyys
A50	Perheen turvallisuus
A51	Perheenjäsenten työpanoksen joustavuus
A52	Perinteiden kunnioittaminen
A53	Puhtaus
A54	Rehellisyys
A55	Riippumattomuus
A56	Riittävän "pelivaran" ylläpitäminen yrityksen joustavuuden säilyttämiseksi
A57	Riskinotto
A58	Sinnikkyys
A59	Sisäinen sopusointu
A60	Sopusointu perheenjäsenten kesken
A61	Säästävyys
A62	Taloudellinen tuotto omistajille
A63	Tulevien uusien liiketoimintamahdollisuuksien ennakointi
A64	Tuottavuus
A65	Tuotteiden hyvä maine
A66	Tuotteiden myynti suoraan asiakkaalle (ei välittäjän kautta)
A67	Tuotteiden laatu
A68	Tuotteiden toimitusvarmuus
A69	Turvallisuus
A70	Ulkopuolisten omistajien mukanaolo
A71	Uskoon pitäytyvä
A72	Utteruus
A73	Vahva rahoituspohja
A74	Vapaus
A75	Varmat tavarantoimittajat
A76	Varovaisten muutosten toteuttaminen suurten kertamuutosten sijaan
A77	Vastuullisuus
A78	Voimakas jakelukanava
A79	Yhteenkuuluvaisuuden tunne (koheesio)
A80	Yhteiskunnallinen järjestys
A81	Yhteiskunnallisesti arvostettu asema
A82	Yksinkertainen ja joustava organisaatorakenne
A83	Ympäristötietoisuus
A84	Yrityksen selkeä omaleimaisuus
H1	Perheen päämäärät ja odotukset yritystoiminnan suhteen on yksilöity
H2	Kirjoitettu pitkän tähtäimen suunnitelma, joka kattaa pidemmän ajanjakson kuin yksi vuosi.
H3	Perheen päämäärien lisäksi pitkän tähtäimen strategiaan kuuluvat myös ydinliiketoiminnan analysointi

- H4 Perheenjäsenten työsuoritukset arvioidaan säännöllisesti perustuen taitoihin ja ammatilliseen kehittymiseen
- H5 Strateginen suunnitelma perustuu menestymisen suunnitelmaan
- H6 Strateginen suunnitelma perustuu alueelliseen suunnitelmaan
- H7 Perheeseen kuulumattomat johtajien rooli on käsitelty strategisessa suunnitelmassa
- H8 Ne perheenjäsenet, jotka eivät osallistu aktiivisesti liiketoimintaan, ymmärtävät roolinsa
- H9 Perhe ja liiketoiminnan luonne ovat sopusoinnussa keskenään
- H10 Perheessä on olemassa oleva menetelmä, jonka avulla ratkaistaan mahdolliset syntyvät kiistat
- H11 Perhe tapaa säännöllisesti keskustellakseen bisnekseen liittyvistä kysymyksistä
- H12 Perheyrityksen hallituksessa on ulkopuolisia asiantuntijoita
- H13 Perhe tarkastelee ja muokkaa strategista suunnitelmaa säännöllisin välein
- H14 Perheessä on sitouduttu siihen päämäärään, että yrityksen jatkaminen on tavoiteltavaa
- H15 Perheenjäsenet ymmärtävät perheen omistajuudesta bisnekselle tulevan hyödyn
- H16 Kaikki yhtyvät siihen käsitykseen, että perheyritykseen mukaan tuleminen on täysin vapaaehtoista
- H17 Perhe haluaa määrätietoisesti menestyä
- H18 Kaikki varteenotettavat mahdollisuudet on arvioitu ja harkittu objektiivisesti
- H19 Uravaihtoehdot on otettu jokaisen mahdollisen kandidaatin kohdalla huomioon
- H20 Odotukset, koskien muodollista koulutusta edellytyksenä menestymiseen on määritelty selvästi
- H21 Menestymisen edellytykset, mukaan lukien oman yrityksen ulkopuolella, työskentely on määritelty
- H22 Sukupolvenvaihdoksen suunnitelma on hyväksytetty perheellä
- H23 Perhe on määritellyt aikataulun ja määritellyt vastuut seuraajalle siirtymäkaudelle
- H24 Seuraajan mahdollisuudet ohjaukseen ja valvontaan on hyväksytty
- H25 Perheen ulkopuolisilla johtajilla on mahdollisuudet seuraajaksi
- H26 Yrityksessä on tapa arvioida johtajakokelaan toimintaa tehtävissään
- H27 Selvät säännöt seuraajan taloudelliselle palkkiolle
- H28 Selvät säännöt seuraajan ylenemiseen yrityksen sisällä
- H29 Luotettava tieto ohjaa omistajia kaikissa tärkeissä liiketoimintaan liittyvissä päätöksissä
- H30 Yrityksellä on selviytymissuunnitelma, jos seuraaja luopuu tehtävistään
- H31 Omistajalla on todellinen eläköitymisohjelma
- H32 Omistaja on suunnitellut milloin ja koska hän haluaa luopua yrityksestä
- H33 Omistaja on ajatellut, koska on hyvä luopua aktiivibisneksestä
- H34 Omistaja ja puoliso ovat keskustelleet siitä, mitä tehdään kun liikkeestä luovutaan
- H35 Omistaja on laskenut tulojen määrän, joka riittää ylläpitämään hänen elämätyylinsä
- H36 Toiminta on hoidettu siten, että verotus on mahdollisimman alhaista
- H37 Omistaja on huomionnut eri tavat saada verotonta tuottoa tulevaisuudessa
- H38 Omistaja on suunnitellut liiketoimintansa siirtämisen elinaikanaan
- H39 Omistaja on pohtinut sitä, millainen kokonaisuus toimijoita saa liiketoiminnan, jotta liiketoiminnan elinkelpoisuus säilyy
- H40 Omistaja on varma siitä, että toiminnan siirtämistapa on paras yrityksensä jatkajille
- H41 Mahdolliset vakuutusriskit on huomioitu

- H42 Jos omistaja testamenttaa omaisuuden, hän on käyttänyt vuosittaista lahjoituksen verovapautta hyödyksi
- H43 Omistajan, joka luopuu yrityksestä siirtää myös vaikutusvallan odotuksen mukaisesti seuraajalle
- H44 Yrityksen arvo perustuu tulokseen eikä unelmiin
- H45 Yrityksen arvo tarkastetaan vuosittain
- H46 Suunnitelmat tehdään noudattaen dokumentointia
- H47 Varasuunnitelmat on tehty, jos jotain yllättävää tapahtuu omistajalle, jotta liiketoiminta voi jatkua keskeytyksittä
- H48 Luopumissuunnitelmaa päivitetään vuosittain
- H49 Luopumissuunnitelma tukee menestymissuunnitelmia
- H50 Jatkaja on motivoitu jatkamaan
- H51 Jatkaja on henkilökohtaisesti motivoitunut jatkamaan

KUVIOT

KUVIO 1	Henokien-yritysten tunnus	23
KUVIO 2	Systeemiteorian filosofis-tieteellinen lähtökohta	25
KUVIO 3	Tutkimuksen rakenne	30
KUVIO 4	Ekologiset kehät Bronfenbrennerin (1979) teorian mukaan	33
KUVIO 5	Tagiurin ja Davisin (1992, 1996) perheyrittäjyyden ns. kolmen ympyrän malli	37
KUVIO 6	Schwartzin (1992) arvoulottuvuudet	39
KUVIO 7	Bronfenbrenneriläinen kuvaus perheyrittäjyyden vuorovaikutuksesta	44
KUVIO 8	Yhdistelmä Bronfenbrennerin, Schwartzin sekä Tagiurin ja Davisin mallin käytöstä perheyrittäjyyden tutkimuksessa	45
KUVIO 9	Perheen vaikutus resurssien johtamiseen, strategiaan ja toimintaan	51
KUVIO 10	Pitkäikäisten perheyrittäjyyden arvoprofiili tutkimuksen kohteena	64
KUVIO 11	Tarkastelunäkökulmia perheyrittäjyyden arvoihin	82
KUVIO 12	Yrityksen arvoketju (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 72)	92
KUVIO 13	Näkökulmia perheyrittäjyyden jatkuvuuteen	103
KUVIO 14	Tulosten synteesi käytetyillä malleilla	113
KUVIO 15	Kolmen ympyrän malli yrityksen sosiaalisesta vastuusta (Schwartz & Carroll 2003)	119

TAULUKOT

TAULUKKO 1	Tiivistelmä Schwartzin (1992) arvoulottuvuuksista	40
TAULUKKO 2	Perheyrittäjyyden arvokehien sisältöön vaikuttavia tekijöitä	50
TAULUKKO 3	Perheyrittäjyys ikänäkökulmasta Neubaueria ja Lankia (1998, 38) mukaillen	60
TAULUKKO 4	Mahdolliset konfliktien alueet perheessä ja yrityksessä	61
TAULUKKO 5	Tutkimuksen vaiheet	67
TAULUKKO 6	Tutkimusongelmat, muuttajat ja tilastolliset menetelmät ja niiden tarkoitus	72
TAULUKKO 7	Kyselyyn vastanneiden yritysten taustatietoja iän mukaan	75
TAULUKKO 8	Kyselyyn vastanneiden taustatietoja vastaajan mukaan	76
TAULUKKO 9	Arvojen perusprofiili Bronfenbrennerin (1979) ekologisella kehällä	83
TAULUKKO 10	Perheyrittäjyyden arvot Schwartz-Bronfenbrenner-synteesi	85
TAULUKKO 11	Perheyrittäjyyden arvot Schwartz-Bronfenbrenner-synteesi (b) ...	96
TAULUKKO 12	Jatkuvuuden faktorit	99
TAULUKKO 13	Pitkäikäisten perheyrittäjyyden jatkuvuus ekologisilla tasoilla ...	101
TAULUKKO 14	Yhtenevät vastaukset jatkuvuuden kannalta yrityksen ikään perustuvalla jaottelulla	107
TAULUKKO 15	Neljä näkökulmaa perheyrittäjyyden menestymiseen	114

LIITEKUVIOT

KUVIO KL1	Bronfenbrennerin ekologiset kehät pitkäikäisen pk-yrityksen näkökulmasta	148
KUVIO KL2	Karhu-kortti	158

LIITETAULUKOT

TAULUKKO TL1	Yrittäjyyteen liittyvää tutkimusta ja tutkimuksen sisältöä	149
TAULUKKO TL2	Ekologisten tasojen sisältö (Niemi 2003b)	153
TAULUKKO TL3	Teoksen Omistamisen taito tulkinta ja Koirasen (2002) tutkimuksen tulokset	155
TAULUKKO TL4	Synteesi teoksesta omistamisen taito ja Koirasen (2002) tutkimus	156
TAULUKKO TL5	Kyselyyn vastanneiden yritysten taustatiedot	160
TAULUKKO TL6	Arvoväittäminen prosentuaaliset osuudet vastausvaihtoehdoittain	162
TAULUKKO TL7	Yrityksen arvoväittämiä ryhmittely Schwartzin mukaan	165
TAULUKKO TL8	Arvot schwartzilaisittain mukailen Bronfenbrennerin ekologisilla tasoilla	168
TAULUKKO TL9	Henokiens-väittämiä %-osuudet vastausvaihtoehdoittain	175
TAULUKKO TL10	Jatkuvuus ja yrityksen ikä	178
TAULUKKO TL11	Jatkuvuuden mikrosysteemi	180
TAULUKKO TL12	Jatkuvuuden mesosysteemi	181
TAULUKKO TL13	Jatkuvuuden eksosysteemi	183
TAULUKKO TL14	Jatkuvuuden makrosysteemi	183
TAULUKKO TL15	Omistaja ja luopuminen, (OML)	184
TAULUKKO TL16	Jatkaja ja perhe, (JP)	185
TAULUKKO TL17	Taloudelliset järjestelyt ja verotus, (TJV)	185
TAULUKKO TL18	Keskustelu perheen sisällä, (KPS)	186
TAULUKKO TL19	Perheenjäsenten rooli ja työskenteleminen yrityksessä, (PJRT)	186
TAULUKKO TL20	Perheen päämäärät ja ympäristö, (PPY)	187
TAULUKKO TL21	Perheen ulkopuoliset, (PU)	187

SISÄLLYS

ABSTRACT

ESIPUHE

KUVIOT JA TAULUKOT

TUTKIMUKSESSA KÄYTETTÄVÄT LYHENTEET

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	15
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat	16
1.2	Keskeiset käsitteet	18
1.3	Tutkimustehtävät	23
1.4	Tutkimuksen perusteista	24
1.5	Tutkimuksen rakenne	30
2	TUTKIMUKSESSA KÄYTEYT TEOREETTISET MALLIT	32
2.1	Bronfenbrennerin ekologisen teorian perusjuonne	33
2.2	Tagiurin ja Davisin malli perheyrytyssysteemistä	36
2.3	Schwartzin arvoluokittelu	38
2.4	Sisäkkäisten kehien maailma	41
3	BRONFENBRENNERILÄISIÄ JÄSENNYKSIÄ PITKÄÄN ELÄNEIDEN PERHEYRYTYSTEN ARVOIHIN JA JATKUVUUTEEN	47
3.1	Arvotasot bronfenbrenneriläisittäin	48
3.2	Perheyrytyks ja jatkuvuus	57
4	TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS JA TUTKIMUSONGELMAT	63
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	65
5.1	Aineiston hankinta ja aineistonkeruutapa	66
5.2	Aineiston analyysi	71
5.3	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti sekä tutkimustulosten yleistettävyys	77
6	TULOKSET	81
6.1	Pitkäikäisen perheyrytyksen arvot - bronfenbrenneriläinen näkökulma	81
6.2	Perheyrytyksen arvot Schwartzin jaottelulla Bronfenbrennerin ekologisilla tasoilla	85
6.3	Perheyrytyksen ikä ja arvot	93
6.4	Jatkuvuuden tarkastelua bronfenbrenneriläisittäin	98

7	DISKUSSIO	109
7.1	Tutkimustulosten hyödynnettävyys	111
7.2	Jatkotutkimusvirikkeet	116
7.3	Lopuksi	116
	SUMMARY	120
	LÄHTEET	122
	LIITTEET	141
	Liite 1 Kysymyslomake	141
	Liite 2 Esiymmärrys - miksi jotkut perheyriykset elävät muita pidempään?	148
	Liite 3 Karhu-kortin teksti ja kuva	158
	Liite 4 Sähköposti perheyriytysten liiton jäsenille 24.8.2004	159
	Liite 5 Kyselyyn vastanneiden yrityksen taustatietoja	160
	Liite 6 Tuloksiin liittyviä taulukoita	162

1 JOHDANTO

Suomessa valtaosa kaikista yrityksistä kuuluu pienten ja keskisuurten¹ perheyri-tysten kategoriaan. Kokonaisuudessaan perheyri-tyksiä yrityskannastamme on noin 80–86 %. Niiden osuus yritystemme yhteenlasketusta liikevaihdosta on noin 40 % ja osuus maamme BKT:sta lähes puolet. (Perheyrittäjäyys 2005.) Euroopassa perheyri-tysten osuus bruttokansantuotoksesta vaihtelee maittain 45–65 % (Koi-ranen 1998) ja perheyrittäjäyden tärkeä rooli paikallisella, alueellisella ja kansalli-sella tasolla tunnustetaan ja tunnustetaan maailmanlaajuisesti (Esimerkiksi Potts, Schoen, Loeb & Hulme I & II 2001; Chrisman, Chua & Sharma 2005). Perheyri-tysten liitto ry on toiminut maassamme perheyri-tysten jatkuvuuteen liittyvien ky-symysten aktiivisena keskustelunavaajana.

Vuoden 2004 hallitusohjelmassa uusien yritysten perustamista pidetään keskeisenä keinona työttömyysongelmien ratkaisemiseksi. Tavoitteena on luoda yritysten perustamista, kasvua ja kansainvälistymistä edesauttavat toimintaedel-lytykset. (Valtioneuvosto.fi 18.3.2004, 53). Uusia yrityksiä syntyy, mutta ne ovat alussa useimmiten vain perustajansa työllistäviä. Tästä syystä niistä ei ole suurta välitöntä apua tämänhetkisen kansantaloutemme vakauttajaksi ja työpaikkojen turvaajaksi. Aikaa tarvitaan 10–15 vuotta, ennen kuin esimerkiksi vuonna 2005 perustetut yritykset ovat kokonaistalouden kannalta merkittäviä työllistäjiä.

Ongelmallista on, että aloittavan² yrityksen elinkaaren kehityksestä ei voida olla varmoja. Esimerkiksi Koirasen (2000, 19) mukaan taloutemme vakaus ja elin-

¹ Perinteisen liiketaloustieteellisen tutkimuksen näkökulmasta yritykset jaotellaan liikevaihdon ja henkilömäärän mukaan pieniksi, keskisuuriksi ja suuriksi yrityksiksi. Pienen ja keskisuuren yrityksen palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää, ja yrityksen vuosiliikevaihto on enimmillään 40 miljoonaa euroa tai taseen loppusum-ma enintään 27 miljoonaa euroa. Yritys on pieni, jos sen palveluksessa on alle 50 työntekijää ja vuosiliikevaihto on alle 7 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma alle 5 miljoonaa euroa. Suuressa yrityksessä työskentelee enemmän kuin 250 työntekijää ja vastaavasti taseen loppusumma on ≥ 27 miljoonaa euroa ja vuosiliikevaihto yli 40 mil-joonaa euroa. (Ks. esim. Niittykangas 2002, 30.)

² Tilastojen mukaan maassamme perustetaan vuosittain 21 949 uutta yritystä, vastaa-vasti 21 197 yritystä lakkauttaa toimintansa: Nettokasvu on 752 yritystä vuodessa. Se on 0,3 % maamme yrityskannasta. (Tilastokeskus 21.11.02.) Niittykangas (1992, 275) toteaa, että kolmannes yrityksistä lopettaa toimintansa puhtaasti yrittäjästä johtuvis-ta, henkilökohtaisista, syistä. Henkilökohtaiset syyt vaihtelevat vakavasta sairaudes-

voimaisuus turvataan tehokkaimmin ja varmimmin, kun kiinnitetään riittävästi huomiota siihen, että yritystoiminnan jatkaminen on taloudellisesti kannattavaa sekä yritysten ja palkansaajien verokohtelu sellaista, että työn tekeminen on kannattavaa.

Hallituksella, niin nykyisellä kuin tulevillakin hallituksilla, riittää töitä perheyriyten merkityksen ymmärtämisessä ja niiden kansantaloudellisen arvon tunnistamisessa ja tunnustamisessa, joten tästä voisi käyttää nimitystä yhteiskunnan yritysvastuu. Tutkija tarkoittaa yhteiskunnan yritys vastuulla yksinkertaisesti sitä, että yhteiskunnassa tunnustetaan ja tunnustetaan yritysten merkitys yhteiskunnan toiminnan kivijalkana. Yrityksiin ja yrittäjyyteen liittyvät toimenpiteet ja lainsäädäntö on johdonmukaista ja yrityksen jatkumiseen kannustavaa. Vastineeksi yhteiskunta saa verotuloja niin yritykseltä kuin siinä työskenteleviltä ihmisiltäkin. Aiemmin on puhuttu paljonkin yritysten yhteiskuntavastuusta. Keskustelusta on unohdettu se, että vastuun tulee olla kaksisuuntaista, ja toisaalta se, että yrityksillä ei voi olla pelkästään vastuuta vaan niillä tulee olla myös oikeus vastuun vastapainoksi vaurastua. Tosin joistakin viime aikojen poliittisista ratkaisuista³ on tunnistettavissa ymmärryksen hienoinen lisääntyminen, mutta tekemätöntä työtä on vielä jäljellä.

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tässä tutkimuksessa kuvaillaan pitkäikäisen perheyriyten arvoprofiilia ensisijaisesti Bronfenbrennerin (1979) ekologisen teorian avulla. Toisena keskeisenä tavoitteena on kuvailla yrityksen jatkuvuusprofiilia bronfenbrenneriläisittäin.

Arvot ja liike-elämän etiikka ovat olleet jo vuosia, kansainvälisestikin, keskeinen puheenaihe. Esimerkiksi Macfarlanen (1995) mukaan arvot ovat nousseet vahvasti esiin 1980-luvun loppupuolella. Suomessa keskustelu on aktivoitunut 1990-luvulla. Lama, pörssitoiminnassa, pankkimailmassa ja yrityksissä paljastuneet ongelmat ovat olleet aktiivisissa suomalaista arvokeskustelua. (Kujala 2001.) Arvokeskustelussa on ollut havaittavissa kaksi näkökulmaa: on puhuttu toisaalta arvojen kriisistä ja toisaalta arvojen paluusta (Peppas 2002). Myös liiketaloustieteiden opinnoissa eettisiä kysymyksiä on alettu korostaa (McDonald & Donleavy 1995) ja etiikasta on tullut itsenäinen oppiaine (Peppas & Diskin 2001). Lisäksi käytännön liiketoiminnalle on asetettu eettisiä standardeja (Vinten 1998) ja arvoja on sanottu jopa yhdeksi yrityksen keskeiseksi menestystekijäksi (Salvato, Williams, & Hebbershon 2002) ja Kleinberg Neimarkin (1995) mukaan arvoista on tulossa kilpailukeino. Schwartz (2003) puhuu investointien etiikasta, jolla hän tarkoittaa sijoittajien vastuuta siitä, millaisiin yrityksiin he sijoittavat. Hänen mukaansa eettinen sijoittaminen on kannattavaa pit-

ta, kyllästymiseen, (jatkohaluisten tai ylipäättään) perillisen tai kasvunäkymien (Sten 2002) puuttumiseen.

³ Esimerkiksi varallisuusveron poistaminen vuodesta 2006 (ks. helsinginsanomati.fi 2004) Tällä kohdalla voidaan katsoa, että yhteiskunta on heräämässä vähitellen sille kuuluvaan yritys vastuuseen.

källä aikavälillä. Vastaavasti Levy ja Schuck (1999) ovat todenneet, että kuluttajat vaativat eettisesti tuotettuja tuotteita mutta valitsevat kuitenkin tuotteen usein pelkästään hinnan perusteella. Tästä näkökulmasta piratismi on yksi keskusteluun nostettu aihe (McDonald & Roberts 1994). Kokonaisuudessaan aiemmissa tutkimuksissa ei ole niinkään eritelty perheyriytyksiä ja muita yrityksiä toisistaan, vaan näkökulma on ollut enemmän yksilölähtöinen (esim. Jackson & Carter 1994; Shaw 1996) ja toisaalta yhteiskunnallista arvokeskustelua ylläpitävää ja herättävää.

Liike-elämän lisäksi arvot ja arvojen rooli ovat nousseet esiin muun muassa psykologiassa ja ihmisen kehittymiseen liittyvässä tutkimuksessa (Kurtines, Azmitia, Alvarez 1992). Takalan ja Uusitalon (1995) mukaan arvot ovat tärkeitä, koska ne koskettavat meitä kaikkia ja toisaalta koska suurin osa ihmisistä haluaa hyvän yhteiskunnan. Hyvä yhteiskunta on kuitenkin hakalasti määriteltävä käsite, sillä käsitys hyvästä yhteiskunnasta ja sen sisällöstä on hyvin yksilöllinen. Se mitä me pidämme hyvänä, ei ole sitä jonkun toisen mielestä.

Selkeästi perheyriytysten kannalta arvoihin on paneutunut viime aikoina mm. Koironen (2002), joka on kohdistanut tutkimuksensa yli 100-vuotiaiden *perheyriytysten* omistajien arvoihin. Omistajaryhmien arvo-oletuksiin nykyaikaisessa perheyriytyksissä ovat paneutuneet McCann, Hammond, Keyt, Schrank ja Fujiuchi (2004). Aronoffin (2004) mukaan perheyriytysten arvot kiteytyvät kovaan työhön, asiakas- ja henkilökuntasuhteisiin, eettiseen liiketoimintatapaan sekä läheisiin suhteisiin perheenjäsenten välillä. Tällainen tulos ei ole yllättävä. Gallo (2004) näkee että perheyriytykset ovat pitkällä aikavälillä tarkasteltuna sosiaalisesti vastuullisempia kuin muut yritykset. Tämän voi ajatella johtuvan siitä, että omistajat ovat tuttuja keskenään ja toisaalta he ovat myös tuttuja siinä ympäristössä, jossa he toimivat. Ehkä tällainen toiminta juontaa osin sosiaalisista paineista.

Arvojen ja etiikan merkitys perheyriytyksen toiminnan taustalla, esimerkiksi päätöksentekoprosessissa, on jäänyt Brockhausin (2004) mukaan vähäiselle huomiolle. Tosin se lienee tutkimuksellisesti erittäin haastavaa. Tosin Gracia-Álvarez ja López-Sintas (2001) ovat katsoneet omistajien perusarvojen ja arvosysteemin olevan apukeino ymmärtää heidän toimintaansa ja merkitystään perheyriytykselle. Myös arvojen siirtäminen tuleville polville on tärkeää. (Gracia-Álvarez & López-Sintas 2001.) Arvokeskustelu on siis kohdistunut toimijoihin ja toimijoiden välisiin suhteisiin.

Toisena keskeisenä juonteena tässä tutkimuksessa on perheyriytyksen pitkäikäisyys (jatkuvuus), joka liitetään keskeisesti onnistuneeseen sukupolvenvaihdokseen. Jatkuvuuskeskustelu on ollut maassamme erityisen aktiivista nyt, kun ns. suuret ikäluokat ovat jäämässä pois työelämästä. Esimerkiksi Perheyriytysten liiton vuonna 2002 tekemän selvityksen mukaan kolmannes sen jäsenistä odottaa sukupolvenvaihdosta lähitulevaisuudessa (Perheyriytystenliitto.fi 2003).⁴ Luvut ovat vastaavia myös vuonna 2004 Perheyriytysten liiton tekemässä selvi-

⁴ Mainittuun kyselyyn vastasi 91 kpl eli 61 % senhetkisestä jäsenmäärästä. Perheyriytysten asia on koettu tärkeäksi myös Eurooppa-tasolla. Vuonna 2002 julkaistiin laaja raportti, jossa käsiteltiin liiketoiminnan siirtoja toiselle henkilölle tai yritykselle. (Perheyriytyksenbarometri, perheyriytystenliitto.fi 2003).

tyksessä (Perheyrittystenliitto.fi 8.12.2005). Stenin (2002) laskelmissa näitä yrityksiä on Suomessa noin 80 000. Luvut vaihtelevat 70 000–80 000 (esim. perheyrittystenliitto.fi 2005). Huoli jatkuvuudesta on perusteltua. Tilastojen mukaan esimerkiksi amerikkalaisista perheyrittäjistä 30 % selviää yhden sukupolven yli ja vain 10–15 % kolmannelle sukupolvelle (Davis & Harveston 1999). Samansuuntaisia lukuja ovat esittäneet Handler ja Kram (1988) jo kymmenen vuotta aiemmin.

Pitkäikäisyyttä uhkaavat kuitenkin erilaiset kilpailupaineet ja erityisongelmat, sillä aikamme yritykset toimivat aivan toisenlaisessa maailmassa kuin 1900-luvun alussa toimineet yritykset. Globalisaatio on iso haaste yritystoiminnalle (Baker 1995; EVA 1998; Haley 1998; Graham 1999; Köppä & Laukkanen & Santala 2000). On tärkeää hallita kulttuurien välinen kommunikaatio (Porter & Samovar 1997) ja kansainvälistyminen (Bennet 1996; Mariotti & Piscitello 2001), ja yrityksellä tulisi olla lisäksi kyky reagoida toimintaympäristön muutoksiin (Oliver 1998).

Maailman muuttumisessa on Niittykankaan (2002, 8) mukaan otettava huomioon vähintään neljä näkökulmaa: yksilön asema, yritysten kilpailuympäristö, kansantalouksien kilpailukyky sekä yleinen yhteiskunnallisen muutos. Summalan (1995, 102) mukaan Suomen kansainvälistymisessä on erityistä, että se on aloitettu myöhään ja toteutettu nopeasti. Maamme asema kansainvälisessä työnjaossa on kokenut voimakkaita muutoksia viimeisten kymmenen vuoden aikana. Muutokset muodollisten kauppateiden poistamiseksi ovat olleet nopeita ja samanaikaisesti suuret talousmahdit ja kauppablokit ovat suojanneet omia talouksiaan erilaisilla tulliesteillä. (Leppänen & Romppainen 1995, 4–7.)

Kaikkea ei voi kuitenkaan ennakoida. Esimerkiksi julkisen talouden osuus yrityksen toimintaan (esim. lama) sekä valtiolliset investoinnit talouden nostajina (Yu 2000) ovat usein ennalta arvaamattomia. O'Donnell, Gilmore, Cummins ja Carson (2001) korostavat verkottumisen taitoja, yrityksen sisäisten ja yrittäjän henkilökohtaisten verkostojen merkitystä sekä näiden verkostojen välisiä suhteita. Tosin henkilökohtaiset suhteetkaan eivät paljoa auta laman tapaisissa talouden kriisitilanteissa.

1.2 Keskeiset käsitteet

Tutkimuksen kannalta keskeisiä käsitteitä ovat perhe, perheyrittäjä, pitkäikäinen perheyrittäjä ja ns. Henokiens-yritykset, joiden jatkuvuuden käsitykset ovat tämän tutkimuksen jatkuvuuden kysymyksenasettelun lähtökohta. Nämä käsitteet määritellään tässä luvussa.

Perhe, perheyritys ja pitkäikäinen perheyritys

Perheyritykset ovat maailmanlaajuisestikin tarkasteltuna maansa talouden selkäranka kaikkialla (Athanassiou, Crittenden & William 2000). Tästä huolimatta perheyritykselle ei ole kuitenkaan olemassa tarkkaa ja yksiselitteistä tieteellistä määritelmää. Perheyritys-käsite määritellään tapauksittain tutkijan, maan, toimialan tai muiden tekijöiden mukaan (Römer-Paakkanen 2002). Tämä on osaltaan omiaan aiheuttamaan tulkintavaikeuksia ja heikentämään tulosten vertailukelpoisuutta.

Ennen kuin voidaan määritellä perheyritys, on otettava kantaa siihen, mikä on perhe. Perheen määrittäminen ei ole yksioikoista, sillä käsitys siitä, mikä on perhe, on erilainen. Perhe elää ajassa ja paikassa ja sillä on historiallinen ja kulttuurinen ulottuvuus (Forsberg 9–10). Forsbergin (2003, 8) mukaan perhettä pidetään itsestään selvänä ja luonnollisena ilmiönä sen arkisuuden ja tuttuuden takia. Jallinoja (1985, 7) on määritellyt perheen sosiaalisesti yhteiseksi, jossa on vähintään kahden perättäisen sukupolven edustajia. Lapset ovat keskeinen tekijä. Lisäksi yhtenäisyyden tunne sitoo jäsenet toisiinsa. Toisaalla Jallinoja (1985, 12) esittelee amerikkalaisen sosiologin Talcott Parsonin funktionaalista perhekäsitettä. Sen mukaan perhe on sosiaalinen instituutio, jonka tehtävä on huolehtia sille asetetuista tehtävistä. Se on osa yhteiskunnan instituutioita, ja sen toimivuus, yhdessä muiden osien kanssa takaa yhteiskunnan toimivuuden.

Suomalaisessa lainsäädännössä on otettu kantaa perheeseen. Perhettä on määriteltä mm., *Laissa lasten kotihoidon ja yksityisen hoidon tuesta 20.12.1996/1128*, näin:

Tässä laissa tarkoitetaan: perheellä yhteistaloudessa eläviä vanhempia tai muita huoltajia sekä vanhemman tai muun huoltajan kanssa yhteistaloudessa avioliitossa tai avioliitonomaisissa olosuhteissa elävää henkilöä alaikäisine lapsineen. (Laki lasten kotihoidon ja yksityisen hoidon tuesta 20.12.1996/1128, Finlex 2005.)

Pitkänen (2005) on määritellyt väestötieteen sanastossaan perhettä. Hänen mukaansa perheelle ovat ominaisia suhteet, jotka muodostuvat avio- tai avoliiton solmimisessa ja lasten syntymisessä. Nykyisin perhe määritellään sellaiseksi enintään kahden perättäisen sukupolven muodostamaksi yksiköksi, jossa henkilöt asuvat samassa asuntokunnassa. Suomalaisissa tilastoissa perheen muodostavat avio- tai avoliitossa olevat vanhemmat ja heidän mahdolliset lapsensa tai jompikumpi vanhempi lapsineen. Muunlaiselle perustalle rakentuvaa yhdessä asumisen yksikköä ei yleensä kutsuta perheeksi (esim. yhdessä asuvat sisarukset). Tämän määritelmän mukaan yksin asuva ei muodosta perhettä. Lisäksi Pitkäsen (2005) määritelmän mukaan perhe muodostetaan nuorimmasta sukupolvesta lähtien. Tämän kaltainen *ahdas* perheen määrittely ei ole välttämättä tarkoituksenmukainen kaikkia yhteisöjä, esimerkiksi historiallisia yhteisöjä, koskevissa tarkasteluissa, vaan niissä voidaan tarvita laajempaa määritelmää, jossa perheeseen voidaan sisällyttää useampia sukupolvia ja useammanlaisia sukulaisuussuhteita. Perhekäsitteeseen liittyvät myös suurperhe, ydinperhe, yhdysperhe sekä uusperhe. (Pitkänen 2005.)

Perheen muuttuminen on Jallinojan (1985, 32) mukaan suorassa yhteydessä yhteiskuntarakenteellisiin muutoksiin. Yhteiskunnan ja kulttuurin rakenteiden merkitystä perheen rakenteelle ovat käsitelleet myös Queen, Habenstein ja Adams (1961, 7) teoksessaan *The family in various cultures*. Teos ilmestyi ensimmäisen kerran vuonna 1952. Kirjoittajat toteavat, että juutalaisen perhekäsityksen kristilliset osat ovat määritelleet suhdetta perheeseen meidän päiviimme saakka (Queen, Habenstein & Adams 1961, 14–15). Perhe muodostaa oman kulttuurinsa. Se on riippuvainen ympäristöstä, jossa se elää ja toimii. Perhe heijastaa sitä todellisuutta, jossa se on, jota se kokee ja jota se myös itse osaltaan tuottaa.

Liiketaloustieteissä esimerkiksi Gersick (1997) ja Koironen (1998) ovat määritelleet perheen yksiköksi, jossa on vähintään kaksi jäsentä ja sen sisäinen tilanne muuttuu ja elää jatkuvasti. Perheenjäsenten ei tarvitse asua samassa osoitteessa: olennaista ovat jäsenten tunnesuhteet yhteenkuuluvuudesta toisiinsa ja vaatimukset suhteessa toisiinsa. Perheitä ja perheyrittäjiä on erilaisia niin toimintatavoiltaan kuin kooltaan. (Gersick ym. 1997; Koironen 1998, 78.) Nämä määritelmät ovat siis varsin väljiä ja suvaitsevaisia verrattuna edellä esitettyihin perheen määritelmiin.

Perheyrittäjien perhekulttuuriin kuuluviksi asioiksi Niemelä (2003, 165) listaa mm. yrittäjämäisyyden, huolenpidon, avoimuuden, lojaliteetin/uskollisuuden, arvot ja asenteet. Römer-Paakkanen (2002) puhuu sopusointuisesta perheestä, tarkoittaen perhettä, joka työskentelee terveellä tavalla yhdessä. Levoton/tasapainoton perhe saa aikaan ympäristössään levottomuutta ja tasapainottomuutta. (Römer-Paakkanen 2002.) Esimerkiksi pitkäaikaistyöttömyyden voi ajatella aiheuttavan perheen sisällä levottomuutta ja tasapainottomuutta, joka sitten vähitellen heijastuu myös ympäristöön ja ympäristön tasapainoon.

Kuten edellä huomasimme, perheen määrittely ei ole yksioikoista. Ja se, että perheyrittäjyydelle ei ole olemassa tarkkaa määritelmää, ei tarkoita sitä ettei perheyrittäjyyttä olisi kuitenkin määritelty. Tässä tutkimuksessa lähtökohdiana on Koironen (1998 & 2000) määritelmä, jonka mukaan perheyrittäjä on omistukseltaan ja johtamiseltaan liiketoiminnallinen kokonaisuus, joka on yhden perheen hallinnassa. Se on siirtynyt, parhaillaan siirtyy tai vastaisuudessa siirtyy seuraavalle sukupolvelle. Yhtiömuodoltaan tai kooltaan perheyrittäjä voi olla millainen tahansa. Olennaista on, että se on systemi, jossa sovitetaan vuorovaikutteisesti yhteen omistukseen, liiketoimintaan ja perheen intresseihin kuuluvia asioita. (Koironen 1998, 16–20; Koironen 2000, 33.)

Uusin perheyrittäjyyttä koskeva määritelmä lienee kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisema neliportainen *perheyhtiön* määritelmä (Perheyrittäjyys 2005, 10). Tämän määritelmän mukaan yritys on perheyhtiö, jos seuraavat ehdot täyttyvät:

1. Äänivaltaenemmistö on yrityksen perustaneella/perustaneilla luonnollisilla henkilöillä/henkilöillä tai yrityksen osakekannan hankkineilla luonnollisilla henkilöillä/hankkineilla luonnollisilla henkilöillä tai heidän puolisoillaan, vanhemmiltaan, lapsellaan tai lapsen rintaperillisillä.
2. Äänivaltaenemmistö voi olla välillistä tai välitöntä.

3. Vähintään yksi suvun tai perheen edustajista on mukana yrityksen toiminnassa, johdossa tai hallinnossa.
4. Listatut yhtiöt täyttävät perheyhtiömääritelmän, mikäli yrityksen perustajalla tai yrityksen (osakekannan) ostaneella henkilöllä tai heidän perheillään tai jälkeläisillään on 25 prosentin osuus yhtiön osakkeiden tuottamasta äänivallasta.

Pitkäikäinen perheyrittäjä määritellään tässä tutkimuksessa yritykseksi, joka on vähintään 30-vuotias, saman perustajaperheen tai -suvun omistuksessa ollut yritys ja jossa perheen omistus yrityksestä on enemmän kuin 50 %. Yritys työllistää myös muita kuin perheen tai suvun jäseniä. Lisäksi yrityksellä on takanaan yleensä vähintään yksi onnistunut sukupolvenvaihdos tai mahdollisuus sukupolvenvaihdokseen perheen tai suvun sisällä. (Ks. esim. Koiranen 2003.)

Arvot

Arvoja voidaan jakaa eri tavalla luokkiin. Esimerkiksi Rokeach (1973), jakaa arvot itseisarvoihin/päätearvoihin (terminal values) ja välinearvoihin (instrumental values). Hänen mukaansa ihmisarvojen luonteesta ja arvosysteemistä on erotettavissa viisi kohtaa: 1) ihmisarvojen määrä on verrattain pieni, 2) ihmiset tuovat esiin samojen arvojen eri asteita, 3) arvot ovat organisoituneet arvosysteemeihin, 4) ihmisarvojen edelläkävijä voidaan yhdistää kulttuuriin, yhteiskuntaan ja sen instituutioihin ja persoonallisuuteen, 5) seuraus ihmisten arvoista ilmaistaan todellisuudessa kaikissa muodoissa, joita sosiaalitieteilijät voivat käsitellä, tutkia ja ymmärtää. (Rokeach⁵ 1973, 3.) Airaksinen jakaa arvot sisäisiin ja ulkoisiin arvoihin. Sisäinen arvo on niillä asioilla, joista ei voida puhua jonkin käytännön yhteydessä antamatta niille arvoa. Lisäksi jokainen itseisarvo on sisäinen arvo, mutta jokainen sisäinen arvo ei ole itseisarvo. Itseisarvolle on ominaista se, että sitä ei tavoitella suoraan tai tarkoituksellisesti. Niillä asioilla, joilla ei ole sisäistä arvoa, on ulkoinen arvo. (Airaksinen 1994, 30–35.)

Arvot voidaan nähdä päämäärinä, joita tavoitellaan, joilla on arvoa ja joita voidaan arvostaa, joko siksi, että niitä tarvitaan, tai siksi, että niitä pidetään jollakin tavalla arvokkaina (Airaksinen 1994, 35; Airaksinen & Kaalikoski 1997). Teoreettisesti ajateltuna arvot ovat siis rajoituksia sille, mitä ihminen voi arvostaa ja haluta. Tästä näkökulmasta ne ovat *oikeita* arvostuksia. (Rokeach 1973, 7–9; Haahti 1992, 78; Airaksinen 1994, 24.) Kluckhohnin (1961, 46) mukaan arvo on valikointia kohti totuttua tavoitetta, johon liittyy voimakasta sitoutumista tai torjumista, joka vaikuttaa valintaan. Myös Banksin (1995) mukaan arvot ovat tärkeitä moraalisia ja eettisiä periaatteita, joiden mukaan ihmiset toimivat. Niin Kluckhohn (1961) kuin Schwartz (1992) ja Rokeachkin (1973, 9–10) pitävät arvoja toimintaa ohjaavina päämäärinä. Helkama (1999) yhtyy tähän käsitykseen. Arvojen pitäminen toimintaa ohjaavina päämäärinä on sinänsä loogista. Aaltonen, Heiskanen ja Innanen (2003, 98–99) korostavat arvojen olevan riippuvaisia toisistaan ja tämä keskinäinen arvojen riippuvuus on tärkeä ymmärtää.

Siinä kun Turunen (1974, 17) pitää arvoa käsitteenä, jonka operationaalinen määrittely on jokseenkin mahdotonta, katsoo Juuti (1989, 263) arvojen sisäl-

⁵ Katso myös Rokeach 1960, 335–346 ja 1970, 156–178.

tyvän piilossa olevan kulttuurin tasolle. Kulttuurisilla arvoilla on Habermasin (1990, 177) mukaan keskeinen merkitys kaikessa toiminnassa. Kao, Kao ja Kao (2002, 129) korostavat, että kulttuuri, jolla ei ole arvoja, ei voi oikeuttaa mitään, sillä se ei pysty perustelemaan mitään ratkaisuja. Yksilön arvostukset tulevat ympäröivästä kulttuurista, ja ne ovat osa sosialisaatiota, jossa yksilö integroituu yhteiskuntaan. Arvot ja arvostaminen luovat suuntaviivoja, joiden mukaan toimitaan ja rakennetaan todellisuutta. Yhtenä kulttuurin keskeisempiä tehtäviä on sovittaa yhteen yrityksessä toimivien yksilöiden, yrityksen ja sen ympäristön arvoja ja näkemyksiä. (Airaksinen 1987, 1994; Heikkonen 1989; Turunen 1992; Peppas & Peppas 2000; Schneider 2000; Seitz 2001; Coutu 2004.)

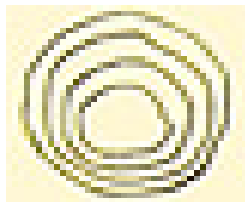
Henokiens-yritykset ja jatkuvuus

Tutkimuksen tekijä ajattelee, että myös jatkuvuuteen liittyy erilaisia ulottuvuuksia. Eri perheyrietyksissä jatkuvuuteen liittyvillä muuttujilla on erilaisia vahvuuksia, suhteessa perheyrietykseen ja sen jatkumiseen. Tästä näkökulmasta puhutaan jatkuvuusulottuvuuksista.

Vuonna 1981 maailman vanhimmat perheyrietykset perustivat yhdistyksen, jolle he antoivat nimen Henokiens. Yhdistyksen jäseneksi hyväksytään vain yli kaksisataa vuotta vanhoja perheyrietyksiä. Keskeinen ehto tämän yhdistyksen jäsenyydelle on, että yritystä johtaa tai yrityksen omistaa sen perustajasuku. Lisäksi jäsenyrityksen tulee olla hyvässä taloudellisessa kunnossa. Jäseniä Henokiens-yhdistyksessä (12/2004) on 32 yritystä, joista kolmetoista on Italiasta, kymmenen Ranskasta, neljä Saksasta, kaksi Japanista sekä yksi Espanjasta, Hollannista ja Pohjois-Irlannista. Jäsenyritykset edustavat eri toimialoja. Mukana on palveluja, kauppaa, raskasta ja kevyttä teollisuutta ja julkaisutoimintaa. Yhdistyksen tavoitteena ei ole tukea toinen toisensa liiketoimintaa, vaan vaihtaa ainoastaan ideoita ja keskustella yrittäjyydestä. Osa jäsenistä on toistensa kilpailijoita. (Henokiens.com.)

Aloite yhdistyksen perustamiseen tuli Gérard Glotinilta. Glotin on vuonna 1755 perustetun Marie Brizard -viinitalon johtaja. Hän otti yhteyttä 164 Kaupakamariin ja 25 suurlähetystön attaseaan. Näin löytyi 74 yritystä, joista valittiin tarkennetuilla kriteereillä jäseniksi 30. Ensimmäinen Henokiens-tapaaminen oli vuonna 1981 Bordeaux'ssa. Nimi Henok (Enoch) tulee Raamatusta (suom. Heenok). Heenok oli patriarkka, Kainin poika ja Methuseleamin isä. Heenok eli 365 vuotta vanhaksi, ja hänet nostettiin elävänä suoraan taivaaseen. (Henokiens.com.)

Henokiens-yritysten tunnus (kuvio 1) kuvaa puun vuosirenkaita: Henokiens-yritysten juuret ovat syvällä taloudellisessa maaperässä. Jatkuvuus turvataan sillä, että seuraava sukupolvi pyrkii tekemään asiat aina edellistä paremmin. (Henokiens.com.) On mielenkiintoinen sattuma, että tunnus on sama kuin Bronfenbrennerin (1979) ekologisessa mallissa: neljä sisäkkäistä ympyrää.



KUVIO 1 Henokiens-yritysten tunnus

Tässä tutkimuksessa jatkuvuuteen liittyvä tarkastelu perustuu Henokiens-yritysten laatimaan lomakkeeseen (ks. kysymyslomake, liite 1). Henokiens-kriteereihin perustuva lomake ei tietävästi⁶ ole aikaisemmin ollut tieteellisessä käytössä. Se valittiin tutkimukseen pitkäikäisyyttä kartoittavaan osuuteen siksi, että yritykset, jotka ovat eläneet vähintään kaksisataa vuotta saman perheen omistuksessa ja ovat edelleen hyvässä taloudellisessa kunnossa, eivät voi olla kovin pahasti väärässä määritellään jatkuvuuteen liittyviä keskeisiä kysymyksiä – ainakaan niiden historiallisen kehityksen kannalta.

1.3 Tutkimustehtävät

Tässä tutkimuksessa kuvataan pitkäikäisten, 30 vuotta vanhempien perheyri-tysten arvo- ja jatkuvuusprofiileja Bronfenbrennerin (1979) ekologisen mallin ja Schwartzin (1992) arvoulottuvuuksien avulla. Tutkimuksen tulokset esitetään painottaen perheyri-tyksen, erityisesti yrityksen tai liiketoiminnan näkökulmaa (ks. Tagiuri & Davis 1992, 1996), joskin teoreettisessa viitekehyksessä on huomioitu laajemmin perheen ja omistajuuden näkökulma.

Rajausta (liiketoiminta) laajempi aiheen teoreettinen käsittely on perusteltu, koska perheyri-tyksen liiketoimintaan liittyvät niin omistajan kuin perheenkin näkökulmat. Perheyri-tyksen laajan ja moniulotteisen *kokonaiissysteemin* ymmärtäminen on haastavaa. Yhdistämällä nämä kolme ajattelumallia voidaan yrityksen arvoja tarkastella eritasoisina systeemeinä (syvyyksinä) ja ulottuvuuksina sekä hahmottaa arvot ajatuksellisesti näiden systemien ja ulottuvuuksien keskinäisinä, alati muuttuvina ja muovautuvina prosesseina.

Tutkimusongelma ja alaongelmat

Tutkimuksen ensisijaisena tarkoituksena kuvata pitkäikäisen perheyri-tyksen arvoprofiili Bronfenbrennerin (1979) ekologisen teorian avulla (ks. liite 1, tutkimuksessa käytetty kysymyslomake). Tästä tarkoituksesta johdettuna tutkimusongelmana on seuraava:

⁶ 1.6.2005 mennessä ei viittauksia löydetty. Viittauksia etsittiin kirjoittamalla taloustieteellisen alan tieteellisiin lehtiin hakusanaksi Henokiens + longevity; Henokiens + continuity; Henokiens + continuation; Henokiens + long-life.

Millainen on pitkään eläneiden perheyritysten arvojen profiili bronfenbrenneriläisellä jäsennyksellä?

Koska arvojen tarkastelussa on vahvasti mukana schwartzilainen arvoulottuvuusajattelu, kootaan perheyritysten arvoprofiilin kuvaus näillä kahdella mallilla yhteen. Ensimmäinen pääongelmasta johdettu tutkimuksen alaongelma on seuraava:

Millainen on perheyrityksen arvo profiili Schwartzin ja Bronfenbrennerin malleilla?

Tutkimuksen kohdejoukkona ovat pitkäikäiset perheyritykset. Siksi on perusteltua tarkastella iän heijastumista arvoprofiiliin. Toisena tutkimuksen alaongelmana esitetään kysymys:

Mikä on perheyrityksen iän yhteys arvo profiiliin?

Jatkuvuuteen liittyvää tarkastelua on tutkimuksessa tehty Henokiens-yritysten näkemysten avulla siitä, mitä heillä on jatkuvuuden edellytyksistä. Tästä johdettuna kolmantena alaongelmana on:

Kuinka pitkäikäisissä perheyrityksissä käsitykset jatkuvuudesta vastaavat Henokiens-yritysten käsityksiä jatkuvuuden edellytyksistä?

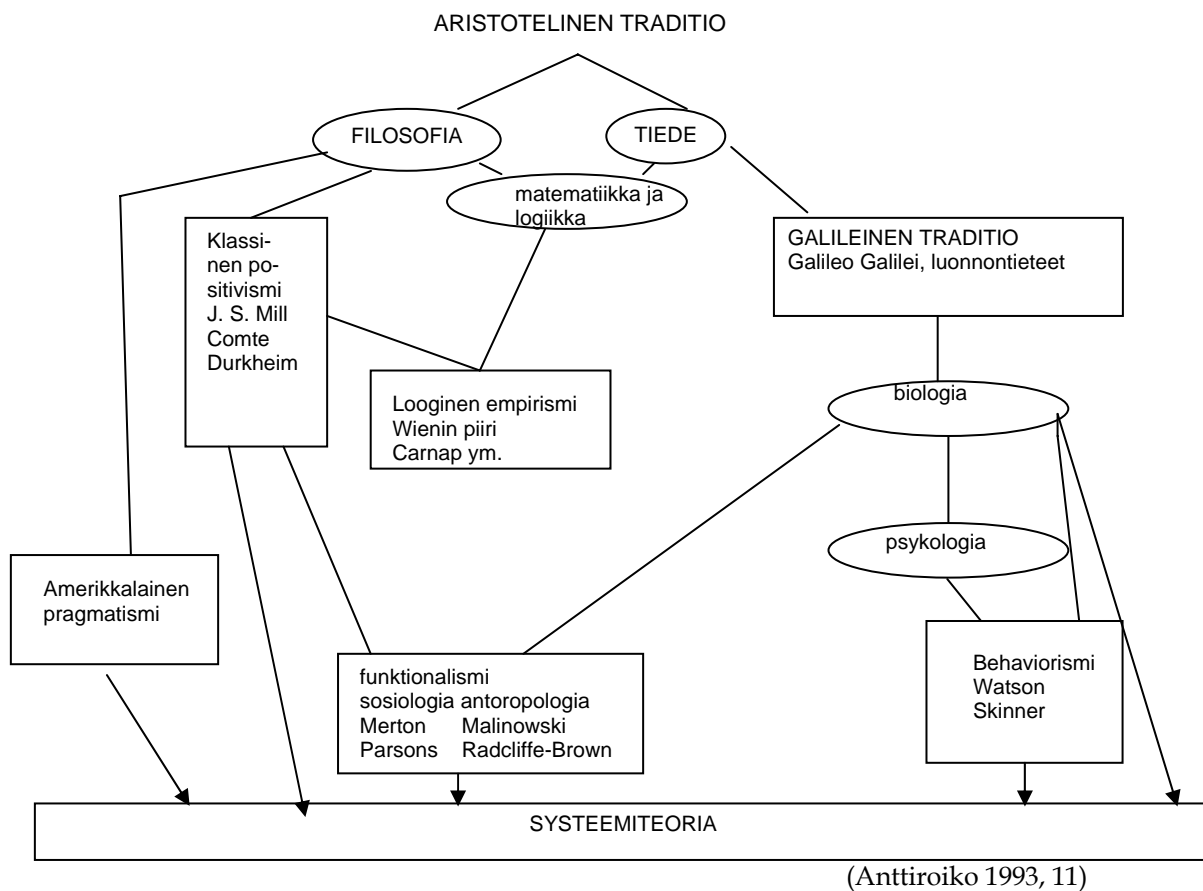
Myös tähän kysymykseen liittyvä kuvailu toteutetaan bronfenbrenneriläisellä jäsennyksellä yhdistettynä schwartzilaiseen ulottuvuus-ajatteluun. Varsinaisten tutkimusongelmien lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan näiden kolmen mallin yhdistelmän käyttökelpoisuutta pitkäikäisten perheyritysten tutkimisessa.

Ongelmallista tässä tutkimuksessa on lähestymistavan kannalta se, että perheyritystä arvioivat vain omistaja-johtajat, joilla on jo lähtökohtaisesti vahva tunnesuhde yritykseen, ja silti puhutaan perheyritysten arvoprofiileista. Kritisoida voidaan myös sitä, onko edes mahdollista saada näkökulmaa *perheyrityksen* arvoihin, sillä vastaukset heijastavat todellisuudessa enemmän tai vähemmän vastaajan omia tavoitteita tai käsityksiä yrityksen arvoista. Arvoprofiileista puhuminen on kuitenkin perusteltua siksi, että yritysten arvoprofiileja tarkastellaan kolmen ikä kategorian kautta. Toisaalta myös lähestymisnäkökulman kerroksellisuus perustelee monikkomuodon käyttämisen.

1.4 Tutkimuksen perusteista

Ekologinen teoria sijoittuu tieteessä systeemiteoreettiseen lähestymistapaan. Systemisellä näkemyksellä on pyrkimys ymmärtää kokonaisuuksia (Izardi 2003, 110). Anttiroikon (1993, 7) mukaan systeemiteoreettiselle ajattelulle on tyypillistä teoreettinen väljyys. Systemi koostuu osasysteemeistä, jotka ovat keskenään

vuorovaikutuksessa tietyn päämäärän saavuttamiseksi. Systemi erottuu ympäristöstään havaittavissa olevien rajojen välityksellä. (Juuti 1983, 45.)



KUVIO 2 Systemiteorian filosofis-tieteellinen lähtökohta

Kuviossa 2 on esitelty systemiteorian filosofis-tieteellinen lähtökohta. Perusluonteeltaan systemiteoreettinen lähestymistapa on naturalistinen ja holistinen (Anttiroiko 1993, 18). Systemiteoria on sekoitus erilaisista traditioista ja näkökulmista. Aristotelinen tiedonkäsitys pyrkii ennen kaikkea ymmärtämään ja tulkitsemaan todellisuutta, ja vastaavasti galileinen tiedonkäsitys pohjautuu aistikokemuksin tutkittuun empiriaan ja on siis enemmän metodipainotteinen (ks. esim. Niiniluoto 1980.)

Luhmannin (2004) mukaan vasta viime vuosina on käyty nopeasti vilkastuvaa keskustelua yhteiskuntaelämän ekologisista ehdoista ja yhteiskuntajärjestelmän yhteyksistä ympäristöönsä. Yhteiskunnan voidaan nähdä muuttavan ympäristöään ja samalla vievän pohjaa olemassaolonsa jatkumiselta. Ekologisessa kysymyksenasettelussa perusparadoksi on siinä, että se koskee samanaikaisesti kaikkien asiointilojen ykseyttä ja eroa, niiden ekologisten kokonaisuuksien ykseyttä sekä sitä halkovaa erottelua: järjestelmä/ympäristö. (Luhmann 2004, 35.) Järjestelmän ja ympäristön yhteys syntyy siten, että järjestelmä uusintaa itseään ympäristöltään sulkeutuneesti, käyttäen sisäisesti kehämäisiä rakenteita. Tällöin ympäristötekijät voivat ärsyttää ja kiihottaa järjestelmää. Ne voivat saada sen väärhtelemään vain poikkeuksellisesti ja vain toisilla todellisuuden tasoilla. Tätä

tilannetta nimitetään resonanssiksi. Rajat suojaavat järjestelmää ympäristön vaikutuksilta, sillä järjestelmä muodostaa valikoivia yhteyksiä eri elementtien välillä. Ilman resonanssin tai kytkennän valikoivuutta järjestelmä ei erottuisi ympäristöstään eikä olisi olemassa järjestelmänä. (Luhmann 2004, 52–53.)

Bronfenbrennerin ekologisen teorian voi ajatella olevan tällainen järjestelmä, jossa rajat piirtyvät neljällä tasolla: mikrotasolla, mesotasolla, eksotasolla sekä makrotasolla. Jokainen taso pyrkii sisäiseen tasapainoon. Tason ulkoa tuleva resonanssi voi kiihdyttää tai ärsyttää järjestelmää. Juutin (1983, 45) mukaan systeemiteoriassa mainitut käsitteet avoin ja suljettu systeemi ovat ihannetyyppejä, sillä jos systeemi on täysin avoin, se häviää, tai jos se vastaavasti on suljettu, se on kuollut systeemi.

Systeemisessä lähestymistavassa pyritään tarkastelemaan asioita laajoina kokonaisuuksina ja ymmärtämään yhteyksiä niiden välillä. Vienola (1995, 44, 47) toteaaakin, että systeemisen määrityksen etuna on, että se ymmärtää yksilön ominaisuuksien ja käyttäytymisen olevan sidoksissa aina johonkin: systeemi on jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Tämä ajatus vuorovaikutuksesta on korostunut Bronfenbrennerin (1979) ajattelun perusteissa. Keloharju (1989, 8) toteaa systeemisen lähestymistavan olevan malliorientoitunutta ja pyrkivän löytämään uusia mittauksen kohteita. Keloharjun (1989, 9) mukaan systeemitieteiden osat limittyvät toistensa päälle. Tiedonhankinta *viipaloituu* ja tästä on seurauksena se, että tutkijoiden näkemykset systeemisydestä, tavoitteista ja tarkoituksenmukaisista työvälineistä poikkeavat hyvinkin paljon toisistaan. Tämä on omiaan johtamaan väärinkäsityksiin ja koulukuntariitoihin. (Keloharju 1989, 9.) Ryban (1996) mukaan systeemisellä ajattelumallilla organisaatiota voidaan hahmottaa enemmän biologisten organismien näkökulmasta. Kriittisellä systeemi-ajattelulla on myös mahdollista parantaa ongelmanratkaisutilanteiden käsittelyä (Clayton & Gregory 2000).

Paradoksaalisesti laaja-alaisesta (Clayton & Gregory 2000) pyrkimyksestä huolimatta hahmottaa maailmaa tai juuri sen takia joudutaan systeemiteoreettisessa lähestymistavassa laaja-alaista näkökulmaa supistamaan ja rajaamaan vain tiettyihin ilmiön osiin. 1970-luvulle saakka oletettiin, että kaikenkertyyppisiä systeemejä voitiin havainnoida samalla tavalla empiirisesti, kuten oli onnistuneesti tehty luonnontieteissä. Tästä syystä systeemiteoreettista tutkimusta hallitsivat positivismi ja funktionalismi. Perinteiset systeemiset ajattelumallit kyseenalaistettiin tultaessa 1980-luvulle, koska katsottiin, että mallien avulla ei saatu vastauksia laajoihin strategisiin ongelmiin. (Jackson 2001.) Tämän laaja-alaisen ymmärtämisen ongelman on todennut myös Vienola (1995, 39). Vienola (1995, 45) esittää Saarelaisen tutkimukseen (1985) perustuen, että syy on siinä, että länsimaiselle ihmiselle systeemisen ajattelutavan oppiminen on vaikeaa, koska olemme tottuneet lineaariseen ajatteluun. Linearisessa ajattelussa oletetaan, että kyse on suoraviivaisesta, yksisuuntaisesta asiasta ja vastaavasti systeemijattelussa lähtökohtana on vuorovaikutuksellisuus (Vienola 1995, 46, 49).

Tutkimuksissa on ongelmallista se, ettei tutkija voi kuitenkaan nostaa ilmiöstä esiin kaikkea ilmiöön liittyvää. Tutkimuksen kannalta raja on pakollista, koska esimerkiksi pitkäikäisen perheyrytyksen arvoja ja jatkuvuutta ei voida eikä

kyetä lähestymään yhdessä tutkimuksessa kaikista mahdollisista ja kiinnostavista näkökulmista käsin. Tässä tutkimuksessa tarkastelun näkökulma on rajattu omistaja-johtajien näkemykseen pitkäikäisen perheyriyksen arvoista ja jatkuvuudesta. Rajanveto sen välillä, mikä johtuu ilmiöstä ja mikä ilmiön ympäristön tai toisen systeemin, kerroksen tai ulottuvuuden vaikutuksesta, on haastavaa.

Metodinen lähestymistapa

Yleensä kvantitatiivisesti painottuvissa tutkimuksissa pyritään löytämään syy- eli kausaaliyhteyksiä ilmiöille ja niiden muutoksille (ks. esim. Leikola 1992, 10). Tässä tutkimuksessa arvoja ei pidetä kuitenkaan syynä sille, että yritykset ovat iäkkäämpiä, eikä arvoilla pyritä selittämään myöskään jatkuvuutta. Ne saattavat olla *vaikuttamassa* positiivisesti tai negatiivisesti jatkuvuuteen, mutta tämän tutkimuksen lähtökohta ei ole pyrkiä todistamaan tällaista mahdollisuutta, sillä kaikkia muita jatkuvuuteen mahdollisesti vaikuttavia väliintulevia muuttujia on vaikea tunnistaa, kontrolloida tai todentaa luotettavasti.

Tutkimuksen tavoite on kuvailla ensiksi profiilia, joka muodostuu vastaajien perheyriyksestään tunnistamista arvoista, ja toiseksi profiilia, joka muodostuu jatkuvuuteen liittyvistä muuttujista. Tutkimuksessa puhutaan arvo- ja jatkuvuusprofiileista. Nämä profiilit muodostetaan mallintamalla liiketoiminnan (yrityksen) arvot ja jatkuvuuteen liittyvät muuttujat ekologisten (Bronfenbrenner 1979) kehien avulla.

Arvoprofiililla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa Bronfenbrennerin (1979) ekologisille kehille sijoittuvaa arvomuuttujien jakautumista. Osa näistä arvomuuttujista perustuu Schwartzin (1992) arvoulottuvuusajatteluun, osa yrittäjyyden arvoihin liittyvistä tutkimuksista löydettyihin tuloksiin.

Arvoulottuvuuksilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa schwartzilaisen arvoulottuvuusajattelun mukaisia ulottuvuuksia. Tässä näistä käytetään nimitystä perheyriyksen arvoulottuvuus tai arvoulottuvuudet.

Jatkuvuusprofiililla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa Bronfenbrennerin (1979) ekologisille kehille sijoittuvia Henokiens-muuttujia. Jatkuvuusulottuvuus muodostetaan sijoittamalla jatkuvuus-muuttujat allegorisesti schwartzilaisen ajattelun mukaisesti.

Bronfenbrenner itse on käyttänyt tutkimuksissaan sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista evaluaatiota, joten tältä osin malli sopii erilaisiin lähestymistapoihin. Tässä tutkimuksessa käytettyä lähestymistapaa kutsutaan kuvailevaksi tilastotutkimukseksi. Sen kiinnostuksen kohteena olevat parametrit ovat yleensä kokonaismääriä, keskiarvoja ja osuuksia koko perusjoukon tasolla tai perusjoukon osajoukoissa. Analyyttispainotteisissa tutkimuksissa kiinnostuksen kohteena ovat ilmiöiden väliset yhteydet ja riippuvuudet. (Tilastokeskus 24.5.2005.) Tästä lähestymisnäkökulmasta johtuen aineistoa on käsitelty varsin yksinkertaisesti. Voidaan todeta, että mallinnus on kokonaisuuden kannalta ajatellen yksioikoinen ja kuvaileva. Se ei ole välttämättä ongelmaton, mutta se on tämän tutkimuksen kysymyksenasettelun kannalta perusteltu.

Liiketaloustieteellisessä paradigmassa on olemassa se perusoletusten joukko, joka on sille tunnusomaista ja aiempaan alan tutkimukseen perustuvaa.

Tässä tutkimuksessa viitekehyksenä oleva kehityspsykologinen Bronfenbrennerin (1979) ekologinen teoria ei kuulu perinteiseen liiketaloustieteelliseen tutkimuspakettiin. Kysymys onkin tieteidenvälisestä tutkimuksesta. Tieteidenvälisyys tarkoittaa uusien näkökulmien, käsitteiden, teorioiden tai menetelmien kehittämistä ja rinnakkaiskäyttöä (Monitieteellisyys 21.6.2004). *Metodologiset pluralistit*⁷ suosivat monia menetelmiä, ja *metodologisten monistien* mukaan on olemassa vain yksi ”Tieteellinen Metodi”, jota kaikkien reaalityieteiden tulisi seurata. Kriittinen koulukunta hyväksyy lähestymistavoiksi sekä määrällisen että laadullisen metodin. (Niiniluoto 1983.) Tässä tutkimuksessa on käytetty molempia menetelmiä. Tuomen ja Sarajärven (2003, 38) mukaan kriittisen teorian mukaan asioiden, tilanteiden ja ilmiöiden muuttaminen ei tarkoita ainoastaan sitä, että muutoksen kautta hankitaan uutta tietoa vaan että muutos on uuden tiedon ehto.

Edellä esitettyä taustaa vasten tämän tutkimuksen tekijä lukeutuu metodologisiin pluralisteihin ja kriittiseen koulukuntaan tai tunnustautuu jopa metodologiseksi anarkistiksi (Haaparanta & Niiniluoto 1986, 13). Edellä mainittujen mukaan kaikki sellainen kelpaa, mikä ei ehkäise tieteen edistymistä. Tällaisella ajattelulla on kytkös postmodernismiin ja poststrukturalismiin. Postmodernismiin vaikuttaneita filosofisia suuntauksia ovat Tuomen ja Sarajärven (2003, 55) mukaan saksalainen fenomenologian traditio, ranskalainen eksistentialismi sekä Lévi-Straussin antropologia. Postmodernismin edustaman näkökulman mukaan ei ole olemassa yhtä totuutta vaan olemassa on erilaisia ryhmittymiä ja yhteyksiä, joilla on oma todellisuuskäsityksensä (Juuti & Lindström 1995, 10). Postmodernissa tutkimuksessa ei pyritä puhtasoppisuuteen vaan kyse on erilaisten tulkintojen kirjosta. Tutkija ei myöskään rakenna tutkimuskohdettaan uudelleen todellisuuden kuvaksi tai heijastumaksi, koska se, mitä näemme tai koemme, perustuu monimuotoisiin, jatkuvissa prosesseissa uusiin merkitysyhteyksiin avautuviin todellisuuden tulkintoihin ja tiedon pirstaleiseen luonteeseen. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 56.) Yleisesti poststrukturalismi suuntautuu ennen kaikkea kieleen. Petersin ja Burbules’n (2004, 17) mukaan poststrukturalismille on luonteenomainen tyyli ajatella, tapa filosofoida ja kirjoittaa. Ongelmana tässä lähestymistavassa on se, että tuloksena on useimmiten enemmän kysymyksiä kuin vastauksia.

Tutkimusmenetelmistä

Tutkimusmenetelmät siis jakavat mielipiteitä tiedeyhteisössä. Turunen (1974, 10) korostaa, ettei mikään tieteellinen lähestymistapa ei ole absoluuttisesti väärä, ja Alasuutari (1994) toteaa, ettei jako kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen tutkimukseen ole mielekäs. Hän huomauttaa itse käyttävänsä molempia lähestymistapoja. (Alasuutari 1994, 18.) Tässäkin tutkimuksessa on käytetyistä malleista hankittu esiyymmärrystä laadullisen lähestymistavan (teemoittelu ja tekstianalyysi) avulla. Saadut tulokset mallien soveltuvuudesta perheyritysten tarkasteluun ovat rohkaisseet etenemään valitulla tiellä.

⁷ Korostusmerkinnät Niiniluodon (1983).

Tutkimusmenetelmät ovat kokonaisvaltaisia ja siksi sidoksissa vahvasti siihen maailmankatsomukseen, jonka piirissä menetelmiä on kehitetty, ja tästä syystä niiden tulee olla sopuosoinnussa keskenään (Burrell & Morgan 1979, 2-3; Alasuutari 1994, 73; Alasuutari 1989, 33). Normatiivisesti ymmärrettynä paradigalla tarkoitetaan tieteen sääntöjä siitä, miten pitää tutkia, mitä pitää tutkia ja minkälaisilla menetelmillä tietoa tulee hankkia ja sitä kuinka hankittu tieto pitää organisoida. Paradigman oletetaan vaikuttavan mm. kysymyksenasetteluun, hypoteesin määrittelyyn, valittaviin käsitteisiin, menetelmän valintaan (Niinistö 1984, 8-9; Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1995, 17). Anttiroiko (1993, 2) näkee paradigman määrittävän tutkijan suhdetta tutkimuskohteena olevaan ilmiökenttään. Esimerkiksi poliittisessa systeemissä on sosiaalisesti sisäinen ympäristö, johon kuuluu perhe, markkinaorientoitunut tuotanto, kulutustalous, tieteellinen tutkimus, uskonto ja paljon muuta. Siellä on myös sosiaalisesti ulkoinen ympäristö ja asiat vaikuttavat toinen toisiinsa ja ovat riippuvaisia toisistaan. (Luhmann 1981, 56; ks. myös Juuti & Lindström 1995, 10-13.) Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmiä on sekoitettu. Tutkijan on helppo yhtyä ajattelumalliin sosiaalisesti sisäisestä ja ulkoisesta ympäristöstä ja niiden vaikutuksesta toinen toiseensa.

Horkheimerin (1991, 12) mukaan siinä kuin aineisto vaikuttaa teoriaan, on myös teorian soveltaminen aineistoon sekä tieteensisäinen että yhteiskunnallinen tapahtuma. Hypoteesien suhde tosiasioihin ei muodostu oppineen ajatuksissa vaan todellisuudessa. (Horkheimer 1991, 12.) Juutin (1997, 129) mukaan kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimusote poikkeavat toisistaan selvästi, vaikka niiden avulla pyritään usein saamaan selville samaan ilmiöön tai käyttäytymiseen liittyviä seikkoja. Niinistö (1984, 10) toteaa, että vaikka käyttäisimmekin luotettavia ja tarkkoja observointimenetelmiä, on niiden valinta kuitenkin sidoksissa observoijan näkemyksiin ja arvojärjestelmiin myös kvantitatiivisessa evaluaatiossa. Tutkijan oman arvomaailman ja motiivien tunnistaminen onkin siksi tärkeää.

Järvilehto (1994, 204) mieltää inhimillisen tiedon olevan yhteistä: se kasvaa yhteisössä ja se tarvitsee kasvaakseen yhteisiä havaintoja ja kokemuksia, jotka voivat tuottaa irrallisiltakin vaikuttavia tiedonsirpaleita. Tieteen kehitys ja uusien ajattelutapojen synty edellyttää näiden näennäisten tiedonsirpaleiden yhteyksien näkemistä. (Järvilehto 1994 204-205.) Esimerkiksi Alkula, Pöntinen ja Ylöstalo (1994, 18) toteavat, että tutkimustapaan vaikuttavat toisaalta teoreettiset lähtökohdat ja toisaalta tutkittavan ilmiön jäsentyminen. Nämä kaksi riippuvat toisistaan. Lähestymistapa saattaa määrätä sen, miten tutkittava ilmiö hahmotetaan. Tutkittava ilmiö ohjaa teoreettista näkökulmaa ja sen valintaa. Kyselytutkimukset perustuvat yleensä laajaan aineistoon, ja tilastollisten analyysien taustalla vaikuttaa positivistinen maailmakuva. (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1994, 18.) Tässä tutkimuksessa tutkittavana oleva ilmiö on ohjannut merkittävästi tutkijan valintoja ja ilmiön ulottuvuuksien ja tasojen syvyyden oivaltaminen on inspiroinut tutkijaa tekemään tutkimusperinteestä poikkeavia ratkaisuja. Tämä konkretisoituu kolmen eri tieteenaloilta peräisin olevan mallin

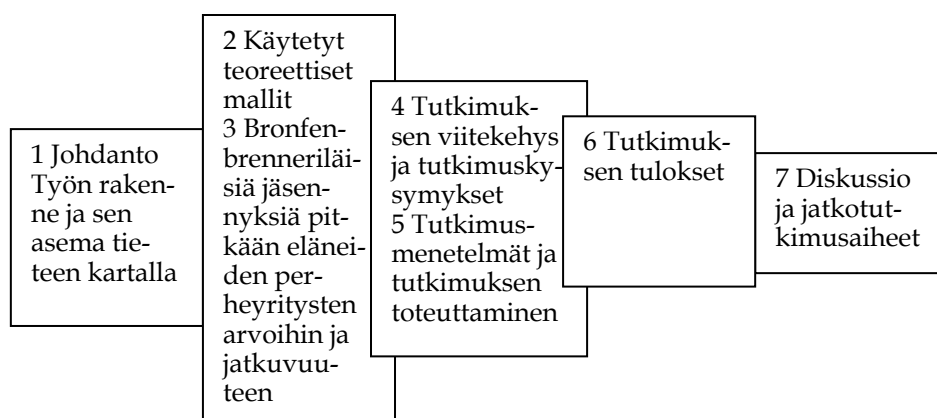
yhdistämisenä ja pitkäikäisten perheyritysten arvo- ja jatkuvuuslottuvuuksien kuvaamisena.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus jakaantuu kahdeksaan päälukuun. Johdantoluku sisältää perustelut aihevalinnalle sekä tutkimuksen taustaa. Johdannossa esitellään tutkimuksen alustavat tutkimuskysymykset ja keskeiset käsitteet. Johdantoluvussa on selostettu laajahkosti myös jatkuvuuden kysymyslomakkeen taustalla olevan Henokines-yhdistysten synty ja tausta. Lisäksi tässä luvussa esitellään tutkimuksen metodologisia perusteita sekä tutkimuksen rakennetta. (Ks. kuvio 3, Tutkimuksen rakenne.)

Luvussa 2 esitellään Bronfenbrennerin ekologinen teoria, Tagiurin ja Davisin (1992, 1996) perheyrittäjäyden kolmen ympyrän malli sekä Schwartzin (1992) arvoulottuvuudet ja niiden sisältö. Luvun lopussa on esitetty kooste näiden edellä mainittujen teoreettisten mallien käytöstä tämän tutkimuksen näkökulmasta. Luvussa esitellään myös yleisellä tasolla sisäkkäisillä ympyröillä tehtyjä mallinnuksia liiketaloustieteellisessä tutkimuskontekstissa.

Luvussa 3 keskitytään ennen kaikkea arvojen tarkastelemiseen bronfenbrenneriläisellä jäsenyyksellä. Teoreettinen tarkastelu on arvopainotteista. Jatkuvuutta ja siihen liittyvää problematiikkaa tarkastellaan lyhyesti luvun loppupuolella.



KUVIO 3 Tutkimuksen rakenne

Kuviossa 3 on esitelty tutkimuksen rakenne empiirisen osuuden näkökulmasta sekä kokonaisrakenne luvuittain.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys sekä tarkennetut tutkimuskysymykset esitellään luvussa 4. Luvussa 5 esitellään tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteuttaminen. Tässä luvussa on esitelty myös esiyymärykseen liittyvät tutkimukset: tutkimuksen ensimmäinen vaihe pitkäikäisyyden teemat, esiyymäryksen syventäminen arvoihin ja tutkimuksen toinen vaihe, kirjallisuusanalyysi, (ks. liite 2).

Esiymmärrystä hankittiin ensiksi lähestymällä yrityksen pitkäikäisyyteen liittyviä tutkimuksia bronfenbrenneriläisellä jäsennyksellä. Mukaan otettiin näkökulmat yksilön, yrityksen ja yhteiskunnan kannalta. Tavoite oli saada koke-musta ja ennen kaikkea ymmärrystä Bronfenbrennerin mallin sopivuudesta liiketaloustieteelliseen kontekstiin. Tutkimuksen toisessa vaiheessa tutkimus-ongelma rajattiin koskemaan pitkäikäisten perheyritysten arvoja ja jatkuvuutta. Arvonäkökulmasta otettiin mukaan Schwartzin (1992) arvoulottuvuudet. Malli vaikutti selkeältä ja ajatuksellisesti sopivalta niin Tagiurin ja Davisin (1992, 1996) kuin Bronfenbrennerinkin (1979) malleihin. Tutkimuksen aineisto hankit-tiin postikyselynä elokuussa 2004. Luvussa 5 on pohdittu lisäksi myös reliabili-teettia ja validiteettia.

Tutkimuksen tulokset on esitelty ja tulkittu luvussa 6. On valitettavaa, että aineiston laajuus ja moniulotteisuus tekevät tämän osan raportista hieman luet-telomaiseksi ja esittämistavaltaan yksioikoiseksi. Seitsemännessä luvussa on tehdyn tutkimuksen diskussio ja jatkotutkimusaiheet.

Tutkimuksen liiteosa on varsin laaja. Liitteistä löytyvät niin tutkimuksessa käytetty kysymyslomake (liite 1), kuin esiymmärryksen lisäämiseksi tehtyä tut-kimusta (liite 2). Liitteissä on myös vastausten saamiseksi lähetettyä karhu-aineistoa (liite 3 ja liite 4). Liitteessä 5 on esitelty kyselyyn vastanneiden yritys-ten taustatietoja. Tuloksiin ja toisaalta aineiston yleiseen esittelyyn liittyviä tau-lukoita on liitteessä 6.

2 TUTKIMUKSESSA KÄYTETYT TEOREETTISET MALLIT

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa käytetyt teoreettiset mallit: Bronfenbrennerin (1979) ekologisen teorian (mallin) perusteet, Tagiurin ja Davisin (1992, 1996) perheyrittäjyyden kolmen ympyrän malli sekä Schwartzin (1992) arvoulottuvuudet. Luvussa selitetään tutkimuksen tekijän käsitys bronfenbrenneriläisistä arvoista: kuinka arvokehä- ja arvoulottuvuusajattelua on rakennettu. Lisäksi pohditaan lyhyesti Bronfenbrennerin (1979) ekologisen teorian antia liiketaloustieteelliselle tutkimukselle yhdistettynä Schwartzin (1992) arvoulottuvuusajattelun kanssa. Luvun lopussa esitellään tiivistetysti tutkimuksen ajattelumalli.

Perinteisessä liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa on keskitytty teemoihin, jotka ovat tietyllä tavalla helposti mitattavia. Esimerkiksi kasvua kuvataan vaiheittaisena kehityksenä ja se on pelkistetty alkua-, kasvu-, kypsyys- ja laskuvaiheeseen (Pasanen 1999, 31). Vastaavasti perheyrittäjyyttä ja siihen liittyviä ilmiöitä tarkastellaan usein joko yrittäjän ja yrityksen tai ympäristön kautta. Perinteisessä tarkastelunäkökulmassa tutkittavien ilmiöiden väliseen prosessiluonteeseen ei välttämättä kiinnitetä mitään huomiota. Perinteistä lähestymistapaa voidaan pitää tutkimuksellisesti viisaana, koska kokonaisprosessien kattava hahmottaminen ei ole käytännössä mahdollista. Tutkimuksen systeemistä lähestymistapaa voidaan kuitenkin pitää perusteltuna, sillä sen avulla voidaan hahmottaa ja konkretisoida ilmiöiden kerroksellisuus ja haasteellisuus. Yrityksilön kannalta on tärkeää, että arvot ja jatkuvuus voidaan tehdä konkreettisesti näkyväksi.

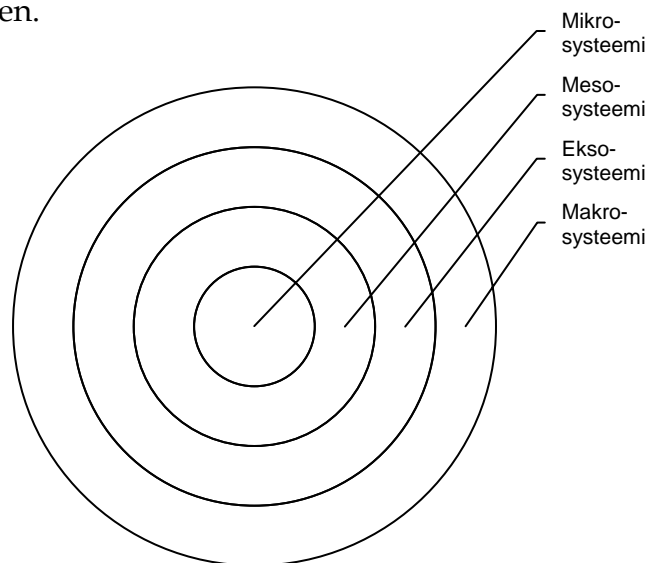
Bronfenbrennerin (1979) ekologinen teoria on alun perin esitetty kehityspsykologisessa kontekstissa. Psykologista lähestymistapaa on yrittäjyydessä aiemmin käytetty ennen kaikkea yrittäjän persoonan tutkimiseen. *Poikkeavaa* aikaisempaan lähestymistapaan on *perheyrittäjyyden lähestyminen kehityspsykologisesti* mieltäen yritys kasvavaksi ja kehittyväksi persoonallisuudeksi ja yksilöksi bronfenbrenneriläisestä näkökulmasta. Schwartzilainen lähestymistapa arvoihin on luonteeltaan sosiologinen, ja Tagiurin ja Davisin malli on lähtökohtaisesti perheyrittäjyyden tarkastelun apuväline.

Pitkäikäisen perheyriyksen jatkuvuus on toinen tutkimuksen juonne. Myös jatkuvuuteen liittyviä tekijöitä kuvaillaan Bronfenbrennerin (1979) ekologisen teorian sekä allegorisesti Schwartzin (1992) arvoulottuvuuksien avulla. Tässä yhteydessä puhutaan jatkuvuusulottuvuuksista.

Tässä tutkimuksessa on poikkeavaa aiempaan tutkimukseen se, että arvoja lähestytään yrityksen näkökulmasta ja yritys mielletään *yksilölliseksi* systeemiksi, jolla on arvot. Tässä suhteessa tutkimuksen lähestymistapa edustaa uudenlaista näkökulmaa perheyriyksen arvoihin. Tätä tutkimusta voidaan pitää keskustelunavauksena *perheyriyksen* lähestymiseen arvonäkökulmasta *yritysyksilönä*. Tosin ilman yksilöitä ei ole olemassa yritystä ja todellisuudessa yrityksen arvot muotoutuvat yksilöiden arvojen prosessina.

2.1 Bronfenbrennerin ekologisen teorian perusjuonne

Bronfenbrennerin (1979) tavoitteena oli ekologisen teorian avulla kuvata lasten ja nuorten kokonaiskehitystä. Ekologisessa tarkastelussa on yksilön lisäksi analyysiyksikkönä koko monitasoinen ekologinen yhteisö. Tämä ajattelu rakentuu voimakkaasti elämänkaaritajattelulle, ja siinä on lisäksi elementtejä yhteiskuntaloja ja kulttuureja vertailevista näkökohdista. (Varila & Kallio 1992.) Ekologisessa teoriassa on kolme keskeistä olettamusta: 1) Yksilö nähdään aktiivisena olentona (toimijana), joka vaikuttaa ympäristöönsä. 2) Ympäristö asettaa yksilölle paineita, joihin yksilön tulisi mukautua tai sopeutua. Ympäristön ja yksilön vuorovaikutus on jatkuvaa ja keskeistä. Oppiminen tapahtuu erilaisissa sosiaalisissa yhteyksissä. Sitä ei voi tapahtua tai olla olemassa tyhjiössä, vaan kaikki riippuu kaikesta. 3) Bronfenbrenner mieltää ympäristön erilaajuisiksi kehiksi ja niiden keskinäisiksi suhteiksi. (Bronfenbrenner 1979, 3; Ruoppila 1982; Marton, Dahlgren, Svensson & Säljö 1983.) Teoksessaan Bronfenbrenner (1979, 3) puhuu venäläisistä nukeista, joissa suurempi nukke pitää sisällään aina pienemmän nukken.



KUVIO 4 Ekologiset kehät Bronfenbrennerin (1979) teorian mukaan

Kuviossa 4 on Bronfenbrennerin (1979) ekologinen kehämalli. Sisimmällä tasolla (mikrotasolla) on välitön vaikutus ihmisen kehitykseen, sillä kehitys tapahtuu siellä. Siihen kuuluvat lapsen kehityksessä kodin läheisimpien ihmissuhteiden lisäksi muut tärkeät oheiskasvattajat (varhaislapsuudessa myös päivähoitajat ja opettajat, jotka myöhemmin kuuluvat selkeästi mesosysteemiin) ja läheiset ihmiset, esimerkiksi paras ystävä. Kehitys nähdään ihmisen ja ympäristön vuorovaikutuksen funktiona. Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, suhteessa kehittyvään lapseen, on yksi tai useampi ihminen, yleensä kehittyvää yksilöä vanhempi tai samanikäinen ja vain harvoin nuorempi. (Bronfenbrenner 1979, 2–5, 1991a.)

Mesosysteemin sisällöksi Bronfenbrenner (1991a) määrittelee sellaiset yhteydet ja prosessit, joita on kehittyvän yksikön ja hänen ympäristönsä välillä. Mesosysteemissä kaksi (tai useampia) mikrosysteemi/ejä kohtaa. Mesosysteemi on laajempi sisällöltään, ja se suuntautuu selkeästi perheen ulkopuolelle. Siinä ovat tasot, joissa lapsi liikkuu ilman vanhempia, kuten kaverit ja kavereiden vanhemmat ja kaikki muut asiat, jotka vaikuttavat lapseen. (Bronfenbrenner 1979, 25; 1991a.)

Eksosysteemiksi kutsumansa tason Bronfenbrenner määrittelee sisältävän ne yhteydet ja prosessit, joita on kehittyvän yksilön ja kahden tai useamman ympäristön välillä (Bronfenbrenner 1979 3–4, 1991b). Rauste-von Wright ja von Wright (1994) toteavat näiden systeemien vaikuttavan merkittävästi yksilöön, mutta yksilö ei voi kovin paljon vaikuttaa niiden sisältöön ja tapahtumiin. Lapsen vaikuttavat esimerkiksi vanhempien työ ja parisuhde (Bronfenbrenner 1979 3–4, 25; Ruoppila 1982; Cohen & Siegel 1991, 5–6).

Makrosysteemi, joka on näiden muiden tasojen ympärillä, sisältää kulttuurin, alakulttuurit ja koko yhteiskunnan infrastruktuurin. Bronfenbrennerin mukaan jokaisella yhteiskunnalla tai alakulttuurilla on omat näkemyksensä tärkeistä asioista. Nämä rakennelmat eivät ole pysyviä, vaan ne voivat muuttua erilaisten tapahtumien vaikutuksesta. Makrosysteemi koostuu alakulttuurin, kulttuurin tai muun laajan sosiaalisen rakenteen mikro-, meso- ja eksosysteemiin ominaisuuksien kattavasta kokonaisuudesta sekä erityisesti niistä kehityksellisistä uskomusjärjestelmistä, resursseista, sattumista, elämäntyyleistä ja sosiaalisen kanssakäymisen muodoista, joita tämä kokonaisuus pitää sisälleen. (Bronfenbrenner 1979, 3–4, 26; 1991b, 16–17.)

Ihmiset ovat sekä ympäristönsä tuotteita että niiden luojia. Koska ihmisellä on ajattelun ja kielen kyky, siitä seuraa, että ympäristöt ovat luonteeltaan symbolisia. Symbolit ovat rakenteeltaan ja sisällöltään kognitiivisia mutta lisäksi emotionaalisesti, sosiaalisesti ja motivaationalisesti latautuneita⁸. (Bronfenbrenner 1991a.) Tämä näkyy voimakkaasti myös yrityksissä. Laveasti ajateltuna eri yritysten yrityskulttuurit voidaan ymmärtää erilaisiksi alakulttuureiksi. Yrityskulttuuriensa suhteen yritykset ovat yksilöllisiä.

⁸ Bronfenbrennerin oman kiinnostuksen kohteina ovat olleet esimerkiksi perheen ekologia ihmisen kehityksen kontekstissa: perhe ja lapsen suhteet sekä lapsi ja hänen suhteensa kouluun, sosiaalisen käyttäytymisen sääntöjä erilaisissa yhteiskunnallisissa todellisuuksissa sekä periytymisen ekologia. (Esimerkiksi Bronfenbrenner 1981, 1986, 1994; www.casa.com 2002.)

Ekologisen teorian taustaa

Bronfenbrennerin (1979) ekologinen teoria perustuu Lewinin kenttäteoriaan (ks. Bronfenbrenner 1991a, 4). Kenttäteoriassa Lewin omaksuu käsityksen, että vain nykyiset tapahtumat vaikuttavat käytökseen (Juuti 1983, 65). Kenttäteorian heikkous onkin, että sen avulla tilannetta pystytään katsomaan vain nykyisyydestä käsin (Juuti 1983, 68). Bronfenbrenner puuttui mallissaan tähän epäkohtaan. Bronfenbrennerin lähtökohtana oli Lewinin klassinen sääntö $B = f(IY)$ [Käyttäytyminen (B) on ihmisen (I) ja ympäristön yhdysfunktio (Y)]. Bronfenbrenner aloittaa kaavan $K = f(IY)$ [Kehitys (K) on ihmisen (I) ja ympäristön yhdysfunktio (Y)]. Hän päätyi siihen, että Lewinin yhtälöön tuli ajallinen dimensio. Bronfenbrennerin mukaan kaava on $K_a = f(a-e)(IY)(ae)$. (Bronfenbrenner 1991a, 4.) Tässä funktiossa "a" viittaa aikaan, jolloin kehitysmuutos havaitaan, "e" ympäristöön ja "a-e" sitä edeltävään aikaan, jona yksilöstä ja ympäristöstä lähtöisin olevat voimat ovat vaikuttaneet. Tämä tila on siis havaintohetkellä todettu tila. K_a viittaa kehityksen tuotokseen jonakin annettuna ajankohtana. Oikea puoli määrittelee kehityksen niiden prosessien ja järjestelmällisenä tutkimuksena, joiden kautta yksilön ja ympäristön ominaisuudet ovat vuorovaikutuksessa ja tuottavat jatkuvuutta ja muutosta yksilön ominaisuuksiin hänen elämänkaarensa ajan. (Bronfenbrenner 1991a, 4-5.) Bronfenbrenner (1991a) myöntää, että tämä on haastavaa, sillä huomio tulee käsitteelliseen eroon "käyttäytymisen" ja "kehittymisen" välillä. Kehitys tuo mukaan uuden parametrin, joka ei sisälly Lewinin alkuperäisen yhtälön ajalliseen dimensioon.

On kuitenkin todettava, että bronfenbrenneriläisellä lähestymistavalla ei ole, pyrkimyksistä huolimatta, kovin hyviä mahdollisuuksia tarkastella asioita muuten kuin nykyisyyden tasolla. Sen anti on kuitenkin siinä, että se mahdollistaa teoreettisesti asioiden tarkastelun eri syvyystasoilla (ekologiset kehät), huomioi ja nostaa esiin myös ajallisen dimensio. Tältä osin sen avulla on mahdollista keskustella siitä, mikä osuus menneisyydellä ja nykyisyydellä on tulevaisuuteen. Yrityksen näkökulmasta avautuu mahdollisuus pohtia menneisyyden yhteyksiä yrityksen tulevaisuuteen. Kuitenkin tutkimuksissa, joissa yritetään etsiä kausaaliyhteyksiä, on aina ongelmallista se, tunnistetanko syyt ja seuraukset, ja jos tunnistetaan, niin kuinka luotettavasti.

Ekologinen näkökulma vaikuttaa ajan trendiltä tutkimusmaailmassa. Jørgensen (2005) toteaa, että ekologinen mallintaminen on kasvavan kiinnostuksen kohteena alalla jos toisella. Samoin eksosysteemitheoria ja systeemiekologia näyttävät olevan nousussa. Esimerkkeinä Jørgensen mainitsee erilaisten teorioiden mallintamisen: systeemin dynamiikan, ilmastomuutokset ja saastumisen, prosessimallit (kasvumallit), sosioekologiset ja taloudelliset mallit.

Bronfenbrenneriläisiä sovelluksia

Bronfenbrennerin (1979) ekologiseen teoriaan perustuvaa lähestymistapaa on sovellettu eri tieteenaloilla, psykologian lisäksi esimerkiksi kasvatustieteessä, erityispedagogiikassa, aikuiskasvatuksessa ja yhteiskuntatieteissä. Bronfenbrennerilästyypisistä ajatusmaailmista on viitteitä myös liiketaloustieteelli-

sessä tutkimuksessa: esimerkiksi Johannissonin (1993) ja Römer-Paakkasen (2002) tutkimukset. Vapaasti tulkittuna Niittykankaan (1992) tutkimusta voidaan pitää hengeltään bronfenbrenneriläisenä, sillä hän on korostanut sosiologista ja psykologista näkökulmaa. (Ks. myös Niittykangas 2002.)

Kasvatustieteessä Seppänen (2001) tarkasteli kotitalouden opetusta ekologisella teorialla keskittyen ympäristökasvatukseen ja vastaavasti Kankaanranta (2002) käytti Bronfenbrennerin ekologista teoriaa viitekehyksenään tarkastellessaan digitaalisten portfolioiden (lapsen tekemät merkittävät työt/askartelut/työnäytteet verkossa) kehittämistä lapsen kasvun ja kehityksen merkittävien arkipäivän toimintojen näkyväksi tekemisessä. (Kankaanranta 2002, 5.)

Vastaavasti Woodd (1999) on tutkinut urakehityksen suunnittelua tutkimuksessaan Urateorian psykologia – uusi näkökulma (The psychology of career theory – a new perspective). Hänen artikkelissaan esitellään urakehityksen malleja psykologiselta kannalta ja teoreettisena viitekehyksenä persoonallisuuden kehittymiselle on Bronfenbrennerin kehityspsykologinen näkemys.

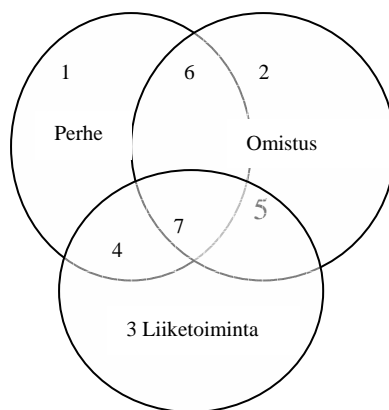
Tämän tutkimuksen kanssa lähin lähestymistapa ja ajattelumaailma löytyy Reisfinderin, Gallagherin ja Forgionen (2005) Journal of Professional Nursing-lehdessä julkaistusta tutkimuksesta, jossa Bronfenbrennerin (1979) ekologista mallia käytetään terveydellisten ongelmien mallintamiseen. Tutkijat yhdistävät Bronfenbrennerin malliin klassisen epidemiologian mallin, jonka kolme ympyrää sisältävät ajatuksen toimijasta, isännästä ja ympäristöstä. Todettakoon, että tämä malli on ulkoasultaan identtinen tässä tutkimuksessa käytetyn Tagiurin ja Davisin mallin kanssa. Lisäksi Reisfinderin, Gallagherin ja Forgionen (2005) ottavat mukaan Brandin (1979) lasten terveyden vuorovaikutuksen arviointimallin, jota käytetään äiti-lapsisuhteen vuorovaikutuksen ja väliintulon mallintamiseen sekä Rubinin (1974) mallin äidin roolista lapsen kehitykseen.

2.2 Tagiurin ja Davisin malli perheyrytyssysteemistä

Perheyrytyks on tiivis yhteisö. Ihmissuhteet ovat usein haastavia, sillä siellä työskentelevät perheenjäsenet kohtaavat toisensa erilaisissa rooleissa. Perheyrytyksessä työskenneltäessä perheenjäseniä voidaan kohdata isänä, äitinä, vaimona, tyttärenä, poikana, miniänä, vävynä, lapsenlapsena jne. Yrityksen kannalta katsottuna perheenjäsenet voivat olla vastuullisia omistajia, sijoittajaomistajia tai työntekijöitä. He voivat olla myös yrityksen asiakkaita tai jopa kilpailijoita. Voidaan ajatella, että tällainen kerroksellisuus on omiaan lisäämään jännitettä yrityksessä. (Ks. esim. Niemelä 2003b.) Vatikiotiss (1998) sekä Small ja Dickie (1999) korostavat perheen arvojen ja omistaja-johtajan henkilökohtaisen arvo maailman merkitystä yrityksen menestymiseen. Viitalan ja Jylhän (2001) mukaan on keskeistä, että yrityksen koko pysyy sellaisena, että se on perheen hallittavissa ja tätä kautta yrityksen kyky muuntautumiseen on mahdollista.

Perheyryttäjäyden tutkimuksessa perheyrytyksen eri osa-alueiden keskinäistä riippuvuutta ja monimuotoisuutta kuvataankin usein Tagiurin ja Davisin

(1992, 1996) kolmen ympyrän mallilla (kuvio 5). Ajatuksena on, että ympyrän osien perheen, yrityksen ja omistajuuden, tulisi olla tasapainossa keskenään ja yritys, jossa asiat ovat näin, olisi ihanteellinen perheen, omistajuuden ja liiketoiminnan kannalta. Ehkä tällainen yritys olisi myös tavallista parempi työpaikka. Numerot kuvion selitysosien tekstissä vastaavat ympyrän numerointia.



KUVIO 5 Tagiurin ja Davisin (1992, 1996): perheyrittäjyyden ns. kolmen ympyrän malli⁹

1. Perhe: perheenjäsen, joka ei tee yrityksessä työtä eikä omista yritystä.
2. Omistus: omistaja/osakas, joka ei ole perheen jäsen, eikä ole töissä yrityksessä, ehkä sijoittaja, joka käyttää äänivaltaa yrityksessä.
3. Liiketoiminta: töissä firmassa, ei kuitenkaan omistusta, eikä tunnesiteitä/sukulaisuutta perheeseen.
4. Perhe ja liiketoiminta: perheenjäsen joka työskentelee yrityksessä, mutta ei omista sitä.
5. Liiketoiminta ja omistus: omistaja, joka osallistuu liiketoimintaa, mutta ei kuulu perheeseen.
6. Perhe ja omistus: perheeseen kuuluva omistaja joka ei työskentele yrityksessä.
7. Perhe omistus ja liiketoiminta: perheenjäsen, joka omistaa yritystä ja työskentelee siinä.

Kuvio konkretisoi sen monimuotoisuuden ja haasteellisuuden, mikä perheyrittäjäyksissä eri toimijoiden välillä on. Perheyrittäjäyksien synnyttään ja sukulaisuus velvoittaa. Chua, Chrisman ja Chang (2004) toteavat perheenjäsenten olevan yrityksen kannalta resursseja. Esimerkiksi yrityksen koon kasvaessa omat tiedolliset ja taidolliset resurssit eivät välttämättä riitä. Tarvitaan ulkopuolisia hallituksen jäseniä antamaan lisäarvoa toimintaan (Corbetta & Salvato 2004.) Tämä voi olla vaikeaa perheen normien ja arvojen ja niistä johtuvien uskomusten ja käyttäytymisen takia (Sharma & Manikutty 2005). Kuitenkin koulutetun työvoiman merkitys sijaintipaikan valinnassa on Mariussein, Wheelockin ja Bainesin (1997) mukaan keskeistä. Mole ja Worrall (2001) puhuvat alueesta ja sen merkityksestä kilpailukyvyille.

⁹ Mallia ovat tehneet tunnetuksi muun muassa Gersick, Davis, McCollom Hamton ja Landsberg (1997, 6) sekä Koironen (1998, 78), ja esimerkiksi Sten (2002) on mallintanut perheyrittäjäyksien teoreettisia tasoja ja siirtymiä hyödyntäen kolmea ympyrää. Hänen mukaansa voidaan erottaa inhimillinen pääoma, taloudellinen pääoma, sisäinen suhdepääoma ja ulkoinen suhdepääoma.

Perheyrytyksessä vanhempien rooli lapsen itsetunnon kasvamisessa (Axin, Baarner & Thornton 1998) korostuu. Yrityksen siirtyminen seuraavalle sukupolvelle saattaa olla hidasta, ja haasteet vieraan palveluksessa voivat olla houkuttelevampia (Birley 2002). Syynä siirtymisen hitauteen saattaa olla se, että yritykset ovat useimmiten miehen omistamia. Esimerkiksi Haavio-Mannila (1994) on havainnut työn merkityksen olevan keskeistä erityisesti miehen identiteetin rakentajana.

Haasteita muutostilanteessa ovat esimerkiksi, kuinka hiljainen tieto (Polanyi 1983) siirretään osaksi organisaatiota (Sarala 1988; Sarala & Sarala 1996) ja kuinka perheyrytyksen johtaminen ja yrityskulttuuri sopivat yhteen (Baumard 1999). Onnistunutta hiljaisen tiedon siirtämistä voitaneen pitää yrityksen jatkuvuuden kannalta tärkeänä.

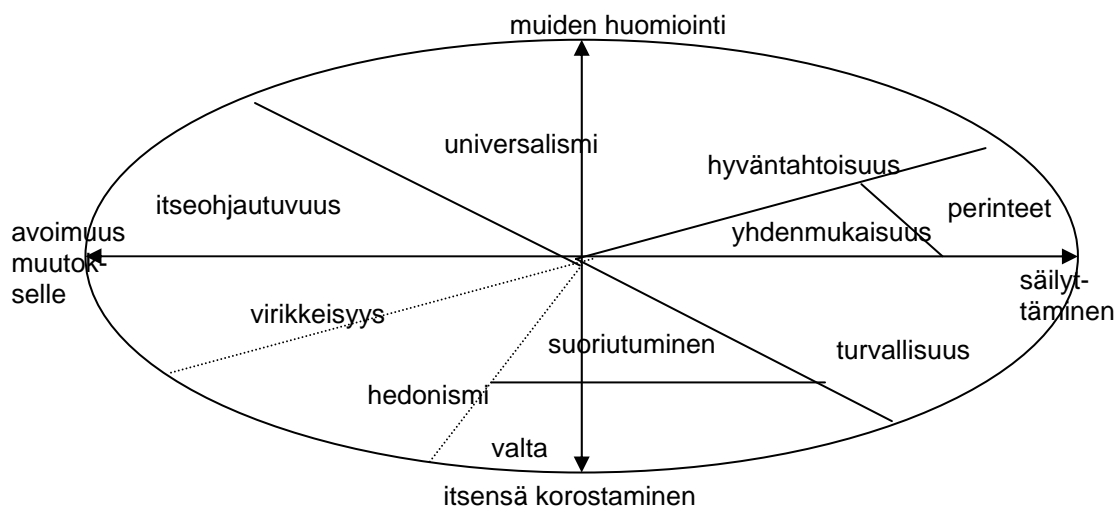
2.3 Schwartzin arvoluokittelu

Schwartz (1992) on kehittänyt arvoulottuvuusmallinsa Kluchohnin (1951; ks. esim. Schwartz 1992; Schwartz & Sagiv 1995) ja Rokeachin (1973) arvoteorioiden perusteella.

Schwartzin (1992) arvoulottuvuuksilla arvot ovat pystyakselilla sen mukaan, miten ne motivoivat ihmisiä korostamaan henkilökohtaisia intressejään ja toisaalta miten ne motivoivat yksilöä ylittämään itsekkiät pyrkimyksensä ja edistämään toistensa hyvinvointia. Tähän kuuluvat valtaa ja suoriutumista sekä hyväntahtoisuutta ja universalismia mallintavat arvot. Vastaavasti vaaka-akselilla arvopareina ovat muutokselle avoimet arvot ja säilyttämään pyrkivät arvot. Heikkous Schwartzin mallissa on, että hän olettaa inhimillisten ja sosiaalisten tarpeiden olevan kaikissa kulttuureissa samat (Langinvainio 1999, 119). Esimerkiksi Langinvainio (1999, 120) kritisoi juuri sitä, että Schwartzin mallista puuttuvat ne arvot, joilla on eri merkitys eri kulttuureissa. (Ks. myös Schwartzin 1992 tutkimus.) Tämä kritiikki on perusteltua. Inhimilliset ja sosiaaliset tarpeet riippuvat ehkä myös kohdekulttuurissa olevasta koulutustasosta ja yleisestä elintasosta.

Kuviossa 6 ovat Schwartzin (1992) arvoulottuvuudet. Schwartzin (1992) mukaan arvot ovat universaalisia niin rakenteeltaan kuin sisällöltäänkin. Hänen mallissaan arvot ovat joko toisiaan täydentäviä tai keskenään konfliktissa. Arvot kuvataan vasta-akselilla, vastapoleina sen mukaan, mikä merkitys niillä on ihmiselle¹⁰ ja kuinka ne motivoivat ihmistä seuraamaan omia emotionaalisia ja älyllisiä yllykkeitään kohti ennustamattomia ja epävarmojakin tuloksia. (Schwartz 1992.)

¹⁰ Minkälaisia yleisiä tarpeita tai päämääriä ne palvelevat (Langinvainio 1999, 119).



KUVIO 6 Schwartzin (1992) arvoulottuvuudet¹¹

Schwartzin (1992) arvoluokittelua ovat aiemmin tehneet maassamme tunnetuksi esimerkiksi Helkama¹², joka on esitellyt arvotutkimuksen suutauksia (1999) ja toisaalta empatiaa moraalin kehittymisessä (2004), ja Puohiniemi (1993, 1995, 1996 ja 2002) yksilöiden arvoihin kohdistuvissa tutkimuksissaan. Näissä tutkimuksissa suomalaisten yksilöiden tärkeimmiksi arvoiksi Schwartzin (1992) mittarilla ovat nousseet terveys, perheen turvallisuus, maailmanrauha, rehellisyys, sisäinen tasapaino, todellinen ystävyys, vapaus, vastuullisuus, elämäntarkoitus ja itsekunnioitus. Puohiniemi on tarkastellut suomalaisten arvoja Schwartzin menetelmällä mitattuina arvoprioriteetteina. (Puohiniemi 1993, 26–7.) Joutsen-Onnela (2003) on tutkinut sairaanhoitaja- ja terveydenhoitajaopiskelijoiden yrittäjäys- ja muita arvoja ja Jaari (2004) itsetuntoa, elämäntarkoitus ja arvoja.

Puohiniemi (2003) on hyödyntänyt Schwartzin (1992) arvoulottuvuusmallia myös tarkastellessaan yritysten arvoja. Hän on luokitellut yrityksen toimintaa ohjaavat arvot kolmitasoiseksi hierarkiaksi: toiminnalliset arvot, puhuttelevat arvot ja ydinarvo. Puohiniemen mallissa toiminnalliset arvot muodostavat johtamisen perustan, puhuttelevat arvot ovat niitä, joissa paljastuu se, mikä on ainutlaatuista kyseisen yrityksen suhteessa asiakkaisiinsa. Arvohierarkian huipulla on ydinarvo. Se on arvo, johon yrityksessä aidosti uskotaan ja josta yritys pitää kiinni kaikissa olosuhteissa. (Puohiniemi 2003, 116–17.)

Soveltaessaan Schwartzin arvoulottuvuuksia yrityskontekstiin Puohiniemi (2003) havaitsi, että yrityksiä ohjaavat melko samanlaiset arvot kuin ihmisiäkin. Arvot muodostavat toisiaan täydentävän ja keskenään ristiriitaisen arvojen kehän, jossa yrityksen on tasapainoitettava. Se, millaisia arvoja yrityksellä on, on johdettavissa yrityksen omistajista ja toimialasta. Myös jatkuvuuden turvaaminen vaikuttaa vallitseviin arvoihin. Ihmisten arvojen tapaan myös yritysten arvot

¹¹ Suomenkieliset käännökset Helkama, Myllyniemi & Liebkind 1998, 183; Puohiniemi 2002.

¹² Ks. esimerkiksi Helkama, Uutela & Schwartz (1992). Lisäksi esimerkiksi Puohiniemen (1995) ja Jaarin (2004) tutkimuksissa on käytetty Schwartzin mallia.

muodostavat profiilin. (Puohiniemi 2003.) Tämä vaikuttaa loogiselta. Lisäksi jos yhteiskuntaa ajatellaan ehyempänä ekologisena systeeminä, eivät yritysten arvot voi kovin paljon poiketa yksilöiden arvoista.

Taulukossa yksi on esitetty tiivistetysti Schwartzin (1992) arvoulottuvuudet. Hedonismilla tarkoitetaan mielihyvän ja nautintojen etsimistä. Hyväntahtoisuus on lähipiiriin kuuluvien ihmisten hyvinvoinnin edistämistä ja etusijalle asettamista. Itseohjautuvuus on päämäärien valintaa ja toimimista niiden saavuttamiseksi. Perinteiden ylläpitoon kuuluvat kulttuuriin ja uskontoon liittyvien tapojen noudattaminen. Suoriutumisella ymmärretään sellaisen menestyksen tavoittelua, joka on omassa kulttuurissa arvostettua. Turvallisuus on harmonisuutta, ja universalismi on muiden kuin lähipiiriin kuuluvien ihmisten hyvinvoinnin arvostusta ja erilaisten tapojen suvaitsemista. Valta on muiden ihmisten resurssien hallintaa, virikkeisyys uuden etsimistä ja haasteita, ja yhdenmukaisuus on pidättäytymistä sellaisista teoista, jotka voivat häiritä muita tai jotka sotivat yhteisöä koskevia normeja vastaan.

TAULUKKO 1 Tiivistelmä Schwartzin (1992) arvoulottuvuuksista¹³

Schwartzin arvoulottuvuudet	Schwartzin ajatukset ulottuvuuksien sisällöstä
Hedonism (Hedonismi)	Motivational goal of this type is more sharply as pleasure or serious gratification for oneself (pleasure, enjoying life). Hedonismi on mielihyvän ja nautintojen etsimistä sekä itsensä hemmottelua.
Benevolence (Hyväntahtoisuus)	The motivational goal of benevolence values is preservation and enhancement of the welfare of people with whom one is in frequent personal contact (helpful, loyal, forgiving, honest, responsible, true friendship, mature love). Hyväntahtoisuus on lähipiiriin kuuluvien ihmisten hyvinvoinnin edistämistä ja etusijalle asettamista.
Self-direction (Itseohjautuvuus)	Self-direction is creativity, freedom, choosing own goals, curious, independent. Itseohjautuvuus on toiminnan ja ajattelun vapautta, omien päämäärien valintaa sekä uuden tutkimista ja luomista.
Tradition (Perinteiden ylläpito)	The motivational goal of tradition values is respect, commitment, and acceptance of the customs and ideas that one's culture or religion impose on the individual (respect of honouring, humble, devout, accepting my portion in life, moderate). Perinteillä tarkoitetaan kulttuurin tai uskonnon edellyttämien tapojen noudattamista, kunnioitusta, hyväksymistä ja näihin sitoutumista.
Achievement (Suorituminen)	The defining goal of this value type is personal success through demonstrating competence according to social standards. This is related to self-direction values (ambitious, successful, capable, influential). Suorituminen on henkilöiden menestyksen tavoittelua a.o. kulttuurin arvostamia standardeja noudattaen.
Security (Turvallisuus)	In individual security values are included: Social order, family security, national security, reciprocation of favours, clean, sense of belonging, healthy. Turvallisuus on yhteiskunnan, lähipiiriin ja oman elämän tasaisuutta ja harmonista jatkuvuutta.

(jatkuu)

¹³ Käännöstiivistemät Puohiniemen (2002) mukaan

(TAULUKKO 1 jatkuu)

Schwartzin arvoulottuvuudet	Schwartzin ajatukset ulottuvuuksien sisällöstä
Universalism (Universalismi)	The motivational goal of universalism is understanding, appreciation, tolerance, and protection for the welfare of <i>all</i> people and for nature. Universalismi on myös muiden kuin omaan lähipiiriin kuuluvien ihmisten sekä luonnon hyvinvointitarpeiden ymmärtämistä, arvostusta, suvaitsemista ja suojelua.
Power (Valta)	Achievement values (e.g. successful, ambitious) emphasize the active demonstration of competence in concrete interaction: Power values (e.g. authority, wealth) emphasize the attainment or preservation of a dominant position within the more general social system. Valta on muiden ihmisten ja resurssien hallintaa sekä yhteiskunnallisen arvostuksen ja statuksen kunnioitusta.
Stimulation (Virikkeisyys)	The motivational goal of stimulation values is excitement, novelty, and challenge in life (a varied life, an exciting life, daring). Virikkeisyys on jännityksen ja uuden etsimistä sekä halua kohdata haasteita.
Conformity (Yhdenmukaisuus)	Conformity values emphasize self-restraint in everyday interaction, usually with closing others (obedient, self-discipline, politeness, honouring parents and elders). Yhdenmukaisuus on pidättäytymistä teoista ja mieltymyksistä, jotka voivat häiritä muita tai sotia yhteisöä koskevia odotuksia tai normeja vastaan.

Schwartzin arvoulottuvuuksia työetiikan (protestanttisen etiikan) näkökulmasta ovat täydentäneet Verkasalo, Helkama, Pohjanheimo, Andreyeva, Dubovskaya, Tikhomandritskaya, Bezemenova, Niit, Manganelli-Rattazzi, Häkinen ja Stetsenko (2005). He ovat olettaneet, että työarvot liittyvät saavuttamiseen ja valtaan tai vaihtoehtoisesti arvotyyppeihin yhdenmukaisuus/perinteet. Vii si työarvoa lisättiin Schwartzin (1992) malliin: kova työ, tunnollisuus, järjestys, täsmällisyys ja pitkän aikavälin suunnitelmat. Italiassa, Suomessa, Sveitsissä ja Venäjällä työarvot sijoittuivat *arvokartalla* lähinnä yhdenmukaisuuteen tai sen lähelle ja Virossa vastaavasti vahvimmin hyväntahtoisuuteen ja toiseksi vahvimmin yhdenmukaisuuteen. (Verkasalo, Helkama, Pohjanheimo, Andreyeva, Dubovskaya, Tikhomandritskaya, Bezemenova, Niit, Manganelli-Rattazzi, Häkinen & Stetsenko 2005.)

2.4 Sisäkkäisten kehien maailma

Sisäkkäisiä ympyröitä on käytetty yrityksen kuvaajina erilaisissa liiketaloustieteellisissä yhteyksissä. Mallin avulla voidaan konkretisoida asioiden kytköisyys ja myös jonkinlainen hierarkia ja vastavuoroisuus. Ympyröillä voidaan havainnollistaa myös sitä, että mitä kauemmas ytimestä mennään, sitä enemmän tulee asioita, jotka vaikuttavat ytimeen, tai vastaavasti, kuinka ydin vaikuttaa ulompiin kehiin. Näyttää siltä, että useimmissa tapauksissa sisäkkäisillä ympyröillä on hahmotettu organisaatioiden sisäistä vuorovaikutusta tai yrityksen suhdetta toimintaympäristöönsä tai johonkin yritykseen läheisesti liittyvään asiaan.

Esimerkiksi Aaltio-Marjosola (1991) hahmottaa organisaatiokulttuurin viiden sisäkkäisen ympyrän avulla. Sisimpänä on alakulttuuri, sitten on organisaation kulttuuri, kansallinen kulttuuri ja ulommaisena alueen kulttuuri. (Aaltio-Marjosola 1991, 32.) Niittykangas (1992) on kuvannut tutkimuksensa käsitteet ja niiden keskinäiset yhteydet kolmen sisäkkäisen ympyrän avulla. Neljäntä ympyrää edustaa laatikko, jonka sisällä ympyrät ovat. Laatikko on jaettu kahtia: lähiympäristöön ja kilpailuympäristöön. Keskimmaisessä ympyrässä Niittykangas hahmottaa markkinasuuntautuneisuuden. Toisen ympyrän hän on jakanut viiteen sektoriin: 1) yrittäjän asenteet, 2) yrittäjän vuorovaikutussuhteet, 3) yrityksen toiminnallinen aktiivisuus, 4) talous, kilpailuedut, toimintaverkot, hallinnassa oleva osaaminen ja 5) aktiivisuus vuorovaikutussuhteissa yrityksen sisällä. Kolmannen ympyrän hän on jakanut kahteen sektoriin: pelivaraan ja aktiviteettiin. (Niittykangas 1992, 151.) Niittykankaan tutkimus on ajatuksellisesti lähellä tämän tutkimuksen lähestymistapaa.

Vastaavasti Kyrön (1997) tutkimuksen lähestymistapa esitetään kolmen sisäkkäisen ympyrän avulla. Jaotteluna ovat yksilötaso, mikro- ja makrotasot. Lisäksi tutkimuksessa mallinnetaan kulttuurin kehät sisäkkäisten ympyröiden avulla. Tässä mallissa on kahdeksan sisäkkäistä kehää, kuten myös Yrittäjyyskulttuuri muutoksen välineenä -kuviossa. Kyrön ajattelumalliin sisältyy ajatus kehien keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Tätä vuorovaikutusta hän kuvaa spiraalilla. (Kyrö 1997.)

Sisäkkäisiä ympyröitä on käytetty myös yrityskulttuurin kehittymisen mallintamiseen. Yrityskulttuurin kehittyminen on Heinosen (1999) jäsenyyksen mukaan neljällä ympyrällä. Hänen mielestään ytimenä on yrittävyyteen perustuvien käyttäytymismallien eli taitojen ja ominaisuuksien kehittäminen. Toisella kehällä ovat yrittävyyteen perustuvat oppimismallit, ja kolmannella kehällä on projektinhallintatehtävät epävarmuuden vallitessa ja neljännellä kehällä on kulttuuri. (Heinonen 1999.)

Niin sanotussa avoimessa kehysmallissa *open-systems framework* sisäkkäisiä ympyröitä on kaksi (Harrison & Shirom 1998). Kehien ulkopuolelle hahmotetaan ympäristö. Sisimpänä ovat käyttäytyminen ja prosessit sekä teknologia. Panokset ja tuotokset kuvataan nuolilla. Toisella kehällä ovat struktuuri ja kulttuuri. Struktuurin ymmärretään sisältävän ihmisten väliset suhteet, ryhmät ja laajemmat kokonaisuudet, joilla on suoraa vaikutusta yritykseen. Kulttuuri on yhteisten normien, arvojen ja uskomusten aluetta. Ympäristö käsitetään kaikeksi sellaiseksi, johon yritys ei voi suoraan vaikuttaa, mutta joka vaikuttaa kuitenkin yritykseen. (Harrison & Shirom 1998, 44–5.) Tässä on nähtävissä vahva juonne tämän tutkimuksen maailmaan. Gahmberg (1986) puhuu kognitiivista psykologiasta ja toteaa yksilön arvojen olevan "The Microcosm: Values of the Individual" ja "The Macrocosm: Social Values".

Kulttuurin (yrityskulttuurit) syvyysasteita esitellään Hofsteden (2001, 11) mukaan neljällä ympyrällä. Hofsteden arvoympyrässä ovat keskellä arvot/values (mikrosysteemi), sitten rituaalit/rituals (mesosysteemi), sankarit/heroes (eksosysteemi) ja symbolit/symbols (makrosysteemi). Hofstede yhdistää ytimen *käytävällä*, jossa on käytännöt/practices. Tältä kannalta katsottuna

taustalla ovat aina arvot. Arvot ilmenevät niin rituaaleissa kuin siinäkin, ketä arvostetaan sankarina, ja toisaalta siinä, millaisia symboleja kulttuurissa pidetään hyväksyttävänä ja *oikeina*. (Hofstede 2001.) Hofsteden mainitsee arvot taustalla olevina asioina.

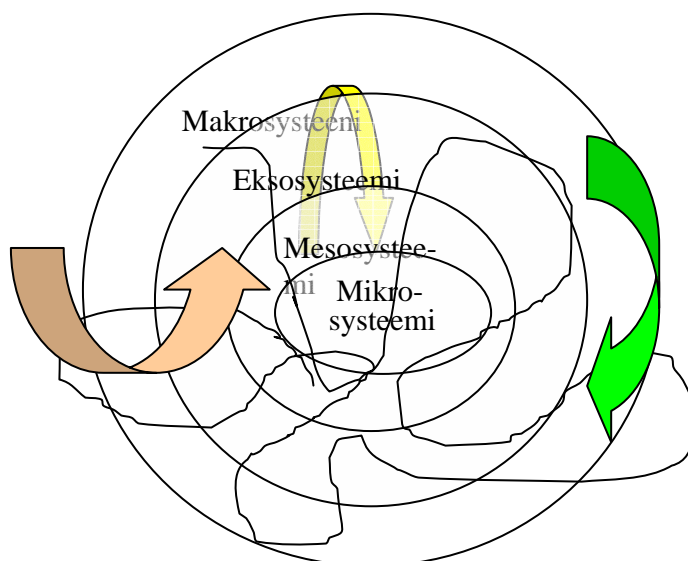
Tuotteen kerroksellisuutta on mallinnettu kolmen ympyrän avulla Sutisen ja Antikaisen (1996, 127) teoksessa: sisimmässä ympyrässä on ydintuote, toisessa lisäedut ja kolmannessa on mielikuvatuote. Kao, Kao ja Kao (2002, 73) mallintavat sisäkkäisten ympyröiden avulla päätöksentekoprosessin eri tasot. Heidän mallissaan ympyröitä on peräti kahdeksan. Sisimmällä tasolla on konkretisoitunut päätöksenteko ja uloimmalla tasolla vähemmän hajanainen tai epäonnistunut päätöksenteko. (Kao, Kao & Kao 2002, 73.) Nämä kaksi edustavat hie-man edellä esitetystä kulttuurisesta näkökulmasta poikkeavaa lähestymistapaa.

Bronfenbrennerin ekologisen mallin anti liiketaloustieteelliselle tutkimukselle

Ahosen (2001) mukaan taloudelliset ja organisatoriset ilmiöt ovat monimutkaisia ja kokonaisvaltaisia. Monet vaikutuksista ovat samanaikaisia, mutta erisuuntaisia. Ennen kaikkea erisuuntaisten asioiden vaikutusten huomioiminen kokonaisuuden kannalta on bronfenbrenneriläisen ajattelumallin etu. Vaikka mallilla ei pystyisikään eri yksityiskohtien loogiseen järjestämiseen, jo se, että kokonaisuus tiedostetaan, voi auttaa toimimaan tavoitteellisemmin. Pasanen (1999) puhuu eri ympäristöjen yhteensopivuudesta. Yhteensopivuudella voidaan tarkoittaa myös erilaisten arvoympäristöjen yhteensopivuutta. Erilaisia ympäristöjä ja arvoympäristöjä joudutaan jatkuvasti sovittelemaan yrityksessä yhteen. Tähän ajatteluun Bronfenbrennerin (1979) malli sopii hyvin. Toinen ansio bronfenbrenneriläisellä tarkastelutavalla on kokonaisuuden hahmottaminen, tutkittavan kohteen erilaisten sidosten näkyväksi tekeminen. Esimerkiksi Ahonen (1998, 35–36) toteaa, että jokainen toimija, yhteistyökumppani, yrittäjä jne. katsoo asioita omasta näkökulmastaan.

Bronfenbrennerin mallilla voidaan esimerkiksi kuvata perinteinen sidosryhmäajattelu (ks. Grönroos 1982; Gustafsson & Mannermaa 1984) toisella tavalla kuin aikaisemmin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen kannalta tärkein sidosryhmä sijoitetaan mikrosysteemiin, seuraavaksi tärkeimmät mesosysteemiin jne. Vastaavasti esimerkiksi Vanhalan ym. (1995) pohdinta siitä, mistä yrityksen kriisit syntyvät, voidaan havainnollistaa siten, että asiat, jotka haastatellut yrittäjät ottavat esiin, ovat seuraavat: puutteellinen taloushallinto, ongelmat liikkeenjohdossa, kilpailutilanteen äkillinen muutos, epäedullinen kustannusrakenne, markkinamuutokset ja isot hankkeet, sijoitetaan kriisin vakavuuden mukaan ympyröille. Kriisistä selviytymisen keinoja ovat Vanhalan ym. (1995) mukaan maksuvalmiuden ja käyttökäteen parantaminen, tehokkuuden lisääminen, liikkeenjohdon uudelleenjärjestelyt, sitouttava henkilöstöpolitiikka, ydintoimintoihin keskittymien ja aktiivinen liiketoiminta. Nämä voidaan sijoittaa ympyröille sen mukaan, mitkä niistä ovat yrityksen kannalta tärkeimmät. Asioiden sijoittelu ekologisille tasoille ei ole ongelmatonta, sillä osa tekijöistä, vaikka ne olisivat yrityksen kannalta tärkeitä, ovat sellaisia, joihin

yritys ei voi itse juurikaan vaikuttaa. Tällaiset tekijät sijoittuvat bronfenbrenneriläisellä ajattelutavalla makrosysteemiin.



KUVIO 7 Bronfenbrenneriläinen kuvaus perheyriksen systeemien vuorovaikutuksesta

Bronfenbrennerin ajattelumallin mukaan kuviossa seitsemän on esitetty malli perheyriksen systeemien vuorovaikutuksesta ja prosessimaisuudesta. Tähän kuvioon lisättyllä viivalla kuvataan sitä vuorovaikutusta, joka kehillä on toisiinsa. Painotuksiin vaikuttavat yrityksen koko, toimiala, elinkaaren vaihe yms. tekijät. Perheyritys kohtaa elämässään erilaisia ekologisia systeemejä, ja yrittäjä joutuu toiminnassa ottamaan huomioon niiden erilaisuuden. Valintoja joudutaan sopeuttamaan niin, että osat toimivat yhteen ja perheyritys säilyy elinkelpoisena jatkuvasti muuttuvissa olosuhteissa. Nuolilla halutaan korostaa systeemien jatkuvaa prosessia suhteessa toisiinsa. Esimerkiksi kun globalisaatio ja EU luovat positiivisia mahdollisuuksia yksittäisen henkilön työskentelymahdollisuuksiin ympäri maailmaa, on niiden olemassaolon seuraukset otettava huomioon myös eksosysteemeissä (kunnallisessa päätöksenteossa: hankintojen kilpailuttaminen sekä makrosysteemin sisällä: valtakunnallisessa lainsäädännössä).

Perheyritys kasvavana yksilönä

Perheyritystä voi hyvin verrata kasvavaan ja kehittyvään yksilöön. Molemmat käyvät läpi erilaisia kasvun ja kehityksen vaiheita, joihin ulkoisilla tekijöillä on vahva vaikutus. Kasvava yksilö, lapsi tai nuori, kohtaa elämässään erilaisia ekologisia systeemejä ja erilaisista ekologisista systeemeistä johtuvia painotuksia: ihmisiä joiden ekologisten systeemien tasapaino on erilainen kuin hänen oman systeeminsä tasapaino.

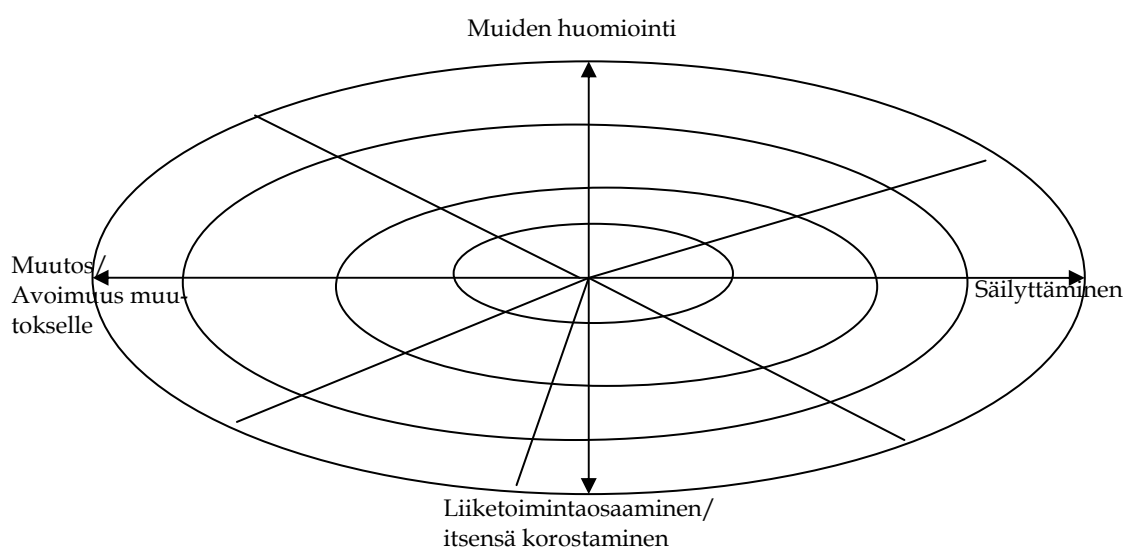
Perheyriksessä yrittäjä joutuu sopeuttamaan jatkuvasti erilaisia ekologisia prosesseja siten, että perheyritys pystyy toimimaan yrityksenä. Hän sopeuttaa oman perheyriksensä, työntekijöiden, yhteistyökumppaneidensa ja asiakkaidensa ekologisia tasoja toisiinsa. Perheyrittäjän oma ekologinen systeemi on

tässä prosessissa avainasemassa, koska hän toimii oman systeeminsä ohjaajana. Tapahtumien merkitys ja yhteys perheyrittäjien arkeen huomataan usein vasta jälkikäteen, aivan kuten yksilönkin elämässä usein tapahtuu. Yrittäjän asioille antama painotus vaihtelee persoonaan liittyvien tekijöiden lisäksi toimialan ja yrityksen koon mukaan. Tässäkin mielessä bronfenbrenneriläinen ajatus *kasvu ympäristön* (yrityksen toimintaympäristön) vaikutuksesta yrityksen toiminnan jatkumiseen on merkittävä. Mallin avulla asioiden vuorovaikutuksellisuus ja prosessimainen luonne oli havaittavissa jo pienellä kohdejoukolla. (Niemelä 2003b.)

Kooste käytetyistä lähestymistavoista

Kuviossa 8 on esitetty tiivistettynä tutkimuksen lähestymistapa ja ajattelumaailma eli se, miten tutkija tämän kokonaisuuden tässä tutkimuksessa ymmärtää ja hahmottaa. Tagiurin ja Davisin (1992, 1996) perheyrittäjyyden kolmen ympyrän mallilla siis lähestytään perheyrittäjiä joko perheen, yrityksen (liiketoiminta) tai omistajuuden näkökulmasta. Bronfenbrennerin (1979) ekologisen teorian avulla hahmotetaan arvoille ja jatkuvuudelle taso, missä suhteessa ne ovat pitkäikäiseen perheyrittäjyyteen. Schwartzin (1992) arvoulottuvuusajattelulla saadaan puolestaan näille tasoille ulottuvuudet.

Ajattelu poikkeaa aiemmasta arvojen tarkastelusta, sillä yleensä tutkimuksissa tyydytään toteamaan suoraviivaisemmin, mikä on esimerkiksi arvojen keskihajonta suhteessa omistajan koulutukseen tai yrityksen toimialaan. Tässä tutkimuksessa kuvaillaan sitä, miten arvoihin ja jatkuvuuteen liittyvät muuttujat sijoittuvat suhteessa tarkastelun kohteena oleviin yrityksiin. Arvojen ajatteluun olevan erilaisia syvyydeltään ja ulottuvuudeltaan suhteessa perheyrittäjyyteen, kuten edellä on todettu. Arvo on siis olemassa, mutta se, miten arvo perheyrittäjästä käsin määritellään, poikkeaa *yrityksilöittäin*.



KUVIO 8 Yhdistelmä Bronfenbrennerin, Schwartzin sekä Tagiurin ja Davisin mallin käytöstä perheyrittäjien tutkimuksessa

Perheyriityksen kannalta katsottuna Bronfenbrennerin (1979) mallilla voidaan siis hahmottaa asioiden kerroksellisuutta ja prosessimaisuutta. Kun tähän lisätään, Schwartzin (1992) mallin avulla saadut arvoulottuvuudet, auttaa yhdistetty malli asioiden laajan kerroksellisuuden ja monimuotoisuuden ymmärtämisessä ja jäsentämisessä. Tagiurin ja Davisin (1992, 1996) mallin mukaisista tarkastelunäkökulmaista ei voida valita kerralla kaikkia, vaikka kokonaisnäemyksen luominen olisikin kiintoisaa. Jo tässä vaiheessa rajatulla tarkastelunäkökulmalla syntyy lopputuloksena paradoksaalisesti laajoja ja hankalasti luettavia listoja tasojen sisällöistä. Yksi keskeinen ongelma on se, että listojen sisältö ja painotukset vaihtelevat vastaajan mukaan. Vastaajan listauksen taustavaikuttimet jäävät analyysin tavoittamattomiin.

Kokonaisuudessaan mallien ongelmana on se, että kaikkia prosesseja ja kerroksia ei voida tutkittavista yrityksistä löytää, tunnistaa eikä ymmärtää vaan arvojen kuvaus jää pakostakin vaillinaiseksi. Kuten jo edellä on todettu, laaja-alaisesta pyrkimyksestä huolimatta joudutaan palaamaan rajattuun tarkastelunäkökulmaan. Ytimien tunnistamista vaikeuttaa lisäksi se, että ytimet ovat yksilöllisiä ja alati ajassa ja tilanteessa muuttuvia sekä lisäksi arvojen määrittely on kontekstuaalista ja henkilösidonnaista. Myös tutkijan oma arvomaailman ja kokonaisuuden hahmottamisen kyvyn rajoittava vaikutus on otettava huomioon. Näiden näkökulmien yhdistämisen hyötyarvona voidaan kuitenkin pitää sitä, että näin saadaan väline kerroksellisuuden näkyväksi tekemiseen.

3 BRONFENBRENNERILÄISIÄ JÄSENYYSIÄ PITKÄÄN ELÄNEIDEN PERHEYRITYSTEN ARVOIHIN JA JATKUVUUTEEN

Yrityselämän ja etiikan välisten suhteiden keskustelussa on erotettavissa neljä painotusta. Kaksi edustaa yritysmaailman ja etiikan yhteensopimattomuutta ja kaksi näkemystä siitä, että etiikka on suorastaan välttämätöntä liike-elämälle. Näkemyksen ”Liike-elämässä ei voida lainkaan puhua etiikasta” taustalla on myytti amoraalisesta liiketoiminnasta: yritysmaailma toimii aina epäeettisesti.

Toisen näkemyksen mukaan yritysmaailma on eettisesti neutraalia eli ei-eettistä. Tämä näkemys perustuu ajatukseen, että liike-elämässä vallitsevat omat lakinsa, joita ei voida arvioida eettisin perustein, sillä liike-elämässä päämääränä on voiton tuottaminen eikä siellä ole aikaa eettisiin pohdintoihin. (ks. esim. Velasquez 1987, 37; Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002; Fisher 2003.)

Kolmas näkemys lähtee ihmisistä toimijoina: moraalinen vastuu koskee yrityksessä toimivien yksilöiden lisäksi myös yritystä. Ja neljänneksi: moraalinen oikea ja väärä kytkeytyvät liike-elämään yrityksissä työskentelevien ihmisten kautta. (Fritzsche 1995; Nylén 1995, Warren 1995; Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002; Velasquez 1987, 36.) Nämä kaksi jälkimmäistä näkemystä vastaavat tutkimuksen tekijän näkemyksiä yritysetiikasta.

Aaltio-Marjosola (1991) toteaa, että merkitysyhteisöjen jäsenenä tulemme ihmisiksi sitoutumalla toisiin yhteisöjen jäseniin. Erilaiset organisaatioiden yhteisesti rakentaneet merkitysjärjestelmät muokkaavat jäsenten tapaa jäsentää ympäristöään. Tällaisia ympäristöjä ovat esim. kilpailutilanne, innovaatiomahdollisuudet ja yrityksen toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset. (Aaltio-Marjosola 1991.) Juutin (1997) mukaan, arvojärjestelmät kuvaavat rationaalises- sa muodossa sen, mitä organisaation jäsenet pitävät toivottuna. Arvojärjestel- mät vaikuttavat organisaation päämäärien ja strategioiden valintaan. (Juuti 1997, 35.)

3.1 Arvotasot bronfenbrenneriläisittäin

Arvojen bronfenbrenneriläinen tarkastelu aloitetaan jakamalla pitkäikäisten perheyriyten arvot ekologisten kehien mukaan mikro-, meso-, ekso- ja makroarvoiksi. Tällä tarkastelulla pyritään tuomaan keskusteluun näkökulma arvojen prosessimaisuudesta suhteessa yritykseen. Tässä tutkimuksessa tällä tarkoitetaan sitä, että yksittäisten arvojen merkitys (*arvon painoarvo*) vaihtelee yrityksittäin, yrityksen sisäisten ja ulkoisten prosessien mukaisesti.

Mikroarvoilla ymmärretään perheyriyksen ydinarvoja. Mikroarvot ovat liiketoiminnan kannalta keskeisiä yksittäisiä toimintoja ohjaavia arvoja, ja ne ovat omistaja-johtajalle henkilökohtaisesti läheisiä ja tärkeitä. Yrityksen mikroarvoihin sekoittuu työntekijöiden arvomaailmaa, asiakkaiden arvomaailmaa ja yrittäjän oman mikrosysteemin arvomaailma. Esimerkiksi Puohiniemi (2003, 9–2, 29) toteaa arvojen olevan valintoja ohjaavia periaatteita. Tästä näkökulmasta arvoja voidaan pitää merkittävinä taustavaikuttajina.

Mesoarvot ovat sekoitus eri toimijoiden mikroarvoista. Tätä arvotasa voitaneen pitää perheyriyksen päivittäisen toiminnan kannalta tärkeimpänä. Tämä on asiakkaiden, työntekijöiden, yrittäjän ja kaikkien yrityksen toimintaan välittömästi tai välillisesti liittyvien arvojen kohtaamis-pinta. Mesosysteemi sisältää kaikki tahot, jotka välillisesti vaikuttavat tavalla tai toisella perheyriyksen toimintaan tai sen tekemisiin ratkaisuihin.

Eksoarvoilla ymmärretään toimintaan välillisesti vaikuttavia toimintaympäristön arvoja ja asenteita. Näihin arvoihin perheyriyksen ei voi suoraan vaikuttaa. Kunnan tasolla poliittiset voimasuhteet vaikuttavat päätöksiin, esimerkiksi kunnan harjoittamaan tontti- ja elinkeinopolitiikkaan. Arvot muodostuvat yhteiskunnallis-poliittisista tekijöistä, alueen kulttuurista ja tavasta toimia. Eksoarvot vaikuttavat päivittäiseen toimintaan välillisesti. Niiden olemassaoloa ei välttämättä tiedosteta, ymmärretä tai edes haluta ymmärtää tai hyväksyä.

Makroarvot ovat yhteiskunnallisella ja globaalilla tasolla vaikuttavia arvoja. Globalisaatio vaikuttaa arvojen ja normien muuttumiseen. Ne tulevat jollain tapaa entistä homogeenisemmiksi. Makroarvojen vaikutus mikroarvoissa näkyy viiveellä. Viiveen pituus riippuu siitä, millä toimialalla yritys toimii, millä paikallakunnalla se toimii ja millainen on työntekijöiden ja heidän taustajoukkonsa arvomaailma. Lecklinin (2002) mukaan arvot, visio, missio ja strategiat muodostavat loogisen toimintaa ohjaavan kokonaisuuden.

Esimerkiksi Monahanin (2002) mukaan uskonto rinnastetaan usein etiikkaan, vaikka se ei ole etiikkaa. Vastaavasti Behrman (1981) katsoo huomattavan osan arvoista olevan lähtöisin uskonnollisista uskomuksista. Voidaan ajatella, että kapitalismi perustuu sekä uskonnollisiin että intellektuaalisiin arvoihin. Toinen keskeinen arvojen perusta on hänen mielestään intellektuaalinen tai metafyyssinen. (Behrman 1981, 4–5.) Protestanttisen työetiikan merkitys on ollut positiivinen yrittäjyyden arvon nousemiselle Amerikassa (Miles, Munilla & Co-vin, 2004). Samoilla linjoilla on Vogel (1991), joka korostaa protestanttisen maailmankuvan tehneen liike-elämän etiikan mahdolliseksi: katoliset pitävät työtä

kirouksena, ja protestantit katsovat, että menestys on Jumalan palkinto hyvin tehdystä työstä.

Liiketalouden opiskelijat suhtautuvat Brutonin (2004) mukaan useimmiten skeptisesti tai relativistisesti etiikkaan, silti he yleensä myöntävät oikeaksi niin sanotun kultaisen säännön¹⁴. Siksi sen voisi ottaa lähtökohdaksi liike-elämän etiikan kursseille: 1) kuvittele itsesi toisen asemaan ja 2) kuinka haluaisit tulla kohdelluksi toisen ihmisen paikalla. (Bruton 2004.) Solberg, Strong ja McGuire Jr. (1995) korostavat etiikan elämisen (ei siis oppimisen tai opiskelun) ja kokemuksellisen ymmärtämisen merkitystä. Koska nuoret liiketaloustieteen opiskelijat ovat tulevaisuuden tekijöitä ja johtajia, on heidän saamansa koulutuksen eettiseen sisältöön tarpeen kiinnittää huomiota myös monikulttuuriselta kannalta (Allmon, Chen, Pritchett & Forrest 1997). Tästä keskustelusta on helppo havaita, ettei ole olemassa yksiselitteistä polkua, jota arvokeskustelu voisi kulkea. Painotuksiin vaikuttavat kulttuuriin, uskuntoon ja henkilökohtaisiin kokemuksiin liittyvät asiat.

Seuraavaksi arvot jaetaan perheen, yrityksen ja omistajuuden kannalta arvotasoihin Tagiurin ja Davisin (1992, 1996) perheyrittäjyyden kolmen ympyrän mallia mukailten. Perheen, yrityksen ja liiketoiminnan ympyrät jaetaan Bronfenbrenneriläisittäin neljään arvo-osaan, *arvojen omistajiin*.

Bronfenbrenneriläinen arvokehäajattelu perheen, yrityksen ja liiketoiminnan kannalta

Bronfenbrenneriläinen arvokehäajattelu ja Tagiurin ja Davisin (1992, 1996) perheyrittäjyyden kolmen ympyrän malli on koottu tiivistetysti taulukkoon 2. Bronfenbrennerin (1979) arvokehät ovat sarakkeissa, ja riveillä ovat Tagiurin ja Davisin (1992, 1996) perheyrittäjyyden kolmen ympyrän mallin *ympyrät*: Perhe, omistajuus ja liiketoiminta.

Perheen kannalta mikrosysteemiin kuuluu ydinperhe. Jokainen ydinperhe on yksilöllinen, omanlaisensa. Omistajuuden kannalta mikrosysteemi sisältää perheyrittäjyyden vastuulliset omistajat. Tässä vastuullisilla omistajilla ymmärretään niitä, jotka ovat taloudellisessa vastuussa yrityksestä. Liiketoimintanäkökulmasta mikrosysteemi sisältää yrityksen ydinliiketoiminnot.

Mesosysteemissä on perheen kannalta suku ja ystävät, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan. Omistajuuden kannalta mesosysteemiin kuuluvat työpai-kan omistajat, ja liiketoiminnan kannalta perheyrittäjyyden lähiverkostot sekä yhteistyökumppanit.

Eksosysteemiin sisältyy perheen näkökulmasta kotipaikkakunta. Omistajuus voi olla jo laajempi kokonaisuus. Siihen voivat kuulua rahoittajat ja sijoittajaomistajat, jotka odottavat katetta rahoilleen, liiketoiminnan kannalta paikallisverkostot. Paikallisverkostoina voivat olla esimerkiksi muut alueen yrittäjät. Makrosysteemiin kuuluu perheen kannalta koko maailma, omistajuuden kan-

¹⁴ Tässä tarkoitetaan Raamatun kultaista sääntöä: "Tehkää samoin muille, kuin haluatte itsellenne tehtävän."

nalta yhteiskunta (verotulot) ja liiketoiminnan kannalta muu liiketoimintaympäristö (ja globaali taso).

TAULUKKO 2 Perheyriksen arvokehien sisältöön vaikuttavia tekijöitä¹⁵

	Mikrosysteemi	Mesosysteemi	Eksosysteemi	Makrosysteemi
Perhe	ydinperhe	suku, ystävät	kotipaikkakunta	koko maailma
Omistajuus	vastuulliset omistajat	työpaikan omistajat	rahoittaja, sijoittajaomistajat	yhteiskunta
Liiketoiminta/Yritys	omat ydinliiketoiminnot	lähiverkostot, yhteistyökumppanit	paikallisverkostot	muu liiketoimintaympäristö

Perheen arvokehät perheyriksessä

Arvot onkin koettu tärkeiksi asioiksi perheyriksessä. Esimerkiksi Hoy ja Verser (1994) tuovat esiin Jaffen esittämän (1990) perheen peruskirjan. Lista on kymmenkohtainen, ja kolmantena mainitaan perheen arvoväittämät. Salvato, Williams ja Hebbershon (2002) nostavat esiin perheen arvoissa kulttuurin ja sosiaalisen pääoman. Tähän kuuluvat yhteiset koodit, kieli ja tarinat, luottamus, normit, velvollisuudet ja identifikaatio. (Salvato, Williams, & Hebbershon 2002.)

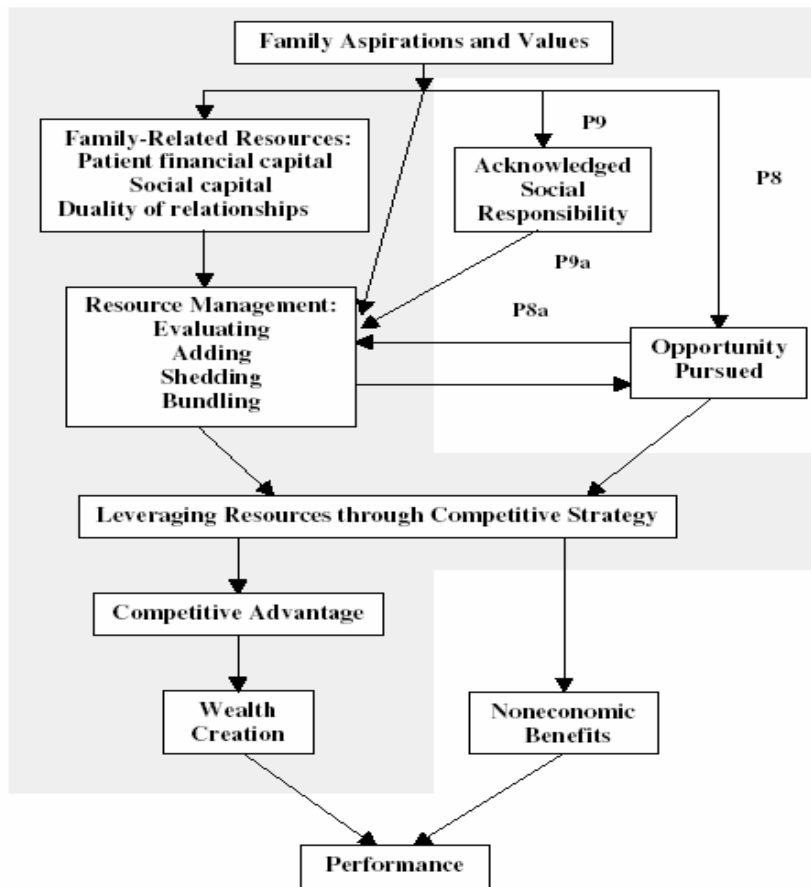
Perheen arvokehä voidaan jakaa bronfenbrenneriläisittäin neljään osaan: ydinperheeseen, sukuun, kotipaikkakuntaan ja koko maailmaan. Mikrosysteemissä on ydinperhe ja ne tekijät, joilla on suurin vaikutus siihen, että perheen kokonaisuus on sellainen, miltä se näyttää ja tuntuu. Perheen arvot saavat vaikutuksia perheen ulkopuolelta ympäröivästä kulttuurista ja kokemusmaailmasta, ja toisaalta arvot muokkautuvat, perheen sisällä, perheelle *sopiiviksi*. Perheen mikrosysteemin tasolla tehdään valinnat siitä, keitä kuuluu esimerkiksi tärkeimpien *sukulaisten* verkostoon.

Mesosysteemissä perhe hahmottuu soluna sukuun. Sukulaisuuden verkosto voi olla laaja tai suppea. Arvot ja arvostukset ovat peräisin koko suvun arvoista. Mesosysteemiin kuuluvat suvun ja perheen lisäksi myös ystävät.

Eksosysteemissä olevat asiat vaikuttavat välillisesti perheeseen: paikkakunta, jolla perhe fyysisesti elää, on tärkeä taustavaikuttaja. On merkittävää, millainen ilmapiiri paikkakunnalla vallitsee esimerkiksi suhteessa yrittäjyyteen ja miten arvostetaan työtä, omillaan toimeen tulemistä, vaurautta, itsenäisyyttä ja muita vastaavia arvoja.

Makrosysteemiin voidaan hahmottaa se maa, kulttuuri ja maanosa, jossa asutaan. Nykypäivänä hahmotukseen voidaan ottaa suureellisesti koko maailma, sillä globalisaation seurauksena tapahtumat eri puolilla maapallollamme vaikuttavat usein arkeemme tavalla tai toisella. Globalisaation mukana maapallo on *kutistunut* ja arvot ovat samalla joiltain osin kansainvälistyneet (Asgary & Walle 2002). Yksi suuri muutos on länsimäisen individualismin ja ydinperheajatelun leviäminen ennen hyvin sukukeskeisiin kulttuureihin.

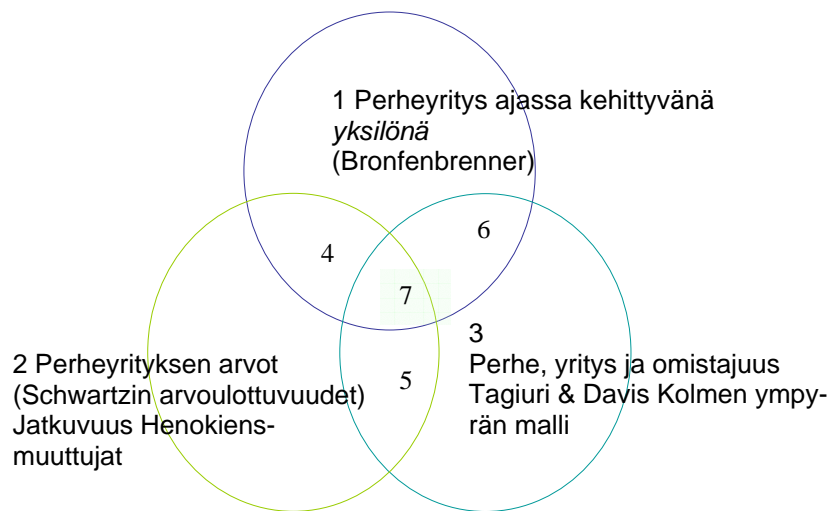
¹⁵ perheen, omistajuuden ja yrityksen näkökulmasta



KUVIO 9 Perheen vaikutus resurssien johtamiseen, strategiaan ja toimintaan¹⁶

Kuvion 9 Perheen vaikutus resurssien johtamiseen, strategiaan ja toimintaan (Chrisman, Chua & Zahra 2004) avulla voidaan tarkastella tätä moniulotteista vaikutussuhteiden maailmaa. Perheyrityksessä yrityksen taustalla olevan perheen arvot ja päämäärät heijastuvat yritykseen. Julkituodut arvot konkretisoituvat yrityksen toiminnassa, ja niiden aitous joutuu käytännön testiin. Arvot ilmenevät yrityksen sosiaalisessa vastuussa. Arvot heijastuvat myös siihen, millaisia kilpailustrategioita yrityksessä käytetään, ja toisaalta siihen, mitä aineettomia kannustimia ja lisäarvoa yrittäjyys antaa perheelle. Lisäksi perheen dynamiikalla on suuri vaikutus perheen omistajuuspolitiikkaan ja perheyrityksen tulevaisuuteen (Davis & Herrera 1998). Davis ja Harveston (1999) puhuvat sukupolvien varjosta perheyrityksessä. Tähän varjoon liittyvät esimerkiksi jo edellä käsitelty yrityksestä luopuminen tai omistajajohtajien persoonallisuuden piirteet. Ne ovat tekijöitä, joihin ei ulkoapäin voi juurikaan vaikuttaa. Kärjistäen voi todeta, että työpaikan voi vaihtaa, mutta sukulaisiaan ei. Perheyrityksessä perheenjäsenten sisäinen kahtiajako ei tee yrityksessä työskentelemistä helpoksi eikä se edesauta yrityksen jatkumista.

¹⁶ "Family influence on resource management, strategy, and performance" Chrisman, Chua ja Zahra (2004). Tummennettu alue on peräisin Sirmonin ja Hittin (2003) tutkimuksesta.



KUVIO 10 Pitkäikäisten perheyritysten arvoprofiili tutkimuksen kohteena

Tutkimusongelmat

Tämän tutkimuksen tarkennettu tutkimusongelma ja sitä seuraavat alaongelmat ovat seuraavat:

1. Millainen on pitkään eläneiden perheyritysten arvojen profiili bronfenbrenneriläisellä jäsenyyksellä?
 - 1.1 Millainen on perheyrityksen arvoprofiili Schwartzin ja Bronfenbrennerin malleilla koottuna?
 - 1.2 Millä tavoin perheyrityksen ikä on yhteydessä arvoprofiiliin?
 - 1.3 Kuinka pitkäikäisissä perheyrityksissä käsitykset jatkuvuudesta vastaavat Henokiens-yritysten näkemyksiä jatkuvuuden edellytyksistä? (bronfenbrenneriläinen jäsenyys)

Seuraavaksi tarkastellaan tutkimuksen käytännön toteuttamista (luku 5), esitellään tutkimuksen tulokset (luku 6) ja lopuksi pohditaan tulosten käytännön merkitystä ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita (luku 7).

Se, millaisena yritys näyttäytyy asiakkaille, työntekijöille, yhteistyökumppaneille ja omistajille ja omistajien lähipiirille, on siis monen tekijän summa. Jokaisella sidosryhmällä on lisäksi oma näkökulma ja tulkinta yrityksestä. Voitaan todeta, että kysymys on erittäin haasteellisesta kokonaissysteemistä.

Omistajuuden arvokehät perheyrietyksessä

Omistajuuden arvokehät perheyrietyksessä sisältävät vastuulliset omistajat, työpaikan omistajat: rahoittaja- ja sijoittajaomistajat sekä yhteiskunnan. Yrityksen kannalta tärkein tekijä (mikrotaso) ovat sen vastuulliset omistajat. He ovat yrityksen henkinen sielu: ydin, jota ilman yritystä ei olisi olemassa sellaisena kuin se on.

Mesosysteemissä ovat työpaikan omistajat eli perheyrietyksen työntekijät. Heille perheyritys on myös todella tärkeä, sillä he ovat rakentaneet elämänsä ja olemisensa työpaikkansa varaan. Useimmiten he ovat riippuvaisempia työpaikastaan kuin työpaikka heistä, sillä perheyritys voi helposti korvata rutiinitöissä työskentelevät. Työntekijät eivät välttämättä ole ymmärtäneet oman roolinsa merkitystä yrityksen menestymiseen, varsinkin kun on kysymys pienestä ja keskiuudesta perheyrietyksestä. Yrityksen etu ja menestyminen tulisi nähdä välttämättömänä työntekijän henkilökohtaiseen menestymiseen. Toisaalta pelkästään *henkilökohtaista* menestymistä tavoittelemalla ei perheyritys menesty. Tässä on yhteys siihen, että ellei yritys menesty pitkällä aikavälillä, ei myöskään yksilö menesty. Toisin päin ajatellen yhtälö toimii niin, että jos yritys menestyy, menestyvät myös siinä työskentelevät yksilöt. Tätä taustaa vasten mesosysteemissä olevien arvojen voi ajatella olevan yrityksen todellisia (käytännön) arvoja.

Eksosysteemissä ovat rahoittajat ja sijoittajat. Rahoittajat ja sijoittajat ovat kiinnostuneita siitä, että he saavat takaisin sen, mitä ovat perheyrietykselle lainanneet. He odottavat tuottoa sijoittamalleen pääomalle. Asiakkaat, tavaran-toimittajat ja muut yrityksen toiminnasta riippuvaiset tahot kuuluvat joko mesosysteemiin tai eksosysteemiin, sen mukaan, kuinka tärkeä merkitys yrityksen toiminnalla on heille.

Makrosysteemissä oleva yhteiskunta odottaa verotuloja, joita perheyritys sekä siellä työskentelevät sille maksavat. Mitä paremmin perheyrietyksellä menee, sitä enemmän se niin halutessaan pystyy palkkaamaan työntekijöitä ja maksamaan veroja yhteiskunnalle. Nykyään on tosin tullut tavaksi laskea, missä liiketoiminta on edullisinta lähinnä sijoittajien ja omistajien kannalta. Tässä prosessissa jää huomiotta se, kuinka paljon yhteiskunta on välillisesti sijoittanut yritysseen tarjoamalla koulutusta, yleistä infrastruktuuria (tiet, vesijohtoverkostot, työtilat, päivähoitopalvelut, koulutus), sairaanhoitopalveluja ja muita yrityksen toiminnan kannalta tai sen työntekijöiden ja omistajien kannalta toisaalta välttämättömiä ja toisaalta mukavuutta lisääviä asioita ja palveluja. Yhteiskunta sijoittaa tätä kautta perheyrietyksiin, ja sillä on oikeus sijoituksensa tuottoon eli verotuloihin.

Omistajuus ja johtajuus

Omistajuus ja johtajuus liittyvät kiinteästi yhteen. Johtaminen liittyy yrityksen liiketoimintaan. Johtajuuden arvot ovatkin yksi keskeinen aihe liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa (ks. esimerkiksi Kenyon 1998; Verstraeten 1998; Washbush & Clements 1999; Takala 1999; Pesqueux 2000; Sintonen & Takala 2002.) Perheyrietyksen työntekijöille saattaa olla juridisen yrityksen erottaminen yrittäjän persoonasta ellei täysin mahdotonta niin ainakin hyvin vaikeaa. Tästä näkökulmasta omistajuudella ja johtajuudella on kiinteä riippuvuussuhde toisiinsa. Perheyrietyksessä tämä suhde on aivan erityisen kiinteä, sillä useimmiten omistaja myös johtaa perheyrietytystä henkilökohtaisesti. Omistajuuteen liittyy lopulta vallasta luopuminen. Siihen, kuinka luopuminen käytännössä tapahtuu, vaikuttavat arvot ja asenteet joita yrityksessä on. (Veranen 1987, 80, 99.) Vastuullisten omistajien ja sijoittaja-omistajien, kuten osakkeenomistajien, suhde omistajuuteen on erilainen. Vastuulliset omistajat rakentavat yrityksen tulevaisuutta ja sijoittajat odottavat tuottoa. (Makhija & Patton 2004.) Tällä alueella syntyy helposti yrityksen sisäisiä arvoristiriitoja.

Tekoja voidaan arvioida vähintään kolmelta kannalta. Ensinnäkin, etteko on hyvä tehdä, toiseksi, ette on huono asia, jos teko tehdään ja kolmanneksi teon tekeminen ei ole hyvä eikä huono asia. (Chisholm 2001, 79.) Kuvittelemme olevamme eettisiä ja tekevämme päätöksiä, jotka kestävät tarkastelun arvojen kannalta. Käytännössä esimerkiksi johtajat tekevät usein epäeettisiä päätöksiä ja toimivat epäeettisesti (tiedostamatta sitä välttämättä itse). Yrityksissä kohdellaan ihmisiä eri tavalla sen mukaan, mikä arvo heillä on yritykselle. (Banaji, Bazerman & Chugh 2003.)

Yrittäjien henkilökohtaista arvomaailmaa on tarkasteltu eri aikoina. Joutsen-Onnelan (2003, 40) mukaan yrittäjien omaksumat arvot ja heidän yrittämislleen antamat selitykset ovat keskenään samansuuntaisia. Yrittäjien arvostamia asioita ovat esimerkiksi onnistuminen, riippumattomuus ja itsenäisyys.

Sosiaaliset ryhmät poikkeavat Puohiniemen (1993, 24) mukaan toisistaan selvästi arvojen suhteen. Merkittäviä tekijöitä ovat koulutus, ikä, sukupuoli ja sosiaalinen asema. Kansalaisuuden lisäksi ikä, sukupuoli, teollisuuden ala ja työskentelyaika vaikuttavat Peppers ja Diskin (2001) mukaan siihen, miten ihminen suhtautuu arvoihin liittyviin kysymyksiin. Vastaavasti Junnola ja Juuti (1993) arvioivat johtajien arvomaailman kovaksi ja radikaaliksi: ihmisläheisyyteen ja ihmissuhteisiin liittyvät arvot ovat heikkommat kuin muissa ryhmissä. (Junnola & Juuti 1993). Eri ihmisten arvot muistuttavat toisiaan, ja linkki ihmisen persoonan ja arvojen välillä suhteessa yritykseen keskusteluttaa. Perheyrietyksessä yrittäjän ihmiskuva vaikuttaa siihen, miten hän yrityksessään toimii. Yrittäjä on oman *kulttuurinsa* ja kasvatuksensa tuote. Kulttuuria voi pitää keskeisten arvojen joukkona. Se, kuinka kotimaassa voi käyttäytyä ja johtaa yritystä, ei välttämättä pädekään muualla. (Heikkonen 1989, 23; Juuti 1997, 31; Mauro, Natale & Libertella 1999; Puohiniemi 2003.) Syntyviä ristiriitoja voidaan pitää arvoristiriitoina.

Tarkoittaessaan luottamuksen puutetta johtajien ja työntekijöiden välillä Verstraeten (1998) puhuu *corporate anorexiasta*. Luottamusta järkyttävät johtajat

ottavat yrityksen varoja omaan käyttöönsä tai vastaavasti käyttävät *luovaa las-kentatoimea* ja liikkuvat samalla laillisuuden rajoilla (Higgins & Currie 2004). Collins (2001) puhuu viidennen tason johtajista ja yrityksen siili-konseptista¹⁷, jota nämä johtajat toteuttavat päämäärätietoisesti. Ungerin (2002) mukaan arvojen vastaisesti toimittaessa on kyse useimmiten lyhytnäköisestä ajattelusta. Pitman (2003) muistuttaa, että arvoihin perustuva johtaminen on yrityksen kannalta terveempää kuin se, että johtajat ”poukkoilevat tulospalkkiot silmissään sinne ja tänne” vain miellyttääkseen sijoittajia. Hän kehottaakin antamaan ensiksi lopputilin niille, jotka ajavat vain omaa etuaan.

Johtajan ns. pimeän puolen (Washbush & Clements 1999) kohtaaminen voi perheyrityksessä olla vaikeampaa kuin muualla, vaikka johtajuus sisältää kaikkialla aina sekä positiivisia että negatiivisia aspektoja. Tämä vaikeus johtune perheyrityksessä yrityksen personoitumisesta omistajaansa. Kenyon (1998) nostaa esiin johtajan sidosryhmiä todeten, että yksittäisellä toimijalla tulisi olla oma arvostusjärjestelmänsä. Johtaja on ihmisenä henkilökohtaisesti vastuussa arvoihin liittyvistä asioista. (Kenyon 1998.) Esimerkiksi Behrman (1981) suhtautuu kriittisesti amerikkalaiseen johtamiseen ja sanoo sen tuhonneen joitain yhteiskuntamme perusarvoista, vaikka samaan aikaan se peräänkuuluttaa hyvää elämää ja elämisen laatua. Johtajan tulisi kyetä ohjaamaan ihmisiä tekemään oikeita asioita.

Liiketoiminta (Yritys)

Liiketoiminta on hahmotettu siten, että sen ekologisille arvokehille kuuluvat ydinliiketoiminnot, lähiverkostot yhteistyökumppaneineen, paikalliset verkostot ja muu liiketoimintaympäristö. Liiketoiminnan kannalta mikrosysteemissä ovat perheyrityksen ydinliiketoiminnot. Osaamisen avainalue, jonka varaan yrityksen toiminta perustuu. Mesosysteemissä ovat perheyrityksen lähiverkostot ja yhteistyökumppanit. Lähiverkostot voivat sisältää tavarantoimittajia, alihankkijoita, tuotteiden jälleenmyyjiä tai muita vastaavia, perheyrityksen liiketoiminnan kannalta merkityksellisiä tahoja.

Aasland (2004) katsoo liike-elämän etiikan olevan paradoksaalista, sillä toisaalta puhutaan arvoista, mutta usein kuitenkin toimitaan arvojen vastaisesti. Arvot voivatkin helposti muuttua vain yhdeksi markkinointikeinoksi tai paine arvojen muuttamiseen voi tulla yrityksen ulkopuolelta. Tällöin voitaneen puhua näennäisarvoista.

Yrityksen arvot muistuttavat Puohiniemen (2003) mukaan toisiaan kaikkialla maailmassa, kulttuurista ja muista olosuhteista riippumatta, sillä yritykset joutuvat ajasta ja paikasta riippumatta ratkomaan melko samanlaisia ongelmia kuin ihmisetkin. Toisaalta on muistettava, että ongelmia ratkovat yrityksissäkin ihmiset, joten arvot eivät tätä taustaa vasten ajatellen voikaan poiketa kovin paljo yksilöiden arvoista, sillä ihmiset tekevät yrityksen sellaiseksi millaisena se koetaan. Järvilehdon (1994, 204) mukaan kukaan ei voi ottaa vastaan kulttuuria, vaan hänen täytyy omaksua se kielen kautta osaksi omaa maailmaansa. Tällä tarkoit-

¹⁷ Visio tai valittu päämäärä, jota kohti yritys pyrkii tai jonka pysyvyyden puolesta se tekee määrätietoisesti töitä.

taneen kulttuuriin kasvamista. Collinsin (2001) mukaan ei ole olemassa mitään tiettyjä, oikeita ydinarvoja. Arvot ja varsinkin ydinarvot ovat tärkeitä yritykselle, mutta on yhdentekevää, mitä arvot ovat. Tärkeintä on, että ydinarvoja on ja ne ovat pysyviä ja näkyviä. Ydinarvot ovat niitä todellisia arvoja, joista yrityksessä ollaan niin innostuneita, että niistä ei luovuta missään olosuhteissa. Tämä Collinsin mainitsema arvojen *yhdentekevyys* vaikuttaa hieman erikoiselta näkökulmalta siihen nähden, mitä ja missä sävyssä arvoista kirjoitetaan. Esimerkiksi Nohrian, Joycen ja Robersonin (2003) mukaan yrityksen tulee todentaa arvonsa ja pitää niistä lujasti kiinni. Pinnallisuutta pidetään ongelmana, mutta pinnallisuuden avulla päästäviin pikavoittoihin kuitenkin sorrutaan. Gustafssonin (1990) mukaan ei ole ollut olemassa yhteiskuntaa, jossa yritykset olisi vapautettu sosiaalisista säännöistä ja moraalisisista vaatimuksista.

Eksosysteemissä ovat paikalliset verkostot. Ne vaikuttavat välillisesti perheyriksen liiketoimintaan, esimerkiksi kunnan maapolitiikkaan, päättävissä elimissä olevien asennoitumiseen yrityksiin ja siihen, millaisia yhteyksiä paikallisilla verkostoilla on muihin verkostoihin. Paikallisia verkostoja ovat esimerkiksi yhteydet muihin paikkakunnan perheyrittäjiin tai naapurikuntien yrittäjiin.

Makrosysteemi sisältää niin sanotun muun liiketoimintaympäristön. Siinä vaikuttavat globaalit suhdanteet, niin kansallinen kuin kansanvälinenkin lainsäädäntö sekä markkinat ja muut vastaavat tekijät. Tätä kautta tulevat arvot vaikuttavat esimerkiksi tuotantoympäristöjen ympäristöarvoihin ja työntekijöiden oloihin.

Perheyriksen arvoissa on ongelmallista se, että perheyritys voi luokitella arvoikseen ihanteeksi nostamia ominaisuuksia tai käytäntöjä aivan kuten yksilökin. Esimerkiksi asiakaslähtöisyys ja luotettavuus tai tulos voivat olla tällaisia. (Kettunen 1997, 201.) Warrenin (1995) mukaan liike-elämän etiikka on hyvä väline perheyriksen itsetuntemuksen lisäämiseksi. Verstraeten (1998) puhuu liiketoiminnan hengestä, joka on kuin jokaisen yksittäisen ihmisen sielu, jossa hyvä ja paha ovat tasapainossa. Sielun löytäminen on tärkeää, koska esimerkiksi Deshpanden (1996) mukaan eettisen ilmapiirin todetaan vaikuttavan merkittävästi työtyytyväisyyteen. Ehkä pitkään eläneet perheyriykset ovat löytäneet tämän sielun. Collinsin (2001) mukaan hyvistä parhaat yritykset ovat tehneet kaikkensa yrityksen sisäisten luokkaerojen syntymisen ehkäisemiseksi. Tässä on ristiriita Collinsin (2001) edellä esitetylle väitteelle sille, että on yhdentekevää, mitä arvot ovat.

Puohiniemi katsoo yrityksen arvoprosessin koostuvan kolmesta vaiheesta: etsimisestä, määrittelystä ja edistämisestä. Vasta näiden vaiheiden kautta arvot alkavat näkyä yrityksen teoissa ja toiminnan lopputuloksissa. (Puohiniemi 2003.) Svenssonin ja Woodin (2003) mukaan arvot elävät jatkuvasti. Tämä ajatus arvojen jatkuvasta elämisestä on myös tämän tutkimuksen tekijällä.

Yrityksen omistajuus ja arvot

Yrityksen omistajuus ja arvot ovat keskeisiä tekijöitä yrityksessä. Yrityksen ja omistajan arvojen erottaminen on vaikeaa. Aaltonen, Heiskanen ja Innanen (2003) jakavat organisaatiokulttuurin kahtia. Ensimmäisessä osassa on tiedos-

tettu, rationaalinen ja ääneen lausuttu osa kulttuuria. Toinen on tiedostamaton osa, jossa vaikuttavat kulttuurin latentit piirteet. Tällaisia ovat erilaiset asenteet ja arvostukset. Toimintaa ohjaavat arvot, uskomukset, perusoletukset ja tunteet kuuluvat tähän osa-alueeseen, samoin tarinat, hiljainen tieto ja vuorovaikutussuhteet. Juuti (1997, 33) korostaa, että organisaation kulttuuri saa ilmenemismuotonsa organisaation jäsenten kielellisissä ilmaisuissa, vertauskuvissa sekä ammattisanastossa. Aaltosen ja Junkkarin (2003, 102) näkemyksen mukaan arvoista vain 10 % on näkyvää ja 90 % on tiedostamatonta.

Kestävän ja vahvan omistajuuden pohjalla ovat arvot, ja arvoilla on merkittävä vaikutus asiakkaisiin (Corfman, Lehmann & Narayanan 1991). Asiakkaidenkaan kannalta arvot eivät ole yhdentekeviä. Esimerkiksi Hoy ja Verser (1994) ja Quinn (1997) ovat havainneet, että omistajan henkilökohtainen arvojärjestelmä levittäytyy koko organisaatioon. Jos omistajan arvot ovat epärehellisiä, se vaikuttaa hyvin nopeasti työntekijöiden, ja jopa asiakkaiden, arvomaailmaan (Hoy & Verser 1994; Pitkänen 2001; Niittykangas 2002, 29; Higgins & Currie 2004). Myös Deshpanden (1996a; 1996b) mukaan organisaation eettinen ilmapiiri vaikuttaa työntekijöiden eettisyyteen. Liike-elämän luonteeseen kuuluu, että yritys tekee voittoa ja noudattaa lakeja. Moraalisia perusperiaatteita on se, että liiketoiminta ei tuota vahinkoa ja liiketoiminta on rehellistä. Liiketoiminnan tulisi kunnioittaa ihmisoikeuksia, sillä autonomiaperiaatteen mukaisesti ihmisillä tulisi olla vapaus mielekkäisiin päätöksiin. (Deshpanden 1996a; 1996b.)

Pienyritysten eettiset dilemmat johtuvat neljästä tekijästä Vyakarnamin, Baileyn, Myesin ja Burnettin (1997) mukaan: intressien ristiriidasta, persoonallisuuden piirteistä, avoimuuden tasosta ja omistajien sosiaalisesta vastuusta. Ei ole parempaa tapaa tarkastella etiikan ja liikemaailman suhdetta kuin sen tarkasteleminen, kuinka tosissaan yritykset ovat yrittäneet tuoda arvoja yrityksiinsä. Ihmisten mielestä arvojen tulisi kuulua yritystoimintaan. (Velasquez 1987, 2, 13, 15, 35.) Liike-elämän etiikka on Velasquez'n mukaan (1987) keskittynyt tutkimaan sitä, mikä on moraalisesti oikein tai väärin, ja luonteeltaan se on sovellettua etiikkaa. Kokonaisuudessaan yritys on kehitysympäristö, jossa erilaiset arvot kohtaavat ja muovautuvat.

Esimerkiksi yritysten huomio on kiinnittynyt ympäristöasioihin 1980-luvun loppupuolella, kun ympäristötietoisten kuluttajien joukko on kasvanut (Kallio 2002, 111). Tätä taustaa vasten ympäristötietoisuuden arvon voi katsoa tulleen osaksi yrityksen tietoisuutta ulkoisen paineen takia. Kallio (2002) toteaa, että alun perin vihamielinen asenne ympäristöasioihin korjaantui, kun ympäristötekijöiden ymmärrettiin sisältävän taloudellisia mahdollisuuksia. Tässä tapauksessa voidaan ajatella, että asennemuutoksen taustalla on hyötyarvon oivaltaminen omalle liiketoiminnalle.

Aaslandin (2004) mukaan vastuullinen ja eettinen imago on menestymisen kannalta välttämätöntä. Myös van Buren III:n (2004) mukaan vain harva perheyritys voi olla menestyvä pitkällä aikavälillä ilman sosiaalista, poliittista tai taloudellista oikeudenmukaisuutta. Liike-elämän arvoihin voidaan ottaa kantaa toisaalta arvioimalla niitä ja suhtautumalla kriittisesti liike-elämän käytäntöihin tai toisaalta antamalla neuvoja, kuinka toimitaan, jotta lopputuloksena ovat hy-

vät päätökset ja vaihtoehdot (Takala & Uusitalo 1995). Arvojen äärimmilleen menevä kaupallistaminen ei ole tavoiteltavaa, koska silloin ne eivät ole enää arvoja, vaan tavoiteltuja arvostuksia. Arvot ovat preferenssejä sille, miten asioiden tulisi olla ja mitä kohden pitäisi pyrkiä (Puohiniemi 1993; Cragg 1997; Kettunen 1997, 202).

Organisaation suorituskyky on Kallion (2004) mukaan riippuvainen siitä, missä määrin työntekijöiden arvot ovat yhtenevät tai tukevat organisaation strategiaa. *"Arvo on henkilön sisäistetty uskomus siitä, kuinka hänen pitäisi käyttäytyä työssä."* (Korostusmerkinnät Kallion, Kallio 2004.) Tätä ajatusta voi laventaa siten, että perheyrittäjien arvot ovat perheyrittäjien arvostuksessa olevia uskomuksia siitä, kuinka perheyrittäjien toimintaan tai tulee toimia ja millaisia velvoitteita sillä on. Velvoitteista tullaan sosiaaliseen vastuuseen. (ks. esim. Takala 1985; Monahan 2002) Soares (2003) painottaa sosiaalista vuorovaikutusta yrityksen ja sen toimijoiden välillä. Tämä vuorovaikutus voidaan jakaa hänen mukaansa neljään osaan: 1) ajatuksenvaihto inhimillisten toimijoiden välillä, 2) yrityksen vuorovaikutus yksilöllisten toimijoiden kanssa, 3) yrityksen vuorovaikutus toisten yritysten kanssa ja 4) yrityksen vuorovaikutus yhteiskunnan kanssa. (Soares 2003.)

3.2 Perheyrittäjä ja jatkuvuus

Tarkasteltaessa perheyrittäjien jatkuvuutta ei oikeastaan voida ohittaa omistajuutta, perhettä ja luopumista. Luopumiseen liittyy olennaisesti niin perheyrittäjien kuin perheenkin elinkaaret. Luopumisvaiheessa yritys ja sen perustajaomistaja on (yleensä) aivan toisenlaisessa tilanteessa kuin yrityksen aloitusvaiheessa. Yleensä ottaen luopumisessa on kysymys muutoksesta ja muutos on aina toisaalta sekä riski että mahdollisuus. Kun ollaan luopumisvaiheessa, yritys saattaa olla taloudellisesti varsin merkittävä, ja tämä on omiaan lisäämään toisaalta niin jatkuvuuteen liittyviä paineita kuin konfliktejakin.

Perhe, omistajuus ja luopuminen

Omistaja on perheyrittäjien kannalta avainasemassa. Omistaja visioi perheyrittäjien tulevaisuutta, tekee päätöksiä liiketoiminnan suhteen. Aluksi omistajana¹⁸ voi olla vain yksi perheenjäsen, yleensä isä, joka on ehkä myös perustanut perheyrittäjien. Perustajan haaveissa perheyrittäjä ehkä kasvaa koko perheen työllistäväksi yritykseksi. (Gersick ym. 1997; Koironen 1998; Murray 2002.) Myöhemmässä vaiheessa omistajina ovat perheen lapset: sisarukset. Ongelmat lisääntyvät suhteessa omistajien lukumäärään. Ristiriidat perheessä heijastuvat omistajuuteen ja liiketoimintaan, ja vastaavasti ristiriidat omistajuudessa heijastuvat perheeseen ja liiketoimintaan. (Ks. esim. Koironen 1998.) Unelma saattaa muuttua

¹⁸ Esimerkiksi Lyman (1988) on tutkinut naisten roolia perheyrittäjien arvostuksessa. Naiset usein "ajautuvat" työskentelemään puolisonsa perustamassa yrityksessä ilman virallista roolia. Usein perhe ja yritys ja yrityksen henkilökunta muodostavat heidän koko elinpiirinsä.

mahdollisuuksia suuremmaksi ja tällaisessa tilanteessa voi olla vaarana, että omistajalta katoaa kyky erottaa se, mikä kohteessa on omaa, siihen itseensä liittyvää, ja mikä on sitä, jonka havainnoiva subjekti heijastaa kohteeseen (ks. esimerkiksi Reiners 1999, 221). McCollom (1998) toteaa perheyriyten kehitysprosessien olevan yksilöllisiä, sillä eri perheiden omistamissa yrityksissä perheen ja yritysten systeemit ovat riippuvaisia toisistaan eri tavalla. Tämä ajatus on samansuuntainen bronfenbrenneriläisen yksilöllisyyden näkökulman kanssa. Tämä on myös tutkimuksen tekijän näkemys perheyriyten kehitysprosseista. Jokaista yritystä voidaan pitää tästä näkökulmasta yritysyksilönä, joka on ihmisyksilön tapaan yksilöllinen tarpeiltaan, arvoiltaan ja toiminnaltaan. Yrityksellä on, allegorisesti ilmaistuna, omanlaisensa *ystäväpiiri* ja *sosiaaliset suhteet*.

Perheyriyksen ja perheen tulevaisuudesta on hyvä keskustella avoimesti: tekijät, jotka vaikuttavat ihmisen elinkaareen¹⁹, vaikuttavat yritykseenkin (Murray 2002). Mitä suuremmaksi perheyriyys kasvaa, sitä tärkeämmäksi kommunikaatio ja perheenjäsenten ajan tasalla pitäminen muodostuu (Kets de Vries 1996; Murray 2002; Henokiens.com 2004). Ulkopuolinen voi nähdä asian niin, että on parempi myydä yritys, välttää riidat ja yritykseen liittyvät epämuikavuudet. Perheelle perheyriyys ei ole pelkästään investointi, joka muutetaan sopivan tilaisuuden tullessa rahaksi, vaan se on olotila, jota jatketaan perustajan kuoleman jälkeenkin sitoutuneesti. Usein perheyriyys on omistajilleen myös hyvä taloudellinen investointi. (Brokaw & Murphy 1992; Aronoff & Ward 1998; Bradford 2001.) Jatkuvuus, aivan kuten yrittäjäyyskin, on laaja ja monitahoinen asia.

Perheyriyksestä luopuminen on iso muutos ikääntyvälle perustaja-omistajalle, mutta muutos on jossakin vaiheessa tehtävä, sillä yrityksestä luopuminen on edellytys sen jatkuvuudelle. Jatkuva muutoksen uhka luo pelon kulttuuria ja vähentää työntekijöiden aloitekykyä. Siksi muutoksissa kannattaa-kin toimia nopeasti, mutta harkitusti. (Moss Kanter 2003a.) Luopumisen vaikeutta perustajan kannalta on tarkasteltu esimerkiksi Handlerin (1994) tutkimuksissa. Hän on tyypitellyt perustajan roolia neljän metaforan avulla: monarkit, kenraalit, diplomaatit ja kuvernöörit. Monarkit eivät luovu vallasta ennen kuin on pakko, useimmiten vasta kuoleman kautta. Kenraalitkin jättävät asemapaikkansa vasta pakon edessä. Diplomaatit siirtyvät sivuun omasta tahdostaan, mutta tulevat asiantuntijoiksi yritykseen. Kuvernöörit jättävät yrityksen ja perustavat muuta liiketoimintaa. (Handler 1994.) Perheessä on hyvä pohtia, halutaanko perheyriyys pitää perheessä ja kuinka luopuja osallistuu yrityksen toimintaan. (Houlihan 2002). Tosin hitaaseen luopumiseen voivat vaikuttaa myös verotukseen ja toisaalta tiedon siirtämiseen ja oppimiseen liittyvät tekijät. Vaikka luopumista suunniteltaisiin vain perheen sisäisesti, olisi hyvä, että mukana olisi joku ulkopuolinen, joka ymmärtää tämän prosessin vaativuuden ja monimuotoisuuden.

Kokonaisuuden hallintaa helpottamaan Murray (2002) suosittaa ns. Family Business Governancen (FBG) aktiivista käyttöä. FBG on omistajaohjauksen toimintamalli. Tavoitteena on, että perheeseen kuuluvat asiat jäävät arkisiin, ruokapöydän ääressä käytäviin keskusteluihin, jotta työajan ulkopuolinen arki on

¹⁹ Elämänkaaripsykologiaan voi tutustua esimerkiksi Dunderfeltin (1997) teoksen avulla.

rentouttavampaa kaikille perheenjäsenille, yrittäjällekin. Pitkään toimineiden perheyriyten johtajat painottavat, että varsinkin kriisitilanteiden ratkaisumallien tulisi olla selvillä. Ja käytäntö puhuu FBG:n puolesta. Esimerkiksi Costan (1994) tutkimissa yli sata vuotta vanhoissa yrityksissä on ollut säännöllisiä hallituksen kokouksia sekä lisäksi usein perheenjäsenten tapaamisia – korreloiden perheyriyksissä työskentelevien sukupolvien lukumäärään. Costan tutkimissa perheyriyksissä on oivallettu, millaisia rajoja perheen ihmissuhteet, tunteet, odotukset ja vaatimukset toiminnalle asettavat. Avoin keskustelufoorumi lievittää yhteenottojen terävintä terää. (Costa 1994.). Perheyriyksessä työskentelevien kuuntelemista ja samanarvoista kohtelua korostetaan Henokiens-sivustolla (Henokiens.com. 2004) sekä Westheadin ja Cowlingin (1999) tutkimuksessa. Samanarvoisuuden tai tasapuolisuuden vaatimus on käytännössä ongelmallinen ja vaikeasti toteutettava asia.

Perheyriyksen ja perheen elinkaaret

Neubauer ja Lank (1998) ovat tarkastelleet perheyriyistä ja sen haasteita yrittäjien, yrityksen ja lasten iän suhteessa. Joka kehitysvaiheelle ovat ominaisia erityyppiset haasteet. Samansuuntaisesti esittävät esimerkiksi Winter, Danes, Koh, Fredericks ja Paul (2004): jatkuvuutta suunniteltaessa on hyvä tarkastella perheyriyksen ja omistajan ikää, työntekijöiden määrää sekä yrityksen tuottoa. Taulukossa 3 havainnollistetaan, kuinka perheyriyksen sekä yksilöiden elinkaaret kulkevat omaa tahtiaan ja toisaalta kietoutuvat toisiinsa. (Neubauer & Lank 1998, 37.) McCollom (1988) toteaa, että perheyriyksen eri systeemit ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa. Perheyriyksen ikääntyessä kasvavat yrityksen henkiseen puoleen liittyvät haasteet. Lapset ovat perustaneet omat perheensä, ja heidän ajatuksensa perheyriyksestä ovat muuttuneet tai muuttuvat. (Ks. esim. Koironen 1998 ja 2000; Gersick ym. 1997.)

Tähän Neubauerin ja Lankin (1998) taulukoon (taulukko 3), on lisätty perheyriyksen neljästä ikävaihetta kuvaava sarake sekä rivit työntekijöiden määrälle ja perheyriyksen tuotolle. Ajatellaan, että perheyriyksen ikä on yli 30 vuotta, yrityksen perustajat ovat yli 70 vuotta vanhoja ja uudet omistajat suurin piirtein samanikäisiä kuin perustaja-omistajat vaiheessa II. Uusien omistajien lapset ovat samanikäisiä kuin vaiheessa II. Perheyriystoiminnan luonne sisältää strategian tarkastelemisen tarpeellisuuden, uudistamisen ja investointeja. Omistaja-yrittäjällä motivaatio liittyy yrityksen jatkuvuuden turvaamiseen. Toisaalta oman jäljen jättäminen perheyriyksen toimintaan on merkityksellistä ja tuloksista nauttiminen on keskeistä. Yrittäjäperheet ovat erilaisia, ja ne kokevat eri tavalla kohtaamansa tilanteet. Arvomaailman voi ajatella muodostuvan prosessina suhteessa toisiin toimijoihin ja siihen sosiaaliseen kontekstiin, jossa toimitaan ja eletään. Jokaisessa perheyriyksessä työskentelevien tausta on erilainen. Kun nämä erilaiset toimijat kohtaavat toisensa, syntyy omanlaisensa ja ainutlaatuinen toimintaympäristö.

Perheyriyksellä on myös oma yrityskohtainen elinkaarensa. Joskus voikin olla niin, että yrityksen tuote on vanhentunut ja yritys tulee sitä kautta oman elinkaarensa päähän eikä sen jatkamista voida pitää taloudellisesti mielekkäänä

tai mahdollisena. Kaiken kaikkiaan onnistunut sukupolvenvaihdos perustuu erilaisten elinkaarien yhteensovittamisen onnistumiseen.

TAULUKKO 3 Perheyritys ikänäkökulmasta Neubaueria ja Lankia (1998, 38) mukailten

	I	II	III	IV
Yrityksen ikä	0–5	10–20	20–30	30–50
Työntekijöiden määrä				
Yrityksen tuotto				
Vanhempien ikä	25–35	40–50	55–70	71–
Uusien omistajien ikä	–	–	–	46–
Lasten ikä	0–10	15–25	30–45	
Sisarusten iät	–	–	–	40–50
Uusien omistajien lapset	–	(0–10)	0–10	15–25
Serkukset	–	(0–10)	0–10	15–25
Haasteet				
Yritystoiminnan luonne	Nopeasti kasvava, vie aikaa ja rahaa	Tasaantunut	Tarvitsee strategista uudistumista ja uudelleen investointeja	Strategian tarkastaminen ja uudistaminen. Investoinnit.
Organisaation luonne	Pieni ja dynaaminen	Suuri ja kompleksisempi	Paikalleen pysähtyminen	Tarvitsee uudeleenaarviointia ja kehittämistä
Omistaja-yrittäjä motivaatio	Keskittyy yrityksen menestymiseen	Pysyvyys	Etsii uusia haasteita tai siirtyy seuraavalle sukupolvelle. Kasvu ja muutos	Oman jäljen jättäminen yrityksen toimintaan, Yrityksen jatkuvuuden turvaaminen. Tuloksesta nauttiminen.
Perheen taloudelliset odotukset	Limittyy perustarpeisiin	Enemmän tarpeita, mm. mukavuus ja koulutus	Suuremmat tarpeet, turvallisuus, jatkuvuus	Totutun elintason säilyttäminen, turvallisuus, jatkuvuus
Perheen päämäärät	Yrityksen menestyminen	Kasvu ja lasten kehitys	Perheen yhteneväisyys	Perheen etujen ajaminen. Yrityksen rooli välineenä tavoitteisiin pääsemisessä.

Jatkuvuus ja perheyrituksen konfliktit

Jatkuvuuteen liittyvät konfliktit voidaan jakaa kolmeen osaan: 1) normaaleihin kriiseihin, 2) epänormaaleihin kriiseihin ja 3) luonnonkatastrofeihin. Normaaleihin kriiseihin kuuluvat fyysiset kriisit, taloudelliset kriisit ja henkilöön liittyvät kriisit. Epänormaaliit kriisit ovat rikolliseen toimintaan liittyvät kriisit, tietoturmoihiin liittyvät ongelmat, maineeseen liittyvät ongelmat yms. Luonnonkatastrofit vaihtelevat tulvista ja myrskyistä tulivuorenpurkauksiin ja maanjäristyksiin. (Mitroff & Alpaslan 2003.) Jatkumiseen liittyvät konfliktit kuuluvat yleensä niin sanottuihin *normaaleihin* kriiseihin, joita varten voi valmistautua ja

joita voi siten loiventaa. Tällaisia *normaaleja* kriisejä ovat esimerkiksi inhimilliset virheet, avainhenkilön kuolema, työpaikan vaihtamiset, sopivan jatkajan puute. Liiketoimintaan liittyviä tekijöitä voivat olla IT-tekнологiaan liittyvät heikkoudet, huonot sijoitukset, vanhentunut tuote, tärkeiden liikekumppaneiden menettäminen, suhdanteet, erilaiset luonnon katastrofit, terrorismi (Collier 1998; Stambauch & Robbins 2002; Cerullo & Cerullo 2004) globalisaatiouhat (Cornforth & Simpson 2002) tai kommunikaation puute (Gersick 2002).

Jatkumiseen liittyvien asioiden suunnittelussa ja tunnistamisessa voi hyödyntää Meadin (1995) mukaan sisäisen auditoinnin keinoja.

Taulukossa 4 havainnollistetaan perheen ja yrityksen mahdollisia konfliktien alueita. Yrittäjän on hyvä tiedostaa omassa yrityksessään ja perheessään potentiaalisten konfliktien huippupisteet, jotta hän voisi ottaa ne huomioon toiminnassaan. Dyer ja Handler (1994) ovat koonneet konfliktien alueet ja pohjineet konfliktien sisältöä niin perheen kuin perheyrityksenkin kannalta:

TAULUKKO 4 Mahdolliset konfliktien alueet perheessä ja yrityksessä

Konfliktin alueet	Perhe	Yritys
Päämäärät	Perheenjäsenten kehitys ja menestyminen	Voitto, tehokkuus, kasvu, tulot
Suhteet	Syvästi henkilökohtaiset, primaarisesti merkittävät	Toissijaisesti merkittäviä ovat usein semipersonalliset ja yleisluontoiset suhteet
Säännöt	Kirjoittamattomat säännöt: näin on aina ennenkin tehty	Kirjoitetut ja muodolliset säännöt
Arviointi	Jäsenet, epäonnistumiset rakkaudessa ja menestymisessä	Mitkä ovat menestystekijät käytännössä? Pitääkö työntekijöitä irtisanoa vai palkata
Menestys	Loppu kuolemaan tai avioeroon	Loppu eläköitymiseen, myyntiin tai lopettamiseen

(Dyer & Handler 1994, 75)

Esimerkiksi Davis ja Harveston (2001) katsovat, että konfliktit ovat merkittävä osa organisaation kehittymisessä ja menestymisessä. Sen sijaan, että välttää risiiritiitoja, on tärkeää oppia tarkastelemaan, miten konfliktit ovat auttaneet kehittämään perheyritystä. Ainutlaatuisiksi perheyrityksen konfliktit tekee se, että työtoveruuden lisäksi osapuolet ovat sukulaisia keskenään. Sukulaisuuden takia konfliktit voivat muodostua niin vaikeiksi, että ne tuhoavat yrityksen. (Davis & Harveston 1999.) Perheyrityksessä työskenteleviltä vaaditaankin ehkä jonkinasteista *ylimääräistä* sensitiivisyyttä ja kykyä pysyä pois perheeseen liittyvistä konflikteista.

Kritiikkiä ja konflikteja kuitenkin tarvitaan. Erityisen arka tämä kysymys saattaa olla perheyrityksessä, jossa yritys ja sen toiminta henkilöityy vahvasti yhteen omistajaan. Saattaa olla vaarana, että organisaatio menettää kyvyn kriittiseen ajatteluun, jos kaikki kritiikki vaiennetaan ja ihmiset palkitaan vain positiivisesta suhtautumisesta asioihin (Lovallo & Kahneman 2003). Tätä tukee Perlowin ja Williamsin (2003) näkemys, että monessa organisaatiossa annetaan ymmärtää, että on parempi pitää huoli vain omista asioistaan ja keskittyä tur-

vaamaan oma urakehitys. Juuti (1997, 185) on kiinnittänyt huomiota narsismiin, jossa elämän merkitys saattaa liittyä täysin asemaan. Juuti toteaa, että joustava organisaatio perustuu hyvään yhteistyöhön ja kypsästi organisaation etuja ajavien ihmisten vuorovaikutukseen. (Juuti 1997, 185.) Maccobyn (2004) mukaan narsistinen ilmapiiri ja narsistiset johtajat tappavat keskustelun. Tiimityöstä puhutaan, mutta se tarkoittaa käytännössä joukkoa, joka on yhtä mieltä kaikesta. Tällainen ilmapiiri ei liene perheyriksen työntekijöille täysin tuntematonta.

4 TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS JA TUTKIMUSONGELMAT

Viitekehys voidaan nähdä mahdollisten ratkaisumallien varastona. Se ei ole kuitenkaan pelkkä ongelman ratkaisun etsimisessä käytettävä ja arvioitava selitysmallien luettelo, vaan se on myös tapa hahmottaa tutkittavaa todellisuutta. (Niiniluoto 1980; Alasuutari 1989, 34–35.) Tässä tutkimuksessa kolmesta eri mallista rakennettu viitekehys on juuri tällainen tapa hahmottaa tutkittavaa todellisuutta.

Tutkimuksen lähestymistapa on kuvattu käyttäen apuna Tagiurin ja Davisin perheyrittäjyyden kolmen ympyrän mallista saatua mallia. Kuvion ympyrät kuvaavat tutkimuksessa käytettyjä lähestymistapoja. Kuviossa 10 esitettyjen numeroiden sisältö on seuraava:

1. Syvyydet. Bronfenbrennerin ekologisilla kehillä lähestytään perheyrittäjästä *yksilö- ja kehitysnäkökulmasta*. Perheyrittäjä nähdään ajassa kehittyvänä *yrityksinä*, jonka kehitykseen *osallistuvat* erilaiset systeemit. Nämä systeemien tasot ovat bronfenbrenneriläisittäin mikro-, meso-, ekso- ja makrotasot.
2. Ulottuvuudet. Schwartzin arvoulottuvuuksia hyödynnetään perheyrittäjäarvoissa. Pitkäikäisen perheyrittäjäarvojen jakautuminen johdetaan schwartzilaisen ajattelun avulla. Vastaavasti Henokiens-muuttujia käytetään jatkuvuuden kuvaamisessa.
3. Näkökulmat. Tagiurin ja Davisin kolmen ympyrän malli mahdollistaa pitkäikäisen perheyrittäjäarvojen ja sen jatkuvuuden lähestymisen perheen, omistajuuden ja liiketoiminnan kannalta. Tässä tutkimuksessa tarkastelun näkökulma painottuu liiketoimintaan (yritys).
4. Bronfenbrennerin ja Schwartzin teorian leikkauspinnassa ovat perheyrittäjäarvo ja arvot. Vastaavasti Henokiens-muuttujien ja Bronfenbrennerin leikkauspinnassa perheyrittäjäarvo ja jatkuvuus.
5. Arvot ja jatkuvuus perheen, omistajuuden ja liiketoiminnan (yritys) näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa tulkinnallinen painopiste on liiketoiminnan kannalta.
6. Perheyrittäjäarvojen ekologisten systeemien perheen, omistajuuden ja liiketoiminnan näkökulmasta.
7. Pitkään eläneiden perheyrittäjäarvojen ja jatkuvuutta on tarkasteltu Tagiurin ja Davisin (1996) mallin, Schwartzin (1992) arvokehän ja Bronfenbrennerin (1979) ekologisen teorian avulla.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä tutkimuksessa keskitytään pitkäikäisen perheyrietyksen arvojen ja jatkuvuuden tarkastelemiseen perheyrietyksen näkökulmasta. Tutkimuksen demografisina tekijöinä ovat perheyrietyksen vähintään 30 vuoden ikä, lisäksi yritykset ovat perheyrietyksiä tai yrityksiä, joissa enemmistövalta on sillä perheellä tai suvulla, joka on perustanut yrityksen. Perheyrietysten valinnassa kiinnitettiin huomiota siihen, että yritys työllistää muitakin kuin vain omistajayrittäjän(t)/perheen. Tällä varmistettiin se, että tutkimukseen saatiin sellaisia perheyrietyksiä, joissa yrityksen ekologinen systeemi on monimuotoinen. Tästä syystä aineistoon ei kelpuutettu ikäehdon täyttävistä yrityksistä esimerkiksi maatiloja, takseja, pieniä käsityöläisyrittäjiä, pieniä kuljetusyrityksiä, puusepäneliikkeitä, metallipajoja, turkistarhoja, asusteliikkeitä tai parturi- ja kampaamoyrittäjiä.

Jos tarkastelua olisi tehty omistajalähtöisesti tai perhelähtöisesti, tutkimuksen kysymysten lähettämävaiheessa lomakkeet olisi pitänyt lähettää perheyrietyksiin niin, että kaikilla omistajilla ja perheenjäsenillä olisi ollut mahdollisuus vastata kysymyksiin. Tällaisen laajapohjaisen tutkimuksen toteuttaminen ei ole ollut tutkimuksen resurssien kannalta mahdollista.

Tutkimuksen perusjoukko

Tutkimuksen perusjoukon muodostavat Leipuriliitto ry:ltä ja Suomen Yrittäjät ry:ltä saadut osoitteistot. Lisäksi yli 30 vuotta eläneistä perheyrietyksistä saatiin tietoja tutkimuksen esipuheessa mainituilta Suomen Yrittäjät ry:n paikallisyhdistyksiltä, Suomen Perheyrietysten liitto ry:n verkkosivuilta, lehti uutisista ja -artikkeleista sekä tutkijakollegoilta. Lisäksi jotkut yrittäjät kertoivat tuttavistaan, joilla oli tutkimuksen rajaukset täyttävä yritys. Harkinnanvaraisen näytteen kooksi asetettiin 600 yritystä. Yritysten karsimista hankaloitti muun muassa se, että kaikilla yrityksillä ei ole Internet-sivuja ja lisätietojen hakeminen yrityksistä oli työlästä. Valinnassa olivat suurena apuna esipuheessa mainitut yrittäjien paikallisyhdistykset. Aikaa tutkimuksen tähän vaiheeseen kului noin kuukausi täysinä työpäivinä laskettuna.

Kun osoitteita kerättiin ennalta annetuin ehdoin, jäi osoiterekisteriin yhteensä 848 osoitetta. Tiedoston uuden läpikäynnin jälkeen listalle jäi 606 yritystä. Karsintaa jatkettiin edelleen yrityksen koon perusteella. Näin tutkimuksessa mukana olevien yritysten määräksi saatiin 600 yritystä.

5.1 Aineiston hankinta ja aineistonkeruutapa

Perusopintovaiheessa (Niemelä 2003a, 2003b) tehdyt ns. case- eli tapaustutkimukset²⁰ auttoivat tutkijaa saamaan esiyymmärrystä perheyriksen pitkään iän taustalla olevasta ajattelusta (ks. liite 2). Mainitut tutkimukset toimivat samalla Bronfenbrennerin mallin testaamisen välineinä liiketaloustieteellisessä kontekstissa. Tutkimustapauksina mainituissa tutkielmissa olivat kolme yli 30 vuotta vanhaa perheyriystä. Mainittujen tutkimusten haastattelut tehtiin teemahaastatteluina. Teemat nostettiin esiin taloustieteellisen pitkäikäisyyteen ja menestymiseen liittyvien tutkimusten tuloksia hyväksi käyttäen (ks. liite 2). Näiden tietojen avulla muodostettiin teemakortisto (ks. esimerkiksi Suoranta & Eskola 1998), jonka avulla litteroidut haastattelut käytiin läpi.

Tutkitut pitkäikäiset perheyriykset näyttivät yksilöllisiltä pohtiessaan perheyriyksensä pitkäikäisyyden taustalla olevia tekijöitä. Esimerkiksi näkemys yrityksen sijaintiin poikkeaa yrityksen päätoimialan mukaan. Kestokulutushyödykkeitä myyvässä perheyriyksessä korostui keskeisen, massojen kulkureitillä olevan, liikepaikan merkitys. Vastaavasti palveluja tuottavassa yrityksessä hyvät pysäköintipaikat, yrittäjän ammattitaito ja työn laatu olivat tärkeitä. Tuotteita valmistavassa yrityksessä alueen yrittäjyysilmapiiri todettiin tärkeäksi. Yritys C:n kohdalla yrityksen sijaintiin liittyvä lausuma kuvaa asennetta: *aina jossakin on päivä tai maapallo on pyöreä* (Niemelä 2003b). Tutkimuksen tulokset on esitetty tiivistetysti liitteessä 2 olevassa taulukossa TL2 Ekologisten tasojen sisältö.

Aineistona kvalitatiivisessa tutkimuksessa on usein tutkittavan kertomus, ja tutkimusote on kontekstuaalinen. Vastajaajoukko on yleensä pieni, joskus vain yksi henkilö. Vastajien niukkuudesta huolimatta aineisto on määrällisesti laaja. Tutkimusaineiston litteroinnissa noudatettiin sanasta sanaan -tyyliä. Se on ehkä hieman kankea, mutta toisaalta se lisää tutkimuksen luotettavuutta, koska lukija voi itse tehdä omia johtopäätöksiä ja pohtia, onko hän tutkijan kanssa samaa mieltä aineiston tulkinnasta. (Ks. esimerkiksi Nuolijärvi 1990). Vastaavasti tutkimusaineiston analyysissä pyrittiin ymmärtämään tutkittavaa. Tutkimussuunnitelmat ja -ongelmat voivat tällaisessa tutkimuksessa jäädä hajanaisiksi. (Uusitalo 1991, 81; Alkula ym. 1994, 34; Hirsjärvi, Remes, Liikanen & Sajavaara 1986, 28; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997.)

²⁰ Ks. esim. Routio (2003).

Tutkimuksen toinen vaihe (kirjallisuusanalyysi)

Tutkimuksen toisessa vaiheessa tutustuttiin jatkuvuuteen ja arvoihin liittyvään tutkimukseen (liite 2). Tässä vaiheessa kirjoitettiin myös teoreettinen viitekehys ja muokattiin kysymyslomaketta tämän tutkimuksen tarpeisiin. Kysymyslomakkeen tekemisessä hyödynnettiin mm. teosta Omistamisen taito (Komsu, Lindström & Zettenberg 2002). Teos käytiin läpi tekstianalyysillä käyttäen kriteerinä Koirasen (2002) perheyrittysten arvoihin perustuvan tutkimuksen kysymyksiä. Luennan ja tulkinnan tulokset tulkittiin Bronfenbrennerin (1979) ekologisten kehien avulla. Tässä vaiheessa otettiin mukaan Schwartzin (1992) arvoulottuvuudet. Saadut tulokset on esitelty tutkimuksen liitteessä kaksi taulukossa TL4 (ks. liite 2). Yleisesti voidaan todeta, että yhteiset tekijät löytyivät meosysteemistä innovatiivisuus, eksosysteemistä jatkuva oppiminen ja auttavaisuus ja makrosysteemistä harkitsevuus, taloudellinen tuotto omistajille, huumorintaju ja avoimuus.

Samalla kirjoitettiin seuraava versio tutkimuksen viitekehuksesta. Vaihe toimi siltana kolmanteen vaiheeseen eli varsinaiseen väitöstutkimukseen ja sen toteuttamiseen. Tässä vaiheessa suoritettiin myös jatkotutkintoon liittyvät opinnot.

Tutkimuksen kolmas vaihe (kyselytutkimus)

Tutkimuksen kolmas vaihe käsittää väitöskirjatyön. Tutkimuskirjallisuutena käytettiin yrittäjyyden, johtamisen, perheyrittäjyyden teosten ja artikkelien lisäksi kehityspsykologista aineistoa. Mukana on myös kulttuuripsykologiseen, kasvatustieteelliseen sekä kulttuurien tutkimukseen liittyvää tutkimuskirjallisuutta tai artikkeleja. Lähdeaineistossa on myös muutama oppikirjatasoinen teos.

Taulukossa 5 on esitetty tiivistetysti tutkimuksen kulku. Tutkimukseen liittyvä kirjallisuuskatsaus kirjoitettiin pääosin vuonna 2004 tammikuun ja toukokuun välisenä aikana. Tutkimuksessa käytetyt osoitteet ovat peräisin Suomen yrittäjiltä ja heidän paikallisyhdistyksiltään, Leipuriliitolta sekä Perheyrittysten liiton Internet-sivustolta.

TAULUKKO 5 Tutkimuksen vaiheet

Tutkimuksen vaihe	Aineistonkeruumenetelmä	Ajankohta
Kysymyslomake	aikaisempien tutkimuksen perusteella muokattu kysymyslomake	2002, 2003 ja 2004
Kandidaatin tutkielma Pro gradu	teemahaastattelu	marraskuu 2002 joulukuu 2002, tammikuu 2003
Kirjallisuuskatsaus	kirjallisuuden analyysi ja tulkinta bronfenbrenneriläisten ekologisten tasojen avulla	tammi–toukokuu 2004

(jatkuu)

(TAULUKKO 5 jatkuu)

Yritysten osoitteet	Suomen yrittäjät, yrittäjien paikallisyhdistykset, Leipuriliitto, Internet	kesä-heinäkuu 2004
Mittarin testaus	lomake kahdelle yrittäjälle	kesäkuu 2004
Kysymyslomakkeet, karhu-kortit ja kuoret	Lomakkeiden, karhukorttien ja kuorien painatus	heinäkuu 2004
Lomakkeiden kuoritus	Lomakkeet+palautuskuoret	heinäkuu-elokuu 2004
Kyselyn postitus	600 yli 30 vuotta toimineelle perheyritykselle	elokuu 2004 Vastauksia ensimmäisen vaiheen jälkeen 154 kpl 25,6 %
Karhu-kortit postiin	372 postikorttia (62 %)	elokuu 2004
Sähköpostimuistutus	-	81 kpl (13,5 %)
Perheyriyten liiton kautta	-	29 kpl (4,83 %)
Vastauksia lisää	-	Vastauksia yhteensä 183 kpl (30,5 %)
Hylätyt vastaukset	Hylkäämissyyt: Puutteellisesti täytetty, ikäehto ei täytynyt	Hylättyjä 11 kpl (1,83 %)
Käytettäviä vastauksia	-	172 / 600; 28,6 % / 100 %
Aineisto SPSS:ään	-	elo-syyskuu 2004
Tilastollisia ajoja	-	loka-joulukuu 2004
Työn kirjoittaminen ja muokkaaminen	-	helmi-joulukuu 2005
Kielenhuolto	-	joulukuu 2005

Tutkimuksen kulku

Tiedon keruun käytännön toteutuksena oli perinteinen postikysely. Kysymykset postitettiin mainituille 600 perheyritykselle. Kysymyslomake oli kaksiosainen. Ensimmäinen osa lomakkeesta keskittyi arvoihin ja toinen osa perheyriyksen tulevaisuuteen (jatkuvuus).

Kysymyslomakkeen arvo-osuus muokattiin Schwartzin (1992) arvoulottuvuuksien, Puohiniemen (1993, 2002 ja 2003) ja Koirasen (2002) tutkimusten perusteella lisäksi apuna käytettiin Rokeachin (1973) arvolistaa: välineelliset arvot ja perusarvot. Näiltä osin mittari on perustaltaan testattu. Kuitenkin kysymyksenasetteluun on tehty niin paljon muutoksia, ettei enää ei voida puhua luotettavuudeltaan samanlaisesta mittarista kuin Puohiniemen tutkimuksessaan käyttämä Schwartzin alkuperäinen mittari on. Tehdyt muutokset vaikuttavat mittarin luotettavuuteen. Erilaista on myös se, että arvoja sovelletaan yritykseen (toimintaympäristöön) eikä yrittäjään (henkilöön/toimijaan), kuten yleensä Schwartzin alkuperäisellä kysymyksenasettelulla ja schwartzilaisesta näkökulmasta on perinteisesti tehty.

Yrityksen kannalta arvojen ryhmittely tehtiin siten, että yrittäjyyden arvoja verrattiin alkuperäisiin schwartzilaisiin yksilöiden arvoihin ja niille *etsittiin schwartzilainen paikka/pääkategoria* tutkijan tulkintojen avulla (TL7, liite6). Tämä jäsentely vaikuttaa ratkaisevasti tutkimuksen tuloksiin ja luotettavuuteen. Tätä jäsentelyä voitaneenkin pitää tämän tutkimuksen tulosten luotettavuuden kan-

nalta tutkimuksen kriittisimpänä kohtana. Tämän logiikan mielekkyyttä on pyritty testaamaan tekemällä arvoista faktorianalyysi. (Ks. TL 8, liite 6.) Faktorianalyysin tuloksia hyödynnettiin perheyrittäjien arvoulottuvuuksien muodostamisessa. Lisäksi kahdelta perheyrittäjältä saatiin kommentteja kyselylomakkeeseen liittyen. Toinen yrittäjistä on perustaja-yrittäjä, jonka perheyrittäjä on yli 30 vuotta, ja toinen perheyrittäjä toisen sukupolven perheyrittäjä, joka on johtanut yli 10 vuotta isänsä perustamaa, yli 30-vuotiasta yritystä.

Esitestaus on tarpeellinen, mutta ongelmallinen. Ilman testausta ei tiedetä, toimiiko lomake, ja toisaalta testauksen yhteydessä lomake tulee vastaajille tutuksi, millä saattaa olla vaikutusta vastauksiin, ja vastausten luotettavuus voi tästä syystä kärsiä.

Jatkuvuutta ja jatkuvuuden suunnittelua tarkastellaan Henokiens-yritysten laatiman luettelon avulla. Luetteloa on muokattu tämän tutkimuksen tarpeisiin mm. näiltä kahdelta perheyrittäjältä saatujen kommenttien perusteella. Kohtia, jotka sisälsivät kaksoismerkityksiä, muotoiltiin uudelleen. Tätä lomaketta ei ole tietävästi aikaisemmin käytetty tutkimuskontekstissa. Lomake on alun perin suunniteltu perheyrittäjien kehittämisen välineeksi ja se on amerikkalaisen professorin William T. O'Haran muokkaama (www.Henokiens.com).

Kysymyslomakkeessa oli 84 arvoväittämää ja 51 Henokiens-yritysten laatimaa väittämää liittyen perheyrittäjien sukupolvenvaihdoksen ja perheyrittäjien tulevaisuuteen. Lisäksi lomakkeella oli perinteisiä taustakysymyksiä niin perheyrittäjistä kuin perheyrittäjistäkin. Kysymyslomakkeen lisäksi kurossa oli saatekirje ja vastaajan yhteystietolomake.

Vastausasteikko

Vastausasteikko on tutkimuslomakkeen arvo-osuudessa neliportainen. Näin siksi, että tulokset tuodaan Bronfenbrennerin ekologisille kehille. Vastausvaihtoehdona ykkönen sijoittuu ekologisilla kehillä mikrosysteemiin ja vastaavasti nelonen makrosysteemiin jne. Tämä poikkeaa Schwartzin (1992) mukaan tehdystä alkuperäisestä vastausasteikosta, joka on seitsenportainen. Henokiens-osuudessa asteikko on viisiportainen, koska vastaajille haluttiin tarjota mahdollisuus vastaamisesta kieltäytymiseen. Vastausasteikko tulkitaan bronfenbrenneriläisittäin, jossa ykkönen sijoittuu mikrosysteemiin ja viitonen makrosysteemiin.

Mittausta varten ei järjestetty standardiolosuhteita, vaan jokainen vastaaja on vastannut kysymyksiin tutkijasta riippumattomissa olosuhteissa. Vastaaja voi olla siis joku muu kuin omistaja-johtaja, jonka alun perin haluttiin kyselyyn vastaavan. Tutkija ei voi tietää, ovatko vastaajat vastanneet *tosissaan* vai ovatko he vain laittaneet rastin ruutuun, jotta pääsevät paperista nopeasti eroon. Tutkija ei voi myöskään tietää sitä, ovatko kaikki rastit varmasti siinä ruudussa, jonne vastaaja on rastin tarkoittanut.

Tutkimuslomakkeet posttiin

Tutkimuslomakkeet postitettiin perjantaina 6.8.2004. Postituspäiväksi valittiin perjantai, jotta lomakkeet olisivat perillä heti maanantaina. Esimerkiksi Jyrinki

(1974) viittaa tutkimukseen, jossa vastaajat olivat vastanneet eniten maanantaina ja sunnuntaina. Hän kuitenkin toteaa, että viikonpäivän valintaa koskevaa tietoa on niukasti käytettävissä. (Jyrinki 1974, 121.) Tämä olisi puoltanut torstain valintaa postituspäiväksi, jotta lomakkeet olisivat olleet vastaajien käytössä sunnuntaina. Perjantai valittiin kuitenkin, koska arkikokemuksesta maanantai on päivä, jolloin rutiinit eivät vielä paina päälle voimakkaasti, niin kuin ne viikonloppua kohden mentäessä painavat.

Vuodenajan merkityksestä Jyrinki (1974, 122) toteaa, että sillä ei ole niinkään merkitystä vastaamiseen. Elokuu valittiin postitusajankohdaksi siksi, että elokuussa yritykset käynnistyvät uudelleen loman jälkeen ja toisaalta silloin rutiinit ovat kuitenkin vielä kevyempiä kuin syyskuussa, jolloin monissa yrityksissä on välitilinpäätös ja sesonki kohti joulua ja vuodenvaihdetta hektisimmillään. Tutkimuskysymyksiin saatiin ensimmäisessä vaiheessa vastauksia 154 kpl. Vastausprosentti oli siten 25,6 %.

Karhu-kortit

Yleensä tutkimuksen kuluessa vastauksia joudutaan pyytämään uudelleen. Perinteinen tapa hoitaa asia on lähettää uudelleen kysymyslomake ja muistutuskirje, jossa pyydetään vastausta liitteenä olevaan kyselylomakkeeseen. Tutkija päätti kokeilla hieman erilaista lähestymistapaa karhuamiseen, sillä erilaisia kyselyjä ja kaavakkeita saattaa tulla perheyrityksiin runsaasti Uusia kysymyslomakkeita ei lähetetty, vaan yrityksille lähetettiin postikortti²¹, jossa muistutettiin tutkimuksesta. Kortin²² (liite 3) kuvapuolella oli ihmettelevä karhu. Kortin tekstipuolella kiitettiin vastaajia ja pyydettiin niitä, jotka eivät olleet vastanneet, vastaamaan mahdollisimman pian. Kortteja lähetettiin 372 kappaletta. Niille vastanneille, jotka liittivät yhteystietonsa mukaan, ei korttia lähetetty. Lisäksi Perheyritysten liiton kautta lähetettiin sähköpostimuistutuksena 81 yritykselle. Näille yrityksille ei erikseen lähetetty korttia. Sähköpostin sisältö on liitteessä 4. Karhu-kortit postitettiin elokuussa, perjantaina 27.8.2004 (viikolla 35).

Kortin ja sähköpostin lähettämisen jälkeen saatiin lisää vastauksia 29 kappaletta. Lisäystä alkuperäiseen vastausprosenttiin oli 4,9 %. Kokonaisvastausprosentti 30,5 %, laskettuna kokonaisnumeruksesta (N) 600 kpl/100 %. Saadusta 183 vastauksesta voitiin käyttää (n) 172 kpl. Tutkimuksen kannalta relevantti vastausprosentti on 28,6 %. Saatua vastausprosenttia voidaan pitää kohtuullisena. 11 vastausta hylättiin siksi, että lomake oli täytetty virheellisesti (10 kpl) ja että yksi ei täyttänyt yrityksille annettua 30-vuoden ikäehtoa. Tutkimukseen ei ole otettu mukaan 22.9.2004 jälkeen tulleita vastauksia.

²¹ Lähetetystä karhu-kortista tuli positiivisia kommentteja. Muutamat perheyrittäjät viestittivät vastanneensa ainoastaan sen takia, että karhu-kortti innoitti heitä tai että kortti oli mainio. Tältä osin erilainen lähestymistapa pyytää unohtuneita vastauksia onnistui.

²² Kortin teksti on tutkimuksen tekijän Laura-tyttären (s. 1995) ajatusten mukainen. Kortin piirsi Sakari Niemelä.

5.2 Aineiston analyysi

Taulukossa 6 on esitelty tutkimuksessa käytetyt tilastolliset menetelmät ja niiden tarkoitus. Tutkimusaineiston analysoinnissa käytetään SPSS for Windows-ohjelmaa.

Ensimmäiseen tutkimusongelmaan ”Millainen on pitkään eläneiden perheyritysten arvoprofiili bronfenbrenneriläisellä jäsennyksellä?” haettiin vastausta arvomuuttujien (A1–A84) avulla. Arvot jäsennetään bronfenbrenneriläisittäin ekologisille kehille. Ensimmäinen jäsenitys tehtiin arvojen saaman prosentti-luvun mukaan (enemmistö päättää). Suurimman vastausmäärän saanut vaihtoehto (1–4) määriteltiin perusarvoksi. (Ks. TL6, liite 6).

Tutkimuksen ensimmäiseen alaongelmaan ”Millainen on perheyritysten arvoprofiili Schwartzin ja Bronfenbrennerin malleilla koottuna?” arvot jaoteltiin bronfenbrenneriläisillä syvyyksillä suhteessa schwartzilaisille arvoulottuvuuksille. Tämä jäsentely havainnollistaa arvojen painoarvoa ja sen *näkökulmaa* suhteessa yritykseen. (Ks. myös TL7, TL8, liite 6.)

Tutkimuksen toisessa alaongelmassa haettiin vastausta siihen ”Millä tavalla perheyrityksen ikä on yhteydessä arvoprofiiliin?” Tähänkin kysymykseen haettiin vastaus yksioikoisesti arvojen saaman suurimman prosentin mukaan suhteessa yrityksen ikään. (Ks. TL6, kohdat AI2, AI3 ja AI4, liite 6.)

Tutkimuksen kolmanteen alaongelmaan ”Kuinka pitkäikäisissä perheyrityksissä käsitykset jatkuvuudesta vastaavat Henokiens-yritysten näkemyksiä jatkuvuuden edellytyksistä?” (bronfenbrenneriläinen jäsenitys) haettiin vastausta myös prosenttien avulla. Lisäksi tämän osion systeemien (mikrotaso, mesotaso, eksotaso ja makrotaso) sisällöllistä mielekkyyttä tarkasteltiin korrelaation avulla. (Ks. taulukko TL9 ja TL 10 sekä TL11–TL22.)

Reliabiliteetin tarkastelussa on käytetty Cronbachin alfa-arvoa. Tässä tutkimuksessa alfa-arvon avulla on pyritty hahmottamaan vain lähinnä mittarin sisäistä johdonmukaisuutta. Aineistoon tulleita lyöntivirheitä etsittiin suorien jakaumien avulla ja havaitut virheet korjattiin.

TAULUKKO 6 Tutkimusongelmat, muuttujat ja tilastolliset menetelmät ja niiden tarkoitus

Tutkimusongelma	Vastausta haetaan	Analyysimenetelmä
Millainen on pitkään eläneiden perheyritysten arvoprofiili bronfenbrenneriläisellä jäsenyksellä?	Arvomuuttujat A1–A84	Prosentti, keskiarvo, Arvojen jäsentäminen bronfenbrenneriläisittäin Muodostettu eksploratiivisesti 7 faktoria, jotka mallinnettu Tagiurin ja Davisin kolmen ympyrän mallilla Reliabiliteetti, mittarin sisäisen johdonmukaisuus (Cronbachin alfa > 0.70)
Millainen on perheyrityksen arvoprofiili Schwartzin ja Bronfenbrennerin malleilla koottuna?	Arvomuuttujat A1–A84	a) prosentti, keskiarvo tutkijan logiikka, b) aineistolähtöinen faktorianalyysi Arvojen schwartzilainen tulkinta bronfenbrenneriläisellä jäsenyksellä. Tulkinta Schwartzin arvoulottuvuuksilla suhteessa Bronfenbrennerin ekologisille tasoille. Arvot on mallinnettu arvoulottuvuuksiin yrityksen näkökulmasta
Millä tavalla perheyrityksen ikä on yhteydessä arvoprofiiliin?	Arvomuuttujat A1–A84 Ikä: kolme luokkaa AI2, AI3 ja AI4	Jaottelu iän mukaan Prosentti, keskiarvo. Ristiintaulukointi.
Kuinka pitkäikäisissä perheyrityksissä käsitykset jatkuvuudesta vastaavat Henokiens-yritysten näkemyksiä jatkuvuuden edellytyksistä? (bronfenbrenneriläisen jäsenyksen)	Jatkuvuusmuuttujat H1–H51	Prosentti, keskiarvo Jatkuvuuden jäsentäminen bronfenbrenneriläisittäin Eksploratiivinen faktorianalyysi 7 faktoria
Yleisiä taustatietoja	A43, ikä, Omistajien määrä	yleistä vertailua, ks. taulukot 10 ja 11

Vastaajien taustatietoja

Käsillä olevaan tutkimukseen vastanneet yritykset hajaantuvat ikänsä puolesta tutkimuksen kannalta kiinnostavasti (ks. myös liite 5, TL5). Tutkimukseen vastanneiden yritysten joukossa on niin Suomen suurimpia ja vanhimpia perheyrityksiä kuin juuri kolmenkymmenen vuoden ylittäneitä vireitä kasvuyrityksiä. Tältä osin voidaan puhua erittäin merkittävästä joukosta. Yritysten perustamisvuoteen liittyvä jaottelu on esitelty taulukossa TL5. Iältään lähes 60 % yrityksistä on perustettu vuoden 1950 jälkeen. Yhteistä näille yrityksille on se että niistä 95 % on perheyrityksiä. Kaikki osakkeet tai merkittävä osa osakkeista (yli 50 %) on perheen tai suvun hallussa.

Kooltaan yritykset olivat vastaajansa mukaan valtaosalta pieniä (80kpl/46,78 %) tai keskisuuria (76kpl/44,44 %). Suuria on mukana muutama (10kpl/5,84 %). Tämä vastaa hyvin sitä kokonaiskuvaa, jollainen suomalaisesta yrittäjyydestä kokojakauman perusteella on, joskin todellinen jakauma on vieläkin voimakkaammin pienyritysvaltainen.

Kyselyyn vastanneiden yritysten toimiala esitellään taulukossa TL5 (Liite 5). Suurin osa kyselyyn vastanneista yrityksistä kuuluvat teollisuuden ja tuotannon toimialaan (59/34,30 %). Leipomo- ja konditoria-alalla on 21 yritystä (12,20 %) ja vähittäiskauppaa harjoittaa 19 (11,4 %) yrityksistä. Muut-toimialalle on tässä tutkimuksessa sijoitettu 27 yritystä (15,69 %). Tähän ryhmään tässä sisältyvät kuljetus ja liikenne sekä kaikki sellaiset toimialat, joita oli vähemmän kuin kolme. Tällä ratkaisulla on pyritty suojaamaan yrityksen *henkilöllisyys*.

Yli puolessa vastanneista yrityksissä on tehty sukupolvenvaihdos. Sukupolvenvaihdos on vireillä 25 yrityksessä (14,70 %) ja odotettavissa 32 yrityksellä (18,82 %). 18 vastaajaa (10,58) ilmoittaa, että yrityksen toiminta loppuu, koska vaihdokseen perheenjäsenten välillä tai yrityskaupan avullakaan ei ole mahdollisuutta. Viimeisintä tehtyä sukupolvenvaihdosta tarkastelemalla havaitaan, että viimeisten 16 vuoden aikana sukupolvenvaihdoksia on tehty yhteensä 64 kappaletta.

Valtaosa (73 %) toimitusjohtajista kuuluu siihen sukuun, joka omistaa yrityksen (omistaja-johtajat), joten myös tältä osin yritykset ovat vahvasti perheyrityksiä. Vastaajan asema yrityksessä on yleensä omistaja-johtaja (80,23 %). Toimitusjohtajia ja hallituksen puheenjohtajia vastaajista on 6,97 %. Palkattuja ammattijohtajia on vain 6 kappaletta. Se on 3,48 % vastaajista. Omistavan perheen ja suvun edustajan ääni tulee todella siten kuulluksi tässä tutkimuksessa.

Vastaavasti yritysten työntekijöistä suurin osa ei kuulu sukuun (70 %), vaan suvun edustajat muodostavat vähemmistön. Osassa sukuun kuuluvia ei työskentele operatiivisesti yrityksessä, vaan he ovat mukana pelkästään omistamisessa ja/tai hallintoelimissä. Työntekijöitä yrityksissä on yhteensä 17 537 kappaletta (129/75 %). Vastaus puuttuu 43 (25 %) yritykseltä. $(129+43 = N172 / : 75/25 = 100 \%)$

Sukupuolijakaumaa tarkasteltaessa havaitaan, että vastaajista (N172) 80 % oli miehiä, 18 % naisia. 2 % jätti sukupuolensa ilmoittamatta. Yli puolella vastaajista, 52,6 %/90kpl, on ylioppilastutkinto, keski- tai peruskoulu on 22 %/38 kpl. Kansa- tai kansalaiskoulu 18,7 %/32 kpl ja 7 %/12 kpl jätti vastaamatta kysymykseen.

Kahdeksan vastaajaa (4,7 %) jätti vastaamatta ammatillista koulutusta koskevaan kysymykseen. 19 vastaajaa (11,1 %) ilmoittaa, että heillä ei ole ammatillista koulutusta. 12 (7 %) vastaajaa on suorittanut ammattikoulun ja opistotasoinen tutkinto on 64:llä vastaajalla (37,4 %). Ammattikorkeakoulututkinto on kuudella vastaajalla (3,5 %) ja yliopistotutkinnon on suorittanut 58 vastaajaa (33,9 %), lisäksi viidellä vastaajalla (2,9) oli kaksoistutkinto yliopistosta.

Taulukkoon 7 on koottu yritykseen vastanneiden taustatietoja ristiintaulukoiden niitä perheyrityksen iän suhteessa omistajien määrään, perheyrityksen kokoon, sukupolvenvaihdokseen, vastaajaan, kasvuhaluuteen (A39) ja lo-

jaalisuuteen jatkaa perheyrittystä (A43). Vastaavasti taulukossa 8 on kyselyyn vastanneiden taustatietoja vastaajan aseman mukaan. Huomioon on otettu vastaajan peruskoulutus/ammattillinen koulutus ja suhde kasvupalukkuuteen (A39) ja lojaalisuuteen jatkaa perheyrittystä (A43). (Ks. myös TL5, liite 5.)

Suurimmassa osassa perheyrittäksistä kasvupalukkuus nähdään joko erittäin tärkeäksi (21 %) tai tärkeäksi (48,1 %). Samoin lojaalisuus jatkaa perheyrittystä on tärkeää (39,5 %) tai erittäin tärkeää (35,8 %). Enemmistö perheyrittysten omistaja-johtajista ja toimitusjohtajista pitää kasvupalukkuutta tärkeänä (40,6 %). Lojaalisuutta jatkaa perheyrittystä omistaja-johtajat ja toimitusjohtajat pitävät erittäin tärkeänä (32,3 %) tai tärkeänä (34,1 %).

Kasvupalukkuudessa palkattujen ammattijohtajien mielipiteet jakaantuvat siten, että kasvupalukkuutta pidetään tärkeänä tai sillä nähdään olevan jonkin verran merkitystä ja että vastaavasti lojaalisuutta jatkaa perheyrittystä pidetään erittäin tärkeänä tai tärkeänä. Lisäksi yksi on sitä mieltä, että sillä on vain vähän merkitystä. (Taulukko 7.)

Tulososassa taustamuuttujista on käytetty ainoastaan perheyrittäksen ikä- jaottelua. Tämä valinta on tehty siksi, että tutkimuksessa tarkastellaan nimenomaan yritysten arvo- ja jatkuvuusprofiilia eikä omistaja-johtajien koulutuksen tai jonkin muun taustamuuttujan suhdetta pitkäikäisen perheyrittäksen arvo- ja jatkuvuusprofiiliin. Liitteissä (liite 5 ja liite 6) on esitetty taustasta ja latauksista lisämateriaalia. Mielenkiintoinen havainto oli se, että 5 kpl (2,9 %) yrityksistä eivät katsoneet olevansa perheyrittäksiä, vaikka omistus ja päätäntävalta oli taustatietojen mukaan perheellä tai suvulla.

TAULUKKO 7 Kyselyyn vastanneiden yritysten taustatietoja iän mukaan

Perustettu	Omistajien määrä			Yrityksen koko			Sukupolvenvaihdokset				
	Useita omistajia	Yksi omistaa < 49	Yksi omistaa > 50%	Yksi omistaa 100%	Pieni	Keski-suuri	Suuri	Vaihdoksia tehty	Vaihdos tekeillä	Vaihdokseen on mahdollisuus	Vaihdokseen ei ole mahdollisuutta
1800–1899	8 (66,7%)	1 (8,3%)	2 (16,7%)	1 (8,3%)/ 12 (100,0%)	0 (0%)	11 (91,7%)	1 (8,3%)/ 12 (7,5%)	6 (66,7%)	3 (33,3%)	0 (0%)	0 (0%)/ 9 (5,7%)
1900–1949	23 (43,4%)	3 (5,7%)	18 (34,0%)	9 (17,0%)/ 53 (100,0%)	20 (38,5%)	25 (48,1%)	7 (8,3%)/ 52 (32,5%)	32 (60,4%)	8 (15,1%)	10 (18,9%)	3 (5,7%)/ 53 (33,3%)
1950–	45 (46,4%)	7 (7,2%)	26 (26,8%)	19 (19,6%)/ 97 (100,0%)	58 (60,4%)	36 (37,5%)	2 (2,1%)/ 96 (60%)	47 (48,5%)	13 (13,4%)	22 (22,7%)	15 (15,5%)/97 (61%)
Total Count	76 (46,9%)	11 (6,8%)	46 (28,4%)	29 (17,9%)/ 162 (100,0%)	78 (48,8%)	72 (45,0%)	10 (6,3%)/ 160 (100%)	85 (29,6%)	24 (8,2%)	32 (13,8%)	18 (9,4%) /159 (100%)

(TAULUKKO 7 JATKUU)

Perustettu	Omistaja-johdaja	Vastaaja				A39 Kasvuhaluukkuus				A43 Lojaalisuus jatkaa perheyrittystä			
		Toimitus-johdaja	Hallituksen puheenjohtaja	Palkattu ammat-tijohtaja	Muu	Erittäin tärkeä	Tärkeä	Jonkin verran merkitystä	Vähän merkitystä	Erittäin tärkeä	Tärkeä	Jonkin verran merkitystä	Vähän merkitystä
1800–1899	8 (5,0%)	2 (1,3%)	1 (,6%)	0 (0%)	0 (0%)/ 11 (6,9%)	5 (3,1%)	5 (3,1%)	1 (,6%)	1 (,6%) /12 (7,5%)	3 (1,9%)	8 (4,9%)	1 (,6%)	0 (0%)/12 (7,4%)
1900–1949	41 (25,6%)	4 (2,5%)	3 (1,9%)	5 (3,1%)	0 (0%)/ 53 (33,1%)	4 (2,5%)	27 (16,9%)	16 (10%)	6 (3,8%)/ 53 (33,1%)	19 (11,7%)	19 (11,7%)	12 (7,4%)	2 (1,2%) /52 (32,1%)
1950–	82 (51,3%)	6 (3,8%)	7 (4,4%)/	0 (0%)/	1 (,6%)/ 96 (60%)	12 (7,5%)	45 (28,1%)	27 (16,9%)	11 (6,9%) /95 (59,4%)	36 (22,2%)	37 (22,8%)	18 (11,1%)	7 (4,3%)/ 98 (60,5%)
Total Count	131 (81,9%)	12 (7,5%)	11 (6,9%)	5 (3,1%)	160 (100%)	21 (13,1%)	77 (48,1%)	44 (27,5%)	18 (11,3%) /160 (100%)	58 (35,8%)	64 (39,5%)	31 (19,1%)	9 (5,6%) /162 (100%)

TAULUKKO 8 Kyselyyn vastanneiden taustatietoja vastaajan mukaan

Vastaaja	Peruskoulutus			Ylioppilastutkinto	Ei ammatillista koulutusta	Ammatillinen koulutus			Muu
	Kansa- tai kansalaiskoulu	Keski- tai peruskoulu				Ammattikoulu	Opistotasoinen tutkinto	AMK-tutkinto	
Omistaja-johtaja	23 (14,6%)	33 (21,0%)	72 (45,9%)	15 (9,3%)	11 (6,8%)	54 (33,5%)	6 (3,7%)	43 (26,7%)	4 (2,5%)
Toimitusjohtaja	1 (,6%)	4 (2,5%)	7 (4,5%)	1 (,6%)	1 (,6%)	3 (1,9%)	0 (0%)	6 (3,7%)	1 (,6%)
Hallituksen puheenjohtaja	6 (3,8%)	1 (,6%)	3 (1,9%)	3 (1,9%)	0 (0%)	5 (3,1%)	0 (0%)	2 (1,2%)	0 (0%)
Palkattu ammattijohtaja	1 (,6%)	0 (0%)	5 (3,2%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (,6%)	0 (0%)	4 (2,5%)	0 (0%)
Muu	0 (0%)	0 (0%)	1 (,6%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (,6%)	0 (0%)
Total Count	31 (19,7%)	38 (24,2%)	88 (56,1%) / 157 (100%)	19 (11,8%)	12 (7,5%)	63 (39,1%)	6 (3,7%)	56 (34,8%)	5 (3,1%) 161 (100%)

(TAULUKKO 8 jatkuu)

Vastaaja	A39 Kasvuhaluus				A43 Lojaalisuus jatkaa perheyrittäjä			
	Erittäin tärkeä	Tärkeä	Jonkin verran merkitystä	Vähän merkitystä	Erittäin tärkeä	Tärkeä	Jonkin verran merkitystä	Vähän merkitystä
Omistaja-johtaja	17 (10,3)	62 (37,6%)	38 (23,0%)	17 (10,3%)	50 (29,9%)	52 (31,1%)	29 (17,4%)	6 (3,6%)
Toimitusjohtaja	1 (,6%)	5 (3,0%)	5 (3,0%)	1 (,6%)	4 (2,4%)	5 (3,0%)	2 (1,2%)	1 (,6%)
Hallituksen puheenjohtaja	2 (1,2%)	8 (4,8%)	2 (1,2%)	0 (0%)	5 (3,0%)	6 (3,6%)	1 (,6%)	0 (0%)
Palkattu ammattijohtaja	0 (0%)	4 (2,4%)	2 (1,2%)	0 (0%)	1 (,6%)	3 (1,8%)	0 (0%)	1 (,6%)
Muu	0 (0%)	1 (,6%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (,6%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Total Count	20 (12,1%)	80 (48,5%)	47 (28,5%)	18 (10,9%)	61 (36,5%)	66 (39,5%)	32 (19,2%)	8 (4,8%) 167 (100%)

5.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti sekä tutkimustulosten yleistettävyys

Reliabiliteetti ja validiteetti muodostavat käytetyn mittarin kokonaisluotettavuuden. Validiteetilla tarkoitetaan mittarin kykyä mitata sitä, mitä se on tarkoitettu mittaamaan ja reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta: kuinka pysyviä tuloksia mittarilla saadaan. Pysyvyyttä voidaan testata uudelleenmittauksilla. Tosin silloin ongelmaksi tulee, paljonko ensimmäinen mittaus on vaikuttanut tuloksiin. Reliabiliteettia tarkastellaan usein Cronbachin alfan avulla. Saadun arvon tulisi olla $\geq 0,7$ korkeampi. Reliabiliteettiin liittyvät virheet voivat syntyä myös siinä vaiheessa, kun tuloksia syötetään analyysiohjelmalle. Validiteetin ongelma voi liittyä esimerkiksi siihen, että käytetty mittari ei ole validi tai käytetty teoria voi olla väärä. (Alkula, Pöntinen, Ylöstalo 1994, 88–89, 94–100.) Tässä tutkimuksessa tarkastellaan pitkäikäisten perheyritysten arvoihin ja jatkuvuuteen kuvaavien muuttujien sijoittumista bronfenbrenneriläisittäin ekologisella kehällä, joista tässä tutkimuksessa käytetään nimitystä perheyrityksen arvokehä/arvoprofiili (arvot) ja jatkuvuusprofiili (jatkuvuus). Arvokehän ja jatkuvuuskehän muodostaminen perustuu muuttujan saamaan prosenttiin saatujen vastausten kohdalla. Tällaisessa tulosten tarkastelussa enemmistön näkökulma määrää tulosten suunnan. Vastaavasti tilastollisissa analyysissä pitäydytään useimmiten muuttujien keskinäisten riippuvuuksien löytämiseen. Ovatko tietynlaiset muuttujat syy vai seuraus, on vaikea arvioida luotettavasti. (Korhonen 2003, 64.)

Tässä tutkimuksessa on kysymys harkinnanvaraisesti kerätystä otoksesta. Harkinnanvaraisesti valittua tutkimusjoukkoa kutsutaan näytteeksi. Tarkemmin sanottuna kysymys on harkinnanvaraisesta, homogeenisesta näytteestä. (ks. esimerkiksi Jyrinki 1974, 29–30.) Näytteen muodostamisen reunaehtoina ovat tässä tutkimuksessa mainitut tutkimuksen demografiset tekijät. Harkinnanvaraisen homogeenisen näytteen perusteella ei voida tehdä koko perusjoukkoja koskevia yleistyksiä. Lisäksi tällainen *enemmistö päättää* – menetelmällä saadaan vain suuntaa-antava kuva siitä, millainen yritysten keskimääräinen arvoprofiili on. Valinnoista seuraa se, että tutkimukseen vastanneiden *enemmistö* on tietynlainen. Ja tutkimukseen vastannut ja valikoitunut enemmistö ei välttämättä vastaa edustavasti kohdejoukkoaan. Tämän tutkimuksen kohdejoukko (näyte) on kuitenkin Suomen olosuhteissa laaja, ja tältä osin kysymys on merkittävästä pitkäikäisten perheyritysten tutkimuksesta.

Tutkimuksen kannalta ongelmallista on myös se, että osa perheyrityksistä ei halua minkäänlaista julkisuutta, ei edes anonyymina. Lisäksi ongelmana on se, missä määrin saadut vastaukset ilmentävät omistajan ihannekuva perheyrityksestään eikä siis siinä mielessä yritysten sisäistä, aitoa arvoprofiilia. Postikysely on kuitenkin hyvä kiireisten ihmisten tavoittamiseen. Lomakkeen lähettäminen loma-ajan jälkeen, ennen syyskauden ensimmäistä tilinpäätösaikaa, paransi todennäköisesti jonkin verran vastaajien tavoitettavuutta ja vastauspro-

senttia. Kohderyhmä huomioiden (kiireiset ihmiset ja vaikeasti tutkittavat perheyrittäjät) vastausprosentti oli kohtalaisen hyvä.

Reliabiliteettia analysoitaessa empiirisen tutkimuksen suurimpia virhemahdollisuuksia ovat kysymysten vastausnumeroiden merkitsevyyden ymmärtäminen väärin. Eli vastaaja on ymmärtänyt arvon 1 pienimmäksi/huonoimmaksi ja arvon 4/5 suurimmaksi/parhaimmaksi. Yksi tämän tutkimuksen luotettavuuteen liittyvä ongelma on riittävän suuren kokonaisuuden saaminen. Pitkään eläneitä perheyrittäjiä, jotka työllistävät omistajiensa lisäksi myös muita, ei ole maassamme niin runsaasti, että aineistoa olisi edes teoreettisesti mahdollista saada tuhatmäärin.

Lomakkeen kysymysten yksiselitteisyys on yksi määrällisen tutkimuksen perusongelmista (ks. esimerkiksi Jyrinki 1974, 122–128). Tässä tutkimuksessa väärinkäsityksiä syntyi selvästi esimerkiksi sukuun kuuluvien määrässä. Suurin osa oli ymmärtänyt kysymyksen tutkijan tarkoittamalla tavalla eli siten, montako sukuun kuuluvaa työskentelee perheyrittäjänsä, kun taas osa oli ymmärtänyt sen sukuun kuuluvien kokonaismääräksi. On jälkikäteen vaikea sanoa, mitä muita kysymyksiä oli ymmärretty toisella tavalla kuin oli lomaketta laadittaessa tarkoitettu.

Mittarin todennettavuus on validiteetin kannalta merkittävä. Validiteettia parantaa kohdejoukon laajuus, vaikka aineisto ei kata kaikkia yli 30-vuotiaita yrityksiä. Satunnaisvirheiden mahdollisuus on aina olemassa tilastollista aineistoa koodattaessa, ja tämä voi heikentää tutkimuksen reliabiliteettia. Reliabiliteettia lisää se, että tutkittavat eivät itse hyötyneet tutkimuksesta mitään, ja toisaalta se, että yksittäisten yritysten tiedot eivät ole julkisia.

Validiteetti on sitä parempi, mitä taitavammin operationalistaminen on onnistunut ja mitä reliaabelimmin voidaan mitata. Validiteetti jää alhaiseksi, jos reliabiliteetti on alhainen eli sattumanvaraiset tekijät vaikuttavat mittaustuloksiin. Jos operationalistaminen ei ole ollut huolellista, mitataan kyllä tarkasti ja pysyvästi, mutta väärällä mittarilla. Eli vaikka reliabiliteetti olisi hyvä, se ei takaa korkeaa validiteettia. Reliabiliteetti vaihtelee sen mukaan, millainen mittari on, millaisia muuttujia on, ja montako mittauskertaa on. Ongelmallista on myös se, että ei ole olemassa mitään sellaista menetelmää, jolla voitaisiin arvioida mittarille yleinen reliaabeliusaste. (Hirsjärvi 1982, 159–160; 200–201.)

Tämän tutkimuksen validiteetin kannalta yksi kriittisimpiä valintoja on, ollut liittää arvot Bronfenbrennerin systeemiin niiden kannatuksen vahvuuden perusteella (*enemmistö päättää*). Tutkijan oma logiikka on ohjannut valintoja ja tulkintoja. Tutkijan tulkinta on tehty siinä vaiheessa, kun kysymyslomaketta on suunniteltu. Tämä vaihe oli erittäin haasteellinen. Tämä esiyymmärrykseen ja tutkijan omaan logiikkaan perustuva tulkinta on esitetty taulukossa TL 7 (liite 6). Arvot on mallinnettu ensiksi tämän taulukon mukaisesti. Tutkimuksessa tehty arvojen jäsentäminen on tehty tutkijan logiikan mukaisesti. Tämä tulkinta on tehdyn tutkimuksen kriittisin kohta. TL8 (liite 6) on esitetty arvojen faktorianalyysi aineistolähtöisesti. Faktorianalyysin tulokset poikkeavat tutkijan oman logiikan mukaisesta jäsennyksestä. Faktorianalyysillä saadut arvojen ulottu-

vuustasojen sisällöt ovat loogisempia. Ja tältä osin tätä faktorianalyysillä tehtyä jäsenystä voidaan pitää tutkimuksellisesti luotettavampana.

Schwartzin arvojen ja perheyritysarvojen laittaminen samaan analyysiin ja perheyritysarvojen muokkaaminen Schwartzin arvoulottuvuuksien mukaan on ollut siis haasteellista. Tämä ratkaisu on kuitenkin tehty siksi, että tutkimuksessa on ajatuksellisesti tavoiteltu arvojen kerroksellisuutta ja toisaalta haettu perheyrityksen arvoulottuvuuksia. Kysymys ei ole Bronfenbrennerin ja Schwartzin mallien puhtaasta tulkinnasta, vaan näiden mallien avulla on voitu tuoda uudenlaista lähestymisnäkökulmaa perheen, yrityksen ja liiketoiminnan arvoihin ja arvojen kerroksellisuuteen.

Lisähaasteita tämän tutkimuksen sisällölliseen luotettavuuteen tuo se, että Bronfenbrennerin teoria ei ole aikaisemmin ollut käytössä tämäntyyppisessä liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa. Teoriaa ei ole tietävästi käytetty aikaisemmin laajemmin ylipäättään taloustieteellisessä kontekstissa, lukuun ottamatta tutkijan omia tutkimuksia (Niemi 2003a; Niemi 2003b).

Lisäksi tutkimuksen tulosten luotettavuutta olisi lisännyt se, että kysely olisi suoritettu perheyrityksen koko henkilökunnalle tai ainakin perheyritysten kaikille omistajille. Näin olisi ollut mahdollista saada todellisempi ja laajempi kuva perheyritysten arvoprofiilista. Kuten jo edellä todettiin, saadut vastaukset ilmentävät enemmän omistajan ihannekuvaa perheyrityksestään eivätkä siis siinä mielessä yritysten sisäistä arvoprofiilia tai siellä työskentelevien käsitystä siitä arvoprofiilista, joka yrityksessä on. Tutkimuksessa kuitenkin pitäydettiin lähettämään kysely vain pitkään eläneen perheyrityksen omistajien ja johtajien vastattavaksi, koska tutkimusresurssit ja työn laajuus (väitöstutkimus) ovat rajoittavina tekijöinä.

Pitkäikäisten perheyritysten arvo- ja jatkuvuusprofiilien lisäksi tämän tutkimuksen avulla saadaan näkemyksiä Bronfenbrennerin ekologisen teorian ajattelumaailman soveltuvuudesta liiketaloustieteellisen tutkimuksen viitekehikseksi. Esimerkiksi arvojen tärkeyden, yhteneväisyyden ja mielekkyyden voi nähdä todella monella tavalla ja arvoja koskeviin ongelmiin ei ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa vastausta. Se, mikä on kulloinkin lähinnä *oikeaa* tai todennäköisesti *lähes oikeaa*, riippuu aikakaudesta, yrityksen koosta, toimialasta yms. tekijöistä, eikä näitä taustasyitä ei välttämättä kyetä syvällisimmässäkään analyysissä tuomaan esiin tai edes tunnistamaan.

Yhdistettynä schwartzilaiseen arvoulottuvuusajatteluun voidaan perheyritysten arvoihin ja jatkuvuuteen saada uudenlaista näkökulmaa. Tämä uusi näkökulma mahdollistaa tuoreen ja erilaisen jäsenyyksen sekä näkökulman niin arvoille kuin jatkuvuudellekin. Tässä yhdistetään kolme toisilleen vierasta teoreettista mallia ja tieteenalaa keskenään. Tutkija on kuitenkin päätenyt tällaiseen ratkaisuun, koska ei voida ajatella, että tutkimuksellisesti olisi olemassa yksi ja ainoa oikea lähestymistapa tai jonkun mallin tai teorian ainut oikea käytötapa. Tutkija ymmärtää kuitenkin sen, että perinteestä poikkeaminen on aina riski tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Muun muassa siksi tutkimuksen tutkimustuloksia ei voida sellaisenaan suoraan yleistää muihin yhteyksiin tai tutkimuksen ulkopuolisiin yrityksiin. Esimerkiksi Tynjälä (1991) toteaa tulosten

siirrettävyyden toiseen kontekstiin riippuvan siitä, miten samankaltaisia tutkitu ympäristö ja sovellusympäristö ovat. Tutkimuksessa käytettyä mittaria ja lähestymistapaa on vielä jatkotestattava perusteellisesti ja sitä ja sen tieteellistä käyttöarvoa on arvioitava kriittisesti.

6 TULOKSET

6.1 Pitkäikäisen perheyriityksen arvot – bronfenbrenneriläinen näkökulma

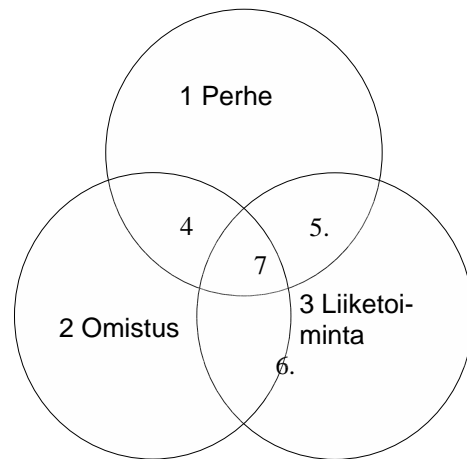
Tässä luvussa vastataan tutkimuksen ensimmäiseen tutkimusongelmaan:

Millainen on pitkään eläneiden arvojen profiili bronfenbrenneriläisellä jäsenyyksellä?

Kuviossa 11 on tiivistetty tutkimuksen arvoihin liittyvä lähestymismalli. Lähtökohtana on ajatus, että jokainen perheyriitykseen liittyvä tarkastelunäkökulma sisältää ekologiset tasot bronfenbrenneriläisittäin. Tässä kuviossa (kuvio 11) konkretisoituu se, että pitkikäisen perheyriityksen arvot ovat laaja ja kerroksellinen ilmiö. Perheyriityksessä liiketoiminta (yritys) liittyy voimakkaasti niin perheeseen kuin omistajuuteenkin. Bronfenbrenneriläisellä ajattelumallia soveltaen jokaisella perheyriityksen ympyrällä on neljä ekologista tasoa. Kun tähän ajatteluun liitetään schwartzilainen näkemys, saadaan jokaiselle ekologiselle tasolle myös ulottuvuudet. Näitä ulottuvuuksia voidaan pitää yksityiskohtaisempina tarkastelunäkökulmina pitkikäisen perheyriityksen arvoihin.

Kuviossa 11 esitettyjen ympyröiden sisältö on tässä tutkimuksessa hahmotettu arvojen näkökulmasta seuraavasti:

1. Perheen arvot. Perheen arvot ja perheyriitys.
2. Omistus. Omistajan ja omistajuuteen liittyvät arvot, perheyriitys ja johtaminen.
3. Liiketoiminta. Liiketoiminnan arvot, omistajuus ja perhe.
4. Perheen ja omistajuuden arvot. Perheen ja omistajuuden arvot, omistajapolitiikka ja johtaminen.
5. Perheen ja liiketoiminnan arvot. Perheen ja liiketoiminnan arvot, liiketoiminnassa tehdyt ratkaisut ja perheyriityksen jatkuvuus.
6. Liiketoiminnan ja omistajuuden arvot. Liiketoiminnan ja omistajuuden arvot, perheyriityksessä työskenteleminen ja perheyriitys sopijakumppanina.
7. Perheyriityksen arvot tasapainossa, perheen omistajuuden ja liiketoiminnan kannalta. Ihannetila, jossa on sovitettu sisäiset ja ulkoiset haasteet sopusointuiseksi kokonaisuudeksi.



KUVIO 11 Tarkastelunäkökulmia perheyrittäjien arvoihin

Tutkimuksessa arvojen jaottelu on tehty yksioikoisesti bronfenbrenneriläisille tasoille sen mukaan, kuinka vastaukset ovat jakaantuneet annettujen vaihtoehtojen kesken (*enemmistö päättää*) välillä 1–4 (1 = mikrosysteemi, 2 = mesosysteemi, 3 = eksosysteemi ja 4 = makrosysteemi). Esimerkiksi ensimmäinen arvo, *A1, Asianmukaiset tuotantotilat*, on mesosysteemissä (vaihtoehto 2, *yrittäjänsä kannalta tärkeä*), sillä 52,3 % vastauksista sijoittuu tähän kategoriaan. Tätä prosenttijaakauden perusteella muodostettua arvojen jaottelua kutsutaan tässä tutkimuksessa arvojen perusprofiiliksi. Tekstissä olevassa taulukossa 9 on arvojen bronfenbrenneriläinen jäsenitys muodostettu taulukon TL6, (liite 6, TL6) arvojen perusprofiili-sarakkeen mukaisesti.

Taulukon 9 lopussa on reliabiliteettianalyysi Bronfenbrennerin ekologisten systeemien mukaan. Ekologisille tasoille saadaan seuraavat alfan arvot. Mikrosysteemillä ja mesosysteemillä alfa-arvot ovat siis erittäin korkeat: mikrosysteemi ,9012; mesosysteemi ,9306; eksosysteemi (ks. taulukko 9). Sisällöllisesti heikoimpia ovat eksosysteemiin (,3251) ja makrosysteemiin (,5947) sijoittuvat arvot. Reliabiliteetin tarkastelun ongelma on, että kun muuttujia on paljon, on reliabiliteettikin korkea. Eksosysteemin ja makrosysteemin sisäinen reliabiliteetti jää matalaksi, osin siksi, että kyseiset tasot sisältävät vain vähän muuttujia.

Mainitun taulukon (TL6, liite 6) sarakkeessa *Keskiarvo* on aineiston laskennallinen keskiarvo luokittelemattomasta aineistosta. Lisäksi taulukossa TL6 on esitetty yrityksen arvot yrityksen iän mukaan sarakkeissa AI2–AI4. AI2 sarakkeessa ovat 1800–1899 perustettujen yritysten arvoprofiili, sarakkeessa AI3 1900–1949 perustettujen yritysten arvoprofiili sekä sarakkeessa AI4 1950– perustettujen yritysten arvoprofiili.

TAULUKKO 9 Arvojen perusprofiili Bronfenbrennerin (1979) ekologisella kehällä

	Mikrosysteemi	Mesosysteemi	Eksosysteemi	Makrosysteemi
Arvojen perusprofiili Bronfenbrennerin (1979) ekologiselle kehille jäsennehtynä (AP)	A2, A4, A5, A6, A7, A12, A14, A16, A19, A20, A22, A30, A33, A40, A42, A44, A49, A51, A54, A65, A66, A67, A68, A74, A77, A82, A84	A1, A8, A9, A10, A11, A13, A15, A17, A18, A21, A23, A24, A25, A26, A27, A28, A29, A31, A32, A36, A39, A43, A45, A46, A47, A48, A50, A52, A53, A55, A56, A57, A58, A59, A60, A61, A62, A63, A64, A69, A72, A73, A75, A76, A78, A79, A80, A81, A83	A3, A38, A41	A34, A35, A37, A70, A71
Arvoja yhteensä 84 muuttujaa/100 %	27 muuttujaa/32 %	49 muuttujaa/58 %	3 muuttujaa/4 %	5 muuttujaa/6 %
Alfa-arvot	,9012, Standardized item alpha = ,9133	,9306, Standardized item alpha = ,9327	,3251, Standardized item alpha = ,3230	,5550, Standardized item alpha = ,5947

Mikrosysteemissä, mikroarvoissa, korostuvat perheyriksen sisäiset toiminnot. Perheyriksen kannalta keskeisiä mikroarvoja löytyi 27 (84) kappaletta (32 %). Mikrosysteemissä olevien arvojen voidaan ajatella olevan perheyriksen kannalta *henkilökohtaisesti* tärkeitä. Näistä arvoista voidaan jopa todeta, että ne ovat eräänlaisia perheyriykseen liittyviä odotusarvoja (ks. esim. Airaksinen 1994, 24). Ehkä tässä näkyy omistajansa ihannekuva yrityksestä, jolle ei ole vastinetta todellisuudessa.

Mikrosysteemi on kokonaisuuden kannalta katsoen kuitenkin vahva, sillä siihen sijoittuu arvosta lähes yksi kolmannes: 32 % (27kpl/84). Mikrosysteemisistä löytyvät esimerkiksi sellaiset arvot kuin hyvä maine (A19), asiakassuhteiden pitkäikäisyys (A5), asiakasläheisyys (A4), rehellisyys (A54), luotettavuus (A44), hyvä tuoteosaaminen (A22), tuotteiden hyvä maine (A65) sekä lain noudattaminen (A42). Kuten jo edellä todettiin, nämä ovat hyvin perinteisiä arvoja, joita yleensä liitetään yritystoimintaan ja joita toisaalta yrityksissä mielellään tuodaan esiin yrityksen arvoina.

Mesoarvoissa (49 kappaletta, 58 %) ovat selkeästi mukana perheyriksen ulkopuoliset tahot. Tämän arvotason sisältö rakentuu bronfenbrenneriläisittäin ajateltuna erilaisten mikrosysteemien kohtaamiselle. Mesosysteemiin sijoittuvia arvoja ovat esimerkiksi asianmukaiset tuotantotilat (A1), avoimuus (A8), edullinen tuotantomenetelmä (A9), eettisyys (A10), harkitsevuus (A11), henkilökohtaiset suhteet hankkijoihin (A13), henkilöstökoulutukseen panostus (A15), henkilöstön vähäinen vaihtuvuus (A17), henkilöstön yhteenkuuluvaisuuden tunne (A18), hyvä myynnin jälkeinen tuotetuki (A21) ja hyvät tietojärjestelmät (A23).

Yrityksen käytännön liiketoiminnantoininnan voidaan ajatella tapahtuvan tällä tasolla. Tällä tasolla kohtaavat niin asiakkaan kuin yrittäjänkin mikrosysteemit.

Eksotasolle sijoittuvat kolme arvoa (4 %), jotka ovat aktiivisuus yhteiskunnan toimijana (A3), kansallinen turvallisuus (A38), kilpailun vähyys (A41). Näihin yritys voi keskimäärin vaikuttaa paljon vähemmän kuin kahteen edelliseen. Sisällöllisesti eksoarvot vastaavat bronfenbrenneriläistä käsitystä eksotason sisällöstä: tekijöitä joihin yksilö ei voi juurikaan *vaikuttaa*, mutta tekijöillä on kuitenkin *vaikutusta* tavalla tai toisella yksilöön, tässä tapauksessa siis perheyrittäjäyksilöön.

Makrosysteemin viisi arvoa (6 %), makroarvot, ovat tämän tutkimuksen pitkäikäisen perheyrittäjän arvojen perusprofiilissa julkinen rahoitustuki (A34), julkinen yritysneuvontapalvelu (A35), kansainvälistyminen (A37), ulkopuolisten omistajien mukanaolo (A70) ja uskoon pitäytyminen (A71). Julkista rahoitustukea tai neuvontapalveluja ei tutkimukseen vastanneissa perheyrittäjissä pidetä merkityksellisenä. Perheyrittäjä tulee jo toimeen omillaan, ja rahoitustarve hoidetaan muuten. Tosin tutkimuksessa mukana olleet yritykset ovat jo ohittaneet starttirahavaiheen.

Kansainvälistymiselle perheyrittäjä ei voi yksinään mitään. Siihen on mukauduttava. Ja hengellinen arvomaailma on kulttuurisidonnainen asia, ja se on läsnä ihmisten arvomaailman ja asenteiden kautta. Bronfenbrennerin (1979) mukaan kyse on uskomisjärjestelmistä.

Arvot ovat kerroksellisia

Kokonaisuudessaan pitkäikäisen perheyrittäjän arvot vaikuttavat monitasoisilta. Käsitykseen arvojen monitasoisuudesta ovat myös päätyneet esimerkiksi Aaltonen, Heiskanen ja Innanen (2003, 87). Asioiden ja ilmiöiden takana olevia syviä arvoja he kutsuvat meta-arvoiksi. Myös Takala (1985) on havainnut sekä arvojen moninaisen luonteen että niiden yhteisöllisen ulottuvuuden. Bronfenbrennerin mallilla perheyrittäjän arvojen kerroksellisuus saadaan näkyväksi.

Arvoon orientoituminen voi Anttilan (1992) mukaan suuntautua itseen tai muihin päin. Itseen kohdistuviin arvoihin hän katsoo kuuluvan mm. menestymisen, mukavuuden ja itsenäisyyden. Muihin kohdistuviin arvoihin kuuluvat yhteisöön ja yhteiskuntaan kohdistuvat arvot. (Anttila 1992, 53.) Tutkimuksessa yhteisöön ja yhteiskuntaan kohdistuvat arvot ovat yrityksen kannalta joiltain osin erittäin merkityksellisiä. Kuitenkaan yritys ei voi tällaisiin asioihin suoranaisesti vaikuttaa. Tällaisena suurina yhteiskuntaan vaikuttavina asioina voidaan pitää esimerkiksi globalisaatiota tai hyvinvointivaltiota.

Bronfenbrenneriläisittäin ajateltuna arvojen painopisteen oleminen selkeästi mesosysteemissä vastaa tämän ajattelun taustalla olevaa käsitystä mesosysteemistä paikkana, jossa erilaiset mikrosysteemit kohtaavat. Yrittäjäyksilönkin kannalta näyttää siltä, että mesosysteemiin sijoittuvat arvot liittyvät toisaalta ihmisiin ja ihmisten kohtaamisiin, mutta myös ulkoisiin olosuhteisiin, kuten asianmukaisiin tuotantoihin.

6.2 Perheyrietyksen arvot Schwartzin jaottelulla Bronfenbrennerin ekologisilla tasoilla

Tässä luvussa vastataan tutkimuksen ensimmäiseen alaongelmaan tutkijan loogiikan mukaisesti.

Millainen on perheyrietyksen arvooprofiili Schwartzin ja Bronfenbrennerin malleilla koottuna?

Taulukossa 10 on esitetty kooste perheyrietyksen arvoista schwartzilaisen jäsenyyden mukaan Bronfenbrennerin ekologisilla tasoilla. Tavoitteena on havainnollistaa pitkäikäisten perheyrietyksen arvojen tasoja ja syvyyksiä. Taulukko on muodostettu arvojen perusprofiiliin (taulukko 10) mukaan tutkijan loogisen päättelyn avulla (ks. TL7, liite 6).

Schwartzilaisen jäsenyyden avulla saadaan arvojen tarkastelulle lisää syvyyttä. Yhdessä bronfenbrenneriläisen tarkastelun kanssa se auttaa ymmärtämään arvojen erilaisia ulottuvuuksia, vivahteita ja tasoja. Ongelmallista tällaisessa lähestymistavassa on se, että perheyrietykseen liittyvien arvojen jäsentäminen schwartzilaiseen ja lisäksi bronfenbrenneriläiseen muottiin ei ole välttämättä näin yksioikoista.

Kun arvojen tarkastelua jatketaan tästä yhdistetystä näkökulmasta, voidaan todeta, että esimerkiksi hyväntahtoisuudessa vastuullisuus (A77) sijoittuu mikrosysteemiin ja eettisyys (A10) mesosysteemiin pitkäikäisten perheyrietyksen kannalta. Vastaavasti virikkeisyyteen määritellyt yrityksen arvot sijoittuvat joko mikro- tai mesosysteemiin. Virikkeisyys-ulottuvuuden sisällä johdon näkemyksellisyys mikrosysteemissä olevaksi asiaksi ja vastaavasti mesosysteemiin sijoittuvat innovatiivisuus, jatkuva oppiminen ja jatkuva tuotekehitystyö. Ainakin tämän tason sisällä ajatus arvojen kerroksellisuudesta vaikuttaa loogiselta, siltä osin kuin johdon näkemyksellisyyttä voidaan pitää perheyrietyksen virikkeisyyden kannalta perustavana arvona. Voidaan ajatella, että innovatiivisuus, jatkuva oppiminen ja jatkuva tuotekehitys *tehdään* yhteistyössä yrityksessä. Ilman johdon näkemyksellisyyttä innovatiivisuus ei pääse välttämättä esiin eikä jatkuvan oppimisen tai jatkuvan tuotekehityksen merkitystä tunnusteta ja tueta.

TAULUKKO 10 Perheyrietyksen arvot Schwartz-Bronfenbrenner -synteesi

	Mikrosysteemi	Mesosysteemi	Eksosysteemi	Makrosysteemi
Hyväntahtoisuus (HT)	vastuullisuus	eettisyys		
Itsenäisyys /itseohjautuvuus (IO)	vapaus	luovuus, riippumattomuus, tulevien uusien liiketoimintamahdollisuuksien ennakointi, vahva rahoituspohja		ulkopuolisten omistajien mukanaolo

(jatkuu)

(TAULUKKO 10 jatkuu)

Hedonismi (HE)	yrityksen selkeä omaleimaisuus			
Perinteet (PE)	hyvä maine, perheenjäsenten työpanoksen joustavuus, rehellisyys	johtamisen laatu, lojailisuus jatkaa perheyrittämistä, nöyryys, perinteiden kunnioittaminen, utteruus		uskoon pitäytyvä
Suoriutuminen (SU)	ajankäytön tuotantovälineet, hyvä markkinaosaaminen, hyvä tuoteosaaminen, joustavuus, kilpailijoita parempi laatu, tuotteiden myynti suoraan asiakkaille (ei välittäjiä kautta), yksinkertainen ja joustava organisatiorakenne	asianmukaiset tuotantotilat, hyvä myynnin jälkeinen tuotetuki, hyvät yhteistyökumppanit, johtamisen tehokkuus, järjestelmällisyys, kasvuhaluus, menestys, riskinotto, tuottavuus		
Turvallisuus (TU)	asiakassuhteiden pitkäikäisyys, asiakailta saatu palaute, avainhenkilöiden pysyvyys, henkilökohtaiset suhteet asiakkaisiin, lain noudattaminen, luotettavuus, perheen turvallisuus, tuotteiden toimitusvarmuus	harkitsevaisuus, henkilökohtaiset suhteet hankkijoihin, henkilöstön vähäinen vaihtuvuus, investointien rahoitus tulorahoituksella, riittävän "pelivaran" ylläpitäminen yrityksen joustavuuden säilyttämiseksi, sopusointu perheenjäsenten kesken, säästävyys, turvallisuus, varmat tavarantoimittajat, varovaisten muutosten toteuttaminen suurten kertamuutosten sijaan, yhteiskunnallinen järjestys	kansallinen turvallisuus	julkinen rahoitustuki, julkinen yritysneuvonta
Universalismi (UN)	sisäinen sopusointu, ympäristötietoisuus	maailman rauha, perinteiden kunnioittaminen, puhtaus		kansainvälistyminen
Yhdenmukaisuus (YM)	asiakasläheisyys, henkilökunnasta huolehtiminen, henkilöstön hyvä yhteishenki, palveluhenkisyys	avoimuus, henkilöstökoulutukseen panostus, henkilöstön yhteenkuuluvuuden tunne, sinnikkyyys		
Valta (VA)	tuotteiden hyvä maine, tuotteiden laatu	asianmukaiset tuotantotilat, hyvät tietojärjestelmät, hyvät valvontajärjestelmät, voimakas jakelukanava, yhteiskunnallisesti arvostettu asema	aktiivisuus yhteiskunnan toimijana, kilpailun vähyys	
Virikkeisyys (VI)	johdon näkemyksellisyys	innovatiivisuus, jatkuva oppiminen, jatkuva tuotekehitystyö		

Kun Schwartzin arvoulottuvuusajattelu yhdistetään Bronfenbrennerin ekologiseen malliin, voidaan perheyrietyksen arvoja analysoida moniulotteisemmasta näkökulmasta *perheyrietyksilön* kannalta. Seuraavassa on pohdittu ulottuvuuk-sien sisältöä ekologisesti.

Hyväntahtoisuus

Hyväntahtoisuus-ulottuvuuden alle sijoittuvat tutkittavien pitkäikäisten perheyrietysten mukaan vastuullisuus ja eettisyys. Nämä arvot sijoittuvat bronfenbrenneriläisittäin tulkittuna mikrosysteemiin. Vastaavasti vastuullisuus (A77) ja eettisyys (A10) sijoittuvat mesosysteemiin. Voidaan ajatella, että perheyrietyksen on oltava vastuullinen, jotta sitä kohdellaan vastuullisesti. Toimimalla vastuullisesti ja toisaalta myös eettisesti lakien ja asetusten mukaisesti voidaan ongelmatilanteissa vedota hyvään liikemiestapaan.

Bronfenbrenneriläisittäin tulkittuna vastuullisuuden voi ajatella olevan sisäänrakennettuna ja eettisyyden tulevan ilmi mesosysteemissä, kohtaamisissa, siis silloin, kun perheyrietyksessä työntekijät kohtaavat toisensa, omistajan, asiakkaat ja muut yhteistyökumppanit.

Itsenäisyys/itseohjautuvuus

Itsenäisyyden kannalta vapaus (A74) sijoittuu mikrosysteemiin ja vastaavasti ulkopuolisten omistajien mukanaolo (A70) makrosysteemiin. Mikrosysteemiin sijoittuvasta vapaudesta (A74) voi ajatella seuraavan mesosysteemissä sijaitsevien luovuuden (A45) ja riippumattomuuden (A55). Vastaavasti mesosysteemin voi ajatella heijastavan niitä arvoja, jotka syntyvät suhteessa toisiin toimijoihin. Luovuuden avulla voi ajatella ennakoitavan uusia liiketoimintamahdollisuuksia (A63), ja vahva rahoituspohja on edellytys vapaudelle (A73) ja toisaalta sille, että mukaan ei tarvitse ottaa ulkopuolisia omistajia (A70). Pyrkimyksestä itsenäisyyteen ja vapauteen päättää omista asioistaan on esimerkkinä pieni kertomus Aristoteleen oppilaan Diogeneen ajatuksista.

Filosofi Aristippos oli hankkinut huolettoman toimeentulon imartelemalla erästä tyrannia. Hän ei ollut ymmärtävinään niitä, jotka eivät samalla tavalla huolehtineet eduistaan. Tavattuaan Diogeneen (s. 412 eKr.) pesemässä vihanneksia purossa hän totesi itsetietoisesti: "Jos sinäkin olisit oppinut imartelemaan kuningasta, ei sinun nyt tarvitsisi pestä vihanneksia". "Jos sinäkin olisit oppinut elämään vihanneksilla, ei sinun tarvitsisi imarrella kuningasta", vastasi Diogenes. (Langinvainio 1999, 120.)

Tarina on sisällöltään paradoksaalinen, kuten perheyriettäjäyyskin. Siinä missä aloitteleva yrittäjä on *porkkananpesijä*, voi menestynyt yrittäjä olla kuningas, jota kumartamalla voi turvata tulevaisuutensa ja nauttia *runsaista pidoista*.

Asioiden arvo riippuu tarkastelunäkökulmasta. Diogeneen asennetta voi luonnehtia yrittäjämäiseksi asenteeksi elämään. Perheyriettäjäydessä pyrkimys itsenäisyyteen ja vapauteen, vahva halu pestä porkkanansa purossa, on enemmän sääntö kuin poikkeus. Perheyriettäjälle ja perheyrietykselle tekisi kuitenkin

hyvää saada säännöllisesti ulkopuolista näkemystä. Historiasta voi oppia ainakin sen, että itsevaltiaat kukistuvat ennemmin tai myöhemmin.

Hedonismi

Perheyriksen selkeä omaleimaisuus (A84) sijoittuu tutkimuksessa ainoana arvona hedonismiin tutkijan logiikan mukaisella jäsennyksellä. Siitä voidaan olla monta mieltä, kuuluuko omaleimaisuus hedonismiin vai ei, tässä tutkimuksessa se on sijoitettu sinne Schwartzin (1992) riippumattomuus-arvon perusteella (ks. taulukko TL7, liite 6). Tehdyssä tutkimuksessa se on ymmärretty riippumattomuudeksi ja yksilöllisyydeksi suhteessa toisiin toimijoihin. Selkeä omaleimaisuus voi tarkoittaa perheyriksessä erilaista tuotantomenetelmää, perinteisen tuotteen jalostamista uuteen käyttötarkoitukseen (esim. Annikki Karvisen Designpoppanavaatteet vs. perinteiset poppana-liinat tai Marimekon kankaasta tutun unikko-kuvion laittaminen mm. auton tai TV:n kuosiksi) tai jotain muuta vastaavaa. Erottumalla elää paremmin, sillä perheyritys tarvitsee julkisuutta. Tässä suhteessa sen voidaan ajatella sisältävän riippumattomuuden elementit.

Perinteet

Perinteiden mikrosysteemiin sijoittuvia hyvän maineen (A19) ja toisaalta rehellisyyden (A54) painoarvoa yritystoiminnalle harva kiistää. Nämä kaksi ovat ehkä myös eräänlaisia ihannearvoja, joita halutaan perheyriksissä nähdä ja tunnistaa. Perheenjäsenten työpanoksen joustavuus (A51) on myös tärkeää, varsinkin iältään nuoremmista yrityksissä. Tämä näkyy vastauksissa siten, että iältään nuorimmat yritykset vastaavat arvon kuuluvan mikrosysteemiin. Uskoon pitäytyminen (A71) saa arvoprofiilissa makromerkityksen. Usko tai uskonnollisuus on yhteisössä oleva asia. Sitä on vaikea arvioida ja tunnistaa, koska se on sisään rakentuneena kulttuuriin ja sitä kautta asenne- ja toimintaympäristöön. Se on läsnä kasvatuksessa ja opetussuunnitelmissa.

Johtamisen laatu (A31) sijoittuu mesosysteemiin. Johtaminen on tilanteeseen ja toimintaan sitoutuva asia. Johtaminen syntyy siis suhteessa toisiin toimijoihin. Lojaalisuus jatkaa perheyritystä (A43) liittyy vahvasti yrityksen toimintaan ja toisaalta elinkelpoisuuteen. Voidaan pohtia, riittääkö lojaalisuus vai pitäisikö olla halua ja tahtoa jatkaa yritystä. Nöyryydellä (A48) voi olla merkitystä, kun etsitään jatkamishalukasta persoonaa. Voidaan ajatella, että nöyryys on luovaa kykyä kohdata yrityksen monivivahteinen arki.

Perinteiden kunnioitus (A52) liittyy toisaalta lojaalisuuteen jatkaa perheyritystä. Perinteiden kunnioittamisesta ja lojaalisuudesta voi tulla myös taakka ja ikävä velvollisuus. Taakalta tuntuva vastuuta on raskas kantaa, ja energia ei riitä ehkä innostuneeseen kehittämiseen ja uudistamiseen. Perheyriksen kannalta uutteruus (A72) liittyy periksiantamattomaan asenteeseen tehdä työtä.

Suoriutuminen

Suoriutumisen perustana tutkimuksen tarkastelutavalla mikrosysteemissä ovat asianmukaiset tuotantovälineet (A2), hyvä markkinaosaaminen (A20), hyvä tuoteosaaminen (A22), joustavuus (A33), kilpailijoita parempi laatu (A40), tuotteiden myynti suoraan asiakkaille (A66) sekä yksinkertainen ja joustava organisaatorakenne (A68). Vastaavasti mesosysteemiin sijoittuvat asianmukaiset tuotantotilat (A9), hyvä myynnin jälkeinen tuotetuki (A21), hyvät yhteistyökumppanit (A25), johtamisen tehokkuus (A32), järjestelmällisyys (A36), kasvuhaluus (A39), menestys (A47), riskinotto (A57) ja tuottavuus (A64).

Myös tämän ulottuvuuden sisältö on luonteva perheyrietyksen toiminnan kannalta ajatellen. Esimerkiksi asianmukaiset tuotantovälineet ovat todennäköisesti asianmukaisia tiloja tärkeämpiä. Hyvä markkinaosaaminen ja tuoteosaaminen sekä kilpailijoita parempi laatu tukevat menestystä ja edesauttavat kasvua.

Joustavuus voidaan ymmärtää kyvyksi aistia uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja kyvyksi kehittää yritystä joustavasti markkinoiden mukaan. Joustavuus voi olla joustoa myös suhteessa asiakkaaseen; esimerkiksi asiakkaan tarpeet pyritään täyttämään kehittämällä hänen tarpeisiinsa soveltuva tuote. Kasvuhaluus voidaan nähdä yhtenä osana menestymistä, riskinottoa ja tuottavuutta.

Turvallisuus

Turvallisuus-ulottuvuuden mikrosysteemiin kuuluvat perheyrietyksen kannalta asiakassuhteiden pitkäikäisyys (A5) asiakkailta saatu palaute (A6), avainhenkilöiden pysyvyys (A7), henkilökohtaiset suhteet asiakkaisiin (A12), lain noudattaminen (A42), luotettavuus (A44), perheen turvallisuus (A50) ja tuotteiden toimintavarmuus (A68). Nämä arvot liittyvät perheyrietyksen toimintaturvallisuuteen.

Vastaavasti mesosysteemiin sijoittuvat harkitsevuus (A11), henkilökohtaiset suhteet hankkijoihin (A13), henkilöstön vähäinen vaihtuvuus (A17), investointien rahoitus tulorahoituksella (A27), riittävän *pelivaran* ylläpitäminen perheyrietyksen joustavuuden säilyttämiseksi (A56), sopusointu perheenjäsenten kesken (A60), säästäväisyys (A61), turvallisuus (A69), varmat tavarantoimittajat (A75), varovaisten muutosten toteuttaminen suurten kertamuutosten sijaan (A76), yhteiskunnallinen järjestys (A79) ja maailman rauha (A80) liittyvät enemmän perheyrietyksen käytännön liiketoimintaan. Esimerkiksi avainhenkilöiden pysyvyys on mikrosysteemiin kuuluva asia ja toisaalta henkilöstön vähäinen vaihtuvuus on mesosysteemiin kuuluva asia. Käytännössä näin varmasti onkin. Avainhenkilön lähteminen voi olla iso menetys, ja perheyrietyksen vakauden kannalta henkilökunnan vähäinen vaihtuvuus on sinänsä positiivinen asia ja toisaalta toivottavakin ilmiö, sillä uusi ihminen näkee asioita ulkopuolisen silmin. On kokonaan toinen asia, pystytäänkö ulkopuolista näkemystä otamaan vastaan ja hyödyntämään yrityksessä.

Eksosysteemiin sijoittuva kansallinen turvallisuus (A38) koetaan perheyrietyksessä yhteiskunnassa oleva asiana, ja makrosysteemiin pitkäikäisen per-

heyriksen arvotasoilla kuuluvat julkinen rahoitustuki (A34) ja julkinen yritysneuvonta (A35). Niihin ei pitkäikäisissä perheyriyksissä ole ehkä tarvetta eikä toisaalta myöskään halua. Omillaan toimeen tuleminen, varsinkin riippumattomuus julkisesta vallasta, on perheyrittäjälle kunnia-asia.

Universalismi

Universalismin mikrosysteemissä ovat sisäinen sopusointu (A59) ja ympäristötietoisuus (A83). Mesosysteemissä ovat maailman rauha (A46), perinteiden kunnioittaminen (A52), joka on myös perinteiden kohdalla, ja puhtaus (A53). Makrosysteemiin kuuluu kansainvälistyminen (A37).

Perheyriksen kannalta ajatellen sisäinen sopusointu auttaa perinteiden kunnioittamisessa ja ympäristötietoisuus liittyy puhtauteen. Maailman rauha vastaavasti liittyy kansainvälistymiseen. Muutokset maailman tilanteessa ovat olleet viime vuosina nopeita. Globalisaatio vaikuttaa yritysien ja työpaikkojen liikkuvuuteen.

Yhdenmukaisuus

Yhdenmukaisuuden mikrosysteemin arvoja ovat asiakasläheisyys (A4), henkilökunnasta huolehtiminen (A14), henkilöstön hyvä yhteishenki (A16) ja palveluhenkisyys (A49). Sisällöllisesti yhdenmukaisuuden mikrosysteemi on johdonmukainen. Mesosysteemi sisältää avoimuuden (A8), henkilöstökoulutukseen panostamisen (A15), henkilöstön yhteenkuuluvaisuuden tunteen (A18) ja sinnikkyuden (A58). Sinnikkyudessa on kysymys yritysien kyvystä toimia sinnikkäästi, päämäärähakuisesti. Sinnikkyys yritysissä liittyy toimijoihin, ja perheyrittäminen sinänsä voidaan ajatella sinnikkyudeksi.

Kokonaisuudessa voidaan tulkita, että henkilökunnasta huolehtimisella, henkilöstön hyvällä yhteishengellä ja palveluhenkisyydellä on looginen yhteys. Henkilöstön sisäinen yhteishenki on todennäköisemmin hyvä, kun henkilöstöstä huolehditaan hyvin. Hyvä olo heijastuu palveluhenkisyytenä suhteessa asiakkasiin. Syntyy palvelun ja huolehtimisen positiivinen kehä. Mesosysteemin sisällöllinen vastaavuus henkilöstön koulutukseen panostuksen ja toisaalta yhteenkuuluvaisuuden tunteen on myös looginen. Sinnikkyys, kyky venyä huippusuorituksiin vaatii toisaalta tahtoa, mutta toisaalta hyvältä ja kannustavalta pohjalta on helpompi ponnistella kohti huipputuloksia.

Valta

Vallan mikrosysteemiin liittyvät tuotteiden hyvä maine (A65) ja tuotteiden laatu (A67). Mesosysteemiin kuuluvat asianmukaiset tuotantotilat (A1), hyvät tietojärjestelmät (A23), hyvät valvontajärjestelmät (A24), voimakas jakelukanava (A78) ja yhteiskunnallisesti arvostettu asema (A81). Eksosysteemiin liittyvät aktiivisuus yhteiskunnan toimijana (A3) ja kilpailun vähyys (A41). Myös vallan systeemin sisältöä voidaan pitää loogisena kokonaisuutena. Tuotteiden maine ja laatu vaatii hyvät valvontajärjestelmät. Valvontajärjestelmissä on apua tieto-

tekniikasta, ja hyvin menestyvä toiminta tuo yhteiskunnallisesti arvostettua asemaa. Yhteiskunnallisesti arvostettu asema tuo vaikutusvaltaa.

Aktiivisuus yhteiskunnan toimijana on perheyrytyksessä yrityksen kautta. Yrittäjät eivät välttämättä ole kovin innokkaita osallistumaan aktiivisesti yhteiskunnan toimintaan suoranaisesti. Kilpailun vähyys lisää perheyrytyksen valtaa markkinoilla, mutta se ei ole perheyrytyksen itsensä vaikutusvallan piirissä. Kilpailua voidaan pitää kuitenkin positiivisena tekijänä. Kilpailu auttaa yritystä kehittämään omaa osaamistaan ja pitämään sen ajan tasalla suhteessa muuttuviin tarpeisiin.

Virikkeisyys

Virikkeisyyden mikrosysteemi sisältää johdon näkemyksellisyyden (A30). Vastaavasti mesosysteemi sisältää innovatiivisuuden (A26), jatkuvan oppimisen (A28) ja jatkuvan tuotekehitystyön (A29). Ilman johdon näkemyksellisyyttä ei innovatiivisuutta tueta eikä välttämättä kannusteta jatkuvaan oppimiseen ja jatkuvaan tuotekehitykseen.

Johto ja johdon merkitys on perheyrytyksen kannalta verrattavissa rakennuksen tukirakenteisiin ja toisaalta myös ikkunoihin. Ilman hyviä tukirakenteita rakennus ei pysy pystyssä, ja vastaavasti ilman ikkunoita rakennuksesta ei näe ulos. Tukirakenteet ja ikkunat eivät tee kuitenkaan rakennuksesta vielä toimivaa ja asumiskelpoista, vaan tarvitaan ovet, vesijohdot, katto, kalusteet, lämmitysjärjestelmä jne. Rakennusta on huollettava ja pidettävä kunnossa, sillä muuten se rapistuu. Niin käy yrityksellekin, ellei sitä huolleta ja siinä työskentelevistä pidetä huolta.

Schwartzilaiset arvofaktorit

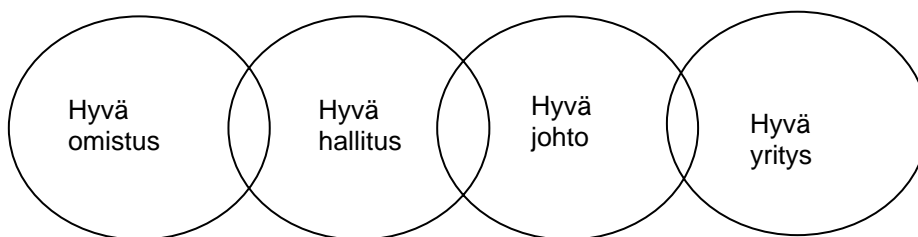
Toinen näkökulma schwartzilaisiin arvoulottuvuuksiin Bronfenbrennerin ta-soilla pitkäikäisissä perheyrytyksissä saatiin faktorianalyysin avulla. Nämä lataukset esitellään tässä lyhyesti. Ne arvot, jotka latautuivat voimakkaasti useammalle kuin yhdelle faktorille, on **tummennettu**. Arvojen faktoreita käytetään tutkimuksessa hyväksi jäsenettäessä arvoja schwartzilaiselle perheyrytyksen arvoulottuvuusajattelulle. Numerot vastaavat kuviossa 11 esitetyn ympyrän numerointia. Tätä jäsenystä voidaan pitää tutkimuksellisesti perheyrytysten kannalta luotettavampana, koska arvot muodostavat eheän sisällöllisen kokonaisuuden. Arvojen faktorien sisällöt latautuivat seuraavasti:

1. *Perhe ja perinteet*. Perheen ja perinteen arvojen faktorilla tässä tutkimuksessa ovat lojaalisuus jatkaa perheyrytystä, perheen turvallisuus, perheenjäsenten työpanoksen joustavuus, **perinteiden kunnioittaminen**, sopusointu perheenjäsenten kesken, säästävyys, taloudellinen tuotto omistajille, turvallisuus, uskoon pitäytyvä, uutteruus, **yhteiskunnallisesti arvostettu asema**, yksinkertainen ja joustava organisaattiorakenne ja yrityksen selkeä omaleimaisuus.
2. *Liiketoimintaosaaminen*. Liiketoimintaosaaminen on sisällöltään laajin faktori. Siihen sisältyvät hyvä markkinaosaaminen, hyvä myynnin jälkeinen tuotetuki, hyvä tuoteosaaminen, hyvät tietojärjestelmät, hyvät valvontajärjestelmät, innovatiivisuus, investointien rahoitus tulorahoituksella, jatkuva oppiminen, jatkuva tuotekehitys-

työ, johtamisen laatu, johtamisen tehokkuus, joustavuus, julkinen rahoitustuki, julkinen yritysneuvontapalvelu, järjestelmällisyys, kasvuhaluus, kilpailijoita parempi laatu, kilpailun vähyys, luovuus, **nöyryys**, palveluhenkisyys, riippumattomuus, riittävän ”pelivaran” ylläpitäminen yrityksen joustavuuden säilyttämiseksi, riskinotto, säästävyys, taloudellinen tuotto omistajille, tuottavuus, tuotteiden hyvä maine, tuotteiden laatu, tuotteiden toimitusvarmuus, ulkopuolisten omistajien mukanaolo, utteruus, vahva rahoituspohja, varmat tavarantoimittajat, varovaisten muutosten toteuttaminen suurten kertamuutosten sijaan, yksinkertainen ja joustava organisaatorakenne ja yrityksen selkeä omaleimaisuus.

3. *Yhteiskunta, ympäristö ja universalismi.* Aktiivisuus yhteiskunnan toimijana, kansainvälistyminen, kansallinen turvallisuus, maailman rauha, **perinteiden kunnioittaminen**, turvallisuus, vapaus, yhteiskunnallinen järjestys, **yhteiskunnallisesti arvoitettu asema** ja ympäristötietoisuus.
4. *Henkilökunta.* Henkilökunta on riippuvainen perheestä, ja toisaalta se on keskeinen osa liiketoimintaosaamista. Avainhenkilöiden pysyvyys, **henkilökunnasta huolehtiminen**, **henkilöstökoulutukseen panostaminen**, henkilöstön hyvä yhteishenki, henkilöstön vähäinen vaihtuvuus, henkilöstön yhteenkuuluvaisuuden tunne, sisäinen sopusointu, yhteenkuuluvaisuuden tunne (koheesio).
5. *Välineet ja tilat.* Välineet ja tilat sisältävät neljä muuttujaa: asianmukaiset tuotantotilat, ajanmukaiset tuotantovälineet, edullinen tuotantomenetelmä ja puhtaus.
6. *Asiakkaat.* Asiakkaat faktori sisältää asiakasläheisyyden, asiakassuhteiden pitkäikäisyyden, asiakkaalta saadun palautteen, henkilökohtaiset suhteet asiakkaisiin, hyvät yhteistyökumppanit sekä tuotteiden myynnin suoraan asiakkaille.
7. *Eettisyys ja lain noudattaminen.* Yrityksen eettisyyteen ja lain noudattamiseen vaikuttavat edellä olevat tekijät. Siihen kuuluvat tehdyn tutkimuksen jaottelulla avoimuus, eettisyys, **henkilökunnasta huolehtiminen**, **henkilöstökoulutukseen panostaminen**, hyvä maine, luotettavuus, **nöyryys**, rehellisyys, vastuullisuus ja yhteiskunnallinen järjestys.

Muutamia arvoista latautuivat vahvasti useammalle kuin yhdelle faktorille. Miten näihin arvoihin perinteiden kunnioittaminen, yhteiskunnallisesti arvoitettu asema, nöyryys, henkilökunnasta huolehtiminen ja henkilöstökoulutukseen panostaminen, tulisi perheyrittäjissä suhtautua? Ovatko nämä viisi eri faktoreilla toistuvaa arvoa ns. liima-arvoja (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003) vai asioiden ja ilmiöiden takana olevia syviä arvoja, meta-arvoja (Aaltosen, Heiskanen & Innanen 2003, 87), jotka pitävät perheyrittäjien koossa ja joihin perheyrittäjien muut arvot kiinnittyvät? Ajatuksellisesti tällainen meta-arvojen tai liima-arvojen olemassaolo on mielenkiintoinen.



KUVIO 12 Yrityksen arvoketju (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 72)

Kuviossa 12 esitetty Hirvosen, Niskakangas ja Steinerin (2003, 72) yrityksen arvoketju, on yksi tapa kuvata hyvää yritystä. Pahimpana virheenä Hirvonen ym. (2003) pitävät sitä, että yritys kirjaa yhden arvot ja toimii toisten mukaan.

Tämä on varma keino menettää uskottavuus sekä yrityksen sisällä että sidosryhmien kanssa. Arvojen voi ajatella yhdistävän ketjun osat toisiinsa. Tätä voi verrata edellä esitettyyn ajatukseen yrityksen liima-arvoista.

6.3 Perheyriityksen ikä ja arvot

Tässä luvussa vastataan kysymykseen:

Millä tavoin perheyriityksen ikä on yhteydessä arvooprofiiliin?

Tutkimuksessa havaittiin, että eri aikakausilla syntyneillä perheyriityksillä on erilaisia arvoja. Yleistäen voidaan todeta: mitä vanhempi yritys, sen *perinteisemmät* arvot. Tämä arvojen perinteisyys kertoo osaltaan siitä ajasta, jolloin yritys on syntynyt, ja toisaalta myös siitä omistajaperheestä, joka sillä on. (Ks. Liite 6, Taulukko TL6; sarakkeet AI2–AI4).

Taulukkoon 11 on koottu perheyriitysten *samoille* ja *eri* tasoille sijoittuvat arvot perheyriityksen iän mukaan. Voidaan todeta, että toimintaympäristö on omanlaatuisensa jokaisessa *elinympäristöjärjestelmässä*, koska jokainen eliö kytkeytyy omalla tavallaan ympäristöönsä. Käyttäytyminen toteutuu ja se tulkitaan merkitysten ympäristössä. Jokainen eliö muodostaa ympäristön antamalla ympäristön osille merkityksiä kytkeytymiensä ja toimintansa sitoutumisen kautta. (Järvilehto 1994, 143.)

Mesosysteemi on vahvin yritysryhmissä AI2 ja AI3. Mikrosysteemi sen sijaan on vahvin AI4-ryhmän yritysissä. Tätä eroa voi varovasti reflektoida sillä, että nuorimmissa perheyriityksissä toiminta hakee vielä muotoaan ja suurin osa arvoista tuntuu merkityksellisiltä. Ehkäpä myös perheen ja perheyriityksen kehitysvaiheet kietoutuvat toisiinsa tiiviisti ja yritykselle ei ole vielä muodostunut vahvaa omaa arvoidentiteettiä.

Tarkasteltaessa samoille arvotasoille **mikrosysteemissä** sijoittuvia arvoja, havaitaan, että sinne kuuluvat asiakassuhteisiin liittyvät arvot *henkilökunnasta huolehtiminen, hyvä maine, hyvä markkinaosaaminen, hyvä tuoteosaaminen, kilpailijoi- ta parempi laatu, lain noudattaminen, luotettavuus, palveluhenkisyys, perinteiden kunnioittaminen, rehellisyys, tuotteiden hyvä maine, tuotteiden laatu ja toimitusvarmuus*. Näitä arvoja voi varovasti luonnehtia osin mielikuviin liittyviksi ja myös tavoitearvoiksi, arvostuksiksi (ks. Rokeach 1973, 7–9; Haahti 1992, 78; Airaksinen 1994, 24). Ne ovat toisaalta osana mielikuvaa siitä millainen perheyriityksen haluaa olla, mutta toisaalta niiden tärkeä tehtävä on toimia tavoitteena ja ihanteena, joita kohti perheyriityksen kulkee.

Mesosysteemiin sijoittuvia yhteisiä arvoja voidaan luonnehtia käytännön toimintaan liittyviksi arvoiksi. Yhteistä eksosysteemiä ei ole, ja makrosysteemissä ovat julkiseen yritysneuvontapalveluun ja rahoitustukeen liittyvät asiat, ulkopuolisten omistajien mukanaolo sekä uskoon pitäytyminen. Julkisen rahoitustuen merkitys ei tämänikäisillä perheyriityksillä ole enää ajankohtaista, mutta

monelle alkavalle perheyrittäjälle julkinen rahoitus mahdollistaa käytännössä yritystoiminnan käynnistämisen.

Julkinen yritysneuvonta ei ehkä kykene vastaamaan tutkimuksen kohteena olevien perheyristysten kaltaisten yritysten tarpeisiin. Julkiset yritysneuvontapalvelut on suunnattu ehkä enemmän aloittelevan yritystoiminnan tarpeisiin. Tulos voisikin olla alkavilla perheyryityksillä toisenlainen. Vai voisiko? Kykenevätkö julkisilla varoilla palkkaa nauttivat ylipäättään neuvomaan riskillä toimivaa perheyrittäjää, jolle palkkapäivää ei ehkä aluksi ole ollenkaan? Pitäisikö yritysneuvonnan olla aidosti yrittäjämäistä, jotta siitä olisi perheyrittäjille enemmän hyötyä? Haluavatko perheyrittäjät pysyä aivan lähtökohtaisesti erossa julkisesta rahoituksesta ja julkisesta neuvontapalvelujen käyttämisestä? Näihin kysymyksiin ei tämän tutkimuksen perusteella ole etsitty eikä niihin ole tämän tutkimuksen perusteella, löydettävissä vastauksia. Mainitut kysymykset nousevat kuitenkin esiin tuloksia tarkastellessa.

Eri tasoille sijoittuvissa arvoissa yksi mielenkiintoinen löydös on, että vanhimpien yritysten mikrosysteemissä (Yritykset, ikäryhmä AI2), on sopusointu perheenjäsenten kesken. Vastaavasti ikäryhmissä AI3 ja AI4 perhe nähdään ehkä enemmän työvoimareservinä, jonka työpanos joustaa yrityksen tarpeiden mukaan. Ikäluokan AI2 yritykset sijoittavat *tuotteidemme myynti suoraan asiakkaalle ei välittäjän kautta*, (A66) meso-, ekso- tai makrosysteemiin ja yritykset AI3 ja AI4 mikrosysteemiin. Tämä heijastaa ehkä sitä tilannetta, joka perheyryityksessä on, osin sen elinkaaren pituuden johdosta. Alkuvaiheessa oleva yritys joutuu selviytymään niukemmilla resursseilla kuin pitkään toimineet ja toimintansa vakauttaneet yritykset. Jotta *säästetään* työvoimakustannuksissa, asiat pyritään tekemään mahdollisimman pitkälle itse eikä omalle työlle lasketa hintaa.

Eettisyys on ikäryhmässä AI2mikrotasolla ja ikäryhmissä AI3 ja AI4 mesotasolla. Tuloksista ei voida päätellä, onko eettisyys siirtynyt vanhimmilla perheyryityksillä mikrotasolle vai onko eettisyys kansallisena arvona siirtymässä mesotasolle, mutta on vielä vanhimmilla perheyryityksillä potentiaalisesta muutoksesta huolimatta mikrotasolla. Esimerkiksi Tötön (1985, 114) mukaan yhteiskunnassa on menossa hidas mutta pysyvä arvojen muuttuminen, jonka seurauksena poliittisen elämän luonne vähitellen muuttuu länsimaissa. Jotkut arvot muuttuvat hitaasti, vuosisatojen kuluessa, ja toiset nopeasti, pelkällä päätöksellä. Joskus arvot muuttuvat ulkoapäin, onnettomuuden tai katastrofin²³ seurauksena. (Gustafsson 1990.) Luonnollisesti myös yhteiskunnan arvomuutokset heijastuvat työelämään (Lappeteläinen & Rönkä 1991). Liike-elämän etiikkaa pidetäänkin ongelmallisempana kuin se oli vielä kymmenen vuotta sitten. Tähän vaikuttavat kansainvälistyminen, kilpailu, rahamarkkinoiden vapautuminen ja muutospaine (Jackson & Carter 1994; Verstraeten 1998). Vinten (1998) mukaan arvot ovat osa bisnesstrategiaa ja johtamista. Niiniluodon (1999, 22–23) mukaan arvokeskustelun tärkeä tehtävä on analysoida arvopäämääriä. Syviä arvokonflikteja löytyy kaikkien yhteisöjen sisältä yhtä hyvin kuin niiden väliltäkin

²³ Tämä näkökulma saa erityisen merkityksen, kun ajattelemme 26.12.2004 Aasiassa tapahtunutta suurta luonnonkatastrofia tai 28.8.2005 riehunutta hirmumyrskyä Katriinaa.

(Häyry & Häyry 1995, 42–44). Tästä näkökulmasta tarkasteltuna yritysten arvojen erilaisuus ja ristiriitaisuus on luonnollista.

Taulukossa 11 on verrattu sekä *samoille* että *eri* ekologisille tasoille sijoittuvia arvoja perheyrittäjien iän mukaan. Ikäluokat ovat AI2: 1800–1890; AI3: 1900–1949 ja AI4: 1950-. Yritysten AI2 antamia vastauksia pidetään vertailupohjana. (Katso myös liitteen 6 taulukko TL6, sarakkeet AI2–AI4). Mesosysteemi on vahvin ryhmien AI2 ja AI3 yrityksillä. Vahvin eksosysteemin on AI2-yrityksillä. Havainto on kiinnostava ja kertoo osaltaan siitä prosessimaisuudesta, jota yritykseen liittyen ajatellaan arvojen suhteen olevan.

Taulukosta (TL8, liite 6) voidaan siis tulkita, että perheyrittäjien arvot kehittyvät ja muuttuvat perheyrittäjien kasvaessa ja kehittyessä. Perheyrittäjien liittyvinä perusarvoina voidaan tämän tutkimuksen mukaan pitää niitä arvoja, jotka ovat samoilla ekologisilla tasoilla perheyrittäjien iästä riippumatta.

Mikrotason arvoihin sisältyvät esimerkiksi asiakkaisiin ja henkilökuntaan liittyvät arvot, luotettavuus, rehellisyys, tuotteiden hyvä maine ja laatu. Nämä ovat myös niitä arvoja, joita yrityksissä mielellään korostetaan ja tuodaan julki yritysten ydinarvoina.

Mesosysteemi on laajin taso myös tällä tavalla tarkastellen. Mesosysteemissä olevat arvot liittyvät pitkälti käytännön liiketoimintaan. Tälle tasolle sijoittuvia arvoja ovat muun muassa asianmukaiset tuotantotilat, avoimuus, henkilökohtaiset suhteet hankkijoihin, henkilöstön vähäinen vaihtuvuus, investointien rahoitus tulorahoituksella, jatkuva tuotekehitys, kasvuhaluus ja riittävän pelivaran ylläpitäminen perheyrittäjien joustavuuden säilyttämiseksi.

Eksosysteemiin ei sijoitu tällä ikään perustuvalla tarkastelulla yhtään arvoa. Bronfenbrenneriläisestä näkökulmasta tarkastellen tähän olisi voinut odottaa sijoittuvan esimerkiksi asiakkuuksiin ja tavarantoimittajiin tai yhteiskuntaan ja toimintaympäristöön liittyviä arvoja.

Makrosysteemiin sijoittuvat julkinen rahoitustuki ja julkinen yritysneuvontapalvelu sekä ulkopuolisten omistajien mukanaolo ja uskoon pitäytyvä sijoittuvat yksimielisesti makrosysteemiin. Perheyrittäjien pyrkimys riippumattomuuteen ja halu tulla toimeen omin voimin korostuu. Myös uskoon pitäytymisen voi hyvin mieltää kuuluvaksi makrosysteemiin. Tulos tukee myös bronfenbrenneriläistä (Bronfenbrenner 1979) näkemystä uskuntoon liittyvien arvojen sijoittumisesta makrosysteemiin.

Kun siirrytään tarkastelemaan arvoja perheyrittäjien ikätasojen mukaan, havaitaan että ryhmien AI3 ja AI4 perheyrittäjien arvot ovat keskenään samansuuntaisempia (TL8, liite 6). Vahvin mikrosysteemi (eniten mikrosysteemiin sijoittuvia arvoja) näyttää olevan AI4-ryhmän perheyrittäjien. Vanhimmillä (AI2-ryhmän) perheyrittäjillä eettisyys, hyvät yhteistyökumppanit, johdon näkemyksellisyys, johtamisen laatu ja tehokkuus, joustavuus, lojaalisuus jatkaa perheyrittäjien ja riippumattomuus sijoittuvat mikrosysteemiin. Vastaavasti AI3–AI4-ryhmien perheyrittäjien mikrosysteemiin sijoittuvia arvoja ovat muun muassa asianmukaiset tuotantotilat, avainhenkilöiden pysyvyys, henkilökohtaiset suhteet asiakkaisiin, henkilöstön hyvä yhteishenki ja yksinkertainen ja joustava organisaatorakenne. Eettisyys, johtamisen tehokkuus ja lojaalisuus

jatkaa perheyrittystä sijoittuvat vastaavasti mesosysteemiin. Vanhimmissa perheyrittäyksillä mesosysteemiin kuuluvat esimerkiksi avainhenkilöiden pysyvyys ja henkilöstön hyvä yhteishenki mesosysteemiin.

Siinä missä eksosysteemi käsittää vanhimmissa perheyrittäyksillä (AI2) kansainvälistymisen ja perheenjäsenten työpanosten joustamisen sekä voimakkaan jakelukanavan, ovat ikätasojen AI3–AI4 perheyrittäyksissä kansallinen turvallisuus, kilpailun vähyys ja yhteiskunnallisesti arvostettu asema. Ehkä asiat eivät ole ajankohtaisia ja siksi tuntuvat etäisiltä. Sen sijaan useimmissa vanhimmissa yrityksissä ollaan jo niin suuria, että yhteiskunnallisesti arvostettua asemaa voidaan pitää mesosysteemiin kuuluvana asiana. Kansainvälistyminen on vanhimmissa yrityksissä jo arkipäivää, osana yritystä. Vastaavasti ikätasolla AI3–AI4 kansainvälistyminen kuuluu makrosysteemiin. Se ei ehkä ole yrityksen toiminnan ja koon kannalta ajankohtainen. Vastaavasti tuotteiden myynti suoraan asiakkaille sijoittuu ikätasolla AI2 peräti kolmelle tasolle: mesosysteemiin, eksosysteemiin ja makrosysteemiin.

Voidaan todeta, että perheyrittäysten kannalta arvoilla on erilaisia merkitystasoa ja syvyyksiä. Perheyrittäykset vaikuttavat arvojensa suhteen *perheyrittäyksi-
löiltä*.

TAULUKKO 11 Perheyrittäksen arvot Schwartz–Bronfenbrenner -synteesi

Perheyrittäysten SAMOILLE tasoille sijoittuvat arvot yrityksen iän mukaan				
	Mikrosysteemi	Mesosysteemi	Eksosysteemi	Makrosysteemi
Yritykset AI2, AI3 ja AI4	asiakasläheisyys, asiakassuhteiden pitkäikäisyys, asiakkailta saatu palaute, henkilökunnasta huolehtiminen, hyvä maine, hyvä markkinaosaaminen, hyvä tuoteosaaminen, kilpailijoita parempi laatu, lainnoudattaminen, luotettavuus, palveluhenkisyys, perinteiden kunnioittaminen, rehellisyys, tuotteiden hyvä maine, tuotteiden laatu, tuotteiden toimitusvarmuus	asianmukaiset tuotantotilat, avoimuus, edullinen tuotantomenetelmä, harkitsevuus, henkilökohtaiset suhteet hankkijoihin, henkilöstökoulutukseen panostus, henkilöstön vähäinen vaihtuvuus, henkilöstön yhteenkuuluvaisuuden tunne, hyvä myynnin jälkeinen tuotetuki, hyvät tietojärjestelmät, hyvät valvontajärjestelmät, investointien rahoitus tulorahoituksella, jatkuva oppiminen, jatkuva tuotekehitystyö, järjestelmällisyys, kasvuhaluus, luovuus, maailman rauha, menestys, nöyryys, riittävän "pelivaran" ylläpitäminen yrityksen joustavuuden säilyttämiseksi, riskinotto, sisäinen sopusointu, säästävyys, taloudellinen tuotto omistajille, tulevien uusien liike-		julkinen rahoitustuki, julkinen yritysneuvontapalvelu, ulkopuolisten omistajien mukanaolo, uskoon pitäytyvä

		toimintamahdollisuuksien ennakointi, turvallisuus, uutteruus, vahva rahoituspohja, yhteenkuuluvaisuuden tunne (koheesio)		
Yritykset AI2	eettisyys, hyvät yhteistyökumppanit, johdon näkemyksellisyys, johtamisen laatu, johtamisen tehokkuus, joustavuus, lojaalisuus jatkaa perheyritystä, puhtaus, riippumattomuus, sopusointu perheenjäsenten kesken, tuottavuus, vapaus, varmat tavaran-toimittajat, vastuullisuus, yhteiskunnallinen järjestys, ympäristötietoisuus	ajanmukaiset tuotantovälineet, avainhenkilöiden pysyvyys, henkilökohtaiset suhteet asiakkaisiin, henkilöstön hyvä yhteishenki, innovatiivisuus, johdon näkemyksellisyys, joustavuus, kansallinen turvallisuus, kilpailun vähyys, perheen turvallisuus, sinnikkyys, tuotteidemme myynti suoraan asiakkaalle (ei välittäjän kautta), yhteiskunnallinen järjestys, yhteiskunnallisesti arvostettu asema, yksinkertainen ja joustava organisaatorakenne, yrityksen selkeä omlisuus	kansainvälistymisen, perheenjäsenten työpanoksen joustavuus, tuotteiden myynti suoraan asiakkaalle (ei välittäjän kautta), varovaisen muutosten tekeminen suurten kertamuutosten sijaan, voimakas jakelukanava	tuotteiden myynti suoraan asiakkaalle (ei välittäjän kautta)
Yritykset AI3	asianmukaiset tuotantovälineet, avainhenkilöiden pysyvyys, henkilökohtaiset suhteet asiakkaisiin, henkilöstön hyvä yhteishenki, hyvä tuoteosaaminen, johdon näkemyksellisyys, lojaalisuus jatkaa perheyritystä, perheenjäsenten työpanoksen joustavuus, tuotteidemme myynti suoraan asiakkaalle (ei välittäjän kautta), yksinkertainen ja joustava organisaatorakenne	eettisyys, hyvät yhteistyökumppanit, innovatiivisuus, johtamisen laatu, johtamisen tehokkuus, joustavuus, lojaalisuus jatkaa perheyritystä, perheen turvallisuus, puhtaus, riippumattomuus, sinnikkyys, sopusointu perheenjäsenten kesken, tuottavuus, tuotteidemme myynti suoraan asiakkaalle (ei välittäjän kautta), vapaus, varmat tavaran-toimittajat, varovaisten muutosten tekeminen suurten kertamuutosten sijaan, vastuullisuus, voimakas jakelukanava, yhteiskunnallinen järjestys, yksinkertainen ja joustava organisaatorakenne, ympäristötietoisuus, yrityksen selkeä omlisuus	kansallinen turvallisuus, kilpailun vähyys, yhteiskunnallisesti arvostettu asia	kansainvälistyminen

Yritykset AI4	ajanmukaiset tuotantovälineet, avainhenkilöiden pysyvyys, henkilökohtaiset suhteet asiakkaisiin, henkilöstön hyvä yhteishenki, hyvät yhteistyökumppanit, innovatiivisuus, joustavuus, perheen turvallisuus, perheenjäsenten työpanoksen joustavuus, riippumattomuus, sinnikkyys, sopusointu perheenjäsenten kesken, tuotteidemme myynti suoraan asiakkaalle (ei välittäjän kautta), varmat tavarantoimittajat, vastuullisuus, yksinkertainen ja joustava organisatorakenne, yrityksen selkeä omaleimaisuus	eettisyys, innovatiivisuus, johtamisen laatu, johtamisen tehokkuus, lojaalisuus jatkaa perheyrittäjästä, puhtaus, riippumattomuus, tuottavuus, vapaus, varmat tavarantoimittajat, varovaisten muutosten tekeminen suurten kertamuutosten sijaan, voimakas jakelukanava, yhteiskunnallinen järjestys, ympäristötietoisuus	kansallinen turvallisuus, kilpailun vähyys, yhteiskunnallisesti arvostettu asia	kansainvälistyminen
----------------------	--	--	---	---------------------

6.4 Jatkuvuuden tarkastelua bronfenbrenneriläisittäin

Tässä luvussa vastataan tämän tutkimuksen kolmanteen alaongelmaan:

Kuinka pitkäikäisissä perheyrittäjissä käsitykset jatkuvuudesta vastaavat Henokiens-yritysten näkemyksiä jatkuvuuden edellytyksistä? (bronfenbrenneriläinen jäsenitys)

Myös jatkuvuuteen liittyvät Henokiens-väittämät muokataan bronfenbrenneriläiseen ajatteluun. Jaottelu ekologisille tasoille tehtiin taulukon TL9 mukaan (liite 6), väittämän saaman suurimman vastausprosentin mukaan/vaihtoehto (enemmistö päättää). Väittämät jakautuivat siten, että mesosysteemi (2) on suurin eli siinä on 20 väittämää, vaihtoehtojen, mikrosysteemissä (1) on 11 väittämää, eksosysteemissä (4) on 9 väittämää ja vaihtoehtojen 5 kohdalla, joka on makrosysteemi, on 11 väittämää.

Muuttujista ajettiin faktorianalyysi ja saaduista faktoreista tehtiin reliabilitteettianalyysit. Taulukon 12 jatkuvuuteen liittyvät faktorit on nimetty eksploraatiivisesti (aineistolähtöisesti). Henokiens-väittämiä ei ole aikaisemmin käytetty tutkimuskontekstissa, ja eksploraatiivisella jaottelulla saadut ryhmät ovat tältä

osin *luotettavampia* verrattuna siihen, että ne olisi muodostettu konfirmatorisesti (teorialähtöisesti). Konfirmatorisesti muodostettuihin ryhmiin ei ole käytettävissä aikaisempaa tutkimusta tehdyn tutkimuksen lähestymistavalla²⁴.

Jatkuvuuden Henokiens-muuttujista muodostettiin eksploratiivisen faktorianalyysin avulla seitsemän luokkaa. Nämä luokat ymmärretään pitkäikäisen perheyrytyksen jatkuvuusulottuvuuksiksi: Omistaja ja luopuminen (OML); Perheenjäsenten rooli ja työskenteleminen yrityksessä (PJRT); Perheen ulkopuoliset (PU); Keskustelu perheen sisällä (KPS); Seuraaja/jatkaja ja perhe (JP); Taloudelliset järjestelyt ja verotus (TJV) ja Perheen päämäärät ja ympäristö (PPY). Tämä jako tukee viitteellisesti aiemmin tässä tutkimuksessa esitettyä taulukkoa 4 *Mahdolliset konfliktien alueet perheessä ja yrityksessä*.

TAULUKKO 12 Jatkuvuuden faktorit

Jatkuvuuden faktori	Lyhenne
Omistaja ja luopuminen	OML
Perheenjäsenten rooli ja työskenteleminen yrityksessä	PJRT
Perheen ulkopuoliset	PU
Keskustelu perheen sisällä	KPS
Seuraaja/jatkaja ja perhe	JP
Taloudelliset järjestelyt ja verotus	TJV
Perheen päämäärät ja ympäristö	PPY

Nämä jatkuvuuden faktorit ymmärretään tässä tutkimuksessa samansuuntaiseksi schwartzilaisten arvoulottuvuuksien kanssa. Tässä yhteydessä puhutaan jatkuvuuden ulottuvuuksista.

Jatkuvuuden mikrosysteemi

Reliabiliteettianalyysissa saatujen tulosten mukaan Henokiens-väittämien siirtäminen näillä perusteilla Bronfenbrennerin (1979) ekologisille kehille vaikuttaa mielekkäältä vaihtoehdolta. Jatkuvuuden ekologisten tasojen sisältö vaikuttaa eheältä. Mikrosysteemi koostuu näin jäsentäen asioista, joissa viitataan tulevaisuuteen ja joissa valmistutaan jatkamaan perheyrytystä ja pidetään sen jatkamista tavoiteltavana.

Samoin ajatellaan, että perheyrytyksen toimintaan mukaan tuleminen on vapaaehtoista. Tähän systeemiin kuuluu myös yrityksen siirtäminen vastikkeetta ja toisaalta samalla vaikutusvallan luovuttaminen jatkajalle. Perheyrytyksen arvon tarkastaminen sekä suunnitelmien dokumentointi kuuluvat mikrosysteemiin. Reliabiliteettiä mikrosysteemille saadaan ,7321; (,7382). Kysymys on siis hyvästä reliabiliteetista. (Taulukko TL11, liite 6).

²⁴ Muuttujista ajatut korrelaatiot ovat liitteenä (liite 6, Taulukot TL12–TL15). Korrelaatio on sinänsä ongelmallinen. Vaikka se kertoo toisaalta yhteydestä ja samankaltaisuudesta, se ei kuitenkaan paljasta suoraan sitä, miksi yhteys on olemassa eikä sitä, mitkä muut tekijät, esimerkiksi sellaiset, joita ei havaita, *heijastuvat* tulokseen.

Jatkuvuuden mesosysteemi

Jatkuvuuden mesosysteemi on laajin muodostuneista systeemeistä (taulukko TL12, liite 6). Se sisältää tällä tarkastelulla 20 väittämää. Mukana ovat vahvasti perheenjäsenten rooli ja perheen päämäärät suhteessa yritykseen. Mukana on myös omistajan luopumiseen liittyvään suunnitelmallisuuteen kuuluvia väittämiä.

Reliabiliteettianalyysissa tämä taso saa varsin korkean arvon ,9022 (,9031). Tässä näkyy toisaalta myös reliabiliteetin *ongelmallisuus*: mitä enemmän muutujia, sitä parempi reliabiliteetti. Kriittinen suhtautuminen tuloksiin on siis paikallaan.

Jatkuvuuden eksosysteemi

Eksosysteemiin sisältyvät väittämät ovat uravaihtoehdon huomioiminen seuraajakandidaattien kohdalla, aikataulu seuraajan siirtymäkaudella ja ulkopuolisten johtajien mahdollisuudet seuraajaksi ja säännöt seuraajan taloudelliselle palkkiolle. Jatkajan oma mielipide ja toisaalta myös pohdinta siirtotavan mielekkyydestä ovat eksosysteemissä. Myös jatkuvuuden eksosysteemin reliabiliteetti on varsin hyvä ,7811; (,7833). (Ks. taulukko TL13, liite 6.)

Jatkuvuuden makrosysteemi

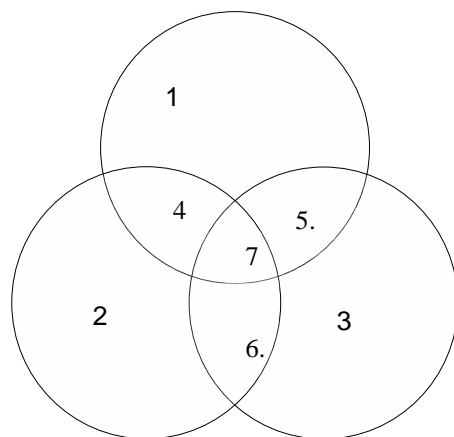
Makrosysteemiin sijoittuvat väittämät ovat taulukossa TL14 (liite 6). Tätä tasoa voidaan luonnehtia sanoilla luopumisen tuska ja strategisen suunnittelun laajalaisuus. Kiistojen ratkaiseminen ei ole myöskään helpoimpia asioita, mistä syystä niiden käsittelemistä yleensä siirretään. Ulkopuolisten jäsenten mukanaolo hallituksessa on myös makrosysteemissä. Joko asian merkitys ei ole sisäistynyt perheyriyksissä tai sitten yritys koetaan niin henkilökohtaiseksi alueeksi, että yrittäjällä ei ole kykyä käyttää perheen ulkopuolisia hallitustyöskentelyssä. Myös muodolliseen koulutukseen liittyvät asiat ohitetaan. Tärkeämpää on asenne ja tekemisen halu. Selviytymissuunnitelmia ei koeta myöskään tärkeimmiksi asioiksi. Valitettavasti niitä ei vain enää ehditä tekemään siinä vaiheessa kuin niitä todella tarvittaisiin. Myös tämän jatkuvuuden makrosysteemin reliabiliteetti on korkea: ,8095 (,8192).

TAULUKKO 13 Pitkäikäisen perheyriksen jatkuvuus ekologisilla tasoilla

	Mikrosysteemi	Mesosysteemi	Eksosysteemi	Makrosysteemi
Omistaja ja luopuminen (OML)	Omistaja on suunnitellut liiketoiminnan siirtämisen elinaikaan (H38). Omistaja, joka luopuu yrityksestä, siirtää myös vaikutusvallan odotuksenmukaisesti seuraajalle (H43).	Omistajalla on todellinen eläköitymisohjelma (H31). Omistaja on suunnitellut, milloin ja koska hän aikoo hän haluaa luopua yrityksestään (H32). Omistaja on ajatellut, koska on hyvä luopua aktiivibisneksestä (H33). Omistaja ja puoliso ovat keskustelleet siitä, mitä tehdään, kun liikkeestä luovutaan (H34). Omistaja on laskenut tulojen määrän, joka riittää ylläpitämään hänen elämäntyyliinsä (H35). Omistaja on pohtinut sitä, millainen kokonaisuus toimijoita saa liiketoiminnan, jotta liiketoiminnan elinkelpoisuus säilyy (H39).		Varasuunnitelmat on tehty, jos jotain yllättävää tapahtuu omistajalle, jotta liiketoiminta voi jatkua keskeytyksittä (H47). Luopumissuunnitelmaa päivitetään vuosittain (H48). Luopumissuunnitelma tukee menestys-suunnitelmaa (H49).
Perheenjäsenen rooli ja työskenteleminen yrityksessä (PJRT)	Perheenjäsenet ymmärtävät perheen omistajuudesta bisnekselle tulevan hyödyn (H15). Kaikki yhtyvät siihen käsitykseen, että perheyriykseen mukaan tuleminen on täysin vapaaehtoista (H16). Perhe haluaa määrätietoisesti menestyä (H17).	Ne perheenjäsenet, jotka eivät osallistu aktiivisesti liiketoimintaan, ymmärtävät roolinsa (H8). Perhe ja liiketoiminnan luonne ovat sopusoinnussa keskenään (H9). Luotettava tieto ohjaa omistajia kaikissa tärkeissä liiketoimintaan liittyvissä päätöksissä (H29).		
Perheen ulkopuoliset (PU)			Perheen ulkopuolisilla johtajilla on mahdollisuudet seuraajaksi (H25). Selvät säännöt seuraajan taloudelliselle palkkiolle (H27). Selvät säännöt seuraajan ylenemiseen yrityksen sisällä (H28).	Perheeseen kuulumattomat johtajien rooli on käsitelty strategisessa suunnitelmassa (H7). Perheyriksen hallituk- sessa on ulkopuolisia asiantuntijoita (H12). Yrityksessä on tapa arvioida johtajakokelaan toimintaa tehtävissään (H26).
Keskustelu perheen sisällä (KPS)	Sukupolvenvaihdoksen suunnitelma on hyväksytetty perheellä	Perhe tapaa säännöllisesti keskustel- lakseen bisnekseen liittyvistä kysy-	Uravaihtoehdot on otettu jokaisen mahdollisen kandidaatin kohdalla	Perheenjäsenen työsuoritukset arvioi- daan säännöllisesti perustuen taitoihin

	Mikrosysteemi	Mesosysteemi	Eksosysteemi	Makrosysteemi
	(H22).	myksistä (H11). Kaikki varteenotettavat mahdollisuudet on arvioitu ja harkittu objektiivisesti (H18). Menestymisen edellytykset, mukaan lukien oman yrityksen ulkopuolella, työskentely on määritelty (H21).	huomioon (H19).	ja ammatilliseen kehittämiseen (H4). Perheessä on olemassa oleva menetelmä, jonka avulla ratkaistaan mahdolliset syntyvät kiistat (H10). Odotukset, koskien muodollista koulutusta edellytyksenä menestymiseen on määritelty selvästi (H20). Yrityksellä on selviytymissuunnitelma, jos seuraaja luopuu tehtävistään.(H30).
Seuraaja/jatkaja ja perhe (JP);	Perheessä on sitouduttu siihen päämäärään, että yrityksen jatkaminen on tavoiteltavaa (H14).		Perhe on määritelty aikataulun ja määritelty vastuut seuraajalle siirtymäkaudelle (H23). Omistaja on varma siitä, että toiminnan siirtämistapa on paras yrityksensä jatkajille (H40). Onko jatkajaa motivoitu jatkamaan? (H50). Onko jatkaja henkilökohtaisesti motivoitunut jatkamaan? (H51).	Seuraajan mahdollisuudet ohjaukseen ja valvontaan on hyväksytty (H24).
Taloudelliset järjestelyt ja verotus (TJV)	Yrityksen arvo tarkastetaan vuosittain (H45). Suunnitelmat tehdään noudattaen dokumentointia (H46).	Perhe tarkastelee ja muokkaa strategista suunnitelmaa säännöllisin välein (H13). Toiminta on hoidettu siten, että verotus on mahdollisimman alhaista (H36). Omistaja on huomionut eri tavat saada verotonta tuottoa tulevaisuudessa (H37). Mahdolliset vakuutusriskit on huomioitu (H41). Yrityksen arvo perustuu tulokseen eikä unelmiin (H44).	Jos omistaja testamenttaa omaisuuden, hän on käyttänyt vuosittaista lahjoituksen verovapautta hyödyksi (H42).	
Perheen päämäärät ja ympäristö (PPY)	Meillä on kirjoitettu pitkän tähtäimen suunnitelma, joka kattaa pidemmän ajanjakson kuin yksi vuosi (H2).	Perheen päämäärät ja odotukset yritystoiminnan suhteen on yksilöity (H1). Perheen päämäärien lisäksi pitkän tähtäimen strategiaan kuuluvat myös ydinliiketoiminnan analysointi (H3). Strateginen suunnitelma perustuu menestymisen suunnitelmaan (H5).		Strateginen suunnitelma perustuu alueelliseen suunnitelmaan (H6).

Jatkuvuuteen liittyvä kerroksellisuus on kuvattu kuviossa 13 edelleen kolmen ympyrän avulla. Jokaisen ryhmän sisälle kuuluvat ekologiset tasot bronfenbrenneriläisittäin. Tämä ajatus korostaa yritysten yksilöllisyyttä suhteessa jatkuvuuteen liittyviin tekijöihin. Numerot koosteen tekstissä vastaavat ympyrässä esitettyjä numeroita.



KUVIO 13 Näkökulmia perheyrityksen jatkuvuuteen

1. Perheen päämäärät ja ympäristö (PPY). Perheyrityksessä ollaan selvillä, miten perheyrittystä halutaan kehittää ja mitkä ovat perheen odotukset suhteessa perheyrittymiseen niin pitkällä kuin lyhyelläkin aikavälillä. Alueen kehitysnäkymät tulisi huomioida strategisen suunnitelmaan yhdessä ydinliiketoiminnan analysoinnin kanssa.
2. Perheenjäsenen rooli ja työskenteleminen perheyrityksessä (PJRT). On merkityksellistä, että perheenjäsenet ymmärtävät perheen omistajuudesta bisnekselle tulevan hyödyn. Perheellä pitää olla määrätietoinen halu menestyä. Ja kaikkien tulisi yhtyä siihen käsitykseen, että yrityksessä työskenteleminen on täysin vapaaehtoista. Ja ne perheenjäsenet, jotka eivät osallistu aktiivisesti liiketoimintaan, ymmärtävät roolinsa. Perhe ja liiketoiminnan luonne ovat sopusoinnussa keskenään, ja luotettava tieto ohjaa omistajia kaikissa tärkeissä liiketoimintaan liittyvissä päätöksissä.
3. Seuraaja/jatkaja ja perhe (JP). Perheessä on sitouduttu siihen päämäärään, että perheyrityksen jatkaminen on tavoiteltavaa, ja perhe on määritellyt aikataulun ja vastuut seuraajalle. Lisäksi seuraajan mahdollisuudet ohjaukseen ja valvontaan on hyväksytty siirtymäkaudelle. Omistaja on varmistunut siitä, että toiminnan siirtämistapa on yrityksen jatkajan kannalta paras. Jatkaja on motivoitu jatkamaan, ja hän on henkilökohtaisesti motivoitunut jatkamaan.
4. Keskustelu perheen sisällä (KPS). Sukupolven vaihdoksen suunnitelma on hyväksytetty perheellä. Perhe tapaa säännöllisesti keskustellakseen bisnekseen liittyvistä kysymyksistä ja kaikki jatkumiseen liittyvät, varteenotettavat, vaihtoehdot on harkittu ja arvioitu objektiivisesti. Menestymisen edellytykset, mukaan lukien oman yrityksen ulkopuolella työskentely on määritetty. Lisäksi jokaisen kandidaatin kohdalla on otettu huomioon uravaihtoehdot. Perheenjäsenen työskentelyä arvioidaan säännöllisesti taitojen ja ammatillisen kehittymisen perusteella. Odotukset koskien muodollista koulutusta edellytyksenä menestymiseen on määritetty selvästi. Perheessä on olemassa menetelmä, jonka avulla ratkaistaan mahdolliset syntyvät kiistat. Lisäksi yrityksellä on selviytymissuunnitelma, jos seuraaja luopuu tehtävistään.
5. Taloudelliset järjestelyt ja verotus (TJV). Perheyrityksen arvo tarkastetaan vuosittain, ja suunnitelmat tehdään noudattaen dokumentointia. Yrityksen arvo perustuu todellisuuteen eikä unelmiin. Perhe tarkastelee ja muokkaa strategisia suunnitelmia

säännöllisin välein. Toiminta on hoidettu niin, että verotus on mahdollisimman alhaista. Omistaja on huomioinut eri tavat saada verotonta tuottoa tulevaisuudessa. Mahdolliset vakuutusriskit on huomioitu. Testamenttia käytettäessä on huomioitu lahjoitusten verovapaus.

6. Perheen ulkopuoliset (PU). Perheen ulkopuolisten johtajien mahdollisuudet seuraajaksi on käsitelty ja perheen ulkopuolisten johtajien rooli on käsitelty strategisessa suunnitelmassa. Taloudelliset palkkiot ja selvät säännöt ylenemiselle yrityksen sisällä on käsitelty ja samoin johtajakokelaan arvioiminen tehtävässä on aktiivisesti huomioitu. Perheen ulkopuolisten asiantuntijoita on mukana hallituksessa.
7. Omistaminen ja luopuminen (OML). Omistaja on suunnitellut liiketoiminnan siirtämisen elinaikanaan. Luopuessaan, hän siirtää myös vaikutusvallan seuraajalle. Omistajan eläköitymisohjelma on todellinen. Hän on suunnitellut, milloin ja miten hän aikoo luopua yrityksestään. Hän on myös keskustellut aiheesta puolisonsa kanssa ja suunnitellut tulevaisuuttaan ilman yritystä. Lisäksi hän on laskenut sen rahamäärän, joka riittää ylläpitämään hänen elämäntyyliinsä. Hän on myös pohtinut sitä, millainen kokonaisuus toimijoita saa liiketoiminnan, jotta liiketoiminnan elinkelpoisuus säilyy. Varasuunnitelmat on tehty, jos hänelle sattuu jotakin yllättävää, jotta liiketoiminta voi jatkua keskeytyksittä. Luopumissuunnitelmaa päivitetään vuosittain, ja se tukee menestymissuunnitelmaa.

Luopuminen on muutos

Omistajuudesta luopuminen on muutos perheyrityksestä luopujalle, perheyrityksen vastaanottavalle perilliselle ja perheyrityksessä työskenteleville ihmisille. Juutin (1995, 206) mukaan olemassa olevan viitekehityksen *mallin murtuessa* on entiset toimintatavat opittava pois ja kyettävä luovasti kokeilemaan uusia. Tässä muutoksessa tarvitaan kykyä siirtyä kulttuurisesta vaiheesta toiseen taitoa rikkoa se kulttuurinen viitekehys, joka on syntynyt ihmisten pyrkiessä vastaamaan ympäristön ja organisaation ihmissuhteiden asettamiin haasteisiin.

Suurin työ luopumisessa on tehtävä ja tehdään henkilökohtaisella tasolla. Tiivistetysti voitaneen todeta, että jatkuvuuden riskitekijät sijoittuvat ekologisella kehällä todennäköisemmin makrosysteemiin ja siinä ihmisten välisiin suhteisiin. Esimerkiksi Juuti ja Vuorela (2004, 34) ovat esittäneet ongelmien olevan useimmiten ihmisten välisissä suhteissa. Jotta omistajuuden siirtyminen ja luopuminen olisivat tasapainossa, tulisi jatkuvuuteen liittyvien tekijöiden olla tasapainossa keskenään aivan kuten perheen, perheyrityksen ja liiketoiminnankin tekijöiden. Taulukosta 13 voidaan havaita, että jatkamiseen ollaan valmiita ja se koetaan tärkeänä, mutta omistajuuteen ja luopumiseen liittyvien inhimillisten tekijöiden merkitystä ns. kriittisenä pisteenä sukupolvenvaihdostilanteessa voidaan tuloksen perusteella korostaa.

Luhmann (1990, 187) puhuu yhteiskunnan ahdistuksesta kommunikatiivisena todellisuutena. Jatkuvuuteen liittyvät perusongelmien voidaan katsoa johtuvan riittämättömästä kommunikaatiosta. Asioita ei uskalleta tai haluta ottaa puheeksi, jotta ei pahoiteta perheenjäsenten mieltä ja keskinäisiä suhteita. Konfliktteja ei kuitenkaan pitäisi pelätä. Esimerkiksi Davis ja Harveston (1999 ja 2001) nostavat esiin konfliktin merkityksen organisaation menestymisen ja kehittymisen perustana. Samanlaiseen näkökulmaan ovat päätyneet esimerkiksi Juuti ja Vuorela (2004). He toteavat, että mikäli työyhteisöjen kulttuuri vaalii samanlaisuutta ja edellyttää tasapäisyyttä ja yhteneviä toimintamalleja, ei luovuudelle jää tilaa eikä tällaiseen yritykseen muodostu osaamiskeskittymiä, joiden varassa voisi viritä jotakin erinomaista. (Juuti & Vuorela 2004, 39.)

Organisaatiossa on vaikea havaita muutostarvetta, koska organisaation jäsenet ajattelevat ja toimivat kulttuurisen viitekehüksensä mukaan. (Juuti 1995, 206.) Marcuse (1991, 137–138) nostaa esiin freudilaisen *sisäisen eroottisen taipumuksen työhön*. Jos ajatellaan perheyriityksen olevan perheyriittäjälle tällainen alitajuinen eroottinen kohde, on helppo ymmärtää, miksi siitä on niin vaikea luopua. Se on *rakas*, joka on luotu omia tarpeita tyydyttämään, joka on itsen (self) vallassa ja jopa heijastuma omasta ihanneminästä tai -todellisuudesta. Oma olemassaolo ja identiteetti perustuvat yrityksen olemassaoloon, ja identiteettiä reflektoidaan suhteessa yritykseen.

Silmäys jatkuvuuden tasoihin

Seuraavaksi tarkastelemme Henokiens-muuttujien perustella muodostettujen jatkuvuuden tasojen kautta. Tulkinnat ovat sidoksissa tämän tutkimuksen aineistoon ja lähestymistapaan, eikä niitä voida yleistää tutkimuksen ulkopuolelle.

Omistaminen ja luopuminen

Omistamiseen ja luopumiseen (OML) liittyvät muuttajat painottuvat tuloksissa vahvasti. Perheyriityksissä kannattaisi suhtautua vakavasti yrityksen jatkumiseen ja jatkumiseen liittyvien tekijöiden analysointiin. Näyttää nimittäin siltä, että vaikka luopumissuunnitelmat on tehty ja niitä pidetään tärkeinä, varasuunnitelman arvoa ei tunnisteta.

Luopumissuunnitelman päivittämistä ei liioin pidetä tärkeänä eikä luopumissuunnitelmaa oteta huomioon osana menestymissuunnitelmaa. Ensi silmäyksellä tulee vaikutelma, että inhimillinen tekijä on jatkumisen ja luopumisen keskeisin asia ja mahdollisesti suurin riskitekijä. Keskustelua käydään, mutta tulosten perusteella on tulkittavissa, että keskustelu ei ole helppoa. Seuraajan ja jatkajan roolia ja asemaa tulisi selkeyttää, jotta luopuminen ja perheyriityksen jatkuminen sujuisivat ilman suurempaa dramatiikkaa. Oikeussaleissa käydyt perintökiistat eivät ole omiaan nostamaan perheyriitysten julkisuuskuvaa.

Perheenjäsenten rooli ja työskenteleminen yrityksessä

Perheenjäsenten rooli ja työskenteleminen yrityksessä (PJRT) osoittaa, että perheyriityksissä pidetään tärkeänä, että perheenjäsenet, jotka työskentelevät yrityksessä, ymmärtävät roolinsa. Toisaalta perheyriitykseen mukaan tulemista pidetään vapaaehtoisena. Perheenjäsenten rooli ja työskenteleminen onkin tärkeää perheyriityksen kannalta.

Perheen ulkopuolisen kannalta perheyriityks ei ole välttämättä haastava ja oikeudenmukainen työpaikka. Perheen ulkopuoliset siirretään käytännössä sivuun. Heidä tarvitaan, jotta perheyriityks voisi toimia, mutta heidän henkilökohtainen asemansa ei ole ammatillisen kehittymisen kannalta varmasti paras mahdollinen. Henkilösuhteisiin liittyvät kitkat ja toisaalta ylenemismahdollisuuksien puuttuminen eivät ole omiaan lisäämään perheyriitysten houkuttelevuutta työpaikkana.

Taloudelliset järjestelyt ja verotus

Taloudelliset järjestelyt ja verotus (TJV)-osiosta havaitaan, että vaikka verotuksesta puhutaan hyvin paljon liiketoiminnan ja jatkumisen esteenä, näyttäisi verosuunnittelussa olevan vielä parantamisen varaa ja mahdollisuuksia siirtää perheyritysvarallisuutta rationaalisemmin jatkajapolvelle. Taloudellisesti järkevän perheyrityksen siirtämisen perustana on huolellinen ja pitkäjänteinen suunnittelu ja toteutus.

Perheen päämäärät ja ympäristö

Perheen päämäärät ja ympäristö (PPY)-osuudesta havaitaan, että liiketoimintaympäristöä ei osata tai resurssien puutteen takia ehkä ehditä ottaa riittävästi huomioon yrityksen tulevaisuutta suunniteltaessa. Perheen ulkopuolisiin (PU) liittyvät asiat sijoittuvat kaikki joko eksosysteemiin tai makrosysteemiin. Kuten jo edellä on todettu, on perheen ulkopuolisiin työntekijöihin suhtautuminen kompleksista.

Keskustelu perheen sisällä, seuraaja/jatkaja ja perhe

Keskustelu perheen sisällä (KPS) ja toisaalta seuraaja/jatkaja ja perhe (JP) osoittavat, että jonkinlaista keskustelua jatkamisesta käydään, mutta toimet asioiden viemiseksi loppuun ja omistajuuden siirtoon liittyvät kysymykset vaatisivat paljon enemmän aktiivista panostamista.

Taulukossa 13 on esitetty pitkäikäisen perheyrityksen ekologiset tasot jatkuvuuden faktoreilla tiivistettynä sanalliseen muotoon. Riveillä ovat *luopumisulottuvuudet* ja sarakkeissa *luopumissyvytykset*. Katso myös liitteen 6 taulukot TL15–TL21, joissa on jatkuvuuden faktoreiden korrelaatiot, jotka on esitelty edellä. Erilaiset luopumisen näkökulmat nousivat esille viitekehyksessä mainitussa Handlerin (1994) tutkimuksessa. Luopuminen on perheyrittäjälle suuri henkinen ponnistus, varsinkin niissä tilanteissa, joissa luopuja on itse perustanut perheyrityksen ja ollut mukana sen kaikissa vaiheissa *niin myötä kuin vastoin käymisissäkin*, yleensä tiiviimmin kuin perheensä kanssa. Yritys ei ole sanonut vastaan, sen kanssa on menty yhdessä tilanteesta toiseen.

Varasuunnitelmien tekemiseen kannattaa panostaa. Koskaan ei tiedä mitä voi tapahtua. Pahimmillaan perheyrittäjän yllättävä kuolema voi saattaa perheen tilanteeseen, jossa kukaan ei tiedä, mitä pitäisi tehdä.

Edellä esitettyä taulukkoa 13 Pitkäikäisen perheyrityksen jatkuvuus ekologisilla tasoilla voidaan varovasti tulkita siten, että eksosysteemiin ja makrosysteemiin sijoittuvat jatkuvuuden tekijät saattavat olla suurin riski ja este yrityksen jatkuvuudelle. Mikrosysteemiin sijoittuvien asioiden puolestaan voidaan ajatella tulosten perusteella olevan tiedostettuja ja käytännön tasolla toiminnassa huomioon otettuja. Mesosysteemi on laaja näissä jatkuvuuteenkin liittyvissä kysymyksissä. Tämä tulkitaan niin, että asiat on tiedostettu ja niiden hyväksi tehdään jonkin verran työtä. Perheyrityksen jatkuvuuden kannalta voi-

daan pitää ongelmallisena sitä, jos mesosysteemissä olevat asiat siirretään pois *tietoisuudesta* ekso- tai makrotasolle.

Seuraavat 13 muuttujaa sijoittuivat samalle kehälle, perheyriityksen iästä riippumatta (ks. taulukko 14). Tulos on mielenkiintoinen, ja siinä on yhteneviä piirteitä edellä esitettyihin Luhmannin (1990) ja Juutin ja Vuorelan (2004) esittämiin näkemyksiin. Selkeitä jatkuvuuden kannalta olevia ongelmakohtia ovat myös (H10) ja (H26). Kriisien ratkaisujen malli ja toisaalta johtajakokelaan arviointi tehtävissään on puutteellista. Sekä kriisien ratkaisujen mallilla että johtajakokelaan suoriutumisella tehtävistään on vaikutusta siihen, millainen perheyriityksen työskentely- ja arvoilmapiiri on.

TAULUKKO 14 Yhtenevät vastaukset jatkuvuuden kannalta yrityksen ikään perustuvalle jaottelulla

Mikrosysteemi	Mesosysteemi	Eksosysteemi	Makrosysteemi
Omistaja on suunnitellut liiketoimintansa siirtämisen elinaikaan (H38). Yrityksen arvo perustuu tulokseen eikä unelmiin (H44). Yrityksen arvo tarkastetaan vuosittain (H45).	Perheen päämäärät ja odotukset yritystoiminnan suhteen on yksilöity (H1). Kaikki vartenotettavat mahdollisuudet on arvioitu ja harkittu objektiivisesti (H18). Omistaja on ajatellut, koska on hyvä luopua aktiivibisneksestä (H33). Omistaja on laskenut tulojen määrän, joka riittää ylläpitämään hänen elämäntyyliänsä (H35). Toiminta on hoidettu siten, että verotus on mahdollisimman alhaista (H36). Omistaja on huomionnut eri tavat saada verotonta tuottoa tulevaisuudessa (H37). Mahdolliset vakuutusriskit on huomioitu (H41).		Perheessä on olemassa oleva menetelmä, jonka avulla ratkaistaan mahdolliset syntyvät kiistat (H10). Yrityksessä on tapa arvioida johtajakokelaan toimintaa tehtävissään (H26). Jos omistaja testamenttaa omaisuuden, hän on käyttänyt vuosittaista lahjoituksen verovapautta hyödyksi (H42).

Näyttää siltä, että omistaja on suunnitellut siirtävänsä liiketoiminnan elinaikaan (H38) ja yrityksen arvo ja arvonnääritys perustuu realismiin (H44 ja H45). Perheen päämäärät ja odotukset liiketoiminnan suhteen on yksilöity (H1) ja yrityksestä luopumisen vaihtoehdot on harkittu, verotus suunniteltu ja tulevaisuus turvattu (H18, H33–H37 ja H41). Kiistojen syntymisen ratkaisu (H10), johtajakokelaan tehtävissä onnistumisen arviointi (H26) ja verovapaus omaisuuden siirtämisessä (H42) näyttävät olevan kaikissa tutkimukseen vastanneissa perheyriityksissä makrosysteemiin sijoittuvia asioita. Kiistoista voi syntyä niin isoja, että ne kaatavat yrityksen. Kriisitilanteessa toimimisen malli luominen ennalta tasoi-ttaa mahdollisia kiistoja.

Positiivista on, että omistaja on suunnitellut liiketoimintansa siirtämisen elinaikanaan (H38). Taloudellisen arvon vuosittainen tarkastelu (H45) ja yrityksen arvon todellisuus (H44) näyttävät olevan myös hallussa. Vakuutusriskien olemassaolo tiedostetaan (H41) ja niiden olemassaoloon suhtaudutaan vakavasti. Hämmästyttä herättää kuitenkin väittämä (H36) *Toiminta on hoidettu siten, että verotus on mahdollisimman alhaista* ja toisaalta väittämä (H52) *Jos omistaja testamenttaa omaisuutensa, hän on käyttänyt vuosittaista lahjoituksen verovapautta hyödyksi*.

Arkikeskustelussa puhutaan paljon verotuksesta ja sen negatiivisesta vaikutuksesta perheyriyten toimintaan, varsinkin jatkuvuuteen. Olisikin voinut odottaa, että kaikki verotukseen liittyvät mahdollisuudet olisi hyödynnetty. Miksei näin ole toimittu? Tähän kysymykseen ei tutkimuksen aineistolla pystytä vastaamaan, eikä se ollut ratkaistavana kysymyksenä tutkimuksen ongelmanasettelussa.

Toisaalta voidaan ajatella, että mielenkiintoinen ristiriita on väittämien (H36) ja (H42) välillä. *Toiminta on hoidettu niin, että verotus on mahdollisimman alhaista* (H36). sijoittuu mesosysteemiin, ja vastaavasti *Jos omistaja testamenttaa omaisuuden, hän on käyttänyt verovapautta hyödyksi* (H42) on makrosysteemissä. Tämä voidaan tulkita niin, että kaikkia verotuksen mahdollisuuksia ei ole käytetty hyväksi perheyriyksen toiminnassa eikä niihin kiinnitetä huomiota, vaikka arkipuheessa kuuleekin usein siitä, kuinka korkea verotus on esteenä perheyriyten jatkuvuudelle.

7 DISKUSSIO

Pysyvästi parhaat yritykset säilyttävät ydinarvoonsa ja tarkoituksensa, mutta sopeuttavat liiketoimintastrategioitaan ja toimintatapojaan toimintaympäristön muutosten mukaisesti. Ne säilyttävät ytimen ja turvaavat samalla edistymisen. (Jim Collins 2002, 268.)

Tutkimuksen tutkimusongelmat olivat seuraavat: Millainen on pitkään eläneiden perheyritysten arvojen profiili bronfenbrenneriläisellä jäsenyyksellä? Millainen on perheyritysten arvoprofiili Schwartzin ja Bronfenbrennerin malleilla koottuna? Millä tavoin perheyrityksen ikä on yhteydessä arvoprofiiliin? ja Millainen on perheyritysten jatkuvuusprofiili Henokiens -yritysten jatkuvuuden edellytysten avulla bronfenbrenneriläisellä jäsenyyksellä?

Tutkimuksessa esitettiin kysymyksiin kyettiin vastaamaan. Perheyrityksille tärkeimpiä arvoja näyttävät olevan hyvä maine, asiakassuhteiden pitkäikäisyys, asiakasläheisyys ja rehellisyys. Perheyrityksien kannalta asiakassuhteiden pitkäikäisyys on osa turvallisuutta. Hyvän maineen voi mieltää perheyritysten terveydeksi: kun asiat ovat kunnossa ja yritys toimii terveesti, sillä on hyvä maine. Vastaavasti yksilöiden kolme tärkeintä arvoa ovat Puohiniemen (1991, 1995, 1999 ja 2001) mukaan perheen turvallisuus, terveys ja rehellisyys. Yrityksistä tunnistettaviin tärkeimpiin arvoihin lukeutuvat siis myös yksilöiden tärkeimmiksi kokemat arvot. Kokonaisuudessaan tutkimuksen tulokset voidaan tiivistää seitsemään kohtaan:

1. Perheyritykset ovat arvojen suhteessa yksilöiden tapaan ainutlaatuisia perheyritysyksilöitä, joilla on omanlaisensa arvot. Yrityksen arvot voivat toimia alitajuisena brändinä, piilobrändinä.
2. Arvoissa on eroja perheyrityksen iän mukaan tarkastellen. Pisimpään eläneillä perheyrityksillä on kokonaisuudessaan perinteisemmät arvot kuin nuoremmilla perheyrityksillä. Tällaisina perinteisempinä mikrotason arvoina voidaan pitää eettisyyttä, lojaalisuutta jatkaa perheyritystä, sopusointua perheenjäsenten kesken ja yhteiskunnallista järjestystä (yhteinen hyvä).
3. Schwartzilainen tarkastelu voidaan yhdistää bronfenbrenneriläiseen ajatteluun ja perheyrityksen arvoille voidaan antaa schwartzilaistyyppinen arvoulottuvuus bronfenbrenneriläisittäin ekologisilla tasoilla. Tarkastelu osoittaa, että arvoja voidaan tarkastella arvoulottuvuuksien sisällä arvotasoittain. Tämä tarkastelu tuo uutta näkökulmaa tutkimuskohteen kannalta, mutta malli vaatii vielä testaamista ja kehittämistä.

4. Arvojen faktoreilla korostuvat perinteiden kunnioittaminen, yhteiskunnallisesti arvostettu asema, nöyryys, henkilökunnasta huolehtiminen ja henkilöstökoulutukseen panostus (mikrosysteemi). Vastaavasti julkinen rahoitustuki, neuvontapalvelut ja ulkopuolisten omistajien mukanaolo ja sijoittuvat perheyrytyksissä makrosysteemiin.
5. Jatkuvuuteen liittyen perheyrytyksissä tiedostetaan suunnitelmallisuuden merkitys, mutta käytännön toiminta ei tarpeeksi tue sitä. Perheen ulkopuoliset sijoittuvat jatkuvuustarkastelussa makrosysteemiin. Perheyrytyksen voimavara on perhekeskeisyys, ja siitä ei haluta luopua.
6. Jatkuvuuteen liittyvät potentiaaliset kriisit syntyvät todennäköisemmin omistamiseen ja luopumiseen (JOML), perheen ulkopuolisiin (JPU), keskusteluun perheen sisällä (JKPS) sekä seuraajaan/jatkajaan ja perheeseen (JJP). Näihin asioihin tulisi perheyrytyksissä kiinnittää huomiota. Asiantuntijan käyttö helpottaa keskustelun aloittamista ja etenemistä.
7. Faktoreille tiivistetyissä arvoissa toistuivat perinteiden kunnioittaminen, yhteiskunnallisesti arvostettu asema, henkilökunnasta huolehtiminen, henkilöstökoulutukseen panostus sekä nöyryys.

Bronfenbrenneriläisestä näkökulmasta arvot painottuvat mikro- ja mesosysteemiin. Eksosysteemiin ja makrosysteemiin sijoittuvia arvoja on niukasti. Lähempi tarkastelu osoittaa kuitenkin, että on olemassa vahvasti mikrosysteemisiä arvoja, vahvasti mesosysteemisiä arvoja sekä vastaavasti eksosysteemisesti vahvoja arvoja ja makrosysteemisesti vahvoja arvoja. Lisäksi jotkut arvot näyttävät tasavahvoilta, ja ne hajaantuvat tasaisesti ekologisille tasoille.

Yritykset puhuvat Puohiniemen (2003) mukaan yleensä kuudesta tai seitsemästä arvosta, jotka voidaan tunnistaa joko sellaisinaan tai erilaisina kombinaatioina. Nämä arvot ovat *asiakkaat, henkilöstö ja johtajuus, yhteiskunnallinen vastuu, tulokseteko, paremmuus tai menestys, jatkuvuus, laatu, luotettavuus tai turvallisuus, uudistuminen tai kehitys ja työn ilo*. (Puohiniemi 2003, 18, 63–64.) Tutkimuksessa perheyrytysten ydinarvoina, voidaan pitää bronfenbrenneriläisellä jäsenyksellä hyvää mainetta, asiakassuhteiden pitkäikäisyyttä, asiakasläheisyyttä ja rehellisyyttä.

Järvelä (2002, 32) toteaa arvojen moninaistumisen, useiden painavien arvojen rinnakkaisuuden ja joskus jopa vastakohtaisuuden johtavan tilanteeseen, jossa arvokeskustelu sivuutetaan ja päämääräksi määritellään ongelman ratkaisu tai lievittäminen. Puohiniemen (1993, 30; 2002, 317; 2003, 7–8) mukaan yrityksissä arvot muodostavat yrityskulttuurin ytimen. Eastman, Eastman ja Eastman (1996) katsovat liike-elämän arvojen olevan moraalisia toimintaperiaatteita ja standardeja, jotka ohjaavat liike-elämän toimintoja. Tämä näkemys on samansuuntainen schwartzilaisen näkemyksen kanssa: arvot toimintaa ohjaavana päämääränä. Ongelmallista on kuitenkin osoittaa ja todentaa, miten ja mitkä arvot todellisuudessa ohjaavat toimintoja, sillä arvojen kerroksellisuutta on vaikea tehdä näkyväksi.

Tutkimusongelmien monipuolisempi ja syvällisempi analyysi olisi kuitenkin edellyttänyt vertailuaineiston hankintaa tai seurantatutkimuksen tekemistä. Tutkimuksen perusteella ei voida sanoa, kuinka vahva tekijä arvot ovat osana yrityksen *piilobrändiä* ja kuinka ne vaikuttavat sitä kautta perheyrytykseen ja sen asiakaskuntaan. Tällainen ajatus on erityisen mielenkiintoinen perheyrytyksen näkökulmasta.

7.1 Tutkimustulosten hyödynnettävyys

Yksittäiset perheyrietykset voivat verrata halutessaan omaa perheyrietystään suhteessa tutkimuksessa esitettyihin tuloksiin. Henokiens-listaa voi käyttää jatkuvuuden edellytysten muistilistana, ja Bronfenbrennerin (1979) kehämallia voi muokata oman perheyrietyksensä tarpeisiin. Mallia käytettäessä tulee muistaa sen alkuperäinen lähtökohta. Saatu tulos tulee ymmärtää nimenomaan perheyrietyksen senhetkistä kehitystä ja näkemystä *kuvaavana* tilana. Tuloksia voidaan tarkastella ja hyödyntää perheyrietyksellä lähinnä niin, että pohditaan, pitäisikö jonhonkin tekijään kiinnittää aktiivisesti enemmän huomiota. Onko jonkun tekijän huomiotta jättäminen riski yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta?

Kokonaisuudessaan arvot ja arvojen ymmärtäminen tulevat tärkeämmiksi. Esimerkiksi Takalan (1985) ja Anttosen (1995) mukaan kulttuuri liittyy keskeisesti arvoihin. Nimenomaan kansainvälistyminen ja taloudellinen integraatio ovat tehneet tärkeäksi huomion suuntaamisen arvokysymyksiin aivan uudella tavalla (Kettunen 1997, 185; King III 2000; Farrell, Cobbin & Farrell 2002; Peppas & Peppas 2000; Asgary & Walle 2002; Sintonen & Takala 2002; Garofolo 2003 Svensson & Wood 2003.) Yritykset kansainväistyvät. Erilaisten arvojen vaikutukset ja merkitykset tulevat esiin kulttuurein välisissä tarkasteluissa. Seitz (2001) tarkastelee tutkimuksessaan Japanin ja Yhdysvaltojen yrityskulttuurin eroavaisuuksia. Graham ja Lam (2003) vertailevat kiinalaisen ja amerikkalaisen neuvottelukulttuurin eroja. Amerikkalaiset ovat tottuneet nopeaan, epämuodolliseen ja tunneneutraaliin keskusteluun. Kiinassa neuvottelu on pitkäkestoinen ja muodollinen prosessi, jossa tasapuolisuuden merkitys on suuri. Kysymykset esitetään Kiinassa epäsuorasti ja tyyli on suostuttelevaa, kun taas amerikkalaisessa kulttuurissa se on aggressiivista, ota tai jätä -tyylistä. Amerikkalainen haluaa *hyvän diilin*, ja kiinalainen haluaa pitkäkestoisin suhteen. (Graham & Lam 2003.) Chua (2003) toteaa, että länsimaiden tulisi lopettaa kapitalismin ja länsimaisen tyylin ja arvojen heittäminen kehitysmaihin ratkaisuksi kaikkiin ongelmiin, sillä tällaisella tyyllillä on juuri päinvastaiset seuraukset.

Helkama (1997, 253) pitää Schwartzin (1992) teorian yhtenä rajoituksena sen tapaa määritellä arvot yleisluotoisiksi toivottaviksi asiantiloiksi riippumatta siitä, *miten* yksilöt tämän toivottavuuden ja henkilökohtaisen tärkeyden kokevat. Tähän ongelmaan on tässä tutkimuksessa haettu uutta näkökulmaa hyödyntämällä Bronfenbrennerin (1979) ekologisen teorian tasoajattelua. Arvojen ajatellaan olevan eri perheyrietyksille merkityksellisiä ja *henkilökohtaisesti* tärkeitä eri tavalla, ja arvot muotoutuvat jokaisessa perheyrietyksessä omanlaisiksi. Tämän ajattelun mukaan voidaan siis ajatella, että kaikki arvot sinänsä ovat merkityksellisiä perheyrietyksen kannalta, mutta arvojen painotus on yritysyksilöllinen ja ehkä myös aika- ja tilannesidonnainen, aivan kuten arvosidonnainenkin.

Tästä syystä tutkimuskysymyksiin saatuja vastauksia on tarkasteltu ja mallinnettu Bronfenbrennerin ekologisen teorian avulla ja malliin sisältyvällä neljällä ekologisella tasolla. Bronfenbrenneriläisen tarkastelunäkökulman avulla on pyritty havainnollistamaan niin arvoihin kuin jatkumiseenkin liittyvä ker-

roksellisuus ja vuorovaikutuksellisuus. Tietyillä arvoilla ei ole pyritty selittämään perheyrietyksen paremmuutta tai jatkuvuutta, vaan niitä on ainoastaan tarkasteltu bronfenbrenneriläisittäin, miten ne sijoittuvat ekologisilla tasoilla perheyrietyksissä. Arvoja on myös muokattu tasoille iän mukaan. Lopputulokseksi on eri tavalla painottuvia arvokehiä ja havaittu, että iällä saattaa olla jonkin verran vaikutusta arvoihin, mutta kokonaisuudessaan perheyrietyksen arvot vaikuttavat perheyrietyksikohtaisilta, *yrittäyksilöllisiltä*. Helkaman (1997) mukaan sosiologisessa mielessä arvoilla on kaksi vastakkaista tehtävää yhteiskunnassa: ne panevat toimintaa käyntiin ja synnyttävät intohimoja ja toisaalta pitävät yhteiskuntaa koossa ja intohimoja kurissa. Individualistiset arvot eivät kiinteitä yhteiskuntaa, mutta ne liittyvät olennaisesti yhteiskunnalliseen muutokseen ja edistykseen. (Helkama 1997, 256.)

Kuvioon 14 on yhdistetty Bronfenbrennerin (1979) ja Schwartzin (1992) mallit keskenään. Schwartzilaisesta ajattelusta on jätetty paikoilleen kuvion keskikohdissa olevat: *muiden huomiointi, avoimuus muutokselle, säilyttäminen ja itsensä korostaminen*. Kohtaa *itsensä korostaminen* on täydennetty tutkimuksessa olevien yritysten ajattelumaailmaan kuuluvalla termillä liiketoimintaosaaminen. Vastaavasti kohtaa *avoimuus muutokselle* on täydennetty muutoksella, ajatellen perheyrietyksen muutosta prosessina henkilökunnan, yhteiskunnan, perheen, johtamisen ja muiden perheyrietyksen arvoulottuvuuksien synteessä.

Välttämättä muutokselle ei olla avoimia, mutta muutos tulee, koska yhteiskunta ympärillä muuttuu, asiakkaiden tarpeet muuttuvat ja tekniikka kehittyy. Valmiutta ja avoimuutta muutokselle tarvitaan: avoin suhtautuminen muutokseen tekee muutoksesta helpomman.

Schwartz

Hyväntahtoisuus
Perinteet, yhdenmukaisuus
Turvallisuus

Suoriutuminen, valta
Hedonismi

Virikkeisyys
Itseohjautuvuus
Universalismi

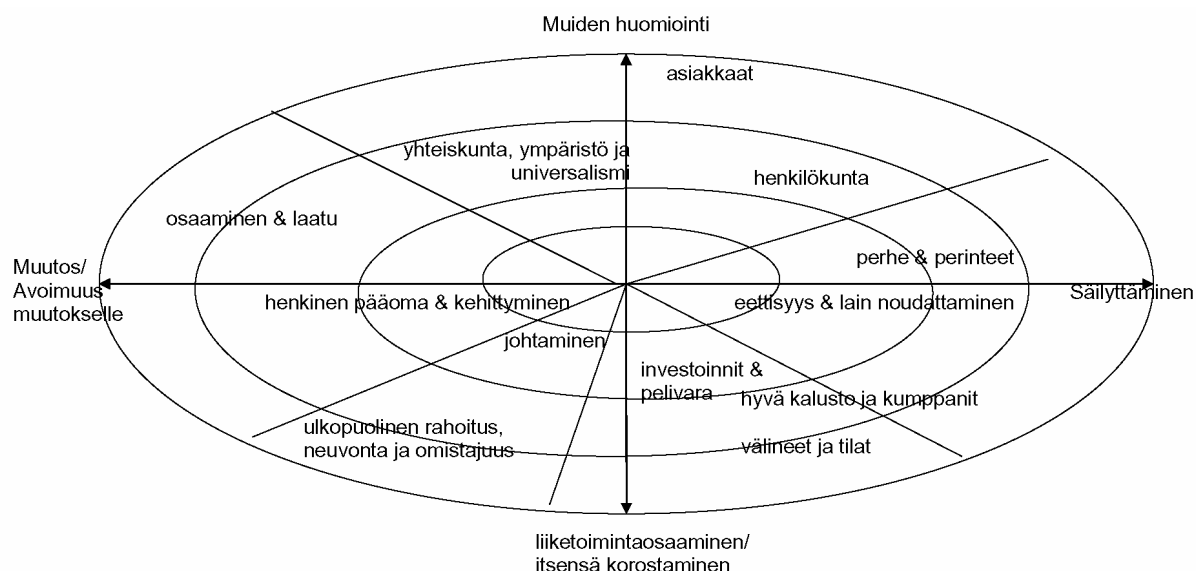
Perheyrietykset

Asiakkaat, henkilökunta
Perhe ja perinteet
Eettisyys ja lain noudattaminen
Hyvä kalusto ja kumppanit ja välineet ja tilat
Investoinnit ja pelivara
Johtaminen, ulkopuolinen rahoitus, neuvonta ja omistajuus
Henkinen pääoma ja kehittyminen
Osaaminen ja laatu
Yhteiskunta, ympäristö ja universalismi

Kysymyksessä on ensimmäinen tämänsuuntainen perheyrietysten arvojen mallinnus, jossa perheyrietysten arvoja pyritään kuvaamaan arvosyvyyksittäin ja toisaalta arvoulottuvuussittain yritys näkökulmasta. Mallin kehittäminen ja sen toimivuuden varmistaminen vaatii taakseen vielä paljon aktiivista perheyrietysten arvojen tutkimusta ja tutkimuksessa esitetyn ajattelun kriittistä arviointia ja testaamista.

Mielenkiintoinen näkökulma arvoihin on esimerkiksi, löytyykö perheyrietyksestä arvoristiriitoja suhteessa sille elintärkeisiin asioihin. Kannattaa pohtia myös sitä, onko havaituilla ristiriidoilla perheyrietystä kehittävää ja eteenpäin vievää vai perheyrietyksen kehitystä hidastavaa vaikutusta. Voidaan ajatella,

että positiivinen arvorigistiiriita on yritystä kehittävä ja tervehdyttävä ja vastaa-
vasti negatiivinen arvorigistiiriita heikentää yrityksen toimintaedellytyksiä, ellei
arvorigistiiriitaa kyetä työstämään ja kääntämään sitä voimavaraksi. Tasapainoi-
nen perheyriityksen arvoprofiili ei sisällä sellaisia arvorigistiiriitoja suhteessa yksi-
öiden arvoprofiileihin, että syntyy yrityksen toiminnan edellytysten kannalta
peruuttamaton konflikti.



KUVIO 14 Tulosten synteesi käytetyillä malleilla

Pitkäikäisten perheyriitysten jatkuvuus

Jatkuvuuden osalta tuloksia voidaan hyödyntää oman luopumisprosessin tarkastelussa ja keskustelun avaajana. Erityisesti kannattaa kiinnittää huomiota siihen, mikä suhde perheyriityksessä on jatkuvuuteen liittyvissä muuttujissa omistajuuteen ja luopumiseen (OML). Henokiens-kysymysten avulla perheyriittäjä voi jäsentää omaa suhdetta perheyriitykseensä ja sen tulevaisuuteen. Tärkeitä kysymyksiä luopumisprosessissa ovat esimerkiksi seuraavat Miksi haluan pitää kiinni perheyriityksestäni? Haluanko sen jatkuvan? Yli kaksisataa vuotta eläneiden perheyriitysten ajatukset jatkuvuuden kannalta tärkeistä tekijöistä sisältävät paljon sellaista hiljaista tietoa, joka kannattaa hyödyntää. Ehkä Henokiens-listan avulla jatkuvuus ja sen tematiikka voitaisiin ottaa yhdeksi aktiivisesti työstettäväksi osaksi perheyriityksen liiketoimintasuunnitelmaan. Tällä varmistettaisiin se, että yrityksen jatkuvuuteen liittyvä tematiikka pysyisi ainakin passiivisesti mukana yrityksen toiminnan suunnittelussa.

Myös jatkuvuus näyttää yksilölliseltä, perheyriityskohtaiselta prosessilta. Perheyriitykset ovat erityisasemassa kirjavan ja kerroksellisen ihmissuhdeverkonsonsa takia. Kerroksellisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä yksilön eri rooleja yrityksessä, suhteessa muihin toimijoihin (esim. vaimo, työntekijä, äiti, talousjohtaja). Jokaisessa perheyriityksessä olisi hyvä olla kriittisten tilanteiden varalle toimintamalli, jolla ongelmiin päästään nopeasti käsiksi. Selkeä toimintamalli helpottaa asioiden sujumista käytännössä. (Ks. esim. Davis & Harveston 1999.)

Taulukossa 15 on esitetty Handlerin ja Kramin (1988) jako perheyrittäjien menestymiseen liittyvistä tekijöistä. Sen mukaan menestyminen koostuu neljästä osasta: yksilöllisestä, ryhmästä, organisaationalisesta ja alueellisesta. Yksilölliseen tasoon kuuluu heidän mukaansa psykososiaalinen taso. Ryhmään kuuluvat perheen lisäksi yritys ja omistaja. Organisaationaliselle tasolle kuuluu yhtä hyvin kulttuurinen kuin organisaationkin kehitys. Alueelliselle tasolle kuuluvat kehitysteoria ja väestönkehitys. (Handler & Kram 1988.) Myös arvojen voidaan ajatella sisältyvän näille kaikille tasoille. Esitetty taulukko voidaan viitata Bronfenbrennerin (1979) ekologisille kehille: Yksilöllinen (Individual) = Mikrosysteemi, Ryhmä (Group) = Mesosysteemi, Organisaationaalinen (Organizational) = Eksosysteemi ja Alueellinen (Environmental) = Makrosysteemi. Taulukossa liittyy yksilölliseen tasoon psykososiaalinen taso.

Ensimmäisellä taulukon rivillä on tasoilla yksilöllisyys ja psykososiaalisuus. Tämän tason sisällä korostuvat omistajan vaikutus liiketoimintaan. Omistajan vaikutus liittyy persoonallisiin, tunne ja kehityksellisiin muuttujiin.

Seuraavalle tasolle sisältyvät perhe ja perheyrittäjien systeemi, perheen tärkeä rooli vuorovaikutuksen, struktuurin ja yksikön näkökulmasta ja vastaavasti keskinäinen riippuvuussuhde perheen omistajuuden ja liiketoiminnan välillä.

Kolmas taso käsittää organisaation lisäksi kulttuurin ja kehittymisen. Kulttuurisesta näkökulmasta arvot ja oletukset sisältyvät organisaation jatkuvuuteen. Organisaation näkökulmasta tähän kysymys kuuluu: miten aika vaikuttaa organisaation ja kehityksen kannalta? Tähän liittyy myös kysymys siitä, onko omistajan yrityksestä irtautumisen ja yrityksen kasvun välillä riippuvuutta.

Neljännellä tasolla ovat jatkuvuusteoria ja populaatioekologia. Tähän sisältyy ympäristön vaikutus organisaatiokokonaisuuteen. Jatkuvuusteorian kannalta yhdistyvät toimitusjohtajan ja perheyrittäjien menestymisen yhteys. Ja populaatioekologian kannalta nousevat esiin mm. millaiset toimintaedellytykset yrityksellä ovat toimintaympäristön näkökulmasta.

TAULUKKO 15 Neljä näkökulmaa perheyrittäjien menestymiseen

Level	Highlights
Individual Psychosocial	The owner's bond to the business and the related personal, emotional, and developmental factors.
Group Family system	The important role of family interaction, structure, and paradigm.
Family Business System	The interdependence of subsystems of family, firm, and owner.
Organizational Cultural	The values and assumptions embedded in the total system around organizational continuity.
Organizational	The influence of time on the organization.
Development	The relationship between the owner's disengagement and the growth of the organization.

(jatkuu)

(TAULUKKO 15 jatkuu)

Environmental Contingency Theory	The impact of the environment on organizational structure. Serves as integrator between CEO succession and family business succession.
Population Ecology	The issue of industry survivability given the environment.

Tässä on tehdyn tutkimuksen ajattelumaailman mukaisia piirteitä, vaikka mukana ei olekaan bronfenbrenneriläistä mallia.

Mitä olisi voitu tehdä toisin?

Tutkimuksen kannalta olisi ollut mielekästä ottaa mukaan myös nuorempia perheyrittäjiä ja vertailla niiden antamia vastauksia iäkkäämpien perheyrittäjien antamiin vastauksiin. Tutkimuksen tuloksia ei pidä yleistää tutkimuksen ulkopuolelle. Perheyrittäjien *elämäntilanteet* muuttuvat, ja niiden näkemykset arvoista ja jatkuvuudesta muuttuvat sen mukaan.

Arvot yksinään ovat tutkimusaiheena ehkä liian *henkilökohtainen* asia perheyrittäjien kannalta katsottuna. Arvojen lisäksi käytetyllä mallilla voidaan kuvata myös muita perheyrittäjien toiminnan kannalta keskeisiä asioita. Tällä onkin selkeämpää käyttöarvoa juuri näiden perheyrittäjien erilaisten haasteiden kuvaamisessa ja arvioimisessa. Ottamalla mukaan omistajuuden ja perheen näkökulmat liiketoiminnan näkökulman lisäksi voidaan perheyrittäjästä tehdä syvälinen analyysi.

Arvomuuttujiin on järkevää lisätä vaihtoehto: en osaa sanoa, en halua vastata. Lisäksi päällekkäiset tai samansuuntaiset muuttujat (vaikka ne toimivat kontrolloivina) on ehkä kuitenkin hyvä karsia pois, jotta lomake saadaan lyhyemmäksi. Tulosten analysoinnissa perehtyminen laajemmin erilaisiin taustamuuttujiin (esimerkiksi toimiala, vastaajan sukupuoli, koulutus) ja tulosten vertailu keskenään avartavat näkökulmaa.

Jatkuvuuteen liittyvät kysymykset vaikuttavat vaikeasti lähestyttäviltä kuten arvotkin. Tähän viittaa se, että keskimäärin väittämää kohden puuttui noin 10 vastausta.

Tutkimuksen tuloksia olisi voinut jalostaa pidemmälle, käyttämällä faktorianalyysin tuloksia summamuuttujina. Lisäksi jatkoanalyysinä olisi voinut käyttää niin varianssi- kuin erotteluanalyysijäkin, kartoittaen niiden avulla, mitkä arvoulottuvuudet eroavat merkittävästi yrityksen iän suhteen. Saman analyysin olisi voinut tehdä myös jatkuvuuteen liittyen. Tehdyssä tutkimuksessa päädyttiin kuitenkin tarkastelemaan arvoja ja jatkuvuutta Bronfenbrennerin (1979) ja Schwartzin (1992) mallien avulla koetettiin toteuttaa tieteellisen tutkimuksen ihannetta, että tieteellinen tutkimustyö tuottaa uutta tietoa, jolla on käyttöä sekä tieteen edistämiseksi että käytännössä (Järvinen & Järvinen 2000, 3). Pitäytyminen tiukasti aiemmassa ja tieteenalalla perinteikkäässä näkökulmassa takaa tutkimuksen tasaisen laadun ja vahvistaa aiemmillä tutkimuksilla saatujen tulosten oikeellisuutta. Monitieteellisyys ja uudenlainen lähestymistä-

pa on kuitenkin perusteltua siksi, että sen avulla voidaan saada uutta näkemystä asioiden yhteyksiin. Välttämättä uudet asetelmat ja yhdistelmät eivät toimi. Silloin ratkaisuksi jää todeta syntynyt tilanne ja palata perinteiseen.

7.2 Jatkotutkimusvirikkeet

Jatkotutkimuksen kannalta tutkimuksen mittaria ja sen potentiaalisia analyysimenetelmiä tulee kehittää edelleen. Tarkasteluun on hyvä ottaa mukaan laajasti niin liiketaloustieteellistä kuin kehityspsykologistakin tutkimusta. Lisäksi arvotutkimusta tulee katsoa niin yksilön ja ryhmän kuin yrityksenkin kannalta.

Tutkijaa tässä vaiheessa kiinnostavia jatkotutkimukseen liittyviä kysymyksiä ovat seuraavat:

1. Alkavasta perheyrytyksestä aikuiseksi (pitkittäistutkimus perustamisvaiheesta alkaen). Mitä ovat perheyrytyksen tärkeät tekijät perheyrytyksen elinkaaren eri vaiheissa?
2. Millaisia ovat konkurssin tehneiden perheyryttäjien yritysten ekologisten kehien sisällöt? Mitä tekijöitä nousee kehille a) menestystekijöinä b) arvoina?
3. Millaisia vaikutuksia yhteiskunnallisella päätöksenteolla (ekso- ja makrotaso) on perheyrytyksiin (mikro- ja mesotaso)?
4. Laajempi perheyrytysten arvoprofiilin tarkastelu: tutkimukseen otettaisiin mukaan vähintään perheyrytyksessä työskentelevä omistajaperhe ja ylin johto sekä työntekijät.
5. Perheyrytyksen jatkuvuus ohjauksen näkökulmasta.
6. Asiakkaiden mielikuvat perheyrytyksen arvoista suhteessa henkilökohtaiseen ostoskäyttäytymiseen.

Mikäli perheyrytyksen arvoprofiilista ja jatkumisprofiilista halutaan saada tutkimuksellisesti luotettavat yleisprofiilit, on niiden hyväksi tehtävä vielä paljon työtä. Tässä tutkimuksessa käytettyä lähestymistapaa ja sen tutkimuksellista antia tulee siis arvioida kriittisesti jatkotutkimuksissa.

7.3 Lopuksi

Suomalainen kulttuuri lasketaan kuuluvaksi ns. feministiseen kulttuuriin, jolle tyypillistä on alhainen valtaetäisyys (Hofstede 1988). Toisaalta Suomi kuuluu kuitenkin enemmän individualistiseen kuin kollektiiviseen kulttuuriin. Tasaarvoisessa kulttuurissa ei tyypillisesti hyväksytä vallan epätasaista jakautumista. Etuoikeuksia ja statussymboleja kadahditaan. (Hofstede 1988; Puohiniemi 1993, 28–29.) Alueiden vaikutukset on nähtävissä yrityskulttuurin eroissa (Seitz

2001). Kulttuurimme sisään rakentuu erilaisia arvomaailmoja (Puohiniemi 1993, 30). Struch, Schwartz ja van der Kloot (2002) toteavat, että kulttuuriympäristö vaikuttaa siihen, kuinka samanlaisia sukupuolten arvot ovat keskenään. Yleensä erot eivät ole saman kulttuurin sisällä kovin suuria. Sen sijaan sillä, mitä arvo sisällöllisesti tarkoittaa, saattaa olla sukupuolten välillä selkeitä eroavaisuuksia. (Struch, Schwartz & van der Kloot 2002, 23–25.)

Suomalaisessa liike-elämässä ja yrityksissä etiikka tarkoittaa pääasiassa keskustelua yritysten arvoista. Johdon mielikuvissa eettistä vastuuta ilmenetään muotoilemalla yrityksen arvot ja sitten velvoitetaan henkilöstö toimimaan niiden mukaan. Arvot ovat hyvin samanlaisia eri yrityksissä: asiakas, henkilöstö ja taloudellinen tulos, kuten tässäkin tutkimuksessa näyttää olevan. Usein mainitaan myös yhteistyö, avoimuus, vastuu ja jatkuva kehittäminen. Arvojen avulla voidaan määritellä yrityksen oma tapa toimia ja tehdä tiettäväksi tärkeät asiat tai ohjeet, joita kaikkien yhtiön jäsenten odotetaan noudattavan. Heikkoutena on se, että ne ovat lähinnä yrityksen sisäisiä toimintaperiaatteita ja liiketoiminnan näkökulmasta ohjautuvia ja muotoiltuja. Ne eivät kerro mitään yrityksen velvollisuuksista ja vastuista tai yrityksen ja sen toimintaympäristön hyvinvoinnista (Kopperi 1999.) ja esimerkiksi perheyrityksen henkilökohtaisesta jaksamisesta tai hänen työntekijöidensä jaksamisesta. Kuitenkin mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön parantaa Baruchin (1998) mukaan työn tuloksia. Johtamiselle kasaantuu paineita, ja globaalitalous vaatii toiminnan kannattavuutta ja tehokkuutta sekä jatkuvia uusia innovaatioita. Henkilöstön osaamisesta on tullut keskeinen strateginen tekijä. (Juuti & Vuorela 2004, 11.)

Yrityksen liiketoimintaan liittyviä eettisiä valintoja siis tarkastellaan laajasti. Esimerkiksi Vanasco (1994) on tarkastellut laskentatoimen eettisen normiston ohella kansainvälistä liiketoimintaa. Peppas (2003) on havainnut, että asenteet arvoja vastaan rikkoneita yrityksiä kohtaan eivät ole juurikaan muuttuneet: tällaiset yritykset tuomitaan. Esimerkiksi korruptioon on kiinnitetty laajaa huomiota viime vuosina (Sanyal & Samanta 2002). Moraalisten arvojen tulisi päteä maailmanlaajuisesti. Lahjusten maksamisesta pitäisi kieltäytyä, koska monikansallisilla yhtiöillä on siihen sekä mahdollisuudet että resursseja. (Al-Shaikh 2003.) Lahjukset ja niiden maksaminen eivät ole pitkällä aikavälillä kenenkään etu.

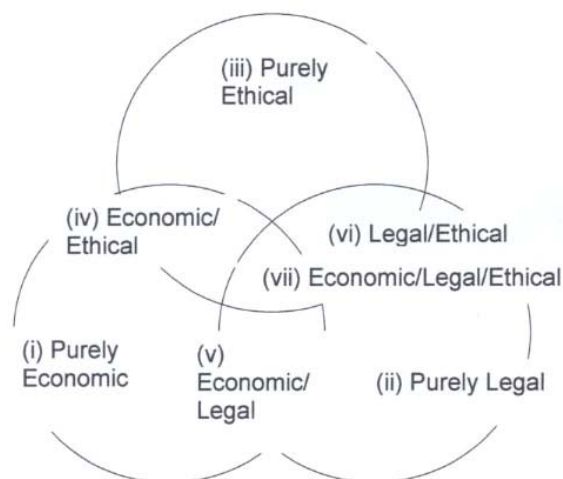
Kansainvälistyminen, arvomuutokset ja huoli ympäristöstä, ihmisen hyvinvoinnista sekä tulevien polvien elinolosuhteista heijastuvat liike-elämään. Käytännössä tämä on todennettavissa siten, että yrityksiltä on yleisesti alettu vaatia vähemmän ympäristöä pilaavia tuotantoprosesseja ja raaka-aineita sekä raportteja siitä, että tuotteet on tuotettu eettisesti. Moraalia odotetaan tuotantoprosessien lisäksi johtamisessa, tuotteiden markkinoinnissa ja taloudenhoidossa. Puhutaan eettisestä kuluttamisesta ja vaaditaan, että yritysmaailma noudattaa eettisiä periaatteita toiminnassaan. Kuluttajat osallistuvat erilaisiin suuryritysten boikotteihin ja mielenosoituksiin, joissa vaaditaan kestävästä kehitystä. Ihmiset ovat taipuvaisia ajattelemaan, että yritykset ovat yksin vastuussa siitä, että tällaisia ongelmia ei ole. (Werther 1995; Schneider 2000; Carrigan & Attalla 2001; Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 371; Garofalo 2003.) Yrityksiä painostetaan näiden painostusryhmien avulla tietoon tai tunteisiin vedoten. Yksi

suosittu painostuksen kohde ovat vaatetusalan tuotantolaitokset kolmansissa maissa. Painostusryhmien keinoina ovat esimerkiksi huumori, joukkojen värvääminen, lain rikkominen, väkivallattomuus ja puolittouudet. Usein tällaisten ryhmien antamaa *tietoa* pidetään luotettavampana kuin virallisten tahojen antamaa. (Whawell 1998.) Schwartz (2003) puhuu eettisen investoimisen etiikasta. Osallistumalla tällaisiin painostusryhmiin kuluttaja voi kokea olevansa eettinen, mutta kun tulee aika maksaa, ei etiikka määrääkään ostopäätöstä (Carrigan & Attalla 2001). Yrityksen liiketoimintaan voi kohdistua epäeettistä toimintaa myös kilpailijoiden taholta. Piratismi on yksi tällainen asia. Yhtiöt menettävät miljardeja tekijänoikeuksissa, ja toisaalta piratismi on siirtynyt vaativimpien teknisten tuotteiden kopiointiin. (McDonald & Roberts 1994.)

Yksilön arvoja koskevissa tutkimuksissa on havaittu, että arvokkaat kokemukset vaihtelevat yksilöittäin (Esimerkiksi Rokeach 1973; Anttila 1992; Kettunen 1997, 200–201; Turunen 1992; Turunen 1997). Tässä tutkimuksessa on asiaan havaittu olevan näin myös perheyriyksissä. Perheyriyksykset ovat *yritysyksilöitä* arvojen suhteen. Voidaan jopa puhua *perheyriyksenpersoonasta* ja sen arvoista. Esimerkiksi Järvelän (2002, 31) mukaan yksittäisten ihmisten sisäistämällä arvoilla on kasaantuvaa vaikutusta monien arkipäiväisten valintojen kannalta. Perheyriyksiin soveltaen mikroarvojen (perheyriyksen sisäistämät arvot) *vaikutuksen* voidaan ajatella olevan kumuloituvaa suhteessa perheyriyksen muiden tasojen (meso-, ekso- ja makrotason) arvoihin sekä perheyriyksessä tehtäviin valintoihin. Arvojen käyttö kilpailukeinona tulee esiin, kun liiketoimintaa ja arvoja tuodaan nykyisin esiin yhä enemmän esimerkiksi markkinoinnissa (Fiesher 2003).

Sosiaaliset arvot ja yksilön omaksumat arvot eivät ole sama asia. Yksilön arvot voivat olla ristiriidassa yhteiskunnassa omaksuttujen arvojen kanssa. (Juuti 1997, 66.) Keskustelut ja väittelyt törmäävät aina lopulta arvoihin. Arvot voidaan nähdä jonain yliverlaisena näkökulmana. (Turunen 1997, 215–216, 269.) Tai solipstisesti²⁵ ajateltuna tärkeä arvo on olla yhteydessä luonnon kanssa (Pesquex 2000). Ihminen syntyy tyhjiöön ja rakentaa merkitysjärjestelmänsä tyhjistä (Burrell & Morgan 1979, 238–240). Esimerkiksi rasismista ja rasistisista ilmiöistä saattaa tulla osa arkipäivää. Se, kuinka ympäristö ja yritys toimivat yhteen, riippuu lainsäädännöstä, kulttuurista ja kilpailusta. Utilitaristinen *kaikkea hyvää kaikille* ei välttämättä toimi käytännössä. (Sintonen & Takala 2002.) Yksilöitä voidaan erotella ja luonnehtia arvojen tasolla (Hetteema & Kenrick 1989, 12). Foster ja Newell (2002) esittävät näkemyksen, että valinnat ovat aina tietynlaista syrjintää. Esimerkiksi työhönottotilanteessa valitsematta jäänyttä periaatteessa syrjitään jonkin tietyn ominaisuuden takia ja valittu tulee valituksi jonkun ominaisuuden takia, joka toiselta puuttui tai jota toisella oli liikaa. (Foster & Newell 2002.) Krtiikkiä voidaan kohdistaa siihen, onko oikein erotella ihmisiä luonteenpiirteiden tai muiden ominaisuuksien perusteella. Onko joku piirre toista ongelmallisempi vai onko suhtautuminen piirteisiin ongelmallista?

²⁵ Ajattelun siis olen olemassa-cogito ergo sum. Minän olemus on ajattelua. Descartes samaistaa sen tajunnan kanssa. Solipstisen ajattelun juuret ovat löydettävissä Descartesin filosofiasta. Ks. esim. Salomaa J. E. (1936).



KUVIO 15 Kolmen ympyrän malli yrityksen sosiaalisesta vastuusta (Schwartz & Carroll 2003)

Sosiaalinen vastuu liittyy yrityksen ja liiketoiminnan arvoihin. Kuviossa 15 Schwartz ja Carroll (2003) ovat ottaneet kolmen ympyrän mallin käyttöön sosiaalisen vastuun pohjaksi. Asiaa lähestytään sekä etiikan ja laillisuuden että talouden kannalta. (vii) On tila, jossa nämä kolme osaa ovat tasapainossa. Tämä on se tila, johon yrityksen tulisi pyrkiä, jotta se olisi hyvistä paras (Collins 2001) yritys. Suurin osa yrityksistä toimii todennäköisesti alueella (v), jossa taloudelliset ja lailliset asiat korostuvat tai alueella (iv), jolla otetaan mukaan niin paljon etiikkaa kuin se on taloudellisesti kannattavaa. Toisaalta liike-elämän perusperiaate on mahdollisimman suuren hyödyn ja voiton tavoittelu. (El Shazley & Butts 2002.) Yrityksen arvojen tulisi olla sellaisia, että jokainen voi pitää niitä merkityksellisinä myös henkilökohtaisesti. Ainoastaan tällöin niistä voi tulla aidosti yrityksen toimintaa ohjaavia tekijöitä (Langinvainio 1999, 25.) Kohdassa (iv) etiikan merkitys ainoastaan mainoskeinona korostuu. Äärimmillään voidaan puhua jopa näennäisarvoista.

Toisaalta voi ajatella, että toimintansa aloittava perheyritys aloittaa tyhjästä. Se luo merkitysjärjestelmänsä omistajansa arvoista, ja perheyritys kiinnittyy tavalla tai toisella yhteiskunnassa vallitseviin arvoihin. Tältä osin perheyritysten omistajien ja johtajien yrityksestään tunnistamat arvot noudattelevat suomalaisen yhteiskunnan hyväksytyjä, julkituotuja ja toisaalta ääneen lausumattomiakin (piilo)arvoja.

ENGLISH SUMMARY

The aim of the study is to define what kind of value profiles and continuity profiles are in enterprises that have been functioning for longer than 30 years.

The research questions were:

1. What are the identifiable value profiles of business owners and leaders of long-lasting family businesses in the framework of Bronfenbrenner's ecological analysis?
2. What is the value profile of family businesses as seen through Schwartz's and Bronfenbrenner's models?
3. How does the age of the family business signify in the value profile?
4. How do the family businesses' owners and leaders conception of continuance coincide with the Henokiens' enterprises' perspective on the prerequisites of continuance?

The very first part of the research leads to the topic. There are three theoretical views in this study, with the ecological theory (Bronfenbrenner 1979) acting as the basic framework. Auxiliary tools are Schwartz's (1992) value model and the three triangles model of family businesses by Tagiuri and Davis (1992, 1996) with perspectives on family, business and ownership. Longevity is defined according to Henokien's point of view (see www.henokiens.com.)

A long-lasting family business is seen as a enterprise that is at least 30 years old, owned by the same family since the beginning of its business history and at least 50% is owned by the family. There are also co-workers outside of the family. There has been at least one change of generation or the change of generation can take place between the family members.

The questionnaire was mailed to 600 family business owners and/or leaders whose businesses were at least 30 years old and that were owned by the same core family or family that had established it. Altogether 183 replies were received (response rate 30.5%) 172 replies were used for the research (real response rate 28.6%).

The values and continuity are seen through Bronfenbrenner's ecological theory within three circles: the micro-, meso-, exo- and macrosystem. We are speaking about the value profile of a family business and the continuity profile of a family business. There is a risk that the results are analysed too simply through Bronfenbrenner's ecological theory. The value profile is, as well as the continuity profile, seen to be very individual at the corporate level. Values are seen as individual at corporate level for example in Puohiniemi's research (1993, 1995, 2002). The common denominator for the family businesses seems to be how they are regarded by outsiders to the family. A family firm is not necessarily the ideal working place when thinking of building a good business career as outsiders to the family are not generally given the best positions available

The research results can be summed up in seven main points:

1. Family Businesses are very individual as seen through their values. Values can be part of a kind of *tacit brand*.
2. We can find differences in the values by evaluating them by age. The oldest businesses have the most conservative values in their microsystem. The most conservative values can be seen as ethics, loyalty to continue the family business and conformity.
3. We can summarize Schwartz's value theory into Bronfenbrennerian thoughts and give each enterprise's value system a Schwartzian value dimension on a Bronfenbrennerian ecological level.
4. The value factors highlighted in a microsystem are those such as traditions, respect and honour, humility and preservation of a dominant position within the more general social system, concern with personality and safety. The macrosystem's features are the outsiders to the family who are not taken into consideration, the public financial wherewithal and public entrepreneurial guidance.
5. At the family firms they are aware of continuity but they are not actively working towards it. The family outsiders are in the macrosystem. The most important thing is seen to be the *family-centred* system and their desire to maintain it.
6. The potential crises to the continuity are very possibly within ownership and surrender (OS), discussion within the family (DF) and between the continuator and the family (CF). It would be good for both the business and family members to use a good advisor to counsel the process.
7. Humility, taking care of staff, preservation of a dominant position within the more general social system, and concern with personality seem to be shared values inside family firms.

This research is one of the very first tests of Bronfenbrenner's ecological theory in business and economics research in a family business context. Values and continuity are seen as being at different levels in relation to the family businesses. In any other research a critical and thorough evaluation of the approach used in this research is of vital importance

LÄHTEET

Kirjallisuus

- Aaltio-Marjosola, I. 1994. Gender stereotypes as a cultural products of the organization. *Scandinavian Journal of Management* 10 (2), 147–162.
- Aaltio-Marjosola, I. 1991. Cultural change in business enterprise studying a major organizational change and it's impact on culture. *Acta Academiae Oeconomicae elsingiensis A: 80*. Helsinki. Väitösk.
- Aaltio-Marjosola, I. 1992. Organisaatiot kulttuurin tuottajina ja tuotteina. Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisuja D-168. Helsinki.
- Aaltonen, T. & Junkkari, L. 2003. Yrityksen arvot ja etiikka. Juva: WSOY
- Aaltonen, T., Heiskanen, E. & Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Porvoo: WSOY.
- Aasland, D. G. 2004. On the ethics behind "business ethics". *Journal of Business Ethics* 53 (1-2), 3–8.
- Abraham, R. 1997. The relationship of vertical and horizontal individualism and collectivism to intrapreneurship and organizational commitment. *Leadership & Organisational Development Journal* 18 (4), 179–186.
- Ahonen, A. 2001. Organisaatio, johtamisen ja edistyksen puhekäytännöt. Liikkeenjohdollisen tiedon kentät, kerrostumat ja kulttuurinen paikka. Turun kauppakorkeakoulu Sarja/Series A-1:2001. Turku. Väitösk.
- Ahonen, G. 1998. Henkilöstötilinpäätös. Yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Yrityksen tietokirjat. Helsinki: Kauppakaari.
- Airaksinen, T. & Kaalikoski, K. 1997. Arvojen ja välineiden outo rationaliteetti. Teoksessa I. Niiniluoto & I. Halonen (toim.) *Järki*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Airaksinen, T. 1987. Moraalifilosofia. Juva: WSOY.
- Airaksinen, T. 1994. Arvojen yhteiskunta. Erään taistelun kuvaus. Juva: WSOY.
- Alasuutari, P. 1989. Erinomaista rakas Watson. Johdatus yhteiskuntatutkimukseen. Helsinki: Hanki ja jää.
- Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. 3. painos. Tampere: Vastapaino.
- Alkula, T., Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. 1994. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Juva: WSOY.
- Allmon, D. E., Chen, Henry, C. K., Pritchett, T. K. & Forrest, P. 1997. A Multicultural examination of business ethics perceptions. *Journal of Business Ethics* 16 (2), 183–88.
- Al-Shaikh, F. 2003. The practical reality theory and business ethics in non-Western context: Evidence from Jordan. *The Journal of Management Development*. 22 (8), 679–693.
- Antila, J. 1998. Muuttuva yritys- muuttuvat työajat. Työvoimapolitiittinen tutkimus 197. Helsinki: Työministeriö.
- Anttila, P. 1992. Käsityön ja muotoilun teoreettiset perusteet. Minerva. Porvoo: WSOY.

- Anttiroiko, A-V. 1993. Systeemiteoria kunnallistieteen tutkimuksen paradigmaattisena lähtökohtana. Teoksessa: Anttiroiko, A-V, Kallio, O. & Rönkkö, P. Systeemiteoria kunnallistieteellisen tutkimuksen lähestymis-tapana. Tampereen yliopisto, Kunnallistieteiden laitos. Julkaisusarja 4/1993. Tampere. 2-29.
- Anttonen, V. 1995. Kulttuuri ihmisessä, ihminen kulttuurissa. Teoksessa P. Elo & H. Simola (toim.) Arvot, hyveet ja tieto. Elämäkatsomustiedon opetuksen 10-vuotisjuhlakirja. FETO. Helsinki: WSOY, 83-97.
- Aronoff, C. 2004. Self-perpetuation family organization built on values: necessary condition for long-term family business survival. *Family Business Review* 17 (1), 55-59.
- Aronoff, C. E. & Ward, J. L. 1998. Why Continue Your Family's Business? *Nation's Business*. March 86 (3), 72-73.
- Asgary, N. & Walle, A. H. 2002. The cultural impact of globalisation: Economic activity and social change. *Cross Cultural Management* 9 (3), 58-75.
- Axinn, W. G., Barber, J.S. & Thornton, A. 1998. The long-term impact of parents' childbearing Decisions on children's self-esteem. *Demography* 35 (4), 435-443.
- Baker, P. 1995. Small firms, industrial districts and power asymmetries. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour Research* 1 (1), 8-25
- Banaji, M. R., Bazerman, M. H. & Chugh, D. 2003. How (Un)ethical are You? *Harvard Business Review* 81 (1), 92-99.
- Banks, S. 1995. Ethics and values in social work. London: Macmillian.
- Baruch, Y. 1998. Applying empowerment: organizational model. *Career Development International*. 3 (2), 82-87.
- Baumard, P. 1999. Tacit knowledge in organization. London: Sage.
- Baumol, W. J. 1968. Entrepreneurship in economic theory. *The American Economic Review* 58 (2), 64-71.
- Behrman, J. N. 1981. Discourses on ethics and business. Cambridge: Oelgerschlager, Gun & Hain.
- Bennet, M. J. 1996. Basic Concepts of intercultural communication, selected readings. In M. J. Bennet (Ed.), *Intercultural communication: A current perspective*. Jyväskylän Avoin yliopisto. *Intercultural Communication Skills, Opintomonisteet* 2002, 1-34.
- Birley, S. 2002. Attitudes of owner managers' children towards family and business issues. *Entrepreneurship Theory and Practice* 26 (3), 5-19.
- Bradford, M. 2001. Family-Run for 70 years: Leson Chevy. *Automotive News* 75 (59), 15.
- Brazeal, D. V. & Herbert, T. T. 1999. The genesis of entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 23 (3), 29-45.
- Bridge, S., O'Neill, K. & Cromie, S. 1998. Understanding enterprise, *Entrepreneurship & Small Business*. London: Macmillian Press LTD.
- Brockhaus, R. H. 2004. Family Business Succession: Suggestions for Future Research. *Family Business Review* 17 (2), 165-177.

- Brokaw, L. & Murphy, A. 1992. Why family business are best. *Business Source Elite* March 14 (3), 72-78.
- Bronfenbrenner, U. 1979. *The ecology of human development. Experiments by nature and design.* Cambridge, Mass: Harward University Press.
- Bronfenbrenner, U. 1981. *Sosialisaatiotutkimus.* Espoo: Amer-yhtymä Oy, Weilin+Göös kirjapaino.
- Bronfenbrenner, U. 1986. Ecology of the family as a context for human development: *Research Perspectives* 22 (6), 723-742.
- Bronfenbrenner, U. 1991a. Kognitiivisen kehityksen ekologia: tutkimusmalleja ja pakenevia tuloksia. Osa 1. *Psykologia* 66 (4), 2-15.
- Bronfenbrenner, U. 1991b. Kognitiivisen kehityksen ekologia: tutkimusmalleja ja pakenevia tuloksia. Osa 2. *Psykologia* 66 (5), 16-28.
- Bronfenbrenner, U. 1994. Nature-nature reconceptualized in developmental perspective: A biological model. *Psychological Review* 101 (4), 568-586.
- Bruton, S. V. 2004. Teaching the Golden Rule. *Journal of Business Ethics* 49 (2), 179-187.
- Burrell, G. & Morgan, G. 1982. *Sociological paradigms and organisational analysis. Elements of the sociology of corporate life.* 3. painos. Hants: Gower.
- Carrigan, M. & Attalla, A. 2001. The myth of ethical consumer - do ethics matter in purchase behaviour. *Journal of Consumer Marketing* 8 (7), 560-578.
- Chisholm, R. M. 2001. Supererogation and offense: A conceptual scheme for ethics. In J. R. White (Ed.) *Ethics an intrinsic values.* Hedenberg: C. Winter Universitätsverlag. 67-84 Julkaistu ensimmäisen kerran 1963, *Ratio* 1 (6), 1-14.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. & Sharma, P. 2005. Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice* 29 (5), 555-575.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. & Zahra, S. A. 2003. Creating wealth in family firms through managing resources: Comments and extensions. *Entrepreneurship Theory and Practice* 27 (4), 359-365.
- Clayton, J. & Georgory, W. J. 2000. Reflections on critical systems thinking an the management of change in rule-bound systems. *Journal of Organizational Change* 13 (2), 140-161.
- Chua, A. 2003. Making the World safe for markets. *Harvard Business Review* 81 (8), 14-16.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J. & Chang, E. P. 2004. Are family firms born or made? An exploratory investigation. *Family Business Review* 17 (1), 37-54.
- Cohen, R. & Siegel A., W. 1991. A Context for context. Toward an analysis of context and development. In R. Cohen & A. W. Siegel (Eds.) *Context and development.* Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 3-23.
- Collier, J. 1998. Change and continuity. *Business Ethichs: A European Review.* 7 (3), 127-130.

- Collins, J. 2001. Hyvästä paras. Miksi jotkut yritykset menestyvät ja toiset eivät. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Corbetta, G. & Salvato, C. A. 2004. The board of directors in family firms: One size fits all? *Family Business Review* 17 (2), 119–134.
- Corfman, K. P., Lehmann, D. R. & Narayanan, S. 1991. Values, utility and ownership: Modelling the relationships for consumer durables. *Journal of Retailing* 67 (2), 84–204.
- Cornforth, C. & Simpson, C. 2002. Change and continuity in the governance of non-profit organizations in the United Kingdom. The impact of organizational size. *Non-profit Management and Leadership* 12 (4), 451–470.
- Costa, S. S. 1994. 100 Years and counting. *Small Business Reports* 19 (9), 24–30.
- Cotu, D. L. 2004. Putting leaders on the couch. A conversation with Manfred F. R. Kets de Vries. *Harvard Business Review* 82 (1), 65–71.
- Cragg, W. 1997. Teaching business ethics: The role of ethics in business and in business education. *Journal of Business Ethics* 16 (3), 231–245.
- Davis, J. A. & Herrera, R. M. 1998. The social psychology of family shareholder dynamics. *Family Business Review* 11 (3), 253–260.
- Davis, P. S. & Harveston, P. D. 1999. In the founder's shadow: Conflict in the family firm. *Family Business Review* 12 (4), 311–323.
- Davis, P. S. & Harveston, P. D. 2001. The phenomenon of substantive conflict in the family firm: A cross-generational study. *Journal of Small Business Management* 39 (1), 14–30.
- Deakins, D., Graham, L., Sullivan, R. & Whittam, G. 1998. New venture support: an analysis of mentoring support for new and early stage entrepreneurs. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 2 (5), 151–161.
- Deshpande, S. P. 1996a. Ethical climate and the link between success and ethical behaviour: An empirical investigation of a non-profit organisation. *Journal of Business Ethics* 15 (3), 315–320.
- Deshpande, S. P. 1996b. The impact of ethical climate types on facets of job satisfaction: An empirical investigation. *Journal of Business Ethics* 15 (6), 655–660.
- Dunderfelt, T. 1997. *Elämänkaaripsykologia. 9. uudistettu painos*. Porvoo: WSOY.
- Dyer, Jr. W. G. & Handler, W. 1994. Entrepreneurship and family business: exploring the connections. *Entrepreneurship Theory and Practice* 18 (1), 71–83.
- Eastman, K. L., Eastman, J. K. & Eastman, A. D. 1996. The ethics of insurance professionals: Comparison of personal versus professional ethics. *Journal of Business Ethics* 15 (9), 951–962.
- El Shazly, M. & Butts, R. 2002. In quest of profits: legal and ethical implications facing Microsoft. *International Journal of Social Economics* 29 (5), 346–355.
- EVA. 1998. *Globalization and Finland. A report on a world growing together*. Helsinki: EVA. The Centre for Finnish Business and Policy Studies.

- Farrell, B. J., Cobbin, D. M. & Farrell, H. M. 2002. Codes of ethics. Their evolution, development and other controversies. *The Journal of Management Development* 21 (2), 152-163.
- Fisher, J. 2003. Surface and deep approaches to business ethics. *Leadership & Organization* 24 (2), 96-101.
- Foley, S. & Powell, G. N. 1997. Reconceptualizing work-family conflict for business/ marriage partners: a theoretical model. *Journal of Small Business Management* 10, 36-47.
- Foster, C. & Newell, S. Managing diversity and equal opportunities-some practical implications. *Business & Professional Ethics Journal* 21 (2), 11-26.
- Forsberg, H. 2003. Johdanto: Kriittistä näkökulmaa jäljittämässä. Teoksessa H. Forsberg & R. Nätkin (toim.) *Perhe murroksessa. Kriittisen perhetutkimuksen jäljillä*. Helsinki: Gaudeamus. 7-16.
- Freeman, S. 2000. Partnership between small and medium enterprises and universities that add value. *Education + Training* 42 (6), 372-377.
- Fritzsche, D. J. 1995. Personal values: potential keys to ethical decision making. *Journal of Business Ethics* 14 (11), 909-922.
- Gahmberg, H. 1986. Symbols and values of strategic managers. A semiotic approach. *Acta Academiae Oeconomicae Helsingiensis A*: 47. The Helsinki School of Economics. Helsinki. Väitösk.
- Gallo, M. A. 2004. The Family Business and Its Social Responsibilities. *Family Business Review* 17 (2), 135-149.
- Garofalo, C. 2003. Toward a global ethic. Perspectives on values, training and moral agency. *International Journal of Public Sector Management* 16 (7), 490-501.
- García-Álvarez, E. & López-Sintas, J. 2001. A Taxonomy of Founders Based on Values: The Root of Family Business Heterogeneity. *Family Business Review* 14 (3), 209-230.
- Gersick, K. E. 2002. Generations of giving: North- American view. *Precis of the forthcoming book of the Challenges and Continuity in Family Philanthropy*. In M. Koironen & N. Karlsson (Eds.) *The Future of Family Business. Values and Social Responsibility*. Family Business Network 13th Annual World Conference Helsinki 11-14th September 2002. Research Forum Proceedings. Jyväskylän yliopisto & Perheyritysten liitto ry. Helsinki, 391-401.
- Gersick, K.E., Davis, J.A., McCollom Hamton, M. & Landsberg, I. 1997. *Generation to generation. life cycles of the family Business*. Boston: Massachusetts, U.S.A.
- Gnyawali, D. R. & Fogel, D. S. 1994. Environments for entrepreneurship development: Key dimensions and research implications. *Entrepreneurship Theory and Practice* Summer 18 (3), 43-62.
- Grabher, G. 2001. Ecologies of creativity: The village, the group, and the heterchic Organisation of the British advertising industry. *Environment and planning* 33, 351-374.

- Graham, J. L. & Lam, M. 2003. The Chinese negation. *Harvard Business Review* 81 (2), 82–91.
- Graham, P. G. 1999. Small business participation in the global economy. *European Journal of Marketing* 33 (1–2), 88–102.
- Grant, P. & Perren, L. 2002. Small business and entrepreneurial research. Meta-theories, paradigms and prejudice. *International Small Business Journal* 20 (2), 185–211.
- Grönroos, C. 1982. Miten palveluja markkinoidaan. *Ekonomia-sarja*. Espoo: Weilin+Göös.
- Gustafsson, G. 1990. New values, morality and strategic ethics. Preliminära forskningsrapporter nr 148. Åbo Akademi. Företagsekonomiska institutionen. Åbo.
- Gustafsson, K. & Mannermaa, K. 1984. Markkinointi. 3. Uudistettu painos. *Ekonomia-sarja*. Espoo: Weilin+Göös.
- Haahti, A. 1992. Näkökulmia yritysjohtajien arvoihin ja arvostuksiin. Teoksessa I. Janhukainen (toim.) *Uudistuva pienyritys*. *Ekonomia-sarja*. Espoo: Weilin+Göös.
- Haaparanta, L & Niiniluoto, I. 1986. Johdatus tieteelliseen ajatteluun. Helsinki: Gaudeamus.
- Haavio-Mannila, E. 1994. Perhe hoiva- ja tunneyhteisössä. Teoksessa Haavio-Mannila, E., Jallinoja, R. & Strandell, H. 1984. *Perhe, työ ja tunteet. Ristiriitoja ja ratkaisuja*. Juva: WSOY. 111–202.
- Habermas, J. 1990. Moral consciousness and communicative action. Transl. C. Lenhardt ja S. Weber Nicholse. Cambridge: Polity.
- Haley, U. C. V. 1998. Virtual Singapores: shaping international competitive environments through business-government partnerships. *Journal of Organizational Change Management* 11 (4), 338–356.
- Hamilton, R. T. & Harper, D. A. 1994. The entrepreneur in theory and practice. *Journal of Economic studies* 21 (6), 3–18.
- Handler, W. C. & Kram, K. E. 1988. Succession in family firms: The problem of resistance. *Family Business Review* 1 (4), 361–381.
- Handler, W. C. 1994. Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review* 7 (2), 133–157.
- Harrison, M. I. & Shirom, A. 1998. Organizational diagnosis and assessment. Bringing theory and practice. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Heikkonen, J. 1989. Yritysetiikka sekä palasia yrityselämästä. Jyväskylä: Gummerus.
- Helkama, K. 1997. Arvojen ja ihmiskuvan murros. Teoksessa Timo J. Hämäläinen (toim.) *Murroksen aika. Selviääkö Suomi rakennemuutoksesta?* Juva: WSOY, 241–264.
- Helkama, K. 1999. Recent research on values. *Recherches récentes sur les valeurs* In J. L. Beauvois (Ed.) *La construction sociale de la personne*. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble, 61–73.
- Helkama, K. 2004. Value role-taking and empathy in moral development. *New Review of Social Psychology* 3, 1–2.

- Helkama, K., Myllyniemi, R. & Liebkind, K. 1998. Johdatus sosiaali-psykologiaan. Helsinki: Edita.
- Helkama, K., Uutela, A. & Schwartz, S. 1992. Value systems and political cognition. In G. Breakwell (Ed.) Social psychology of political and economic cognition. Surrey: Surrey University Press, 9-34.
- Hettema, J. & Kenrick, D. T. 1989. Biosocial interaction and individual adaptation. Teoksessa P. J. Hettema (toim.) Personality and Environment. Assessment of Human Adaption. New York: John Wiley & Sons, 3-29.
- Higgins, J. M. & Currie, D. M. 2004. It's time to rebalance the Scorecard. *Business and Society Review* 109 (3), 297-309.
- Hirsjärvi, S. 1982 (toim.) Kasvatustieteen käsitteistö. 1-2. painos. Keuruu: Otava.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 6.-7. painos. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Liikanen, P. & Sajavaara, P. 1986. Tutkimus ja sen raportointi. 4-6 painos. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Hirvonen, A., Niskakangas, H & Steiner, M-L. 2003. Corporate Governance. Hyvä omistajaohjaus ja hallitustyöskentely. Juva: WSOY.
- Hoang, H. & Antoncic, B. 2003. Networking-based research in entrepreneurship: A critical review. *Journal of Business Venturing*. 18 (2), 165-187.
- Hofstede, G. 1988. Cultural differences in teaching and learning. *International Journal of Intercultural Relations* 10 (2), 179-195.
- Hofstede, G. 2001. Culture's consequences. comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations. Second Edition. London: Sage Publications.
- Horkheimer, M. 1991. Traditionaalinen ja kriittinen teoria. Teoksessa Adorno, T. W. , Horkheimer, M. & Marcuse, H. Järjen kritiikki. Käänt. Jussi Kotkavirta Tampere: Vastapaino, 5-58.
- Houlihan, S. 2002. Making family business continuation plans a success. *Life & Health/ Financial Services ed. Erlanger* 11, 106 (6a), 4-5.
- Hoy, F. & Verser, T. G. 1994. Emerging business, emerging field: entrepreneurship and the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice* 19 (1), 9-23.
- Häyry, H. & Häyry, M. 1995 Arvot ja niiden arviointi. Teoksessa P. Elo & H. Simola (toim.) Arvot, hyveet ja tieto. Elämäkatsomustiedon opetuksen 10-vuotisjuhlakirja. FETO. Helsinki: WSOY, 30-47.
- Izadi, P. 2003. In Quest of the science of education: from reductionistic discourse to systemic theory. *Acta Universitatis Lapponiensis* 53. Rovaniemi. Väitösk.
- Jaari, A. 2004. Itsetunto, elämäntähtäminen ja arvot. Korrelatiivinen tutkimus Morris Rosenbergin itsetuntokäsitteen taustasta suomalaisilla työikäisillä. Helsinki: Helsingin yliopisto. Väitösk.
- Jackson, M. C. 2001. Critical systems thinking and practice. *European Journal of Operational Research* 128 (2), 233-244.

- Jackson, N. & Carter, P. 1994. Looking forward to the past of business ethics. *Industrial and Commercial Training* 26 (10), 23–25.
- Jallinoja, R. 1985. *Johdatus perhesosiologiaan*. Porvoo: WSOY.
- Johannisson, B. & Monsted, M. 1997. Contextualizing entrepreneurial networking-the case of scandinavia. *International Studies of Management and Organization* 27 (3), 109–136.
- Johannisson, B. 1993. Designing supportive contexts for emerging enterprises. In C. Karlsson, B. Johannisson & D. Storey (Eds.) *Small business dynamics. international, national and regional perspectives*. London, New York: Routledge, 117–142.
- Johannisson, B. 2000. Networking and entrepreneurial growth. In D. L. Sexton & H. Landström (Eds.) *Blackwell Handbook of Entrepreneurship*. Malden (MA) Blackwell, 368–386.
- Johannisson, B. 2002b. Entrepreneurship in a network perspective. *Seminaariesitelmä 12th Nordic Workshop on Interorganisational Research*. Elokuu 2002. Kolding, Tanska. 1–35.
- Johannisson, B. 2003. Entrepreneurship as a collective phenomenon. In E. Genesà, D. Urbano, J. Capelleras, C. Guallarte & J. Vergès (Eds.) *Creación de empresas entrepreneurship*. Barcelona, Spain: Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona. 87–109. Esitetty aiemmin RENT XII, Lyon, France. November 26–27. 1998.
- Joutsen-Onnela, M. 2003. Turvallisuutta ja sopusointua vai jännitystä ja valtaa. Tutkimus sairaanhoitaja- ja terveydenhoitajaopiskelijoiden yrittäjyys- ja muista arvoista. *Jyväskylä Studies in Business and Economics* 25. Jyväskylä. Väitösk.
- Junnola, R. & Juuti, P. 1993. Arvot ja johtaminen. *JTO-tutkimuksia sarja 7*. Oitmäki: Aavaranta.
- Juuti, P. & Lindström, K. 1995. Postmoderni ajattelu ja organisaation syväallinen muutos. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 4. *JTO-tutkimuksia Sarja 9*. Helsinki: Työterveyslaitos, Johtamistaidon opisto.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2004. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. 1983. Työkäyttäytymisen teoreettinen perusta. Helsinki: LTK:n erityispalvelut.
- Juuti, P. 1989. Organisaatiokäyttäytyminen. *Aavaranta-sarja N:o 18*. Keuruu: Otava
- Juuti, P. 1995. Johtaminen ja organisaation alitajunta. *Aavaranta-sarja N:o 38*. Oitmäki: Aavaranta.
- Juuti, P. 1997. Yrityskulttuurin murros. 3. painos. *Aavaranta -sarja nro 31*. Oitmäki: Aavaranta.
- Jyrinki, E. 1977. Kysely ja haastattelu tutkimuksessa. Vaasa: Oy Gaudeamus Ab.
- Jørgensen, S. E. 2005. Ecological modelling: editorial overview 2000–2005. *Ecological Modelling* 188 (2–4), 137–144.
- Järvelä, M. 2002. Miksi arvokeskustelu on tärkeää yhteiskuntapolitiikassa? Teoksessa O. Loukola, K. Lybäck & M. Tervo (toim.) *Arvot, ympäristö ja*

- teknologia. Yhteiskunnallisten toimien uudet oikeutukset. Helsinki: Yliopistopaino, 24–48.
- Järvilehto, T. 1994. Ihminen ja ihmisen ympäristö. Systemisen psykologian perusteet. Oulu: Pohjonen.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. 2000. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan kirja.
- Kallio, J. 2004. Yritys määrittellä organisaatiokulttuuri ja arvot. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Luentomoniste 1.2.2004.
- Kallio, T. J. 2002. Teoreettisia suuntaviivoja yhteiskunnan, markkinoiden ja yksilöiden roolin yritystoiminnan ja luonnonympäristön näkökulman yhdistämisessä. Teoksessa O. Loukola, K. Lybäck & M. Tervo (toim.) Arvot, ympäristö ja teknologia. Yhteiskunnallisten toimien uuden oikeutukset. Helsinki: Yliopistopaino, 110–135.
- Kankaanranta, M. 2002. Developing digital portfolios for childhood education. Institute for Educational Research. Research Reports University of Jyväskylä. Väitösk.
- Kao, R. W. Y., Kao, K. R. & Kao, R. R. 2002. A philosophy and a sensible alternative entrepreneurship for the market economy. London: Imperial College Press.
- Keloharju, R. 1989. Systemiajattelu: Kohti synteesiä. Helsinki: Helsingin kaup-pakorkeakoulu. Työpapereita F-217.
- Kelly, L. M., Athanassiou, N. & Crittenden, W. F. 2000. Founder Centrality and Strategic Behavior in the Family-Owned Firm. *Entrepreneurship Theory & Practice* 25 (2), 27–42.
- Kenyon, A. 1998. An ethics model for managers. *European Review of Business Ethics* 7 (4), 220–225.
- Kets de Vries, M. F. R. 1999. Family business: Human dilemmas in the family firm. 2. painos London: International Thomson Business Press.
- Kettunen, P. 1997. Iso pyörä kääntyy. Jyväskylä: Atena.
- King, G. III. 2000. The implications of differences in cultural attitudes and styles of communication on peer reporting behaviour. *International Journal of Cross Cultural Management* 7 (2), 11–17.
- Kirzner, I. M. 1982. Uncertainty, discovery, and human action: A study of the entrepreneurial profile in the Misesian system. In I. M. Kirzner (toim.) *Method, process and Austrian economics: Essays in Honour of Ludwig von Mises* Lesington. Mass: Hearth, 139–159.
- Kleinberg Neimark, M. 1995. The selling of ethics. The ethics of business meet the business of ethics. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 8 (3), 81–96.
- Kluckhohn, C. 1961. *Anthropology and the classics. The clover lectures in Brown University.* Providence, Rhode Island: Brown University Press.
- Koiranen, M. 1993. Ole yrittäjä. Sisäinen ja ulkoinen yrittäjäyys. Tampere: TT-Kustannustieto.
- Koiranen, M. 1998. Perheyrittäminen. Huomioita suku- ja perheyrittämisestä. Valkeakoski: Konetuumat Oy.

- Koiranen, M. 2000. Juuret ja siivet-Perheyrittäjien sukupolvenvaihdos. Helsinki: Edita.
- Koiranen, M. 2002. Over 100 Years of age but still entrepreneurially active in business: exploring the values and family characteristics of old Finnish family firms. *Family Business Review*. XV (3), 175-187.
- Koiranen, M. 2003, Perheyrittäjien johtaminen. Valkeakoski: Konetuumat Oy.
- Komsi, P., Lindström, J. & Zetterberg, S. 2002. Omistamisen taito. Perheyrittäjät kansakunnan rakentajina. Keuruu: Otava.
- Korhonen, P. 2003. Tilastotieteen perusteita. Teoksessa Kallio, M., Korhonen, P. & Salo, S. Johdatus kvantitatiiviseen analyysiin taloustieteissä. 3. painos. Helsinki: Omakustanne.
- Kujala, J. 2001. Liiketoiminta ja etiikka - sisäinen ristiriita vai yhteenkietoutuminen. Teoksessa A.-M. Lämsä & P. Sajasalo (toim.) Tulkintoja organisaatioiden ja johtamisen muutossuunnista. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. *Taloustieteiden tiedekunta 124/2001*, 158-180.
- Kurtines, W. M., Azimitia, M. & Alvarez, M. 1992. Science, values, and rationality: Philosophy of science from a critical co-constructivist perspective. In W. M. Kurtines, M. Azimitia & J. L. Gewirtz (Eds.) *The role of values in psychology and human development*. New York: John Wiley & Sons, 3-29.
- Kyrö, P. 1997. Yrittäjyyden muodot ja tehtävä ajan murroksissa. Jyväskylä *Studies in Business and Economics*. N:o 38. Jyväskylä. Väitösk.
- Köppä, T., Laukkanen, I. & Santala, J. 2000. Enemmän kuin yritys. Yhteisöllisen yrittämisen menestystekijät. Helsinki: Edita.
- Laitinen, E. K. 1994. Suomalainen yritys ja lama. 750 suomalaisen yrityksen keinot sopeutua lamaan. Vaasa: Vaasan yritysinformaatio Oy.
- Langinvainio, H. 1999. Gosbi. Työn hyvä henki. Juva: WSOY.
- Lappeteläinen, A. & Rönkä, A. 1991. Arvot, johtaminen, työyhteisö. Puheen- vuoroja valtionhallinnon muutoksista. Valtionhallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: VAPK-kustannus.
- Larmio J. 1997. Internalization and foreign direct investment behavior in OECD and Asian Countries. In P. Ahokangas (Ed.) *International orientation and external resource dependence of Nordic engineering*. Proceedings of the University of Vaasa, Discussion papers 232.
- Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. 4. uudistettu painos/ lisäpainos. Helsinki: Kauppakaari.
- Leikola, A. 1992. Tieteenfilosofisia peruskäsitteitä. Helsinki: Helsingin yliopisto. Teoksessa S. Leppänen & A. Romppanen (toim.) 1995. *Gloaalitalous ja Suomi*. Helsinki: Valtion Taloudellinen Tutkimuskeskus.
- Levy, D. & Schuck, E. 1999. The influence of clients on valuations. *Journal of Property Investment & Finance* 17 (4), 380-400.
- Levy, M. 2001. The Key to Success. *Director* 54 (7) 94-96.
- Littunen, H. 2000. Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 6 (6), 295-310.

- Lovaglio, D. & Kahneman, D. 2003. Delusions of success. How optimism undermines executives' decisions. *Harvard Business Review* 81 (7), 56–63.
- Luhmann, N. 1990. *Political theory in the welfare state*. Translation & introduction by Johan Bednarz, Jr. *Politische Theorie im Wohlfahrtsstaat*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Luhmann, N. 2004. *Ekologinen Kommunikaatio*. 3. painos. Käännös Sam Krause & Seppo Raiski. Helsinki. Gaudeamus.
- Lyman, A. R. 1988. Life in the family circle. *Family Business Review* 1 (4), 383–398. Teoksessa A.-M. Lämsä & P. Sajasalo (toim.) *Tulkintoja*.
- Macfarlane, B. 1995. Business ethics: Too little, too late. *Education + Training* 37 (5), 32–36.
- Makhija, A. K. & Patton, J. M. 2004. The impact of firm ownership structure on voluntary disclosure: Empirical evidence of Czech Annual Reports. *Journal of Business* 77 (3), 457–491.
- Marcuse, H. 1991. *Viettirakenne ja vapaus*. Teoksessa T. W. Adorno, M. Horkheimer & H. Marcuse *Järjen kritiikki*. Käänt. Jussi Kotkavirta. Tampere: Vastapaino, 123–146.
- Mariotti, S. & Piscitello, L. 2001. Localized capabilities and the internationalization of manufacturing activities by SMEs. *Entrepreneurship and Regional Development* 13, (1) 65–80.
- Mariussen, A., Wheelock, J. & Baines, S. 1997. The family business tradition in Britain and Norway. *International Studies of Management & Organization*. 27 (3), 64–85.
- Marton, F., Dahlgren, L. O., Svensson, L. & Säljö, R. 1983. *Oppimisen ohjaaminen*. Espoo: Weilin + Göös.
- Mauro, N., Natale, S. M. & Libertella, A. F. 1999. Personal values, business ethics and strategic development. *Cross Cultural Management* 6 (2), 22–28.
- McCann, G., Hammond C., Keyt, A., Schrank, H., & Fujiuchi. K. 2004. A View From Afar: Rethinking the Director's Role in University-Based Family Business Programs. *Family Business Review* 17 (3), 203–219.
- McCollom, M. E. 1988. Integration in the family firm: When the family system replaces controls and culture. *Family Business Review* 1 (4), 399–417.
- McDonald, F., Tüselmann, H. J. & Heise, A. 2002. Foreign direct investment and employment in Regions. *European Business Review* 14 (1), 40–55.
- McDonald, G. & Roberts, C. 1994. Product piracy: The problem that will not go away. *Journal of Product & Brand Management*. 3 (4), 55–65.
- McDonald, G. M. & Donleavy, G. D. 1995. Objections to the teaching of business ethics. *Journal of Business Ethics* 14 (10), 839–853.
- McLagan, P. A. 2002. Success with change. *Training and Development*. 56 (12), 44–52.
- Mead, K. 1995. Staying alive. Business contingency planning. *Internal Auditor* 52 (6), 8–22.
- Miesenbock, K. J. 1988. Small business and exporting: A literature review. *International Small Business Journal* 6 (2), 42–61.

- Miles, M. P., Munilla, L. S. & Covin, J. G. 2004. Innovation, ethics, and entrepreneurship. *Journal of Business Ethics* 54 (1), 97–101.
- Mitroff, I. I. & Alpaslan, M. C. 2003. Preparing for evil. *Harvard Business Review* 81 (9), 109–115.
- Moccoby, M. Narcissistic Leaders. The Incredible pros, the inevitable con. *Harvard Business Review* 82 (1), 92–101.
- Mole, K. & Worrall, L. 2001. Innovation, business performance and regional competitiveness in the West Midlands: evidence from the West Midlands Business Survey. *European Business Review* 13 (6), 353–364.
- Monahan, M. 2002. The Ethics of socially responsible investing. *Business & Professional Ethics Journal* 21 (3–4), 27–46.
- Moss Kanter, R. 2003a. Leadership and the psychology of turnarounds. *Harvard Business Review* 81 (6), 58–67.
- Murray, B., 2002. Introduction to family business governance. Luentomateriaali. 13.–14.3. 2002. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Neubauer, F & Lank, A. G. 1998. The family business. Its governance for sustainability. Basingstoke: Macmillan Press.
- Niemelä, M. 2003a. Perheyryksen pitkäikäisyyteen vaikuttavia tekijöitä toisen polven perheyrittäjän tulkitsemana yrityksen mikrosysteemissä. Tulkinallisena viitekehyksenä Bronfenbrennerin ekologinen teoria. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Kandidaatin tutkielma.
- Niemelä, M. 2003b. Miksi jotkut perheyrytykset elävät muita pidempään? Pitkäikäisyyden tarkastelua Bronfenbrennerin ekologisen teorian avulla. Jyväskylän yliopisto Taloustieteiden tiedekunta. Pro gradu- tutkielma.
- Niemelä, T. 2003. Inter-firm co-operation capability. A processual empirical study on networking family firms. *Jyväskylä Studies in Business and Economics* 22. Väitösk.
- Niiniluoto, I. 1980. Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen- ja teorianmuodostus. Helsinki: Otava.
- Niiniluoto, I. 1983. Tieteellinen päättely ja selittäminen. Helsinki: Otava.
- Niinistö, K. 1984. Aikuiskoulutus ja sen evaluointi. Uusia sovelluksia lähinnä tulkinallisesta näkökulmasta. Valtion koulutuskeskus. Julkaisusarja B 23. Helsinki.
- Niittykangas, H. 1992. Maaseudun yritystoiminnan kehittymismahdollisuudet. Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä Studies in Computer Science, Economics and Statistics* 21. Jyväskylä. Väitösk.
- Niittykangas, H. 2002. Yrittäjä ja yrityksen toimintaympäristö. Jyväskylän yliopisto: Taloustieteiden tiedekunta. Julkaisematon käsikirjoitus.
- Nohria, N., Joyce, W. & Roberson, B. 2003. What really works. *Harvard Business Review* 81 (7), 42–52.
- Nuolijärvi, P. 1990. Keskustelututkimus. Teoksessa K. Mäkelä (toim.) *Kvalitatiivisen aineiston tulkinta ja analyysi*. Helsinki: Gaudeamus, 114–141.

- Nylén, U. 1995. Humanitarian versus organizational morality- a survey of attitudes concerning business ethics among managing directors. *Journal of Business Ethics* 14 (12), 977-986.
- O'Donnell, A., Gilmore, A., Cummins, D. & Carson, D. 2001. The network construct in entrepreneurship research: a review and critique. *Management Decision* 39 (9), 749-760.
- O'Gorman, C. 2001. The sustainability of growth in small- and medium-sized enterprises. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. 7 (2), 60-75.
- Oliver, J. 1998. The alternative to keep your staff. *Manager Today*, March 1998. 96-97.
- Paige, R. C. & Littrell, M. A. 2002. Craft retailers' criteria for success and associated business strategies. *Journal of Small Business Management*. 40 (4), 314-331.
- Pasanen, M. 1999. Monet polut menestykseen. Pk-yritykset Pohjois-Savossa. Yrittäjyyden ja johtamisen laitos. Kuopion yliopiston selvityksiä E, Yhteiskuntatieteet. Kuopio.
- Peppas, S. 2002. Attitudes toward business ethics: where East doesn't meet West. *Cross Cultural Management* 9 (4), 42-59.
- Peppas, S. C. & Diskin, B. A. 2001. College courses in ethics: Do they really make a difference? *The International Journal of Educational Management* 15 (7), 347-353.
- Peppas, S. C. & Peppas, G. J. 2000. Business ethics in the European Union: A study of Greek attitudes. *Management Decision* 38 (6), 369-376.
- Peppas, S. C. 2003. Attitudes toward codes of ethics: The effect of corporate misconduct. *Management Research News* 26 (6), 77-89.
- Perlow, L. & Williams, S. 2003. Is silence killing your company? *Harvard Business Review* 81 (5), 52-58.
- Perheyrittäjyys. Perheyrittäjyys jatkuvuuden, uusiutumisen ja kasvuhakuisuuden moottorina. 2005. Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisu N:o 16. Helsinki: Edita.
- Pesqueux, Y. 2000. Towards a Stoic interpretation of controllability. *Management Decision* 38 (1), 5-12.
- Peters, M. A. & Burbules, N. C. 2004. Poststructuralism and educational research. Lanham, Md: Rowman & Littlefield Publishers.
- Pitkänen, K. P. 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. 1. painoksen korjattu lisäpainos, Helsinki: Edita Oyj.
- Pitman, P. 2003. Leading for value. *Harvard Business Review* 81 (4), 41-46.
- Polanyi, M. 1983, *The tacit dimension*. Gloucester; Mass: Peter Smith P.
- Porter, R. E. & Samovar, L. A. 1997. An introduction to intercultural communication. *Intercultural Communication*. In Samovar, L.A. & Porter, R.E. (toim.) *Intercultural Communication. A Reader*. 8. painos. Wadsworth CA.: Belmont. 5-26.

- Potts, T. L., Schoen, J. E., Loeb, M. E. & Hulme F. S. 2001. Effective retirement for family business owner-managers: perspectives of financial planners, Part I. *Journal of Financial Planning* 14 (6), 102-115.
- Potts, T. L., Schoen, J. E., Loeb, M. E. & Hulme F. S. 2001. Effective retirement for family business owner-managers: perspectives of financial planners, Part II. *Journal of Financial Planning Denver*. 14 (7), 86-96.
- Puohiniemi, M. 1993. Suomalaisten arvot ja tulevaisuus. Analyysi väestön ja vaikuttajien näkemyksistä. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 1993/5. Tilastokeskus tutkimuksia 202. Helsinki.
- Puohiniemi, M. 1995. Values, consumer attitudes and behaviour. an application of Schwartz's value theory to the analysis of consumer behaviour and attitudes in two national samples. Research reports, Department of Social Psychology, University of Helsinki. Väitösk.
- Puohiniemi, M. 1996. Values, consumer attitudes and behaviour, revisited: a correction to the VCT distribution. Helsinki: Puohiniemi.
- Puohiniemi, M. 2002. Arvot, asenteet ja ajankuva. Opaskirja suomalaisen arkielämän tulkintaan. Espoo: Limor.
- Puohiniemi, M. 2003. Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Espoo: Limor-kustannus.
- Queen, S. A., Habenstein, R. W. & Adams, J. B. 1961. The family in various cultures. 2. painos. Chicago: J. B. Lippincott.
- Quinn, J. J. 1997. Personal ethics and business ethics: The ethical attitudes of owner/ managers of small business. *Journal of Business Ethics* 16 (2), 119-127.
- Rauste-von Wright, M.-L. & von Wright, J. 1994. Oppiminen ja koulutus. Juva: WSOY.
- Reiners, I. 1999. Heikot, onnelliset ja vainotut. Theodor W. Adornon antisemitismitulkinta. Teoksessa O-P. Moisio (toim.) *Kritiikin lupaus. Näkökulmia Frankfurtin koulun kriittiseen teoriaan*. *Sophi* 29, 215-235.
- Reifsnider, E., Gallagher, M. & Forgione, B. 2005. Using ecological model in research on health disparities. *Journal of Professional Nursing*. 21 (4), 216-222.
- Rokeach, M. 1960. The open and closed mind. investigations into the nature of belief systems and personality systems. New York: Basic Books.
- Rokeach, M. 1970. Beliefs, attitudes and values. A theory of organization and change. 3. painos. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rokeach, M. 1973. The nature of human values. London: Collier Macmillan Publishers.
- Ruoppila, I. 1982. Kehityopsykologinen tutkimus ja erityispedagogiikka. Teoksessa K. Tuunainen (toim.) *Erytispedagoginen tutkimus Suomessa. Lastensuojelun Keskusliitto*. Julkaisu N:o 65. Helsinki, 43-63.
- Ryba, R. L. 1996. Systems thinking. *Today's Management Methods*. Business Source Elite, 55-65.

- Römer-Paakkanen, T. 2002. Family entrepreneurship in a retail chain-The Grocer's household-enterprise complex. University of Helsinki. Taloustieteen laitos. Julkaisuja nro 33. Väitösk.
- Salomaa, J. E. 1936. Salomaa, J. E. 1936., Filosofian historia I. Antiikin ja/tai keskiajan filosofia. Porvoo: WSOY.
- Salvato, C., Williams, M. & Hebbershon, T. 2002. Values and competitive and advantage: The cultural determinants of dynamic capabilities in family firms. In M. Koiranen & N. Karlsson (Eds.) The future of family business. values and social responsibility. Family Business Network 13th Annual World Conference Helsinki 11-14th September 2002. Research Forum Proceedings. Jyväskylän yliopisto & Perheyritysten liitto ry. Helsinki, 41-66.
- Sanyal, R. N. & Samanta, S. K. 2002. Corruption across countries: the cultural and economic factors. *Business & Professional Ethics Journal* 21 (1), 21-46.
- Sarala, U. & Sarala, A. 1996. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsinki: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Sarala, U. 1988. Kohti oppivaa organisaatiota. Aikuiskoulutus organisaatiossa. Helsinki: Helsingin yliopisto. Lahden koulutuskeskus.
- Seppänen, T. 2001. Kestävä kehitys peruskoulun kotitalouden opetuksessa. Helsinki: Helsingin kaupunki. Helsingin opetusviraston julkaisuja A11/2001.
- Schneider, R. O. 2000. Knowledge and ethical responsibility in industrial disasters. *Disaster Prevention and Management* 9 (2), 98-104.
- Schumpeter, J. A. 1934. The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle. (transl. R. Opie), Cambridge, Mass: Harvard University Press, 65-94.
- Schumpeter, J. A. 1976. Capitalism, socialism and democracy. 5. painos. London: George Allen and Unwin, 81-86.
- Schwartz, M. S. & Carroll, A. B. 2003. Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly* 13 (4), 503-530.
- Schwartz, S. & Sagiv, L. 1995. Identifying Culture-Specifics in the Content and Structure of Values. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 26 (1), 92-116.
- Schwartz, S. H. 1992. Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Test in 20 countries. Teoksessa M. Zanna (toim.) *Advances in Experimental Social Psychology*. 25. San Diego: Academic Press, 1-62.
- Schwartz, M. S. 2003. The "ethics" of ethical investing. *Journal of Business Ethics* 43 (3), 195-213.
- Seitz, P. 2001. Cultural and business ethics. *Cross Cultural Management* 8 (1), 21-27.
- Sharma, P. & Manikutty, S. 2005. Strategic divestments in family firms: Role of family structure and community culture. *Entrepreneurship Theory and Practice* 29 (3), 293-311.
- Shaw, W. H. 1996. Business ethics today: A survey. *Journal of Business Ethics* 15 (5).

- Sintonen, T. M. & Takala, T. 2002. Racism and ethics in the globalized business world. *International Journal of Social Economics* 29 (11), 849–860.
- Small, M.W. & Dickie, L. 1999. A cinematograph of moral principles: critical values for contemporary business and society. *The Journal of Management Development* 18 (7), 628–638.
- Soares, C. 2003. Corporate versus individual moral responsibility. *Journal of Business Ethics* 46 (2), 143–150.
- Solberg, J., Strong, K. C. & McGuire Jr. C. 1995. Living (not learning) ethics. *Journal of Business Ethics* 14 (1), 71–81.
- Sten, J. 2002. There is life after family business, or is it? In M. Koironen & N. Karlsson (Eds.) *The future of family business. Values and social responsibility. Family Business Network 13th Annual World Conference Helsinki 11–14th September 2002. Research Forum Proceedings. Jyväskylän yliopisto & Perheyrittäjien liitto ry. Helsinki, 67–88.*
- Struch, N., Schwartz, S. H. & van der Kloot, W. A. 2002. Meanings of basic values for women and men: A cross-cultural analysis. *Journal of the Society for Personality and Social Psychology*. 28 (1), 16–28.
- Sullivan, R. 2000. Entrepreneurial learning and mentoring. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 3 (3), 160–175.
- Summala, I. 1995. Yritysten kansainvälistyminen. Teoksessa S. Leppänen & A. Romppanen. (toim.) *Gloaalitalous ja Suomi. Helsinki: VATT-julkaisuja* 8, 83–116.
- Suoranta, J. & Eskola, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.*
- Sutinen, M. & Antikainen, A. 1996. *PK-yrittäjän käsikirja. Helsinki: Yrityksen tietokirjat.*
- Svensson, G. & Wood, G. 2003. The dynamic of business ethics: A function of time and culture-cases and models. *Management Decision* 41 (4), 350–361.
- Tagiuri, R. & Davis, J. 1992. On the goals of successful family companies. *Family Business Review* 5 (1), 43–62.
- Tagiuri, R. & Davis, J. 1996. Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review* 9 (2), 199–208.
- Takala, T. & Uusitalo, O. 1995. Retailer' professional and profession-ethical dilemmas: The case of Finnish retailing business. *Journal of Business Ethics* 14 (11), 893–907.
- Takala, T. 1985. Values, ethical theories and three ideologies of the social responsibility of the firm. Working paper, University of Jyväskylä, Department of Economics and Management n:o 59. Jyväskylä.
- Takala, T. 1999. Business and leadership ethics conference-three current themes. *Leadership And Organization Development Journal* 20 (7), 360–365.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.-2. painos. Helsinki: Tammi.*
- Turunen, K. E. 1974. *Filosofian metodisesta merkityksestä. Jyväskylän yliopisto; Filosofian laitos. Julkaisu 2. Jyväskylä.*

- Turunen, K. E. 1992. Arvojen todellisuus. Johdatus arvokasvatukseen. Jyväskylä: Gummerus.
- Turunen, K. E. 1997. Halut, arvot ja valta. Jyväskylä: Atena.
- Tynjälä, P. 1991. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. Jyväskylä: Kasvatustieteen tutkimuslaitos. Kasvatus. 22 (5-6), 387-398.
- Töttö, P. 1985. Kriittinen teoria ja uudet liikkeet. Kirjoituksia yhteiskunnallisista liikkeistä ja niiden tutkimisesta. Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos. Sarja D 76. Tampere.
- Unger, S. H. 2002. The Growing Need for High Ethical Standards in Engineering. *Business & Professional Ethics Journal* 21 (1), 65-73.
- Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Juva: WSOY.
- van Buren III, H. J. 1995. Business ethics for the New Millennium. *Business & Society Review* Spring 95 (93), 51-55.
- Vanasco, R. R. 1994. The IIA code of ethics: An international perspective. *Managerial Auditing Journal* 9 (1), 12-22.
- Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen A. Liiketoiminta ja johtaminen. 2002. 3. uudistettu painos. Helsinki: Ky-palvelu.
- Varila, J. & Kallio, K. 1992. Työura, pysyvyys ja muutos. Henkilöstön kehittämisen teoriaa kohden: silmäys pysyvyyden ja muutoksen prosesseihin. Helsinki: Valtion Painatuskeskus.
- Varila, J. 1991. Näkökulmia henkilöstön kehittämiseen ja henkilöstön koulutukseen Perusteinen teoreettista ja empiiristä tarkastelua. Helsinki: Valtion painatuskeskus
- Vatikiotis, M. 1998. Survival tactics. *Far Eastern Economic Review* 161 (9), 42-45.
- Velasquez, M. G. 1987. *Business Ethics Concepts and Cases*. 4. painos 1998. London: Prentice-Hall International (UK) Limited.
- Veranen, J. 1997. The ownership function and the performance of the firm. A Study of the renewal processes of the firm. *Acta Academiae Oeconomicae Helsingiensis. Series A: 54*. Helsinki: The Helsinki School of Economics and Business Administration. Väitösk.
- Verkasalo, M., Helkama, K., Pohjanheimo, E. Andreyeva, G., Dubosvszkaya, Y. M., Tikhomandritskaya, O. A., Bezmenova, I. K., Niit, T., Manganelli-Rattazzi, A-M., Häkkinen, T. & Stetsenko, A. 2005. Work values in the Schwartz value model in five countries. Helsinki. Julkaisematon käsikirjoitus.
- Verstraeten, J. 1998. From business ethics to vocation of business leaders to humanize the world of business. *European Review of Business Ethics* 7 (2), 111-124.
- Vienola, V. 1995. Systemiteoriaan pohjautuva kaksivuotinen työnohjaajakoulutus-toimintatutkimuksellinen tapaustutkimus. Kasvatustieteellisiä julkaisuja n:o 23. Joensuu: Kasvatustieteen laitos. Väitösk.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2001. Menestyvä yritys. Liiketoimintaosaamisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Vinas, T. & Jusko, J. 2004. 5 Threats that could sink your company. *Industry Week.com*. 257 (9), 52-61

- Vinten, G. 1998. Putting Ethics into Quality. *The TQM Magazine* 10 (2), 89–94.
- Vogel, D. 1991. It's not nice to fool business ethicists. *Business and Society Review*, Summer 78, 23–32.
- Vyakarnam, S., Bailey, A., Myers, A. & Burnett, D. 1997. Towards an understanding of ethical behaviour in small firms. *Journal of Business Ethics* 16 (15), 1625–1636.
- Ward, J. L. 1988. Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability and family leadership. In K. Smyrniotis (Ed.) *Development of a measure of the characteristics of family business*. Jossey-Bassa, San Francisco, 20–30.
- Warren, R. C. 1995. Practical Reason in Practice: Reflections on a Business Ethics Course 37 (6), 14–22.
- Washbush, J. B. & Clements, C. 1999. The two faces of leadership. *Career Development International* 4 (3), 146–148.
- Werther, W. Jr. 1995. Continuity planning as a dimension of corporate governance. *Human Resource Planning* 18 (4), 22–29.
- Westhead, P. & Cowling, M. 1999. Family firm research: The need for a methodological rethink. *Entrepreneurship Theory and Practice* 24 (1), 31–56.
- Whawell, P. 1998. The ethics of pressure groups. *European review of Business Ethics* 7 (3), 178–181.
- Winter, M., Danes, S. M., Koh, S-K., Fredericks, K. & Paul, J. J. 2004. Tracking Family Business and Their Owners Over Time: Panel Attrition, Manager Departure and Business Demise. *Journal of Business Venturing* 19 (4), 535–559.
- Woodd, M. 1999. The Psychology of Career Theory – a New Perspective? *Journal of European Industrial Training* 23 (4–5), 218–223.
- Yu, T. F-U. 2000. A new perspective on the role of the government in economic development coordination under uncertainty. *International Journal of Social Economics* 27 (7/8/9/10), 994–1013.

Elektroniset lähteet

- Bronfenbrennerin tutkimuksia, listaus. ERIC-tietokanta.
Csa.com. 2002.<http://www.csa.com/htbin/ids52/txtdisp.cgi?filename=/wais/ftp/ftp/csaAAAolaOTJbin>. 21.12.2002.
- Cerullo, V. & Cerullo, M. J. 2004. Business continuity planning: A comprehensive approach. *Information System Management*. Summer, 70–78. www.ism-journal.com 19.10.2004.
- Heinonen, J. 1999. Yrittäjyyskulttuurin kehittyminen.
<http://www.tukkk.fi/pki/yrittajyys/files/283,21>. 12.3.2004.

- Helsingin Sanomat. Varallisuusvero poistuu vuonna 2006.
<http://www.helsinginsanomat.fi/tuoreet/artikkeli/1076154679526>
10.12.2004
- Henokiens. www.Henokiens.com. 5.3.2004.
- Kopperi, M. 1999. Liike-elämän etiikka ja talouden globalisaatio. Filosofinen N & N aikakauslehti. 1/1999.
http://www.netn.fi/199/netn_199_koppe.html 16.2.2004.
- Laatua tilastoissa. Tilastokeskus.
www.stat.fi/tk/tt/laatuatilastoissa/lm021100/sp_fi.html 24.5.2005.
- Laki lasten kotihoidon ja yksityisen hoidon tuesta 20.12.1996/1128. Filex.fi
14.12.2005
- Perheyritysbarometri 2003. Perheyritysten liitto ry.
<http://www.perheyritystenliitto.fi/tiedostot/final%5Freport%5Ffin%2Epdf> 29.3.2003.
- Perheyritysbarometri 2004. Perheyritysten liitto ry.
<http://www.perheyritystenliitto.fi/easydata/customers/perheyritys/files/Barometrit/PERHEYRITYSBAROMETRI2004.pdf> 8.12.2005.
- Perheyritysbarometri. Tietoa Perheyrityksistä. 2002. Perheyritysten liitto ry.
<http://www.perheyritystenliitto.fi/document.asp?siteID=1&docID=3>
29.3.2003
- Perheyritysten liitto ry. 2005. Sukupolvenvaihdokset ovat ajankohtaisia.
<http://www.perheyritystenliitto.fi/index.php?mid=75> 9.12.2005.
- Pienten ja keskisuurten yritysten liiketoiminnan siirtoja käsittelevän asiantuntijaryhmän loppuraportti. 2002. Euroopan komission yritystoiminnan pääosasto
<http://www.perheyritystenliitto.fi/tiedostot/final%5Freport%5Ffin%2Epdf>
29.3.2003
- Pitkänen, K. 2005. Johdatus väestötieteeseen. Väestötieteen keskeinen sanasto.
<http://www.valt.helsinki.fi/sosio/vaesto/sanastot.html> 14.12.2005.
- Puohiniemi, M., 2004. Löytöretki yrityksen arvomaailmaan.
<http://www.puohiniemi.fi/Kirja/LoytoretkiYrityksenArvomaailmaan/index.shtml> 16.2.2004.
- Routio, P. 2003. Tapaustutkimus. <http://www2.uiah.fi>. 20.11.2003.
- Stähle, P. 2003. Hiljaisen tiedon siirtämisestä iso haaste yritysjohdolle. YritysSuomi.
<http://www.yrityssyomi.fi/liston/portal/page./sp?r=3650&1=fi> 31.3.2003.
- Valtioneuvosto.
<http://www.valtioneuvosto.fi/tiedostot/pdf/fi/39357.pdf> 18.3.2004
- Yritysrekisteri. Tilastokeskus.
http://www.stat.fi/tk/ys/yritysrekisteri/yritysrekisteri_al_vuosik.html.
Tilastokeskus. 21.11.2002.

LIITTEET

Liite 1 Kysymyslomake

Jyväskylässä 1. elokuuta 2004

Arvoisa vastaanottaja,

Saatte ohessa kysymyslomakkeen, jossa tiedustellaan neliportaisella asteikolla pitkäikäisen yrityksenne arvoja. Toivon, että Teillä on mahdollisuus käyttää arvokasta aikaanne hetkinen vastaamiseen. Käsillä olevan tutkimuksen kohdejoukkona ovat yli 30 vuotta eläneet perheyrietykset, jotka työllistävät enemmän kuin omistaja-yrittäjänsä. Tietonne käsitellään luottamuksellisesti ja yritystänne ei voida missään vaiheessa tunnistaa kokonaisuudesta. Tutkimuskysely postitetaan noin 600 suomalaiselle perheyrietykselle.

Teillä on mahdollisuus lomakkeen avulla pohtia yrityksellenne tärkeitä asioita ja samalla auttaa "pitkäikäisyys-geenin" etsinnässä ja paikallistamisessa: Samalla edistätte suomalaista taloustieteellistä tutkimusta.

Vastatkaa oheiseen kyselyyn 30.8.2004 mennessä, postittamalla se allekirjoittaneelle oheisessa vastauskuoressa, jonka postimaksu on jo maksettu. Kysymykset ovat monivalintakysymyksiä ja aikaa kysymysten vastaamiseen kuluu noin 15-20 minuuttia.

Vastaan mielelläni kaikkiin tutkimukseen liittyviin kysymyksiin, joko puhelimitse 040 744 7131 tai sähköpostitse: marnieme@cc.jyu.fi.

Vastauksestanne kiitollisena!

Margit Niemelä
tutkijakoulutettava, KTM
Jyväskylän yliopisto
Taloustieteiden tiedekunta
040 744 7131
marnieme@cc.jyu.fi

Osoitelähteet: Perheyrietysten liiton www-sivut, Suomen Yrittäjät ry:n osoiterekisteri; Suomen Leipuriliitto ry; lehtiartikkelit; internet

Käännä!

KIITOS VASTAUKSESTANNE JA ARVOKKAASTA AVUSTANNE

- Palautuskuori ohessa

Oletteko käytettävissä mahdolliseen jatkohaastatteluun? (= Teitä haastatellaan henkilökohtaisesti Teille sopivana aikana vuoden 2004 aikana ja haastattelu nauhoitetaan ja litteroidaan)

kyllä

ei

Yrityksenne nimi ja osoite

Vastaaja

Osoite

Puhelin

sähköposti

Antamanne tiedot ovat tutkijan vain käytössä ja niitä käsitellään luottamuksellisina.

Margit Niemelä
tutkijakoulutettava, KTM
Jyväskylän yliopisto,
Taloustieteiden tiedekunta, Yrittäjyys
PL 35 (B)
40014 JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
040 744 7131
marnieme@cc.jyu.fi

Käännä!

Ohessa on joukko väittämiä ja niille on annettu neliportainen vastauspohja. Pohtikaa jokaisen arvon kohdalla, mille tasolle kyseinen väite sijoittuu **yrityksenne** kannalta. Halutessanne voitte lisätä listaan yrityksellenne tärkeitä arvoja paperin kääntöpuolelle. Muistakaa arvioida myös itse lisäämänne kohdat. Arvot on listattu lomakkeeseen aakkosjärjestyksessä.

- 1 = yritykseni kannalta erittäin tärkeä
 2 = yritykseni kannalta tärkeä
 3 = yritykseni kannalta jonkin verran merkitystä
 4 = yritykseni kannalta vain vähän merkitystä

Arvo	1	2	3	4
A1 Ajanmukaiset tuotantotilat				
A2 Ajanmukaiset tuotantovälineet				
A3 Aktiivisuus yhteiskunnan toimijana				
A4 Asiakasläheisyys				
A5 Asiakassuhteiden pitkäikäisyys				
A6 Asiakkailta saatu palaute				
A7 Avainhenkilöiden pysyvyys				
A8 Avoimuus				
A9 Edullinen tuotantomenetelmä				
A10 Eettisyys				
A11 Harkitsevaisuus				
A12 Henkilökohtaiset suhteet asiakkaisiin				
A13 Henkilökohtaiset suhteet hankkijoihin				
A14 Henkilökunnasta huolehtiminen				
A15 Henkilöstökoulutukseen panostus				
A16 Henkilöstön hyvä yhteishenki				
A17 Henkilöstön vähäinen vaihtuvuus				
A18 Henkilöstön yhteenkuuluvuuden tunne				
A19 Hyvä maine				
A20 Hyvä markkinaosaaminen				
A21 Hyvä myynnin jälkeinen tuotetuki				
A22 Hyvä tuoteosaaminen				
A23 Hyvät tietojärjestelmät				
A24 Hyvät valvontajärjestelmät				
A25 Hyvät yhteistyökumppanit				
A26 Innovatiivisuus				
A27 Investointien rahoitus tulorahoituksella				
A28 Jatkuva oppiminen				
A29 Jatkuva tuotekehitystyö				
A30 Johdon näkemyksellisyys				
A31 Johtamisen laatu				
A32 Johtamisen tehokkuus				
A33 Joustavuus				
A34 Julkinen rahoitustuki				
A35 Julkinen yritysneuvontapalvelu				
A36 Järjestelmällisyys				
A37 Kansainvälistyminen				
A38 Kansallinen turvallisuus				
A39 Kasvuhalukkuus				
A40 Kilpailijoita parempi laatu				
A41 Kilpailun vähyys				
A42 Lain noudattaminen				
A43 Lojaalisuus jatkaa perheyrittämistä				
A44 Luotettavuus				
A45 Luovuus				

- 1 = yrityksen kannalta erittäin tärkeä
 2 = yrityksen kannalta tärkeä
 3 = yrityksen kannalta jonkin verran merkitystä
 4 = yrityksen kannalta vain vähän merkitystä

Arvo	1	2	3	4
A46 Maailman rauha				
A47 Menestys				
A48 Nöyryys				
A49 Palveluhenkisyys				
A50 Perheen turvallisuus				
A51 Perheenjäsenten työpanoksen joustavuus				
A52 Perinteiden kunnioittaminen				
A53 Puhtaus				
A54 Rehellisyys				
A55 Riippumattomuus				
A56 Riittävän "pelivaran" ylläpitäminen yrityksen joustavuuden säilyttämiseksi				
A57 Riskinotto				
A58 Sinnikkyys				
A59 Sisäinen sopusointu				
A60 Sopusointu perheenjäsenten kesken				
A61 Säästävyys				
A62 Taloudellinen tuotto omistajille				
A63 Tulevien uusien liiketoimintamahdollisuuksien ennakointi				
A64 Tuottavuus				
A65 Tuotteiden hyvä maine				
A66 Tuotteiden myynti suoraan asiakkaalle (ei välittäjän kautta)				
A67 Tuotteiden laatu				
A68 Tuotteiden toimitusvarmuus				
A69 Turvallisuus				
A70 Ulkopuolisten omistajien mukanaolo				
A71 Uskoon pitäytyvä				
A72 Utteruus				
A73 Vahva rahoituspohja				
A74 Vapaus				
A75 Varmat tavarantoimittajat				
A76 Varovaisen muutosten toteuttaminen suurten kertamuutosten sijaan				
A77 Vastuullisuus				
A78 Voimakas jakelukanava				
A79 Yhteenkuuluvaisuuden tunne (koheesio)				
A80 Yhteiskunnallinen järjestys				
A81 Yhteiskunnallisesti arvostettu asema				
A82 Yksinkertainen ja joustava organisaatorakenne				
A83 Ympäristötietoisuus				
A84 Yrityksen selkeä omaleimaisuus				

Lähde: (Koiranen 2002, 182 & 2003; Puohiniemi/Schwartz 1993; 2002; 2003.)

Seuraavat väittämät koskevat perhettä ja yrityksen tulevaisuuden suunnittelua. Valitkaa vaihtoehdot asteikolla 1-5.

- 1= erittäin tärkeää - toimimme aktiivisesti näin
 2= hyvin tärkeää - toimimme jonkin verran näin
 3= en osaa sanoa/en halua vastata
 4= tärkeää - olemme ajatelleet ja tehneet joitain suunnitelmia
 5= tiedostamme - emme toimi aktiivisesti näin

Väittäjä					
H1 Perheen päämäärät ja odotukset yritystoiminnan suhteen on yksilöity					
H2 Meillä on kirjoitettu pitkän tähtäimen suunnitelma, joka kattaa pidemmän ajanjakson kuin yksi vuosi.					
H3 Perheen päämäärien lisäksi pitkän tähtäimen strategiaan kuuluvat myös ydinliiketoiminnan analysointi.					
H4 Perheenjäsenten työsuoritukset arvioidaan säännöllisesti perustuen taitoihin ja ammatilliseen kehittymiseen.					
H5 Strateginen suunnitelma perustuu menestymisen suunnitelmaan					
H6 Strateginen suunnitelma perustuu alueelliseen suunnitelmaan					
H7 Perheeseen kuulumattomat johtajien rooli on käsitelty strategisessa suunnitelmassa					
H8 Ne perheenjäsenet, jotka eivät osallistu aktiivisesti liiketoimintaan, ymmärtävät roolinsa					
H9 Perhe ja liiketoiminnan luonne ovat sopuosinnussa keskenään					
H10 Perheessä on olemassa oleva menetelmä, jonka avulla ratkaistaan mahdolliset syntyvät kiistat					
H11 Perhe tapaa säännöllisesti keskustellakseen bisnekseen liittyvistä kysymyksistä					
H12 Perheyriityksen hallituksessa on ulkopuolisia asiantuntijoita					
H13 Perhe tarkastelee ja muokkaa strategista suunnitelmaa säännöllisin välein					
H14 Perheessä on sitouduttu siihen päämäärään, että yrityksen jatkaminen on tavoiteltavaa					
H15 Perheenjäsenet ymmärtävät perheen omistajuudesta bisnekselle tulevan hyödyn					
H16 Kaikki yhtyvät siihen käsitykseen, että perheyriitykseen mukaan tuleminen on täysin vapaaehtoista					
H17 Perhe haluaa määrätietoisesti menestyä					
H18 Kaikki varteenotettavat mahdollisuudet on arvioitu ja harkittu objektiivisesti					
H19 Uravaihtoehdot on otettu jokaisen mahdollisen kandidaatin kohdalla huomioon					
H20 Odotukset, koskien muodollista koulutusta edellytyksenä menestymiseen on määritelty selvästi					
H21 Menestymisen edellytykset, mukaan lukien oman yrityksen ulkopuolella, työskentely on määritelty					
H22 Sukupolvenvaihdoksen suunnitelma on hyväksytetty perheellä					
H23 Perhe on määritellyt aikataulun ja määritellyt vastuut seuraajalle siirtymäkaudelle.					
H24 Seuraajan mahdollisuudet ohjaukseen ja valvontaan on hyväksytty.					
H25 Perheen ulkopuolisilla johtajilla on mahdollisuudet seuraajaksi					
H26 Yrityksessä on tapa arvioida johtajakokelaan toimintaa tehtävissään					
H27 Selvät säännöt seuraajan taloudelliselle palkkiolle					
H28 Selvät säännöt seuraajan ylenemiseen yrityksen sisällä					
H29 Luotettava tieto ohjaa omistajia kaikissa tärkeissä liiketoimintaan liittyvissä päätöksissä					
H30 Yrityksellä on selviytymissuunnitelma, jos seuraaja luopuu tehtävistään.					
H31 Omistajalla on todellinen eläköitymisohjelma					
H32 Omistaja on suunnitellut milloin ja koska hän haluaa luopua yrityksestä					
H33 Omistaja on ajatellut, koska on hyvä luopua aktiivibisneksestä					
H34 Omistaja ja puoliso ovat keskustelleet siitä, mitä tehdään kun liikkeestä luovutaan					
H35 Omistaja on laskenut tulojen määrän, joka riittää ylläpitämään hänen elämätyylinsä					
H36 Toiminta on hoidettu siten, että verotus on mahdollisimman alhaista					
H37 Omistaja on huomionut eri tavat saada verotonta tuottoa tulevaisuudessa					
H38 Omistaja on suunnitellut liiketoimintansa siirtämisen elinaikanaan					
H39 Omistaja on pohtinut sitä, millainen kokonaisuus toimijoita saa liiketoiminnan, jotta liiketoiminnan elinkelpoisuus säilyy					

Väittäjä					
H40 Omistaja on varma siitä, että toiminnan siirtämistapa on paras yrityksensä jatkajille					
H41 Mahdolliset vakuutusriskit on huomioitu					
H42 Jos omistaja testamenttaa omaisuuden, hän on käyttänyt vuosittaista lahjoituksen verovapautta hyödyksi					
H43 Omistajan, joka luopuu yrityksestä siirtää myös vaikutusvallan odotuksenmukaisesti seuraajalle					
H44 Yrityksen arvo perustuu tulokseen eikä unelmiin					
H45 Yrityksen arvo tarkastetaan vuosittain					
H46 Suunnitelmat tehdään noudattaen dokumentointia					
H47 Varasuunnitelmat on tehty, jos jotain yllättävää tapahtuu omistajalle, jotta liiketoiminta voi jatkua keskeytyksittä					
H48 Luopumissuunnitelmaa päivitetään vuosittain					
H49 Luopumissuunnitelma tukee menestymissuunnitelmia					
H50 Jatkajaa on motivoitu jatkamaan					
H51 Jatkaja on henkilökohtaisesti motivoitunut jatkamaan					

Lähde (www.henokies.com)

Taustatiedot

VASTAAJA

1 Vastaajan asema yrityksessä

1.1 omistaja-johtaja, nimikkeenne _____

1.2 toimitusjohtaja

1.3 hallituksen puheenjohtaja

1.4 palkattu ammattijohtaja

2 Kuuluuko yrityksen toimitusjohtaja sukuun? 1 kyllä 2 ei

3 Kuuluuko hallituksen puheenjohtaja sukuun? 1 kyllä 2 ei

4 Sukuun kuuluvia työskentelee yrityksessä?

4.1 enemmistö 4.2 vähemmistö 4.3 koko henkilöstö 4.4 ei kukaan

5 Sukuun kuuluvia yhteensä _____

6 Onko nykyinen omistaja yrityksen alkuperäinen perustaja? 1 kyllä 2 ei

7 Vastaajan sukupuoli 1 mies 2 nainen

8 Vastaajan koulutus

8.1 Peruskoulutus

1 kansa- tai kansalaiskoulu

2 keski- tai peruskoulu

3 ylioppilastutkinto

8.2 Ammatillinen koulutus

1 ei ole

2 ammattikoulu

3 opistotasoinen tutkinto

4 amk-tutkinto

5 yliopistotutkinto

6 muu, mikä? _____

YRITYYS

1 Yrityksenne perustamisvuosi _____

2 Montako perustajaa yrityksellänne on ollut? _____

3 Ovatko kaikki vielä mukana yrityksessä? 1 kyllä 2 ei4 Onko yrityksenne perheyrittäjä 1 kyllä 2 ei**5 Omistusrakenteenne tänään:**1 yrityksellä on vain yksi omistaja 2 yrityksellä on yksi pääomistaja, omistusosuus yli 50 %3 yrityksellä on yksi pääomistaja, omistusosuus alle 50 %4 omistajia on yhteensä _____ kpl, omistusosuudet 5 _____

6 Henkilökunnan määrä yrityksessänne _____

7 Onko yritys mielestänne 1 pieni 2 keskisuuri 3 suuri

8 Liikevaihto viimeksi päättyneeltä tilikaudelta _____

9 Sukupolvenvaihdos1 sukupolvenvaihdos on tehty, vuonna/vuosina _____2 sukupolvenvaihdos on tekeillä3 sukupolvenvaihdosta ei ole tehty, mutta siihen on olemassa mahdollisuus4 sukupolvenvaihdosta ei ole tehty eikä siihen ole mahdollisuutta**10 Yrityksenne toimiala**1 vähittäiskauppa2 elintarvikkeet3 päivittäistavarakauppa4 vaatteet ja pukeutuminen (kengät, laukut)5 kestokulutushyödykkeet6 lahjatavarat (esim. käsityöt, kultaseppä)7 leipomo- ja konditoriapalvelut, pitopalvelutoiminta8 sisustus9 kukka- ja hautauspalvelut10 koulutus- ja konsultointipalvelut11 tukkukauppa12 matkailu- ja ravintolapalvelut13 teollisuus ja tuotanto14 muu, mikä? _____**11 Mihin osaamisenne perustuu?**1 kädentaitoihin2 asiantuntemukseen3 erityistaitoon4 tuotteeseen5 palvelun laatuun6 tuotteen korkeaan laatuun7 hyvään hinta-laatusuhteeseen

1.8.2004

© KTM Margit Niemelä, Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta

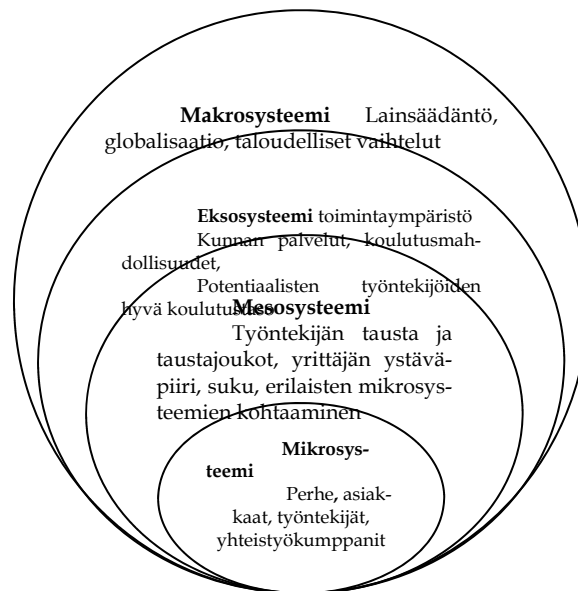
Kiitos vastauksestanne!

LIITE 2 Esiymmärrys – Miksi jotkut perheyrietykset elävät muita pidempään?

Esiymmärrys – ensimmäinen vaihe

Esiymmärrystä Bronfenbrennerin (1979) ekologisen kehäteorian soveltuvuudesta liiketaloustieteelliseen tutkimukseen hankittiin, tarkastelemalla yritysten pitkäikäisyyden taustalla olevia tekijöitä mallin avulla (Niemelä 2003a: Niemelä 2003b). Tutkimusten alussa määriteltiin yrittäjyyden keskeisimmät teemat luokkiin Bronfenbrennerin ekologisen teorian tasojen mukaan soveltaen. Teemat etsittiin aiemman, menestymiseen ja pitkäikäisyyteen liittyvän, tutkimuksen avulla.

Lähtökohdaksi saatiin pitkäikäisen perheyrietyksen ekologinen perusmalli, joka on esitetty kuviossa KL1 (Kuvio KL1).



(Niemelä 2003a, 2003b)

KUVIO KL1 Bronfenbrennerin ekologiset kehät pitkäikäisen pk-perheyrietyksen näkökulmasta

Kuvion KL1 voi esittää tiivistettynä seuraavasti:

1. Mikrosysteemi on yrityksen kannalta keskeisin yksittäisten asioiden taso. Se sisältää yrityksen kannalta kaikki yksittäiset, kriittiset ja merkittävät asiat ja prosessit. Yrittäjän henkilökohtaiset valinnat tehdään tällä tasolla. Yrityksen jokaisen kontaktin takana on omanlaisensa mikrosysteemi.
2. Mesosysteemissä kohtaavat erilaiset mikrosysteemit, tahot, joiden toimintaan yrittäjä on kontaktissa välillisesti tai välittömästi. Mesosysteemi on näiden erilaisten mikrosysteemien kohtauspaikka. Tehdyssä tutkimuksessa mesosysteemin ajateltiin sisältävän asioita, jotka eivät päivittäin (kiinteästi) vaikuta yrityksen arkeen tai toisaalta tekijöitä, jotka yrittäjä kokee tärkeiksi, mutta ei silti miellä niitä kuuluvaksi kaikkein tärkeimpien vaikuttajien/tekijöiden joukkoon.
3. Eksosysteemiselle tasolle eivät yrittäjän henkilökohtaiset vaikutusmahdollisuudet välttämättä riitä, vaikka systeemi koskettaa päivittäin läheltä.
4. Makrosysteemi on taso, jolle yrittäjän vaikutusmahdollisuudet eivät yllä. Siellä olevat tapahtumat joutuu useimmiten ottamaan vastaan sellaisina kuin mitä ne sattuvat tulemaan. (Esim. lama, lainsäädäntö, globalisaatio yms. asiat.)

Esiymmärrykseen liittyvät tutkimukset toteutettiin avoimina teema-haastatteluina. Tavoitteena oli kartoittaa pitkäikäisten perheyritysten ekologisten kehien sisältö. Tutkijalla oli haastattelussa ajatuskartta, johon keskeiset teemat (teemaotsikot) oli kirjoitettu. Ajatuskartta on tiivistetty taulukkoon TL2. Tutkimuksissa havaittiin, että tutkitut yritykset olivat yksilöllisiä menestys-tekijöidensä suhteen. Tässä suhteessa yritys on kuin kasvava ihminen. Tosin laajoja yleistyksiä ei voida tehdä pienen aineiston takia (kolme yritystä). Myös tutkimusten tulokset on esitetty tiivistetysti taulukossa TL2 yrityksittäin. Yritykset ovat (A, B ja C) haastattelujärjestyksessä. Niitä voidaan tyypitellä lausumilla: Globalisaatio on muuttanut kilpailua (Yritys A), Markkina-alueena koko maailma (Yritys B) ja Laatua ja perinteistä käsityötaitoa (Yritys C).

Taulukossa TL1 esitellään kuvion KL1 taustalla olevaa, pääosin uudehkoa, kirjallisuutta kolmijaolla: yrittäjä, yritys ja ympäristö. Taulukosta havaitaan, että yrittäjyyttä ja siihen liittyviä ilmiöitä on vaikea laittaa yhteen muottiin. Siitä huolimatta että, yrittäjyys on ollut tärkeä tutkimusaihe jo 40 vuoden ajan (Grant & Perren 2002) on tutkimus vasta aluillaan (Brazeal & Herbert 1999). Tästä monimuotoisuudesta on esimerkkinä ugandalainen runo sokeasta miehestä ja elefantista: Mies tutkii elefanttia ja päätyy ”tutkimuksissaan” toteamaan elefantista muun muassa, että se on kuin vuori, käärme, puu tai viuhka. (Brazeal & Herbert 1999.)

TAULUKKO TL1 Yrittäjyyteen liittyvää tutkimusta ja tutkimuksen sisältöä

Tutkija(t)	Yrittäjä	Yritys	Ympäristö
Aaltio – Marjosola 1991; 1992; 1994	vahvat persoonallisuudet	kasvu, taloudellinen tulos, voitto, organisaatiokulttuuri osa oppimisprosessia	
Abraham 1997	vertikaalinen ja horisontaalinen individualismi ja kollektivismi sisäisessä yrittäjyydessä	kannustava yritysilmapiiri	
Baruch 1998		luottamus, motivaatio ja päätöksenteon ja mahdollisuuksien antaminen ”ruohonjuuritasolle”. Työntekijöiden kohtelemista yhtenä meistä, osana meitä, on tärkeää. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön parantaa tuloksia.	
Baumol 1968; Krizner 1982; Hamilton ja Harper 1994; Köppä, Laukkanen ja Santala 2000; Costa 1994	yrittäjäominaisuudet, sisäinen ohjattavuus, yrittäjämäisyys, persoona, koulutus, asenteet, arvot	ulkoiset menestymisen merkit	
Foley ja Powell 1997	keskustelu ja kuunteleminen	suunnittelu	
Freeman 2000	Ylivuoto: hyvät/huonot asiat ketjuuntuvat	voimavarat eivät riitä pitämään kaikkia yrityksen osia toimivana pienessä yrityksessä: erikoistuminen	

Garbher 2001 Gnyawaili ja Fogel 1994			oppiva alue liiketoiminnan syntyä edistävät ulkoiset tekijät
Hoang ja Antonic 2003			yrittäjyyden verkosto jakautuu kolmeen osaan: sisältöihin, joita toimijat vaihtavat kes- kenään; suhteiden governance -mekanis- meihin; toimijoiden välille syntyviin ristik- käisiin yhteistyöraken- teisiin
Stähle 2003		yritysten yhteistyön vähe- neminen, kilpailu samoista asiakkaista	
Jackson ja Carter 1994		Palkat, työturvallisuus, tuotteiden ympäristöstä- väällisyys	
Johannisson 1993, 2000, 2002b, 2003; Johannisson ja Monsted 1997	älyllinen yrittäminen, per- soonallisuuden vaikutus ver- kostoon	liiketoiminta ruokkii toinen toistaan	verkostot rakentuvat usein henkilökohtaisten kontaktien perusteella, ympäristön vaikutuksen markki- namalliin, resurssimal- liin, miljöömalliin. Yritystaso (mikrotaso), yritysryhmätaso (meso- taso), aluetaso (makro- taso), ympäröivän kulttuurin merkitys yrityskulttuu- riin
Kettunen 1997	persoonallisuuden ovat osa yrityskulttuuria	yrityskulttuuri muodostuu vähitellen, toimialan vaiku- tus yrityskulttuuriin	
Koironen 1993, 1998	perheen sosiaalinen systeemi	yrityskulttuurin muovaava vaikutus yritykseen ja yrit- täjyyden vaikutus yritys- kulttuuriin	
Larmio 1997; McDonald, Tüselmann ja Heise 2000			uusia resursseja saa- daan käyttäytymällä yhteisöllisesti
Littunen 2000	kyky ottaa riskejä, hallitseva yrittäjätyyppi ei luo ympäril- leen menestystä		
Miesenbock 1988	yksilön merkitys keskeistä pienyrittäjien kansainvälis- tyymisessä		menestyminen muut- tuvassa ympäristössä; sosiologisten tekijöiden merkitys alueellisen kasvun ohella
Niittykangas 1992, 2002	piirteet lapsuuden kokemus- ten ja aikuisiän käyttäytymi- sen välisten yhteyksien kautta		toimintaympäristön rakennepiirteet, proses- simaisuus: vuorovaiku- tus ulkoisten ja sisäis- ten tekijöiden kanssa
O'Gorman 2001		kasvu strategisten valinto- jen avulla, asiakaskunnan tunteminen, laatu, kilpaili- joiden tunteminen	

Paige ja Littrell 2002		erikoistuminen, uniikit tuotteet, asiakkaiden tarpeiden tunteminen	alueen kulttuurin hyödyntäminen ja ymmärtäminen
Pitkänen 2001		luottamus	
Schumpeter 1934, 1976		liikevoiton tavoittelu, viisi innovaation mahdollisuutta: tuote, tuotantoteknologia, käytetyt tuotannontekijät, markkinaratkaisut, toimintatapa.	luova tuho: kapitalistisen yhteiskunnan kyky luoda uutta heikenee ja näin tilaisuus sosialismille on auki
Stähle 2003	johtajien palkitseminen, hiljainen tieto		
Sullivan (2000)	yrittäjien oppimisen ymmärtäminen		
Vanhala, Laukkanen ja Koskinen 1994;1995;2002; Brige, O'Nell ja Cromie 1998	suoriutumisen motiivi, sisäinen kontrollikäsitys, korkea suoritustavoitteiden asettaminen: ammattimiesyrittäjät, opportunistit, yrittäjäjohtajat, käsityöläisyrittäjät & klassiset yrittäjät	yrityksen koko, toimiala; ei yhtenäistä määritelmää siitä, miten yritys menestyy	alue, toimintaympäristön muutos
Varila 1991		oppiminen on organisaation rakenteissa	
Levy 2001	henkilön/johtajan merkitys yrityksen toimintaan		

Taulukko TL1 päättyy

Suhde velkaantumiseen on ollut perustajalla samanlainen kuin norjalaisessa kalastusbisneksessä annettu ohje: "Pelin henki on, että investoit ainoastaan sen mikä jää käteen, ja toisaalta: säästä investoimalla" (Marussen, Wheelock & Baines 1997). Jatkajalle velka ja velanottaminen on yksi vaihtoehto, jonka järkevyyden todennetaan laskennallisesti: Yrittäjän suhde yritykseen on muuttunut ammattimaisemmaksi.

Perheen merkitys on keskeinen kaikissa haastatelluissa yrityksissä. Perheissä on sitouduttu tekemiseen, ja yrityksen menestyminen on ollut yhteinen päämäärä. Yrityksen merkitys kuitenkin muuttuu omistajan vaihtuessa. Päätöksenteosta tulee realistisempaa ja pää. Omistajanvaihdoksessa on kysymys muutoksesta, jonka taitava johtaminen on avaintekijä toiminnan jatkumiseen.¹ Se, kuinka se käytännössä onnistuu, riippuu perheen traditiosta kohdata asioita. Yrityksen personoituminen liikaa, vastuulliseen yrittäjään, voi olla riski. Kaksi haastattelusta yrittäjistä oli sitä mieltä, että liiallinen personoituminen voi koitua jopa jatkamisen esteeksi.

¹ McLaganin (2002) mukaan onnistuneiden muutosten keskeisiä elementtejä on varmistaa, että muutos lisää arvoa. Tee siitä haaste, tue muutosta johtamisella, valmistele muutosta ja auta ihmisiä sopeutumaan. Lisäksi suunnitelmissa tulisi olla aina tilaa vaihtoehtoisille näkemyksille (Houlihan 2002). Lisäksi tärkeää olisi, että yrityksestä luopuneet isovanhemmat, vanhemmat ja lapsenlapset voisivat jakaa tarinoita, uskomuksia ja arvoja, joita nuoremmat polvet voisivat pitää eväinä tulevaisuuteen (Potts ym. II 2001).

Pienessä yrityksessä henkilökunnan merkitys korostuu. Kriittisimmillään yhden henkilön lähteminen voi aiheuttaa yrityksen toiminnan kannalta suuria hankaluuksia, jopa toiminnan lakkaamisen. Yksittäisen henkilön merkitys vähenee yrityskoon kasvaessa.

Asiantuntijat eivät olleet haastatelluissa yrityksissä valtiollisia tai kunnallisia toimijoita:

Kriittisyys, asiantuntijuuden laadun arviointi on aina yrittäjän itsensä vastuulla. Asiantuntijasta pitää pystyä tavoittaessa luopumaan. Asiantuntijan kanssa ei kannata olla liian hyvä tuttu, jotta asiantuntijuus säilyy puolin ja toisin. Asiantuntijan vaihtaminen säännöllisesti voi olla tervehdyttävää ja toimintatapoja uudistavaa. (Yritys A, Niemelä 2003b)

Järkevänä asiantuntijoiden käyttönä pidettiin esimerkiksi rahoittajien ottamista mukaan hallitukseen, kirjanpitäjän palkkaamista perheen ulkopuolelta tai tilintarkastuksen ostamista säännöllisin väliajoin pätevältä asiantuntijalta. Ulkopuolinen voi auttaa havaitsemaan vaaran merkit ajoissa. Asiantuntijuus ei kuitenkaan auta, jos yrittäjällä ei ole kypsyyttä kuunnella hänen viestejään.

Vastaavasti yhteistyökumppanit ovat tärkeitä kaikille. Tavoitteena on tyytyväinen asiakas tai loppukäyttäjä. Asiakkaan merkitys on haastatelluissa yrityksissä tiedostettu, ainakin siitä puhutaan. Lopputulos on kiinni ammattitaidosta.

Yritysmuoto nähdään toiminnan välineenä. Sillä ei nähdä olevan vaikutusta yrityksen menestymiseen. *"Tärkeintä on yrittäjyys"* (Yritys B, Niemelä 2003b). Sukupolvenvaihdostilanteessa yritysmuodolla "pelaaminen" nähtiin järkeväksi.

Toimintaympäristön muutokset ovat tehneet kauppapaikasta entistä merkityksellisemmän, ainakin, kun on kysymys kestokulutushyödykkeistä. Ennen riitti se, että tiesi, että kyseisiä tuotteita saa jostain ja ostoksille hakeuduttiin myös pitkien matkojen päästä. Nykyisin suurtenkin tuotteiden ostopäätökset tehdään nopeasti ja spontaanisti (luotot). Tärkeä lisä kauppapaikalle on, että alueella on muitakin saman alan yrityksiä. Pelkkä klusterin olemassaolo ei yksin riitä. Liikkeen sijainti on optimaalisimmillaan, kun se on näkökentässä, alueen veturiyrityksen, ovelta katsottuna. Veturiyrityksenä on paras hyvälaatuinen päivittäistavarakauppa. (Yritys A, Niemelä 2003b.)

Vaikka esimerkiksi globalisaatio on makrotason ilmiö, näkyvät ja tuntuvat sen vaikutukset voimakkaasti mikrotasolla. Yrittäjä ei voi vaikuttaa kehitykseen, hänen on yritettävä sopeuttaa yrityksen toiminta ja tuotevalikoima vastaamaan kilpailutilanteeseen. Yrittäjä tekee päätökset, toisaalta tiedon, ja toisaalta ammatillisen osaamisensa ja pitkän kokemuksensa ja ns. hiljaisen tietonsa (tacit knowledge) perusteella. Virheitä tehdään, mutta osa niistä peittyi onnistuneiden ratkaisujen alle, eivätkä ne tule koskaan esiin. (Tosin osa virheistä voi tulla esiin vasta silloin, kun yrityksellä menee huonosti.)

Valmistusta ja vientiä harjoittavalle teollisuusyritykselle on merkittävää asenneilmapiiri, joka toimintaympäristössä on. Asenne laajemmin ymmärrettynä on työntekijöiden asennetta ja suhtautumista työntekoon ja heidän arvomaailmaansa sekä ammattitaitoansa. *"Maapallo on pyöreä kaikkialla"* (Yritys B, Niemelä 2003b).

Suuressa yrityksessä työntekijöiden keskimääräinen hyvyys on tärkeämpää kuin se, että kaikki ovat huippuja. Kestokulutushyödykkeitä myyvässä yrityksessä aktiivinen osallistuminen kunnalliseen eksosysteemiin nähtiin lähinnä: ”*yrityksen itsemurhana*” (Yritys A Niemelä 2003b), kun se Yrityksessä B, oli ”*mielekäs tapa vaikuttaa*” (Niemelä 2003b).

Pitkäikäisyys voidaan hahmottaa itseään korjaavana prosessina. Makrosysteemissä oleviin asioihin ei voi vaikuttaa suoraan. Tärkeää on se, kuinka joustavasti yrityksessä on kyetty reagoimaan eteen tuleviin tilanteisiin. Muutoksiin on sopeuduttava ja muutettava oma tapa toimia ajan lakien, asenteiden tai maailmantilanteen mukaan. (Esimerkiksi Antila 1998; Laitinen 1994.) Lamasta yritykset ovat selviytyneet eri tavoin, yksilöllisesti. Laitinen (1994, 12) jakaa sopeutumiskeinot viiteen ryhmään. Nämä keinot ovat: 1. toimitaan yleisesti, 2. panostetaan tuotteisiin, 3. kiinnitetään huomio kuluihin, 4. omavaraisuus ja 5. rahoitus ja siihen liittyvät järjestelyt.

TAULUKKO TL2 Ekologisten tasojen sisältö (Niemelä 2003b)

	Mikrosysteemi	Mesosysteemi	Eksosysteemi	Makrosysteemi
Lähtötaso Bronfenbrennerin ekologisen teorian mukaan	- perhe, - asiakkaat, - työntekijät - yhteistyökumppanit	- työntekijän tausta ja taustajoukot - oma ystäväpiiri suku	- toimintaympäristö, kunnan palvelut koulutusmahdollisuudet => potentiaalisten työntekijöiden hyvä koulutustaso	- lainsäädäntö verotus globalisaatio taloudelliset vaihtelut
Yritys A, Globalisaatio on muuttanut kilpailua	perheen ja puolisoitten välinen jousto kauppa-paikka/ toimintaympäristö satunnaiset asiakkaat asiantuntijaverkosto työntekijät tekemällä oppiminen hiljainen tieto	pankki yrittäjän persoona		globalisaatioon tulisi puuttua jollain tapaa. Pääomavaltaiset yritykset vääristävät tervettä kilpailua. lainsäädäntöön ei voida vaikuttaa, se on otettava vastaan sellaisena kuin se on loma oli oikeastaan onni, sillä Yrittäjä sai vapaamat kädet omannäköisemmän yrityksen luomiseen
Yritys B Markkina-alueena koko maailma	ehdoton voimavara puolison työskenteleminen samassa firmassa yrittäjäyys on asenne ja kasvatuskysymys markkinointi tuotekehittäminen, asiakkaat	työntekijän tausta yhteistyökumppanit	toimintaympäristön ratkaiseva vaikutus sijaintipaikkakunnan valinnalle: alueen ilmapiiri oma osallistuminen yhteiskunnallisten asioiden hoitoon	lama runteli rajustikin, liikevaihto pieneni yhteiskunnan rakennemuutos vaikutti toimialaan rajusti markkina-alueena on koko maailma: globalisaatiosta on hyöttyä liiketoiminnan kannalta: vaikuttaa mikrosysteemiin vaikka siihen mak-

	Mikrosysteemi	Mesosysteemi	Eksosysteemi	Makrosysteemi
				rosysteemiin ei voi vaikuttaa yritysmuoto on yrittäjyyden väline
Yritys C Laatua ja perinteistä käsityötaitoa	yrittäjän persoona tausta, maine, asiakkaat, monessa polvessa, asiakkaiden taustajoukot, tuttavat sukulaiset asiakkaan kunnioittaminen, terve talous, pitkäaikaiset yhteistyökumppanit	toimintaympäristö, liikepaikka	asiantuntijat	lama näkyi viiveellä, ja erittäin pieneenä notkahduksena yritysmuoto on toiminnan väline

Esiymmärrys - toinen vaihe: Noin 100-vuotiaiden perheyrittysten arvomaailmaa

Koirasen (2003, 26–27) mukaan strategian suunnittelun taustalla ja toteutuksessa on arvoilla suuri merkitys, ei ainoastaan perhe-elämälle, vaan myös omistamiselle ja liiketoiminnalle. Koiranen (2002) on käsitellyt tutkimuksessaan yli 100-vuotiaiden perheyrittysten arvoja. Vastaavasti teoksessa Omistamisen taito (Komsu, Lindström & Zetterberg 2002) on haastateltu pitkäikäisten perheyrittysten omistajia siitä näkökulmasta, että miksi yritys on elänyt pidempään kuin muut. Teoksen ytimen ja luennan tulkinnan voi tiivistää yhden haastatellun yrityksen kommenttiin:

” – Riskien ottaminen vaatii rohkeutta, mutta se on myös ainut tie menestykseen.” Ruusutarhat Arvo Suutari Oy²

Kun mainittu teos analysoitiin käyttäen tulokorttina Koirasen (2002) tutkimusta, saatiin tulokseksi taulukko TL3, joka on esitetty ohessa. Se on tutkijan subjektiivinen tulkinta mainitusta teoksesta, eikä sitä voida laajemmin käyttää yleistyksenä. Taulukossa TL3 ovat rinnakkain teoksen Omistamisen taito tulkinta ja vertailu Koirasen (2002) tekemään kyselyyn Perheyrittymisen arvot. Sarakkeessa ”arvo” ovat Koirasen (2002) tutkimuksessa käytetyt arvot Perheyrittymisen arvot. Teoksen tulkinta-sarakkeessa ovat niiden yritysten kappalemäärä, joiden kohdalla tämä arvo tulkittiin löytyväksi. %-sarakeessa on kyseisen arvon prosentuaalinen osuus teoksessa olleiden yrityksen numerukseen (N) verrattuna. Haastateltuja yrityksiä oli 30 kappaletta. (=N30). Numerus (N) Koirasen (2002) tutkimuksessa oli 27. Mittausvuosi oli 2001. (Koiranen 2002, 2003).

² Teoksessa Komsu, Lindström ja Zetterberg (2002)

TAULUKKO TL3 Teoksen Omistamisen taito tulkinta ja Koirasen (2002) tutkimuksen tulokset

Arvo	Teoksen tulkinta	%	Koiranen 2002 M
1 Rehellisyys	3	10,0	4,96
2 Luotettavuus	5	16,6	4,81
3 Lain noudattaminen	0	0,0	4,60
4 Tuotteiden ja toimintojen laatu	7	23,3	4,54
5 Utteruus	15	50,0	4,52
6 Kunniallisuus	5	16,6	4,46
7 Palveluhenkisyys	5	16,6	4,42
8 Vastuullisuus	12	40,0	4,31
9 Joustavuus	3	10,0	4,27
10 Paineen sieto	9	30,0	4,12
11 Henkilökunnasta huolehtiminen	10	33,3	4,12
12 Innovatiivisuus	16	53,3	4,12
13 Riippumattomuus	4	13,3	4,08
14 Johdon näkemyksellisyys	21	70,0	4,04
15 Perinteiden kunnioittaminen	12	40,0	3,96
16 Tärvelymätön maine	4	13,3	3,96
17 Neuvokkuus	8	26,6	3,93
18 Sinnikkyys	9	30,0	3,88
19 Säästävyys	4	13,3	3,85
20 Sopusointu	5	16,6	3,84
21 Kohteliaisuus	1	3,3	3,81
22 Tavoitteellisuus	15	50,0	3,77
23 Jahkailemattomuus	12	40,0	3,77
24 Lojaalisuus jatkaa perheyrittämistä	26	86,6	3,77
25 Eettisyys	5	16,6	3,73
26 Jatkuva oppiminen	9	30,0	3,65
27 Tuottavuus	4	13,3	3,58
28 Järjestelmällisyys	5	16,6	3,50
29 Yhteenkuuluvaisuuden tunne	15	50,0	3,50
30 Auttavaisuus	8	26,6	3,50
31 Ympäristötietoisuus	3	10,0	3,42
32 Kasvuhalukkuus	29	96,6	3,31
33 Huumorintaju	2	6,6	3,27
34 Harkitsevuus	4	13,3	3,27
35 Riskinotto	29	93,3	3,15
36 Yhteiskunnallisesti arvostettu asema	10	33,3	3,08
37 Avoimuus	2	6,6	3,08
38 Aktiivisuus yhteiskunnan toimijana	8	26,6	2,62
39 Taloudellinen tuotto omistajille	4	13,3	2,62

Luennan tulokset mallinnettiin taulukkoon TL4. Synteesi teoksesta omistamisen taito ja Koirasen (2002) tutkimus bronfenbrenneriläisittäin. Tällainen muokkaaminen on hyvin keinotekoista, ja se saattaa antaa harhaanjohtavan kuvan kohteesta, sillä kysymyksiä ei ole tarkoitettu tarkasteltavaksi käsillä olevassa tutkimuksessa

olevalla tavalla. Jaottelu on tehty tässä seuraavasti:

1. Mikrosysteemiin on kirjattu ne väittämät, jotka saavat teoksen tulkinnassa taakseen 75–100 % yritystä
2. Mesosysteemiin väittämät 74,9–50 % yrityksistä,
3. eksosysteemiin 49,9–25 % yritystä taakseen saaneet väittämät
4. Makrosysteemiin 24,9–1 % yrityksistä taakseen saaneet väittämät.

Tässä jaottelussa jokainen kehä sisältää ajatuksellisesti ¼ kokonaisuudesta. Tasa-
välinen jakoväli olisi Koirasen asteikolle 1,25. Käytännössä alle 2,62 menevää ar-
voa ei ole, joten päädyttiin pienempään, noin 0,60 jakoväliin. Koirasen tutkimuk-
sesta ne perheyrittäjien arvot, jotka ovat saaneet M (median) arvoikseen

1. 4,96–4,42 on sijoitettu mikrosysteemiin
2. arvot 4,31–3,77 saaneet väittämät mesosysteemiin
3. arvot 3,73–3,31 saaneet väittämät eksosysteemiin
4. arvot 3,27–2,62 saaneet väittämät makrosysteemiin

TAULUKKO TL4 Synteesi teoksesta Omistamisen taito ja Koirasen (2002) tutkimus ³

	Mikrosysteemi	Mesosysteemi	Eksosysteemi	Makrosysteemi
Johtamisen taito	johdon näkemyk- sellisyys, lojaali- suus jatkaa perheyrittäjästä, kas- vuhalukkuus, riskinotto	uutteruus, innova- tiivisuus, tavoitteel- lisuus, yhteenkuu- luvaisuuden tunne	vastuullisuus, pai- neen sieto, henki- lökunnasta huoleh- timinen, perinteiden kunnioittami- nen, neuvokkuus, sinnikkyys, jahkai- lemattomuus, jat- kuva oppiminen, auttavaisuus, yh- teiskunnallisesti arvostettu asema, aktiivisuus yhteis- kunnan toimijana	rehellisyys, luotet- tavuus, lain nou- dattaminen, kun- niallisuus, palve- luhenkisyys, jous- tavuus, riippumat- tomuus, tärvelty- mätön maine, säästäväisyys, sopuointu per- heenjäsenten kes- ken, kohteliaisuus, eettisyys, tuotta- vuus, järjestelmäl- lisuus, ympäristö- tietoisuus, huu- morintaju, harkit- sevuus, avoimuus, taloudellinen tuot- to omistajille
Koirasen (2002) tutkimus	rehellisyys, luotet- tavuus, lain nou- dattaminen, tuot- teiden ja toiminto- jen laatu, uutte- ruus, kunniallisuus, palveluhenkisyys	vastuullisuus, jous- tavuus, paineen sieto, henkilökun- nasta huolehtimi- nen, innovatiivi- suus, riippumatto- muus, johdon nä- kemyksellisyys, perinteiden kunn- ioittaminen, tärvel- tymätön maine, neuvokkuus, sin- nikkyys, säästäväi- syys, sopuointu	eettisyys, jatkuva oppiminen, tuotta- vuus, järjestelmäl- lisuus, yhteenkuulu- vaisuuden tunne, auttavaisuus, ympä- ristötietoisuus, kasvuhalukkuus	huumorintaju, harkitsevuus, yh- teiskunnallisesti arvostettu asema, avoimuus, aktiivi- suus yhteiskun- nan toimijana, taloudellinen tuot- to omistajille,

³ Synteesi pohjautuu Koirasen (2002) tutkimukseen teoksesta Omistamisen taito.

	Mikrosysteemi	Mesosysteemi	Eksosysteemi	Makrosysteemi
		perheenjäsenten kesken, kohteliaisuus, tavoitteellisuus, jahkailemattomuus, lojaalisuus jatkaa perheyrittämistä		
Yhteiset tekijät		innovatiivisuus	jatkuva oppiminen, auttavaisuus	harkitsevuus, taloudellinen tuotto omistajille, huumorintaju, avoimuus

On erittäin mielenkiintoista on se, kuinka erilaiset arvot painottuvat suorassa kyselyssä ja toisaalta haastatteluun perustuvassa tekstissä, (jollainen teos Omistamisen taito on). Tällainen yksi mielenkiintoisimmista poikkeamista on Koirasen (2002) kyselyssä kolmannella sijalla arvoasteikossa oleva lain noudattaminen. Tekstiä luettaessa lain noudattamiseen viittaavia kohtia ei noussut esiin. Kun keskitytään kysymään arvoista, arvot korostuvat ja tuodaan esiin niitä arvoja, joita pidetään yhteiskunnallisesti hyväksyttävänä ja tavoiteltavina. Mitä tällainen ristiriitaisuus voi kertoa? Voi pohtia, ovatko Koirasen (2002) tutkimukseen vastanneet sen mukaan miten he ovat arvelleet olevan sosiaalisesti hyväksyttävää, vai ovatko teoksen Omistamisen taito kirjoittajat Komi, Lindström ja Zettenberg (2002) saaneet vastaukset totuudenmukaisemmin, koska heillä on ollut erilainen lähestymistapa aiheeseen? Voidaan pohtia myös, ovatko Koirasen (2002) tutkimuksessa mikrosysteemiin sijoittuvat arvot niin itsestään selviä, että yrittäjä ei tule maininneeksi niitä, ellei asioita suoraan kysytä. Näin ajatellen niitä voi pitää yrittäjän hiljaisena tietona. Toisaalta voi ajatella, että käsillä olevan tutkimuksen lähestymistapa on täysin väärä kahden näin erilaisin perustein ja erilaisilla tavoilla hankittuun aineistoon.

Yhteiskunnassa on olemassa aina tiettyjä moraal- ja sopivuussääntöjä joiden mukaan kysymyksiin on vastattava. Esimerkiksi tästä syystä on tarkoituksenmukaista käyttää aineiston käsittelemisessä monenlaisia lähestymistapoja (ks. Alasuutari 218, 244–245.) Lisäksi on huomattava, että teoksen Omistamisen taito ja Koirasen tutkimuksen aineisto ei ole identtinen ja tästä syystä se ei ole suoraan vertailukelpoinen. Toiseksi on huomattava, että Koirasen tutkimukseen ovat tutkittavat vastanneet ja Omistamisen taito-teoksen analyysi perustuu tutkijan subjektiiviseen tulkintaan.

LIITE 3 Karhu-kortin teksti ja kuva

Jyväskylässä elokuussa 2004

Hyvä yrittäjä,

Minä olen Laura 9 v. Lähetän tämän kortin, koska toivon, että Te voisitte auttaa äitiäni tekemään tutkimuksensa valmiiksi! Meidän äiti nimittäin lähetti Teille jokin aika sitten kysymyslomakkeen, liittyen yli 30 vuotta täyttäneiden yritysten arvoihin. Äidillä oli tosi paljon isoja kuoria ja kysymyspapereita yhteensä 600. Minä en ole ikinä nähnyt niin paljon kirjeitä. Sain olla mukana laittamassa kysymyspapereita kuoriin ja sitten ne vietiin Postiin.

Äiti työskentelee kovasti, jotta saisi tutkimuksensa valmiiksi. Hän toivoo, että siitä olisi hyötyä kaikille yrittäjille, jotka ovat saavuttaneet yrityksensä kanssa vähintään 30 vuoden iän, kuin myös niille, jotka ovat vasta aloittaneet yritystoimintansa. Kiitos, jos olette jo vastanneet kyselyyn tai vastaus on matkalla! Toivottavasti myös Te, jotka ette ole vielä vastanneet, päätätte vastata kysymyksiin ja postittaa vastauksenne mahdollisimman pian äidilleni. Minä odotan vastauksia yhtä innokkaasti kuin äiti, koska saan avata kuoria.

Äidin kysymyslomakkeen mukana oli vastauskuori, jossa on postimaksu maksettu valmiiksi. Jos kuori on kuitenkin päässyt hukkumaan, niin tässä äidin osoite, jonne vastaukset voi postittaa.

Margit Niemelä
Jyväskylän yliopisto
Taloustieteen tiedekunta
(Kirjasto TH 6, III krs)
PL 35, B
40014 JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Hyvää jatkoa

Terveisin, Laura 9 v
 p.s. vastaathan viimeistään
 viikon 37 loppuun mennessä!



Kortin piirsi Sakari Niemelä 2004

KUVIO KL 2 Karhu-kortti

LIITE 4 Sähköposti Perheyrittysten liiton jäsenille 24.8.2004

Hei,

Lähetin elokuun alkupuolella 600 suomalaiselle, yli 30-vuotiaille perheyrittysille kysymyslomakkeet. Lomakkeella oli kysymyksiä yritysten arvoihin ja jatko-suunnitteluun liittyen. Osan osoitteista sain Suomen Yrittäjät ry:n jäsenrekisteristä, Leipuriliitosta, lehtijutuista, yritysten www-sivuilta sekä Teidän yhdistyksenne verkko-sivuilta. Kysymyksiä on palautunut mukavasti, ja haluaisinkin esittää kiitoksen kaikille Teidän jäsenistöönne kuuluville yrityksille, jotka ovat käyttäneet arvokasta aikaansa vastaamiseen!

Kiitos!

Alustavia tuloksia on saatavissa vuoden 2005 ensimmäisellä puoliskolla.

Ystävällisin terveisin

Margit Niemelä
tutkijakoulutettava, KTM

P.S. jos joku haluaa vielä vastata, niin se on mahdollista!

LIITE 5 Kyselyyn vastanneiden yrityksen taustatietoja

TAULUKKO TL5 Kyselyyn vastanneiden yritysten taustatiedot

Taustatietoja	n=172 (100%)	Taustatietoja	n=172 (100 %)
<i>Yrityksen perustamisajankohta</i>		<i>Perustajan työskenteleminen yrityksessä</i>	
1800-1899	12 (6,97)	Työskentelee	44 (25,73)
1900-1949	53 (30,8)	Ei työskentele	123 (71,51)
1950	99 (57,6)	Tieto puuttuu	5 (2,90)
Tieto puuttuu	8 (4,7)		
<i>Yrityksen tyyppi</i>		<i>Yrityksen koko vastaajan mukaan</i>	
Perheyritys	164 (95,34)	Pieni	80 (46,7)
Yritys ei ole perheyritys	5 (2,9)	Keskisuuri	76 (44,44)
Tieto puuttuu	3 (1,74)	Suuri	10 (5,84)
		Tieto puuttuu	6 (3,48)
<i>Vastanneiden yritysten toimiala</i>			
Vähittäiskauppa	19 (11,04)		
Elintarvikkeet	9 (5,23)		
Vaatteet, pukeutuminen	5 (2,90)		
Kestokulutushyödykkeet	6 (3,48)		
Leipomo ja konditoria	21 (12,20)		
Koulutus- ja konsultointipalvelut	3 (1,74)		
Tukkukauppa	20 (11,62)		
Teollisuus ja tuotanto	59 (34,30)		
Muut	27 (15,69)		
Tieto puuttuu	3 (1,74)		
<i>Mahdollisuus sukupolvenvaihdokseen</i>		<i>Viimeisin sukupolvenvaihdos tehty</i>	
Vaihdos on tehty	90 (52,94)	1960-1969	1 (0,60)
Vaihdos on tekeillä	25 (14,70)	1970-1979	4 (2,3)
Vaihdokseen on mahdollisuus	32 (18,82)	1980-1989	27 (16,0)
Vaihdokseen ei ole mahdollisuutta	18 (10,58)	1990-1999	32 (18,5)
Tieto puuttuu	7 (4,06)	2000-2004	32 (18,5)
		Tieto puuttuu	76 (44,15)
<i>Toimitusjohtajan suhde sukuun</i>		<i>Vastaajan asema yrityksessä</i>	
Kuuluu sukuun	125 (73,09)	Omistaja-johtaja	138 (80,23)
Ei kuulu sukuun	34 (19,88)	Toimitusjohtaja	12 (6,97)
Tieto puuttuu	13 (7,55)	Hallituksen puheenjohtaja	12 (6,97)
		Palkattu ammattijohtaja	6 (3,48)
		Muu	1 (0,58)
		Tieto puuttuu	3 (1,74)
<i>Yrityksen työntekijöistä kuuluu omistajasukuun</i>		<i>Yrityksessä työntekijöitä</i>	
Enemmistö	24 (14,11)		Tutkimuksen yritykset työllistävät yhteensä 17 537 henkilöä 129/172 (75/100 %)
Vähemmistö	119 (70)		Tieto puuttuu 43 yritykseltä (25 %)
Koko henkilöstö	5 (2,94)		
Sukuun kuuluvia ei työskentele yrityksessä	12 (6,97)		
Tieto puuttuu	12 (6,97)		
<i>Vastaajat</i>			
miehiä	80 %		
naisia	18 %		
Tieto puuttuu	2 %		

Taustatietoja	n=172 (100%)	Taustatietoja	n=172 (100 %)
<i>Koulutus</i>		<i>Ammatillinen koulutus</i>	
Ylioppilas	52,6 %	Yliopisto	33,9 %
Keski- tai peruskoulu	22 %	Kaksoistutkinto yliopistosta	2,9 %
Kansa- tai kansalaiskoulu	18,7 %	Ammatikorkeakoulututkinto	3,5 %
Tieto puuttuu	7 %	Ammattikoulu ja opistotasoinen tutkinto	37,4 %
		Ei ammatillista koulutusta	11,1 %
		Tieto puuttuu	4,7 %

LIITE 6 Tuloksiin liittyviä taulukoita

TAULUKKO TL6 Arvoväittämien prosentuaaliset osuudet vastausvaihtoehdoittain

Arvo	1	2	3	4	Keski-arvo	Perusprofiili	AI2	AI3	AI4	Vast
A1 Asianmukaiset tuotantotilat	27,5	52,3	16,9	2,9	1,95	2/VA	2	2	2	171
A2 Ajanmukaiset tuotantovälineet	45,9	41,9	9,9	1,2	1,66	1/SU	2	1	1	170
A3 Aktiivisuus yhteiskunnan toimijana	5,2	19,8	44,2	30,2	3,0	3/VA	3	3	3	170
A4 Asiakasläheisyys	77,3	17,4	4,1	1,2	1,29	1/YM	1	1	1	172
A5 Asiakassuhteiden pitkäikäisyys	79,1	17,4	2,9	0,6	1,25	1/TU	1	1	1	172
A6 Asiakkailta saatu palaute	59,3	36,0	4,1	0,6	1,46	1/TU	1	1	1	172
A7 Avainhenkilöiden pysyvyys	50,6	45,3	3,5	0	1,53	1/TU	2	1	1	171
A8 Avoimuus	44,2	44,8	10,5	0,6	1,67	2/YM	2	2	2	172
A9 Edullinen tuotantomenetelmä	29,7	47,1	19,2	3,5	1,96	2/SU	2	2	2	171
A10 Eettisyys	33,1	46,5	16,9	2,9	1,89	2/HT	1	2	2	171
A11 Harkitsevaisuus	25,6	60,5	13,4	0,6	1,89	2/TU	2	2	2	172
A12 Henkilökohtaiset suhteet asiakkaisiin	59,3	33,1	5,8	1,2	1,49	1/TU	2	1	1	171
A13 Henkilökohtaiset suhteet hankkijoihin	39,0	44,8	12,2	3,5	1,80	2/TU	2	2	2	171
A14 Henkilökunnasta huolehtiminen	57,0	36,6	5,2	0,6	1,49	1/YM	1	1	1	171
A15 Henkilöstökoulutukseen panostus	26,2	52,3	19,2	2,3	1,98	2/YM	2	2	2	172
A16 Henkilöstön hyvä yhteishenki	57,6	37,2	4,1	0	1,46	1/YM	2	1	1	170
A17 Henkilöstön vähäinen vaihtuvuus	31,4	53,5	13,4	1,2	1,84	2/TU	2	2	2	171
A18 Henkilöstön yhteenkuuluvuuden tunne	37,8	48,3	12,8	0	1,75	2/YM	2	2	2	170
A19 Hyvä maine	80,8	15,7	2,9	0,6	1,23	1/PE	1	1	1	172
A20 Hyvä markkinaosaaminen	59,9	33,1	6,4	0,6	1,47	1/SU	1	1	1	172
A21 Hyvä myynnin jälkeinen tuotetuki	29,1	48,3	19,2	2,9	1,96	2/SU	2	2	2	171
A22 Hyvä tuoteosaaminen	68,0	26,7	2,3	2,9	1,40	1/SU	1	1	1	172
A23 Hyvät tietojärjestelmät	23,8	55,8	16,3	4,1	2,00	2/VA	2	2	2	172
A24 Hyvät valvontajärjestelmät	15,7	57,6	24,4	2,3	2,13	2/VA	2	2	2	172
A25 Hyvät yhteistyökumppanit	44,8	45,3	8,1	1,7	1,67	2/SU	1	2	1	172
A26 Innovatiivisuus	40,1	45,9	11,6	2,3	1,77	2/VI	2	2	1	172
A27 Investointien rahoitus tulorahoituksella	23,3	47,1	26,7	2,3	2,08	2/TU	2	2	2	171
A28 Jatkuva oppiminen	38,4	52,3	8,1	1,2	1,72	2/VI	2	2	2	172
A29 Jatkuva tuotekehitystyö	35,5	44,2	16,3	2,9	1,87	2/VI	2	2	2	170
A30 Johdon näkemyksellisyys	52,3	41,3	5,2	0,6	1,54	1/VI	1	1	1	171

(jatkuu)

Arvo	1	2	3	4	Keski-arvo	Perusprofiili	AI2	AI3	AI4	Vast
						AP				
A31 Johtamisen laatu	40,7	53,5	4,7	1,2	1,66	2PE	1	2	2	172
A32 Johtamisen tehokkuus	36,0	54,1	9,3	0,6	1,74	2/SU	1	2	2	172
A33 Joustavuus	47,1	45,3	5,2	2,3	1,63	1/SU	1	1	1	172
							2			
A34 Julkinen rahoitustuki	2,9	15,1	31,4	48,8	3,29	4/TU	4	4	4	169
A35 Julkinen yritysneuvontapalvelu	2,9	11,6	27,3	55,8	3,40	4/TU	4	4	4	168
A36 Järjestelmällisyys	26,7	52,9	17,4	2,9	1,96	2/SU	2	2	2	172
A37 Kansainvälistyminen	19,2	20,3	27,3	32,6	2,73	4/UN	3	4	4	171
A38 Kansallinen turvallisuus	16,9	29,7	34,3	18,6	2,54	3/TU	2	3	3	171
A39 Kasvuhaluukkuus	12,2	47,1	28,5	10,5	2,38	2/SU	2	2	2	169
A40 Kilpailijoita parempi laatu	48,3	40,7	8,7	1,7	1,64	1/SU	1	1	1	171
A41 Kilpailun vähyys	5,2	18,6	53,5	21,5	2,92	3/VA	2	3	3	170
A42 Lain noudattaminen	65,7	29,1	3,5	1,2	1,40	1/TU	1	1	1	171
A43 Lojaalisuus jatkaa perehryttämisestä	36,6	38,4	18,6	5,8	1,94	2PE	2	1	2	171
							2			
A44 Luotettavuus	69,2	28,5	1,7	0	1,34	1/TU	1	1	1	171
A45 Luovuus	34,3	48,8	14,5	1,7	1,84	2/IO	2	2	2	171
A46 Maailman rauha	18,6	33,7	27,9	18,9	2,46	2/UN	2	2	2	170
A47 Menestys	32,6	57,6	7,6	1,2	1,77	2/SU	2	2	2	170
A48 Nöyryys	31,4	54,7	11,0	2,3	1,84	2/PE	2	2	2	171
A49 Palveluhenkisyys	65,1	29,7	3,5	1,2	1,41	1/YM	1	1	1	171
A50 Perheen turvallisuus	43,0	35,5	17,4	2,9	1,80	2/TU	2	2	1	170
A51 Perheenjäsenten työpanoksen joustavuus	34,9	31,9	24,4	8,1	2,07	1/PE	3	1	1	170
A52 Perinteiden kunnioittaminen	26,2	40,1	28,5	4,7	2,11	2/PE	2	2	2	171
A53 Puhtaus	36,6	43,6	17,4	1,2	1,83	2/UN	1	2	2	170
A54 Rehellisyys	77,3	19,2	1,7	0,6	1,25	1/PE	1	1	1	170
A55 Riippumattomuus	39,5	43,0	15,7	1,2	1,79	2/IO	1	2	1	171
									2	
A56 Riittävän "pelivaran" ylläpitäminen yrityksen joustavuuden säilyttämiseksi	36,0	51,2	9,9	1,7	1,76	2/TU	2	2	2	170
A57 Riskinotto	13,4	51,2	32,0	2,9	2,25	2/SU	2	2	2	171
A58 Sinnikkyys	42,4	47,1	8,7	0,6	1,67	2/YM	2	2	1	170
A59 Sisäinen sopusointu	27,3	56,4	15,1	0,6	1,89	2/UN	2	2	2	171
A60 Sopusointu perheenjäsenten kesken	38,4	47,1	10,5	3,5	1,79	2TU	1	2	1	171
A61 Säästävyys	23,8	56,4	16,3	2,9	1,98	2/TU	2	2	2	171
A62 Taloudellinen tuotto omistajille	21,5	57,6	18,6	1,2	1,99	2/SU	2	2	2	170
A63 Tulevien uusien liiketoimintamahdollisuuksien ennakointi	32,6	48,3	15,7	2,3	1,88	2/IO	2	2	2	170
A64 Tuottavuus	43,0	51,7	2,9	1,2	1,62	2/SU	1	2	2	170
A65 Tuotteiden hyvä maine	68,0	27,3	1,2	2,3	1,37	1/VA	1	1	1	170
A66 Tuotteiden myynti suoraan asiakkaalle (ei välittäjän kautta)	35,5	27,3	22,1	14,0	2,15	1/SU	2	1	1	170
							3	2		
							4			
A67 Tuotteiden laatu	65,7	27,3	2,9	1,7	1,40	1/VA	1	1	1	168
A68 Tuotteiden toimitusvarmuus	65,7	30,2	0,6	2,3	1,39	1/TU	1	1	1	170
A69 Turvallisuus	34,9	47,7	13,4	3,5	1,85	2/TU	2	2	2	171

(jatkuu)

Arvo	1	2	3	4	Keski-arvo	Perusprofiili	AI2	AI3	AI4	Vast
						AP				
A70 Ulkopuolisten omistajien mukanaolo	4,1	4,7	19,8	70,9	3,59	4/IO	4	4	4	171
A71 Uskoon pitäytyvä	7,0	7,6	22,1	61,6	3,40	4/PE	4	4	4	169
A72 Uutteruus	29,1	53,5	14,5	2,3	1,90	2/PE	2	2	2	171
A73 Vahva rahoituspohja	36,0	43,6	18,6	1,2	1,85	2/IO	2	2	2	171
A74 Vapaus	43,6	43,0	11,6	1,2	1,71	1/IO	1	2	2	171
A75 Varmat tavaranomittajat	40,1	44,2	12,8	2,3	1,78	2/TU	1	2	1	171
									2	
A76 Varovaisten muutosten toteuttaminen suurten kertamuutosten sijaan	15,7	48,8	28,5	6,4	2,26	2/TU	3	2	2	171
A77 Vastuullisuus	50,6	44,2	2,9	0,6	1,52	1/HT	1	1	1	169
								2		
A78 Voimakas jakelukanava	20,9	34,3	28,5	13,4	2,36	2/VA	3	2	2	167
A79 Yhteenkuuluvaisuuden tunne (koheesio)	15,7	54,7	26,2	2,9	2,16	2/TU	2	2	2	171
A80 Yhteiskunnallinen järjestys	12,2	47,7	32,0	6,4	2,33	2/TU	1	2	2	169
							2			
A81 Yhteiskunnallisesti arvostettu asema	7,6	35,5	34,9	20,3	2,69	2/VA	2	3	3	169
A82 Yksinkertainen ja joustava organisaatorakenne	51,7	39,5	8,1	0	1,56	1/SU	2	1	1	171
								2		
A83 Ympäristötietoisuus	20,3	47,73	24,4	5,8	2,15	2/UN	1	2	2	169
A84 Yrityksen selkeä omaleimaisuus	46,6	40,1	14,0	1,7	1,74	1/HE	2	2	1	171

Schwartzilaistetut arvoväittämät perheyrittäjäkontekstissa

Taulukossa TL7 on esitetty Schwartzin käyttämä arvoväittämien ryhmittely tutkijan logiikan mukaan. Kysymyslomakkeessa oleville yrityksen arvoille on pyritty löytämään Schwartzin mukainen *pääkategoria*. Jäsentely vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin ja luonnollisesti myös luotettavuuteen. Tätä jäsentelyä voitaneenkin pitää, tämän tutkimuksen luotettavuuden kannalta, tutkimuksen kriittisimpänä kohtana. (Tämä jäsentely on tehty ennen tutkimuksen kysymyslomakkeiden lähettämistä.)

TAULUKKO TL7 Yrityksen arvoväittämien ryhmittely Schwarzin mukaan

Schwartzin arvoväittämien ryhmittely	Schwartzilainen arvo	Perheyrittäjän sijoittuminen schwartzilaiselle ulottuvuudelle
HE hedonismi	31. Riippumaton	Yrityksen selkeä omaleimaisuus 31/HE
HT hyväntahtoisuus	35. Laajakatseinen 52. Vastuullinen	Eettisyys 35/HT Vastuullisuus 52/HT
IO itseohjautuvuus	5. Vapaus 12. Varakkuus 37. Uskalias 55. Menestyvä 16. Luovuus 31. Riippumaton	Vapaus 5/IO Luovuus 16/IO Riippumattomuus 31/IO Tulevien uusien liiketoimintamahdollisuuksien ennakointi 37/IO Ulkopuolisten omistajien mukanaolo 55/IO Vahva rahoituspohja 12/IO
PE perinteet	27. Arvovalta 18. Perinnäistapojen kunnioitus 51. Uskoon pitäytyvä 34. Kunnianhimoinen 52. Vastuullinen 44. Oman elämänsä hyväksyvä 11. Kohteliaisuus 36. Nöyrä 45. Rehellinen	Hyvä maine PE/27 Uutteruus 18/PE Uskoon pitäytyvä 51/PE Johdattamisen laatu 52/34/PE Lojaalisuus jatkaa perheyrittämistä 44/18/PE Nöyryys 36/11/PE Perinteiden kunnioittaminen 18/PE Perheenjäsenien työpanoksen joustavuus 18/PE Rehellisyys 45/PE
SU suoriutuminen	27. Arvovalta 16. Luovuus	Ajanmukaiset tuotantovälineet 27/SU Edullinen tuotantomenetelmä 16/SU

Schwartzin arvoväit- tämien ryhmittely	Schwartzilainen arvo	Perheyriityksen arvoväittämän sijoittuminen schwartzilaisel- le ulottuvuudelle
	55. Menestyvä 52. Vastuullinen 15. Palvelusten vastavuoroi- suus 41. Omia tavoitteita vallitseva 34. Kunnianhimoinen 5. Vapaus 39. Vaikutusvaltainen 12. Varakkuus 31. Riippumaton 42. Terve 3. Yhteiskunnallinen valta 18. Perinnäistapojen kunnioi- tus 27. Arvovalta 55. Menestyvä 37. Uskalias 55. Menestys	Hyvä markkinaosaaminen 55/SU Hyvä myynnin jälkeinen tuote- tuki 52/SU Hyvä tuoteosaaminen 55/SU Hyvät yhteistyökumppanit 15/41/SU Johtamisen tehokkuus 34/41/SU Joustavuus 5/SU Taloudellinen tuotto omistajille 12/SU Tuottavuus 42/12/SU Tuotteiden myynti suoraan asiakkaalle (ei välittäjän kautta) 31/SU Yksinkertainen ja joustava organisaatorakenne 39/SU Järjestelmällisyys 18/SU Kasvuhaluus 3/55/SU Kilpailijoita parempi laatu 27/SU Riskinotto 37/SU Menestys 55/SU
TU turvallisuus	15. Palvelusten vastavuoroi- suus 32. Maltillinen 7. Yhteenkuuluvaisuuden tunne 8. Yhteiskunnallinen järjestys 12. Varakkuus 13. Kansallinen turvallisuus 31. Riippumaton 46. Julkisen kuvani säilyttävä 42. Terve 22. Perheen turvallisuus 18. Perinnäistapojen kunnioi- tus 40. Vanhempia ja vanhoja ih- misiä kunnioittava	Asiakassuhteiden pitkäikäisyys 15/TU Asiakkailta saatu palaute 15/TU Avainhenkilöiden pysyvyys 15/TU Harkitsevuus 32/TU Henkilökohtaiset suhteet asiakkaisiin 15/TU Henkilökohtaiset suhteet hankkijoihin 15/TU Henkilöstön vähäinen vaihtu- vuus 7/TU Investointien rahoitus tulo-rahoituksella 12/TU Julkinen rahoitustuki 31/TU Julkinen yritysneuvontapalvelu 31/TU Kansallinen turvallisuus 13/TU Lain noudattaminen 46/TU Luotettavuus 46/TU Riittävän pelivaran ylläpitämi- nen yrityksen joustavuuden säilyttämiseksi 42/TU Turvallisuus 32/TU

Schwartzin arvoväit- tämien ryhmittely	Schwartzilainen arvo	Perheyriityksen arvoväittämän sijoittuminen schwartzilaisel- le ulottuvuudelle
		Tuotteiden toimitusvarmuus 46/TU Säästäväisyys 18/TU Sopusointu perheenjäsenten kesken 40/TU Perheen turvallisuus 22/TU Varovaisten muutosten toteut- taminen suurten kertamuutos- ten sijaan 32/TU Yhteiskun- nallinen järjestys 8/TU Varmat tavarantoimittajat 12/TU Yhteenkuuluvaisuuden tunne (koheesio) 7/TU
UN universalismi	13. Kansallinen turvallisuus 17. Maailmanrauha 18. Perinnäistapojen kunnioi- tus 2. Sisäinen sopusointu 56. Puhdas 38. Ympäristöä suojeleva	Kansainvälistyminen 13/18/UN Maailman rauha 17/UN Sisäinen sopusointu 2/UN Puhtaus 56/UN Ympäristötietoisuus 38/UN
VA valta	27. Arvovalta 3. Yhteiskunnallinen valta 41. Omia tavoitteita vallitseva 23. Yhteiskunnallinen tunnus- tus 39. Vaikutusvaltainen 46. Julkisen kuvani säilyttävä	Ajanmukaiset tuotantotilat 27/VA Aktiivisuus yhteiskunnan toi- mijana 3/VA Hyvät tietojärjestelmät 41/VA Hyvät valvontajärjestelmät 41/VA Kilpailun vähyys 39/VA Tuotteiden laatu 46/VA Tuotteiden hyvä maine 46/VA Voimakas jakelukanava 39/VA Yhteiskunnallisesti arvostettu asema 23/VA
VI virikkeisyys	16. Luovuus	Innovatiivisuus 16/VI Jatkuva oppiminen 16/VI Jatkuva tuotekehitystyö 16/VI Johdon näkemyksellisyys 16/VI
YM yhdenmukaisuus	11. Kohteliaisuus, 15. Palvelusten vastavuoroi- suus 1. Tasa-arvo 52. Vastuullinen	Asiakasläheisyys 11/15/YM Avoimuus 1/YM Henkilökunnasta huolehtimi- nen 15/YM Henkilöstökoulutukseen pa- nostus 15/52/YM Henkilöstön

Schwartzin arvoväit- tämien ryhmittely	Schwartzilainen arvo	Perheyriksen arvoväittämän sijoittuminen schwartzilaisel- le ulottuvuudelle
	7. Yhteenkuuluvaisuuden tunne 18. Perinnäistapojen kunnioi- tus	hyvä yhteishenki 7/YM Henkilöstön yhteenkuuluvai- suuden tunne 7/YM Sinnikkyys 18/YM Palveluhenkisyys 11/YM

Taulukossa TL8 (liite 6) on arvot mukailtu *schwartzilaisittain* perheyriksen ar-
voulottuvuusnäkökulmasta. Tämän taulukon tavoitteena on esittää arvot alle-
gorisesti schwartzilaisittain perheyriksen näkökulmasta. Arvotasoille on annettu
nimet liiketaloustieteellisestä näkökulmasta. Viimeisessä sarakkeessa on ar-
voulottuvuudelle saadut alfa-arvot. Schwartzilaisessa jaottelussa suoraan esiin-
tyneet arvot on **tummennettu** ja myös Schwartzin arvoväittämiä sisältävät ar-
voulottuvuuksien alfa-arvot on **tummennettu**. Tuloksista havaitaan, että
Schwartzin arvoväittämät nostavat selkeästi arvotasojen sisällön reliabiliteettia.

Perheyriksen kannalta arvotasoiksi on nostettu seitsemän yrityksen ar-
vojen pääkategoriaa. Nämä ovat: asiakkaat, eettisyys ja lain noudattaminen,
henkilökunta, liiketoimintaosaaminen, perhe ja perinteet, välineet ja tilat sekä
yhteiskunta ja universalismi. Näistä liiketoimintaosaamiseen liittyvät arvot on
jaettu lisäksi kuuteen alakohtaan. Nämä arvotasot ovat: osaaminen ja laatu, hy-
vä kalusto ja kumppanit, henkinen pääoma ja kehittyminen, investoinnit ja pe-
livara, johtaminen ja ulkopuolinen rahoitus, neuvonta ja omistajuus.

TAULUKKO TL8 Arvot schwartzilaisittain mukailten Bronfenbrennerin ekologisilla
tasoilla ⁴

Yrityksen arvoulot- tuvuus	Mikrosys- teemi	Mesosys- teemi	Ekosys- teemi	Makrosys- teemi	Alpha/ SIA
AF1 ASIAKKAAT	A4, A5, A6, A12, A66 asiakasläheisyys, asiakassuhteiden pitkäikäisyys, asiakkailta saatu palaute, henkilö- kohtaiset suhteet asiakkaisiin, tuotteiden myyn- ti suoraan asiak- kaalle, ei välittä- jän kautta	A25 hyvät yhteis- työkumppanit			Alpha/ SIA II ,58 77 (,6552)

⁴ Schwartin alkuperäismuuttajat on tummennettu ja poistettu Alpha/SIA II reliabili-
teetti on esitetty ilman Schwartzin muuttujia.

Yrityksen arvoutuvuus	Mikrosysteemi	Mesosysteemi	Ekosysteemi	Makrosysteemi	Alpha/SIA
AF2 EETTISYYS JA LAIN NOUDATTAMINEN	A14, A19 , A42, A44, A54 , A77 , henkilökunnasta huolehtiminen, hyvä maine , lain noudattaminen, luotettavuus, rehellisyys, vastuullisuus ,	A8, A10, A15, A48 , A80 avoimuus, eettisyys, henkilöstökoulutukseen panostus, nöyryys , yhteiskunnallinen järjestys			Alpha/SIA II ,8469 (,8548) ,7821 (,7883)
AF3 HENKILÖKUNTA	A7, A14, A16 avainhenkilöiden pysyvyys, henkilökunnasta huolehtiminen, henkilöstön hyvä yhteishenki	A15, A17, A18, A59 , A79 henkilöstökoulutukseen panostaminen, henkilöstön vähäinen vaihtuvuus, henkilöstön yhteenkuuluvuuden tunne, sisäinen sopusointu , yhteenkuuluvuuden tunne/koheesio			,8278 (,8302) ,7821 (,7883)
AF4 LIIKETOIMINTAOSAAMINEN	A20, A22, A33, A40, A49, A65, A67, A68, A82, A84	A21, A23, A24, A26, A27, A28, A29, A31, A32, A36, A39, A45 , A48 , A55, A56, A57, A61, A62, A64, A72, A73, A75, A76	A41,	A34, A35, A70,	,9049 (,9080) ,8964 (,9079)
<i>osaaminen ja laatu</i>	A20, A22, A40, A65, A67, A68 hyvä markkinaosaaminen, hyvä tuoteosaaminen, kilpailijoita parempi laatu, tuotteiden hyvä maine, tuotteiden laatu, tuotteiden toimitusvarmuus	A29 jatkuva tuotekehitystyö,	A41 kilpailun vähyys		,7699 (,7806)
<i>hyvä kalusto ja kumppanit</i>	A21, hyvä myynnin jälkeinen tuetuki	A23, A24, A75 hyvät tietojärjestelmät, hyvät valvontajärjestelmät, varmat tavaran toimittajat			,5989 (,6108)
<i>henkinen pääoma ja kehittyminen</i>	A33, A49,	A26, A28, A36, A39, A45 , A48 , A55 , A72, A76			,7534 (,7581)

	joustavuus, palveluhenkisyys	innovatiivisuus, jatkuva oppiminen, järjestelmällisyys, kasvuhaluus, luovuus, nöyryys, riippumattomuus , uutteruus, varovais-ten muutosten toteut-taminen suurten ker-tamuutosten sijaan	,6251 (,6326)
<i>investoinnit ja pelivara</i>	A27, investointien rahoitus tulora- hoituksella	A56, A57, A61, A62, A64, A73 riittävää <i>pe- livan</i> ylläpi- täminen yri- tyksen jousta- vuuden säilyt- tämiseksi, ris- kinotto, sääs- tävyys, talou- dellinen tuotto omistajille, tuottavuus, vahva rahoi- tuspohja	,7039 (,7044)
<i>johtaminen</i>	A82, A84	A31, A32	,6343 (,6456)
<i>ulkopuolinen rahoitus, neu- vonta ja omistajuus</i>	yksinkertainen ja joustava organi- saattiorakenne, yrityksen selkeä omaleimaisuus	johtamisen laatu, johtami- sen tehokkuus,	
		A34, A35, A70 julkinen rahoitustuki, julkinen yritysneu- vontapalve- lu, ulkopuo- listen omis- tajien mu- kanaolo	,6713 (,6749)
AF5 PERHE JA PERINTEET	A50, A51, A84	A43, A52, A60, A61, A62, A69, A72, A81	,7622 (,7632)
	perheen turval- lisuus , perheen- jäsenten työ- panoksen jousta- vuus, yrityksen selkeä omalei- maisuus	lojaalisuus jatkaa per- heyrytystä, perinteiden kunnioittami- nen , sopusoin- tu perheen- jäsenten kes- ken, säästä- vyys, taloudel-	uskoon pitäytyvä ,6999 (,7005)

			linen tuotto omistajille, turvallisuus, uutteruus, yhteis- kunn- nallisesti ar- vostettu asema			
AF6 VÄLINEET JA TILAT	A2,		A1, A9, A53			,6461 (,6509)
	ajanmukaiset tuotantovälineet		asianmukaiset tuotantotilat, edullinen tuo- tantomenetel- mä, puhtaus			,6177 (,6258)
AF7 YHTEISKUNTA, YMPÄRISTÖ JA UNIVERSALISMI	A74,		A46, A52, A69, A80, A83	A3, A38	A37	,6930 (,7025)
	vapaus		maailman rauha, perin- teiden kunn- oittaminen, turvallisuus, yhteis- kunnal- linen järjestys, ympäristö- toisuus	aktiivisuus yhteis- kun- nan toimija- na, kansalli- nen turvalli- suus	kansain- välis- täminen	,4156 (,4127)

Kuten jo edellä on todettu, ensivaikutelma bronfenbrenneriläisen ja schwartzilaisen näkemyksen yhdistämisestä näyttää toimivalta ja loogiselta. Tällä kombinaatiolla voidaan tarkastella perheyriyksen arvoja erilaisina syvyyksinä ja tasoina. Taulukkoon TL8 on tiivistetty arvot *allegorisesti* Bronfenbrennerin ekologisille tasoille ja *schwartzilaisittain* arvoulottuvuuksille liiketaloustieteellisellä jaolla. Muutamissa arvoulottuvuuksissa on keskenään samoja muuttujia. Näitä useammalle faktorille latautuneita arvoja on pohdittu edellä perheyriyksen kannalta liima-arvoiksi (Heiskanen ym. 2003) tai meta-arvoiksi (Aaltonen ym. 2003).

Taulukossa TL8 olevat perheyriyksen arvoulottuvuuksien faktorit on nimetty siis perheyriyksen näkökulmasta seuraavasti: asiakkaat, eettisyys ja lain noudattaminen, henkilökunta, perhe ja perinteet, välineet ja tilat, yhteiskunta, ympäristö ja universalismi sekä liiketoimintaosaaminen, joka on jaettu kuuteen alakohtaan: osaaminen ja laatu; hyvä kalusto ja kumppanit; henkinen pääoma ja kehittyminen; investoinnit ja pelivara; johtaminen ja ulkopuolinen rahoitus, neuvonta ja omistajuus.

Arvoulottuvuuksien sisällön reliabiliteettia tarkasteltiin kahdella tavalla. Ensiksi reliabiliteetit tutkittiin tasoittain kaikkien muuttujien kesken ja toiseksi ilman schwartzilaisia muuttujia. **Schwartzilaisten** muuttujien mukanaolo nostaa reliabiliteettia. Tämä ei ole yllättävää. Olisi pikemminkinhuolestuttavaa, jos näin ei olisi, sillä schwartzilaisia mittari on testattu laajasti ja perusteellisesti.

Asiakkaat-ulottuvuudella (AF1) alfa-arvo on ,5877 (,6552). Tämä ulottuvuus ei sisällä Schwartzin alkuperäisen mittarin muuttujia. Asiakkaat-ulottuvuutta voidaan pitää kuitenkin perheyriyksen kontekstissa erittäin keskeisenä. Yksinkertaistaen yrityksen toiminta perustuu siihen, että sillä on riittävästi

sellaisia asiakkaita, jotka haluavat ostaa sen myymiä tuotteita tai käyttää sen tuottamia palveluksia.

Eettisyys ja lain noudattaminen-ulottuvuuden (AF2) alfa-arvo on **Schwarzin** arvojen ollessa mukana tarkastelussa **,8469 (8548)**, ja ilman Schwarzin arvoja **,7821 (7883)**. Mikrosysteemissä ovat: henkilökunnasta huolehtiminen (A14), **hyvä maine (A19)**, lain noudattaminen (A42), luotettavuus (A44), **rehellisyys (A54) ja vastuullisuus (A77)**. Mesosysteemissä ovat avoimuus (A8), eettisyys (A10), henkilöstökoulutukseen panostus (A15), **nöyryys (A48)**, yhteiskunnallinen järjestys (A80). Osa tälle ulottuvuudelle sijoittuvista arvoista liittyvät henkilökuntaan ja osa abstraktimpiin muuttujiin, kuten rehellisyyteen, hyvään maineeseen tai vastuullisuuteen. Henkilökuntakoulutukseen panostus ja henkilökunnasta huolehtiminen näyttävät olevan eräänlaisia liima-arvoja, joka toistuvat myös varsinaisen henkilökunta-ulottuvuuden sisällä.

Henkilökunta-ulottuvuus (AF3) alfa **,8278 (,8302)** ja **,7821 (,7883)**. Tämän ulottuvuuden sisältö keskittyy henkilökuntaan. Voitaneen ajatella, että avainhenkilöiden pysyminen (A7) on yrityksen kannalta tärkeää, mutta henkilökunnan vähäinen vaihtuvuus (A17) voi olla jopa suotavaa. Kun osa henkilökunnasta vaihtuu silloin tällöin, yrityksen voidaan ajatella uudistuvan sisältä päin.

Liiketoimintaosaaminen-ulottuvuus (AF4) on laajin ulottuvuus ja se on jäsenelty kuuteen pienempään osa-alueeseen: osaaminen ja laatu, hyvä kalusto ja kumppanit, henkinen pääoma ja kehittyminen, investoinnit ja pelivara, johtaminen ja ulkopuolinen rahoitus neuvonta ja omistajuus. Tämän ulottuvuuden (kokonaisuuden) alfa-arvot ovat **,9049 (,9080)** ja **,8964 (,9079)**. Myös tämän ulottuvuuden kokonaisuus vaikuttaa sisällöllisesti ehyeltä. Kokonaisuuden korkea alfa-arvo tosin johtunee osin siitä, että muuttujien määrä on huomattavan suuri.

Osaaminen ja laatu Alfa-arvot ovat **,7699 (,7806)**. Sisällöllisesti myös osaamista ja laatua voidaan pitää ehyenä kokonaisuutena.

Hyvä kalusto ja kumppanit alfa-arvot ovat **,5989 (,6108)**. Alfa-arvo jää matalahkoksi, johtuen osin siitä, että muuttujia on ainoastaan kolme.

Henkinen pääoma ja kehittyminen-ulottuvuus vaikuttaa myös tasapainoiselta kokonaisuudelta. Alfa-arvot ovat: **,7534 (,7581)** ja **,6251 (,6326)**. Luovuuden voidaan ajatella syntyvän yhteistyössä, tilannesidonnaisesti. Nöyryyttä tai riippumattomuutta voi olla suhteessa toisiin toimijoihin. Kasvuhalukkuuteen *vaikuttanee* myös kyky ja mahdollisuudet kasvaa. Jatkuvan oppimisen voidaan ajatella myös olevan tilannesidonnaista. Järjestelmällisyys on myös sellainen asia, joka on suhteessa toisiin. Muutos ja muutoksien toteuttaminen on ihmiselämässä yleensä varsin maltillista. Perheyritys vaikuttaa myös tässä suhteessa yksilölliseltä ja varovaiselta toimijalta.

Investoinnit ja pelivara mikrosysteemissä on investointien rahoitus tulorahoituksella (A27) ja mesosysteemissä riittävää *pelivaran* ylläpitäminen yrityksen joustavuuden säilyttämiseksi (A56), riskinotto (A57), säästävyys (A61), taloudellinen tuotto omistajille (A62), tuottavuus (A64) ja vahva rahoituspohja (A73). Alfa-arvot ovat **,7039 (,7044)**. Myös tämä ulottuvuus on sisällöllisesti looginen ja eheä kokonaisuus.

Johtamisen mikrosysteemissä ovat yksinkertainen ja joustava organisatorakenne (A82) ja yrityksen selkeä omaleimaisuus (A84). Vastaavasti johtamisen mesosysteemiin sisältyvät johtamisen laatu (A31) ja johtamisen tehokkuus (A32). Alfa-arvot ovat ,6343 (,6456).

Ulkopuolinen rahoitus, neuvonta ja omistajuus sisältävät makrosysteemissä kolme arvoa: julkinen rahoitustuki (A34), julkinen yritysneuvontapalvelu (A35) ja ulkopuolisten omistajien mukanaolo (A70). Alfa-arvot ,6713 (,6749).

Perhe ja perinteet -ulottuvuudella (AF5) arvot sijoittuvat kolmeen systeemiin mikrotasolle, mesotasolle ja makrotasolle. Alfa-arvot ovat ,7622 (,7632) ja ,6999 (,7005).

Mesosysteemissä oleva, lojaalisuus jatkaa perheyritystä on varmasti oikealla paikalla. Lojaalisuus jatkamiseen syntyy ja sen syvyys vaihtelee suhteessa muiden toimijoiden kanssa. Lojaalisuuden voidaan ajatella olevan lojaalisuutta suhteessa perheeseen ja toisaalta suhteessa työntekijöihin ja yhteistyökumppaneihin. Lojaalisuudesta jatkaa perheyritystä voi tulla jatkajalle myös taakka. Yritystä jatketaan, koska ei uskalleta sanoa omaa mielipidettä. Yrityksessä ollaan töissä, koska ei uskalleta tehdä toisenlaista ratkaisua, että ei pahoiteta vanhempien mieltä. Eli tähän liittyy johdonmukaisesti sopusointu perheenjäsenten kesken. Säästäväisyys on usein keskeinen perheen arvo. Se liittyy kiinteästi turvallisuuteen.

Välineet ja tilat-ulottuvuuden sisältö on myös ehkä kokonaisuus. Tämän ulottuvuuden (AF6) mikrosysteemissä on ajanmukaiset tuotantovälineet (A2) ja mesosysteemissä ovat asianmukaiset tuotantotilat (A1), edullinen tuotantomenetelmä (A9) ja **puhtaus (A53)**. Tämän ulottuvuuden alfa-arvot ovat: ,6461 (,6509) ja ,6177 (,6258).

Tuotantovälineet kuuluvat tärkeänä osana tuloksen tekemiseen. On siis tärkeää, että ne ovat ajanmukaiset. Tuotantokustannukset pyritään saamaan alhaisiksi ja tuotantotilojen merkitys on osana kustannustehokasta kokonaisuutta. Puhtauden voidaan ajatella olevan osa tätä kokonaisuutta. Puhtaus vaikuttaa niin tuotantokustannuksiin (esim. pilaantuvat tuotteet) kuin toisaalta terveydelisiin kuin imagokysymyksiin.

Yhteiskunta, ympäristö ja universalismi-ulottuvuus (AF7) saa alfa-arvoikseen ,6930 (,7025) ja ,4156 (,4127).

Kokonaisuuden kannalta tarkasteltuna reliabiliteettia mittaavat alfa-arvot ovat kohtalaisen hyviä niin Schwartzin muuttujien ollessa mukana kuin ilman Schwartzin muuttujiakin. Poikkeuksen tekee yhteiskunta, ympäristö ja universalismi-ulottuvuus, jonka yhdeksästä arvosta kuusi ovat schwartzilaisia. Heikko reliabiliteetti johtunee, tässä tapauksessa, muiden kuin schwartzilaisten muuttujien vähäisestä määrästä.

Henokiens-lomake on taulukossa TL9 sekä liitteessä yksi että kirjan alussa olevassa lyhenneluettelossa. Taulukossa TL9 on esitetty vastausprosentit/vastausvaihtoehto sekä lisäksi sarakkeessa Keskiarvo esitetään vastauskohtainen keskiarvo.

Vast.-sarakeessa on kysymykseen vastanneiden kappalemäärä kokonaisnumeruksesta (N172). Sarakeessa ryhmä on eksploratiivisen lähestymistavan mukainen ryhmä. Jatkuvuuteen liittyviin kysymyksiin vastausvaihtoehdot olivat välillä 1-5: 1 = erittäin tärkeä - toimimme aktiivisesti näin ... 5= tiedostamme - emme toimi aktiivisesti näin.

TAULUKKO TL9 Henokiens -väittämien %-osuudet vastausvaihtoehdoittain

Väittäjä	1	2	3	4	5	Keskia rvo	Vast/ N172	Eksplo ratiivi nen
H1 Perheen päämäärät ja odotukset yritystoiminnan suhteen on yksilöity	14,0	49,8	13,4	12,8	10,5	2,59	164	PPY
H2 Meillä on kirjoitettu pitkän tähtäimen suunnitelma, joka kattaa pidemmän ajanjakson kuin yksi vuosi.	27,3	25,6	11,0	16,9	15,7	2,67	166	PPY
H3 Perheen päämäärien lisäksi pitkän tähtäimen strategiaan kuuluvat myös ydinliiketoiminnan analysointi.	25,0	34,9	11,6	15,1	10,5	2,50	167	PPY
H4 Perheenjäsenten työsuoritukset arvioidaan säännöllisesti perustuen taitoihin ja ammatilliseen kehittymiseen.	4,7	25,6	21,5	12,8	32,6	3,44	167	KPS
H5 Strateginen suunnitelma perustuu menestymisen suunnitelmaan	26,7	42,4	8,7	9,9	9,3	2,31	167	PPY
H6 Strateginen suunnitelma perustuu alueelliseen suunnitelmaan	8,7	24,4	22,7	13,4	26,7	3,26	165	PPY
H7 Perheeseen kuulumattomat johtajien rooli on käsitelty strategisessa suunnitelmassa	11,0	21,5	23,3	12,8	26,2	3,23	163	PU
H8 Ne perheenjäsenet, jotka eivät osallistu aktiivisesti liiketoimintaan, ymmärtävät roolinsa	27,3	27,9	16,3	12,8	12,8	2,54	167	PJT
H9 Perhe ja liiketoiminnan luonne ovat sopusoinnussa keskenään	32,0	40,1	13,4	6,4	4,1	2,07	165	PJT
H10 Perheessä on olemassa oleva menetelmä, jonka avulla ratkaistaan mahdolliset syntyvät kiistat	18,0	21,5	23,3	8,7	25,0	3,01	166	KPS
H11 Perhe tapaa säännöllisesti keskustellakseen bisnekseen liittyvistä kysymyksistä	23,8	26,7	11,6	15,7	19,2	2,79	167	KPS
H12 Perheyrietyksen hallituksessa on ulkopuolisia asiantuntijoita	26,7	13,4	13,4	2,9	39,5	3,16	165	PU
H13 Perhe tarkastelee ja muokkaa strategista suunnitelmaa säännöllisin välein	11,6	33,1	16,3	14,0	22,1	3,02	167	TJV
H14 Perheessä on sitouduttu siihen päämäärään, että yrityksen jatkaminen on tavoiteltavaa	35,5	29,7	12,2	9,3	9,9	2,26	166	JP
H15 Perheenjäsenet ymmärtävät perheen omistajuudesta bisnekselle tulevan hyödyn	30,2	42,4	11,0	9,3	4,1	2,12	167	PJT
H16 Kaikki yhtyvät siihen käsitykseen, että perheyrietykseen mukaan tuleminen on täysin vapaaehtoista	39,5	33,7	12,8	4,7	6,4	2,02	167	PJT
H17 Perhe haluaa määrätietoisesti menestyä	33,1	38,4	13,4	9,3	2,3	2,06	166	PJT
H18 Kaikki vartenotettavat mahdollisuudet on arvioitu ja harkittu objektiivisesti	10,5	29,1	23,8	22,7	11,0	2,95	167	KPS
H19 Uravaihtoehdot on otettu jokaisen mahdollisen kandidaatin kohdalla huomioon	8,7	25,0	25,6	17,4	18,6	3,13	164	KPS
H20 Odotukset, koskien muodollista koulutusta edellytyksenä menestymiseen on määritelty selvästi	8,7	22,1	23,3	17,4	25,6	3,30	167	KPS
H21 Menestymisen edellytykset, mukaan lukien oman yrityksen ulkopuolella,	10,5	25,0	22,1	13,4	23,8	3,16	163	KPS

Väittäjä	1	2	3	4	5	Keskia rvo	Vast/ N172	Eksplo ratiivi nen
työskentely on määritelty H22 Sukupolvenvaihdon suunnitelma on hyväksytetty perheellä	27,9	16,3	20,3	11,6	20,3	2,80	166	JP
H23 Perhe on määritelty aikataulun ja määritellyt vastuut seuraajalle siirtymäkaudelle.	18,6	17,4	24,4	14,0	21,5	3,02	165	JP
H24 Seuraajan mahdollisuudet ohjaukseen ja valvontaan on hyväksytty.	16,3	22,7	24,4	8,1	25,0	3,03	166	JP
H25 Perheen ulkopuolisilla johtajilla on mahdollisuudet seuraajaksi	16,9	22,1	27,3	7,0	23,3	2,98	166	PU
H26 Yrityksessä on tapa arvioida johtajakokelaan toimintaa tehtävissään	11,0	25,6	25,0	8,7	26,2	3,14	166	PU
H27 Selvät säännöt seuraajan taloudelliselle palkkiolle	12,2	23,8	23,8	11,6	23,8	3,12	164	PU
H28 Selvät säännöt seuraajan ylenemiseen yrityksen sisällä	12,8	20,3	27,3	14,0	20,9	3,10	164	PU
H29 Luotettava tieto ohjaa omistajia kaikissa tärkeissä liiketoimintaan liittyvissä päätöksissä	29,1	36,0	11,0	14,0	6,4	2,30	166	PJT
H30 Yrityksellä on selviytymissuunnitelma, jos seuraaja luopuu tehtävistään.	6,4	17,4	23,3	18,6	30,8	3,52	166	KPS
H31 Omistajalla on todellinen eläköitymisohjelma	23,3	24,4	16,9	8,1	23,3	2,83	165	OML
H32 Omistaja on suunnitellut milloin ja koska hän haluaa luopua yrityksestä	19,2	26,7	17,4	11,0	22,7	2,91	167	OML
H33 Omistaja on ajatellut, koska on hyvä luopua aktiivibisneksistä	18,6	32,0	16,3	12,8	16,9	2,77	166	OML
H34 Omistaja ja puoliso ovat keskustelleet siitä, mitä tehdään kun liikkeestä luovutaan	14,5	28,5	20,3	12,8	20,9	2,97	167	OML
H35 Omistaja on laskenut tulojen määrän, joka riittää ylläpitämään hänen elämätyylinsä	25,0	32,0	13,4	9,9	16,3	2,59	166	OML
H36 Toiminta on hoidettu siten, että verotus on mahdollisimman alhaista	10,5	33,1	21,5	15,7	15,7	2,47	166	TJV
H37 Omistaja on huomionnut eri tavat saada verotonta tuottoa tulevaisuudessa	10,5	33,1	21,5	15,7	15,7	2,93	166	TJV
H38 Omistaja on suunnitellut liiketoimintansa siirtämisen elinaikanaan	32,0	27,9	12,2	7,6	15,7	2,45	164	OML
H39 Omistaja on pohtinut sitä, millainen kokonaisuus toimijoita saa liiketoiminnan, jotta liiketoiminnan elinkelpoisuus säilyy	23,3	31,4	19,6	12,2	10,5	2,53	165	OML
H40 Omistaja on varma siitä, että toiminnan siirtämistapa on paras yrityksensä jatkajille	20,3	23,3	30,8	12,8	9,3	2,66	166	JP
H41 Mahdolliset vakuutusriskit on huomioitu	22,1	32,6	19,8	9,9	10,5	2,52	163	TJV
42 Jos omistaja testamenttaa omaisuuden, hän on käyttänyt vuosittaista lahjoituksen verovapautta hyödyksi	9,3	10,5	30,8	8,1	37,8	3,57	166	TJV
H43 Omistajan, joka luopuu yrityksestä siirtää myös vaikutusvallan odotuksen- mukaisesti seuraajalle	29,1	26,7	20,9	11,0	8,1	2,40	165	OML
H44 Yrityksen arvo perustuu tulokseen	50,0	36,6	3,5	3,5	2,3	1,66	165	TJV

Väittäjä	1	2	3	4	5	Keskia rvo	Vast/ N172	Eksplo ratiivi nen
eikä unelmiin								
H45 Yrityksen arvo tarkastetaan vuosittain	37,2	28,5	11,6	7,6	11,6	2,25	166	TJV
H46 Suunnitelmat tehdään noudattaen dokumentointia	31,4	30,2	11,6	11,0	9,9	2,34	162	TJV
H47 Varasuunnitelmat on tehty, jos jotain yllättävää tapahtuu omistajalle, jotta liiketoiminta voi jatkua keskeytyksittä	16,9	19,8	20,3	16,3	23,3	3,10	166	OML
H48 Luopumissuunnitelmaa päivitetään vuosittain	7,0	14,5	23,3	13,4	38,4	3,64	166	OML
H49 Luopumissuunnitelma tukee menestymissuunnitelmia	9,3	16,9	25,6	13,4	31,4	3,42	166	OML
H50 Jatkajaa on motivoitu jatkamaan	20,9	19,8	30,8	7,6	16,3	2,77	164	JP
H51 Jatkaja on henkilökohtaisesti motivoitunut jatkamaan	25,6	15,1	34,3	8,1	12,2	2,65	164	JP

TAULUKKO TL10 Jatkuvuus ja yrityksen ikä

Väittäjä	J12	J13	J14	Ryhmä
H1 Perheen päämäärät ja odotukset yritystoiminnan suhteen on yksilöity	2	2	2	2/PPY
H2 Meillä on kirjoitettu pitkän tähtäimen suunnitelma, joka kattaa pidemmän ajanjakson kuin yksi vuosi.	1 2	2	1	1/PPY
H3 Perheen päämäärien lisäksi pitkän tähtäimen strategiaan kuuluvat myös ydinliiketoiminnan analysointi.	2	1	2	2/PPY
H4 Perheenjäsenten työsuoritukset arvioidaan säännöllisesti perustuen taitoihin ja ammatilliseen kehittymiseen.	5	5	2	5/KPS
H5 Strateginen suunnitelma perustuu menestymisen suunnitelmaan	1	2	2	2/PPY
H6 Strateginen suunnitelma perustuu alueelliseen suunnitelmaan	5	5	2 5	5/PPY
H7 Perheeseen kuulumattomat johtajien rooli on käsitelty strategisessa suunnitelmassa	2 5	2 5	5	5/PU
H8 Ne perheenjäsenet, jotka eivät osallistu aktiivisesti liiketoimintaan, ymmärtävät roolinsa	1	1 2	2	2/PJT
H9 Perhe ja liiketoiminnan luonne ovat sopuolosuhteissa keskenään	2	1	1	2/PJT
H10 Perheessä on olemassa oleva menetelmä, jonka avulla ratkaistaan mahdolliset syntyvät kiistat	5	5	5	5/KPS
H11 Perhe tapaa säännöllisesti keskustellakseen bisnekseen liittyvistä kysymyksistä	1	5	2	2/KPS
H12 Perheyrittäjien hallituksessa on ulkopuolisia asiantuntijoita	1	1	5	5/PU
H13 Perhe tarkastelee ja muokkaa strategista suunnitelmaa säännöllisin välein	5	2	2	2/TJV
H14 Perheessä on sitouduttu siihen päämäärään, että yrityksen jatkaminen on tavoiteltavaa	1	1	2	1/JP
H15 Perheenjäsenet ymmärtävät perheen omistajuudesta bisnekselle tulevan hyödyn	2	1	2	2/PJT
H16 Kaikki yhtyvät siihen käsitykseen, että perheyrittäjien mukaan tuleminen on täysin vapaaehtoista	1	1	2	1/PJT
H17 Perhe haluaa määrätietoisesti menestyä	2	1	2	2/PJT
H18 Kaikki vartenotettavat mahdollisuudet on arvioitu ja harkittu objektiivisesti	2	2	2	2/KPS
H19 Uravaihtoehdot on otettu jokaisen mahdollisen kandidaatin kohdalla huomioon	4	5	2	2/KPS
H20 Odotukset, koskien muodollista koulutusta edellytyksenä menestymiseen on määritelty selvästi	5	5	2	5/KPS
H21 Menestymisen edellytykset, mukaan lukien oman yrityksen ulkopuolella, työskentely on määritelty	1 5	2 5	2	2 5/KPS
H22 Sukupolvenvaihdoksen suunnitelma on hyväksytty perheellä	1	5	1	1/JP
H23 Perhe on määritellyt aikataulun ja määritellyt vastuut seuraajalle siirtymäkaudelle.	1	5	1	5/JP
H24 Seuraajan mahdollisuudet ohjaukseen ja valvontaan on hyväksytty.	2	5	4	5/JP
H25 Perheen ulkopuolisilla johtajilla on mahdollisuudet seuraajaksi	1	1 5	5	5/PU
H26 Yrityksessä on tapa arvioida johtajakokelaan toimintaa tehtävissään	5	5	5	5/PU

H27 Selvät säännöt seuraajan taloudelliselle palkkiolle	5	2	2	5/PU
H28 Selvät säännöt seuraajan ylenemiseen yrityksen sisällä	5	5	2	5/PU
H29 Luotettava tieto ohjaa omistajia kaikissa tärkeissä liiketoimintaan liittyvissä päätöksissä	2	1	2	2/PJT
H30 Yrityksellä on selviytymissuunnitelma, jos seuraaja luopuu tehtävistään.	5	4	5	5/KPS
H31 Omistajalla on todellinen eläköitymisohjelma	1	1	5	2/OML
H32 Omistaja on suunnitellut milloin ja koska hän haluaa luopua yrityksestä	1	2	2	2/OML
H33 Omistaja on ajatellut, koska on hyvä luopua aktiivibisneksestä	5	5		
H34 Omistaja on ajatellut, koska on hyvä luopua aktiivibisneksestä	2	2	2	2/OML
H34 Omistaja ja puoliso ovat keskustelleet siitä, mitä tehdään kun liikkeestä luovutaan	5	5	2	2/OML
H35 Omistaja on laskenut tulojen määrän, joka riittää ylläpitämään hänen elämätyylinsä	2	2	2	2/OML
H36 Toiminta on hoidettu siten, että verotus on mahdollisimman alhaista	2	2	2	2/TJV
H37 Omistaja on huomionnut eri tavat saada verotonta tuottoa tulevaisuudessa	2	2	2	2/TJV
H38 Omistaja on suunnitellut liiketoimintansa siirtämisen elinaikanaan	1	1	1	1/OML
H39 Omistaja on pohtinut sitä, millainen kokonaisuus toimijoita saa liiketoiminnan, jotta liiketoiminnan elinkelpoisuus säilyy	1	1	2	2/OML
H40 Omistaja on varma siitä, että toiminnan siirtäminen on paras yrityksensä jatkajille	2			
H41 Mahdolliset vakuutusriskit on huomioitu	1	1	2	2/JP
42 Jos omistaja testamenttaa omaisuuden, hän on käyttänyt vuosittaista lahjoituksen verovapautta hyödyksi	2	2	2	2/TJV
H43 Omistajan, joka luopuu yrityksestä siirtää myös vaikutusvallan odotuksenmukaisesti seuraajalle	5	5	5	5/TJV
H44 Yrityksen arvo perustuu tulokseen eikä unelmiin	1	1	1	1/TJV
H45 Yrityksen arvo tarkastetaan vuosittain	1	1	1	1/TJV
H46 Suunnitelmat tehdään noudattaen dokumentointia	2	1	2	1
H47 Varasuunnitelmat on tehty, jos jotain yllättävää tapahtuu omistajalle, jotta liiketoiminta voi jatkua keskeytyksittä	5	5	2	5/OML
H48 Luopumissuunnitelmaa päivitetään vuosittain	4	5	5	5/OML
H49 Luopumissuunnitelma tukee menestymissuunnitelmia	5			
H50 Jatkajaa on motivoitu jatkamaan	4	2	5	5/OML
H51 Jatkaja on henkilökohtaisesti motivoitunut jatkamaan	2	5	1	1/JP
	1	5	1	1/JP

Jatkuvuuden systeemit

TAULUKKO TL11 Jatkuvuuden mikrosysteemi

	H2	H14	H16	H22	H38	H43	H44	H45	H46
2	1								
14	,299(**)	1							
16	,098	,276(**)	1						
22	,258(**)	,358(**)	,230(**)	1					
38	,260(**)	,171(*)	,311(**)	,278(**)	1				
43	,117	,233(**)	,343(**)	,351(**)	,457(**)	1			
44	,161(*)	,206(**)	,209(**)	,092	,265(**)	,366(**)	1		
45	,218(**)	,181(*)	,112	,181(*)	,283(**)	,263(**)	,473(**)	1	,
46	,250(**)	,139	,101	,115	,151	,059	,357(**)	,501(**)	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). * Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
Alpha = ,7321, Standardized item alpha = ,7382

TAULUKKO TL12 Jatkuvuuden mesosysteemi

	H1	H3	H5	H8	H9	H11	H13	H15	H17	H18	H21	H29	H31	H32	H33	H34	H35	H36	H37	H39	H41	
1	1																					
3	471 (**)																					
5	271 (**)	,535 (**)																				
8	306 (**)	,353 (**)	255 (**)																			
9	267 (**)	,225 (**)	251 (**)	422 (**)																		
11	199)	,249 (**)	196 (*)	170 (*)	270 (**)																	
13	334 (**)	,318 (**)	314 (**)	264 (**)	178 (*)	543 (**)																
15	284 (**)	,211 (**)	294 (**)	341 (**)	414 (**)	324 (**)	302 (**)															
17	314 (**)	,252 (**)	256 (**)	159 (*)	332 (**)	394 (**)	434 (**)	398 (**)														
18	289 (**)	,163 (*)	202 (**)	040	186 (*)	226 (**)	420 (**)	126	401 (**)													
21	287 (**)	097	142	167 (*)	179 (*)	224 (**)	234 (**)	362 (**)	201 (*)	293 (**)												
29	190	224	271	196	206	239	333	347	376	262	230											

	(*)	(**)	(**)	(*)	(**)	(**)	(**)	(**)	(**)	(**)	(**)									
31	302 (**)	336 (**)	167 (*)	267 (**)	250 (**)	213 (**)	269 (**)	106	215 (**)	299 (**)	320 (**)	360 (**)								
32	351 (**)	278 (**)	142	197 (*)	225 (**)	221 (**)	266 (**)	186 (*)	291 (**)	323 (**)	403 (**)	241 (**)	720 (**)							
33	384 (**)	352 (**)	180 (*)	325 (**)	255 (**)	258 (**)	349 (**)	197 (*)	340 (**)	384 (**)	378 (**)	289 (**)	710 (**)	811 (**)						
34	362 (**)	234 (**)	079	207 (**)	302 (**)	190 (*)	169 (*)	236 (**)	275 (**)	267 (**)	437 (**)	208 (**)	558 (**)	708 (**)	737 (**)					
35	309 (**)	143	113	107	174 (*)	137	196 (*)	125	199 (*)	252 (**)	252 (**)	225 (**)	438 (**)	394 (**)	427 (**)	490 (**)				
36	160 (*)	282 (**)	263 (**)	066	241 (**)	211 (**)	274 (**)	252 (**)	380 (**)	327 (**)	180 (*)	265 (**)	189 (*)	202 (**)	213 (**)	176 (*)	335 (**)			
37	102	193 (*)	145	121	196 (*)	190 (*)	260 (**)	153 (*)	276 (**)	320 (**)	128	170 (*)	174 (*)	287 (**)	222 (**)	169 (*)	269 (**)	577 (**)		
39	273 (**)	258 (**)	267 (**)	273 (**)	202 (**)	207 (**)	430 (**)	234 (**)	284 (**)	301 (**)	221 (**)	236 (**)	327 (**)	413 (**)	509 (**)	421 (**)	400 (**)	286 (**)	206 (**)	
41	145	140	236 (**)	024	115	112	298 (**)	148	364 (**)	464 (**)	132	268 (**)	309 (**)	299 (**)	370 (**)	234 (**)	272 (**)	412 (**)	373 (**)	377 (**)

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). * Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Alpha = ,8919, Standardized item alpha = ,8921

TAULUKKO TL13 Jatkuvuuden eksosysteemi

	H 19	H 23	H 25	H 27	H 28	H 40	H 42	H 50	H 51
19	1								
23	,3 67(**)	1	,						
25	,0 88	,0 80	1						
27	,2 91(**)	,2 31(**)	,4 15(**)	1					
28	,2 67(**)	,3 53(**)	,2 54(**)	,7 87(**)	1				
40	,4 12(**)	,4 75(**)	- ,046	,1 85(*)	,2 69(**)	1			
42	,2 98(**)	,2 55(**)	,1 08	,1 05	,1 86(*)	,2 33(**)	1		
50	,3 84(**)	,6 19(**)	- ,032	,3 20(**)	,4 04(**)	,5 52(**)	,1 83(*)	1	
51	,3 49(**)	,5 76(**)	- ,058	,2 12(**)	,3 08(**)	,5 24(**)	,2 07(**)	,8 67(**)	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Alpha = ,7811, Standardized item alpha = ,7833

TAULUKKO TL14 Jatkuvuuden makrosysteemi

	H4	H6	H7	H10	H12	H20	H24	H26	H30	H47	H48	H49
4												
6	223 (**)											
7	227 (**)	289 (**)										
10	347 (**)	153 (*)	265 (**)									
12	058	015	291 (**)	017								
20	345 (**)	235 (**)	215 (**)	321 (**)	003							
24	305 (**)	195 (*)	238 (**)	360 (**)	,045	313 (**)						
26	229 (**)	173 (*)	432 (**)	392 (**)	231 (**)	367 (**)	285 (**)					
30	340 (**)	302 (**)	163 (*)	317 (**)	,028	459 (**)	308 (**)	271 (**)				
47	270 (**)	293 (**)	275 (**)	279 (**)	,059	434 (**)	276 (**)	180 (*)	528 (**)			

48	232(**)	289(**)	209(**)	161(*)	,035	433(**)	400(**)	165(*)	477(**)	634(**)	1	
49	286(**)	322(**)	236(**)	199(*)	,050	473(**)	394(**)	217(**)	471(**)	609(**)	,852(**)	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Alpha = ,8095, Standardized item alpha = ,8192

Omistaja ja luopuminen

TAULUKKO TL15 Omistaja ja luopuminen, (OML)

	31	32	33	34	35	38	39	43	47	48	49
31											
32	720(**)										
33	710(**)	811(**)									
34	558(**)	708(**)	737(**)								
35	438(**)	394(**)	427(**)	490(**)							
38	333(**)	476(**)	453(**)	437(**)	367(**)						
39	327(**)	413(**)	509(**)	421(**)	400(**)	535(**)					
43	297(**)	346(**)	432(**)	367(**)	431(**)	457(**)	408(**)				
47	472(**)	394(**)	439(**)	423(**)	357(**)	246(**)	225(**)	309(**)			
48	503(**)	483(**)	481(**)	533(**)	447(**)	386(**)	355(**)	310(**)	634(**)		
49	498(**)	503(**)	496(**)	518(**)	447(**)	445(**)	409(**)	348(**)	609(**)	852(**)	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlation Matrix, N of Cases = 160,0, Reliability Coefficients 11 items, Alpha = ,9075, Standardized item alpha = ,9073

Jatkaja ja perhe

TAULUKKO TL16 Jatkaja ja perhe, (JP)

	H14	H22	H23	H24	H40	H50	H51
H14	1						
H22	,358(**)	1					
H23	,334(**)	,790(**)	1				
H24	,308(**)	,762(**)	,865(**)	1			
H40	,344(**)	,478(**)	,475(**)	,485(**)	1		
H50	,388(**)	,550(**)	,619(**)	,611(**)	,552(**)	1	
H51	,449(**)	,528(**)	,576(**)	,535(**)	,524(**)	,867(**)	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlation Matrix, N of Cases = 162,0, Reliability Coefficients 7 items, Alpha = ,8930, Standardized item alpha = ,8915

Taloudelliset järjestelyt ja verotus

TAULUKKO TL17 Taloudelliset järjestelyt ja verotus, (TJV)

	H 13	H 36	H 37	H 41	H 42	H 44	H 45	H 46
13	1							
36	,274(**)	1						
37	,260(**)	,577(**)	1					
41	,298(**)	,412(**)	,373(**)	1				
42	,158(*)	,216(**)	,410(**)	,256(**)	1			
44	,227(**)	,280(**)	,222(**)	,360(**)	,096	1		
45	,295(**)	,392(**)	,279(**)	,268(**)	,159(*)	,473(**)	1	
46	,271(**)	,275(**)	,234(**)	,284(**)	,124	,357(**)	,501(**)	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlation Matrix, N of Cases = 159,0, Reliability Coefficients 8 items, Alpha = ,7719, Standardized item alpha = ,7775

Keskustelu perheen sisällä

TAULUKKO TL18 Keskustelu perheen sisällä, (KPS)

	H 4	H1 0	H1 1	H1 8	H1 9	H2 0	H2 1	H 30
4	1							
10	,3 47(**)	1						
11	,2 24(**)	,410 (**)	1					
18	,3 06(**)	,388 (**)	,226 (**)	1				
19	,3 74(**)	,317 (**)	,346 (**)	,483 (**)	1			
20	,3 45(**)	,321 (**)	,249 (**)	,454 (**)	,545 (**)	1		
21	,3 36(**)	,299 (**)	,224 (**)	,293 (**)	,565 (**)	,643 (**)	1	
30	,3 40(**)	,317 (**)	,138	,359 (**)	,251 (**)	,459 (**)	,404 (**)	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlation Matrix, N of Cases = 159,0, Reliability Coefficients 8 items, Alpha = ,8105, Standardized item alpha = ,8135

Perheenjäsenten rooli ja työskentely yrityksessä

TAULUKKO TL19 Perheenjäsenten rooli ja työskenteleminen yrityksessä, (PJRT)

	H8	H9	H1 5	H1 6	H1 7	H29
H8	1					
H9	,422 (**)	1				
H15	,341 (**)	,414 (**)	1			
H16	,356 (**)	,397 (**)	,566 (**)	1		
H17	,159 (*)	,332 (**)	,398 (**)	,427 (**)	1	
H29	,196 (*)	,206 (**)	,347 (**)	,256 (**)	,376 (**)	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlation Matrix, N of Cases = 164,0, Reliability Coefficients 6 items, Alpha = ,7549, Standardized item alpha = ,7639

Perheen päämäärät ja ympäristö

TAULUKKO TL20 Perheen päämäärät ja ympäristö, (PPY)

	H1	H2	H3	H5	H6
H1	1				
H2	,501 (**)	1			
H3	,471 (**)	,656 (**)	1		
H5	,271 (**)	,522 (**)	,535 (**)	1	
H6	,168 (*)	,262 (**)	,170 (*)	,381 (**)	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlation Matrix, N of Cases = 161,0, Reliability Coefficients 5 items, Alpha = ,7634, Standardized item alpha = ,7638

Perheen ulkopuoliset

TAULUKKO TL21 Perheen ulkopuoliset, (PU)

	H7	H1 2	H2 5	H2 6	H2 7	H2 8
H7	1					
H12	,291 (**)	1				
H25	,285 (**)	,398 (**)	1			
H26	,432 (**)	,231 (**)	,501 (**)	1		
H27	,394 (**)	,133	,415 (**)	,650 (**)	1	
H28	,393 (**)	,074	,254 (**)	,543 (**)	,787 (**)	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlation Matrix, N of Cases = 158, Reliability Coefficients 6 items, Alpha = ,7636, Standardized item alpha = ,7765