

PIENYRITYSORIENTAATION (SBO) JA YRITTÄJÄMÄISEN
ORIENTAATION (EO) VAIKUTUS PIENTEN PERHEYRITYSTEN
STRATEGIAAN JA MENESTYMISEEN

Raija Räikkönen

Pro gradu

Helsingin yliopisto

Taloustieteen osasto

Maatalousekonomia

2019

HELSINGIN YLIOPISTO — HELSINGFORS UNIVERSITET — UNIVERSITY OF HELSINKI

Tiedekunta/Osasto — Fakultet/Sektion — Faculty Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta		Laitos — Institution — Department Taloustieteen osasto	
Tekijä — Författare — Author Raija Räikkönen			
Työn nimi — Arbetets titel — Title Pienyritysorientaation (SBO) ja yrittäjämäisen orientaation (EO) vaikutus pienten perheyriytysten strategiaan ja menestymiseen			
Oppiaine — Läroämne — Subject Maatalousekonomia, Maaseutuyrittäjyys			
Työn laji — Arbetets art — Level Pro gradu		Aika — Datum — Month and year 6.5.2019	Sivumäärä — Sidoantal — Number of pages 101 s.
<p>Tiivistelmä - Referat - Abstract</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä pienten perheyriytysten strategioista sekä tarkastella miten pienyritysorientaatio (SBO) ja yrittäjämäinen orientaatio (EO) vaikuttavat yritysten strategiaan ja niiden menestymiseen. Teoriaosassa tarkasteltiin perheyriytysten ominaispiirteitä, resursseja, toimintaympäristöä, strategiaa, pienyritysorientaatiota (SBO), yrittäjämäistä orientaatiota (EO) ja menestymistä. Työssä tuotiin esille aikaisempia tutkimustuloksia strategisten orientaatioiden vaikutuksesta yritysten strategiaan ja menestymiseen.</p> <p>Tutkimuksessa haastateltiin vuoden 2019 tammi-maaliskuussa viidestä pienestä perheyriytuksesta edellisen ja nykyisen sukupolven yritysjohtajaa, yhteensä 11 henkilöä. Yrityksistä neljä oli kolmannessa ja yksi neljännessä sukupolvessa toimivia yrityksiä eri toimialoilta. Yrittäjät vastasivat teemoittain ensin avoimiin puolistrukturoituihin kysymyksiin, joiden jälkeen haastateltavat valitsivat Likert -väittämistä parhaiten yritystään kuvaavan vaihtoehdon. Haastattelut tallennettiin äänitimuodossa, litteroitiin, analysoitiin ja verrattiin kvantitatiiviseen aineistoon. Tutkimusmenetelmien tulokset tukivat toisiaan.</p> <p>Haastatelluissa yrityksissä strategiaa ei oltu kirjoitettu, vaikka se oli kirkaana yrittäjien ajatuksissa. Yrittäjät päivittivät yritysten strategiaa tarpeen mukaan, varmistaakseen yritystensä menestymisen sukupolvesta toiselle. Pienten perheyriytysten strategiset tavoitteet olivat yrityksen kannattavuus ja hallittavuus, mutta ei yrityksen kasvu. Yritykset olivat valinneet strategiakseen joko keskittymisen tiettyihin asiakasryhmiin/ tuotteisiin tai tuotteidensa erilaistamisen.</p> <p>Kaikki haastatellut yrittäjät kokivat, että he olivat menestyneet yritystoiminnassaan, koska he olivat saavuttaneet asettamansa tavoitteet. Tutkimus osoitti, että pienyritysorientaatio (SBO) vaikutti pienten perheyriytysten strategiaan, tavoitteisiin, jatkuvuuteen ja sen kautta yritysten pitkäikäisyyteen. Yrittäjämäinen orientaatio (EO) puolestaan ohjasi strategista toimintatapaa vastaamaan jatkuvasti muuttuvan ympäristön vaatimuksiin. Näiden tekijöiden lisäksi menestymiseen olivat vaikuttaneet yritysten resurssit, tuotteiden ja palvelujen korkea laatu, asiakastyytyväisyys ja -uskollisuus, yritysten reaktionopeus ja yrityksiin sitoutunut henkilökunta. Pienten perheyriytysten tavoitteita olivat ihmiskeskeiset arvot, ei omistajien osinkotuottojen maksimoiminen.</p> <p>Yritykset ovat hyödyntäneet myös muita strategisia orientaatioita yrityksen elinkaaren aikana selviytyäkseen yritystoiminnassa sukupolvesta toiselle. Seuraavissa tutkimuksissa olisikin tarpeellista tutkia tarkemmin useiden strategisten orientaatioiden yhteisvaikutusta yritysten menestymiseen.</p>			
Avainsanat — Nyckelord — Keywords perheyriytys, pienyritysorientaatio (SBO), yrittäjämäinen orientaatio (EO), strategia, menestyminen			
Säilytyspaikka — Förvaringsställe — Where deposited Taloustieteiden laitos ja Viikin kampuskirjasto			
Muita tietoja — Övriga uppgifter — Further information Työtä ohjasi professori Pekka Mäkinen			

Sisällys	
1. Johdanto	3
1.1. Tutkimuksen tavoitteet	6
1.2. Keskeiset käsitteet	7
2. Perheyrietykset	8
2.1. Perheyrietyksen määritelmä	9
2.2. Perheyrietyksen omistajuus ja liiketoiminta	9
2.3. Perheyrietysten ominaispiirteet	12
3. Ympäristö, resurssit, strateginen orientaatio, strategia ja menestyminen	17
3.1. Ympäristö	17
3.2. Resurssit	19
3.3. Strateginen orientaatio	21
3.4. Yrityksen strategia	25
3.4.1. Strategian historia	27
3.4.2. Strateginen johtaminen	30
3.5. Menestyminen	31
4. Pienyrietysorientaatio (SBO)	33
4.1. Pienyrietysorientaatio (SBO) tutkimuksen historiaa	34
4.2. Pienyrietysorientaation (SBO) vaikutus perheyrietysten strategiaan	35
4.3. Pienyrietysorientaation (SBO) mittaaminen	36
5. Yrittäjämäinen orientaatio (EO)	37
5.1. Yrittäjämäisen orientaatio (EO) tutkimuksen historia	38
5.2. Yrittäjämäisen orientaation (EO) viisi dimensiota	41
5.3. Yrittäjämäisen orientaation (EO) teoreettiset lähestymistavat	45
5.4. Yrittäjämäisen orientaation (EO) mittaaminen	46
5.5. Yrittäjämäisen orientaation (EO) tutkimusongelmat	49
5.6. Yrittäjämäisen orientaation (EO) vaikutus perheyrietysten strategiaan	50
6. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja tutkimuskysymykset	64
7. Tutkimusmenetelmät ja aineisto	65
7.1. Tutkimusotteen valinta	66
7.2. Aineiston hankinta	68
7.3. Tutkimuksessa käytetyt mittarit	70
7.4. Tutkimuksen luotettavuus	72
7.5. Aineiston käsittely ja sisältöanalyysi	72
8. Tulokset ja tulosten tarkastelu	73
8.1. Tutkimuksen luotettavuus	73
8.2. Tutkimusaineisto	74
8.3. Perheyrietyttäjäisyys	75
8.4. Perheyrietyksen strategia	76
8.5. Strategiaa ohjaavat tekijät	81
8.5.1. Ympäristö	82
8.5.2. Resurssit	83
8.5.3. Strategiset orientaatiot	84
8.6. Yrityksen menestymiseen vaikuttavat tekijät	90
9. Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset	96
Lähteet	
Liitteet	

1. Johdanto

Perheyritysten merkitys maailmantaloudelle ja kansantalouksille on hyvin tärkeä. Lähes kaikissa maissa yrityskannasta suurin osa koostuu perheyrityksistä. (Lee 2006, 112; Zachary 2011, 28.) Pienien perheyritysten merkitys omassa toimintaympäristössään on merkittävä, koska perheyritykset tukevat alueensa työllisyyttä ja monipuolistavat toimintaympäristönsä kehittymistä.

Tilastokeskuksen rakenne- ja tilinpäätöstilaston mukaan vuonna 2016 Suomessa oli noin 284 000 yritystä poisluettuna maa-, metsä- ja kalatalouden toimialat. Yrityskannasta noin 93,3 % oli alle 10 henkilöä työllistäviä mikroyrityksiä. Suomalaisten yritysten liikevaihto vuonna 2016 oli 385 miljardia euroa, josta pienten ja keskisuurten yritysten osuus oli 59 %. (PK-yritysbareometri, 2018.)

Perheyrityksiä on Suomessa 20 % suurista yrityksistä, 38 % keskisuurista yrityksistä ja 75 % pienistä yrityksistä (Perheyritysten liitto, 2018). Suomessa perheyrityksissä työskentelee 37 % kaikkien yritysten henkilöstöstä. Pohjois-Pohjanmaalla, Keski-Pohjanmaalla, Pohjois-Savossa, Pohjois-Karjalassa ja Päijät-Hämeessä perheyrityksissä työskentelee yli 55 % alueen yritysten henkilöstöstä. Perheyrityksiä on eniten kaupan alalla sekä majoitus- ja ravitsemispalveluissa. Suomessa perheyritykset tuottavat 30 % yritysten jalostusarvosta. (PL, tiedote 25.1.2017.) Tämän takia perheyrityksiin kohdistuva tutkimus on myös tärkeää.

Usean tutkimuksen mukaan perheyritykset ovat menestyksekkäämpiä kuin muut yritykset (Allio 2004, 24; Wagner, Block, Miller, Schwens & Xi, 2015, 8). Myös Suomen työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) julkaisun 53/2009 mukaan perheyritysten työllistävyys liikevaihtoon verrattuna ja kannattavuus ovat parempia verrattuna muihin yrityksiin. Tutkimuksissa ei ole kuitenkaan löytynyt yhtenäistä selitystä perheyritysten menestymiseen.

Perheyrityksen toimintakulttuuri vahvistaa usein sitoutumista yhteistyössä mietittyyn strategiaan ja perheyrityksen pitkäikäiseen menestykseen. Yksi sukupolvi on usein hyvin pieni ja perhe toimii kiinteässä yhteistyössä perheenjäsenten kanssa. Tämä mahdollistaa yhteisten tavoitteiden asettamisen ja toteuttamisen. Tiivis yhteistyö ja joustavuus voivat johtaa uusien mahdollisuuksien löytämiseen ja jopa innovaatioprosesseihin. (Cherchem 2017, 89.) Perheyritysten strateginen johtaminen

suuntautuu usein pitkälle aikavälille, minkä takia investointien ei välttämättä tarvitse tuottaa tulosta lyhyellä aikavälillä (Habbershon & Williams 1999, 5).

Pienyritysorientaatio (SBO) on strateginen orientaatio, missä yrityksen omistajan henkilökohtaiset tavoitteet ja tarpeet vaikuttavat yrityksen toimintoihin. Sitä kuvaavaa on sitoutuminen ja tunnepohjainen kiintymys yritykseen. Pienyritysorientaatio ohjaa yrityksen käyttäytymistä, päätöksentekoa ja tavoitteita. Vahva yrityskontrolli saa aikaan kestävän tulovirran, mikä varmistaa yrityksen jatkuvuuden. (Madison, Runyan & Swinney 2014, 240-241; Runyan, Droge & Swinney 2008) Madisonin ym. (2014, 246) tutkimuksen mukaan perheyritysten suorituskyky parantuu pienyritysorientaation (SBO) kautta.

Onnistuakseen haastavassa kilpailuympäristössä yrityksillä on oltava tiettyjä erityisiä taitoja ja strategisia voimavaroja. Lukuisien tutkimuksien mukaan yrittäjämäinen orientaatio (EO) edistää yrityksen suorituskykyä, kasvua ja selviytymistä. (Covin, Green & Slevin 2006; Lumpkin & Dess 1996; Soininen, Martikainen, Puumalainen & Kyläheiko 2012.) Yrittäjämäinen orientaatio tulee ilmi yrityksen innovatiivisuudessa, proaktiivisuudessa ja riskinottohaluudessa. Lisäksi globaali menestyminen edellyttää yrityksiltä eri prosessien tehokkuuden maksimointia, minkä takia yrittäjämäisen orientaation (EO) ja yritysten suorituskyvyn välinen suhde on yksi tutkituimmista aiheista tällä tutkimussektorilla (Miller 2011, 877). Empiiriset tutkimukset osoittivat, että yrittäjämäisen orientaation (EO) ulottuvuuksien, yritysten suorituskyvyn ja liiketoiminnan menestyksen välillä on positiivinen korrelaatio. Madsenin (2007, 188) mukaan käytännön yritystoiminnassa tämä tarkoittaa sitä, että yritykset, jotka ovat enemmän yrittäjämäisiä suoriutuvat toiminnassaan paremmin.

Runyan ym. (2008, 568-569, 580) selvittivät tutkimuksessaan, onko yrittäjämäisellä orientaatiolla (EO) vai pienyritysorientaatiolla (SBO) tärkeämpi vaikutus pienyritysten suorituskykyyn. Yrittäjämäinen orientaatio (EO) ja pienyritysorientaatio (SBO) ovat teoreettisesti selkeitä ja ainutlaatuisia strategisia resursseja, koska resurssiteoria (RBV) keskittyy yrityksen resursseihin ja kyvykkyyksiin. Samalla sekä yrittäjämäinen orientaatio (EO) ja pienyritysorientaatio (SBO) ovat myös yrityksen strategisia valintoja. Yrityksen ikä vaikutti voimakkaasti tutkimustulokseen: nuorissa (alle 11 v.) yrityksissä EO vaikutti voimakkaasti suorituskykyyn mutta SBO ei ollut merkittävä vaikuttaja, kun taas pitkäikäisissä (11 v ja sitä vanhemmissa) yrityksissä

SBO vaikutti voimakkaasti yrityksen suorituskykyyn ja EO:lla ei ollut merkittävää vaikutusta. Tutkimuksen perusteella SBO on suhteellisen ainutlaatuinen resurssi ja se voi tarjota vahvan kilpailuedun yritykselle.

Madison ym. (2014, 246) tutkivat pienyritysorientaatiota (SBO) ja yrittäjämäistä orientaatiota (EO) ja niiden välistä suhdetta perhe ja ei-perheyrietyksissä. Heidän tutkimuksessa havaittiin, että paras suorituskyky oli niillä yrityksillä, joilla oli korkea yrittäjämäinen orientaatio (EO) (innovatiivinen, proaktiivinen ja riskejä ottava yritys) ja pienyritysorientaatio (SBO) (vahva henkilökohtainen päämäärä ja tunneside yritykseen). Alin suorituskyky oli yrityksillä, joilla oli alhaisin yrittäjämäinen orientaatio (EO) ja pienyritysorientaatio (SBO), mikä viittaa siihen, että sitoutumisen puute kumpaankin tahansa strategiseen orientaatioon voi olla haitallista yritykselle. Paras suorituskyky oli niillä perheyrietyksillä, joilla oli korkein pienyritysorientaatio (SBO), huolimatta siitä oliko yrittäjämäinen orientaatio (EO) korkea vai alhainen. Toisaalta päinvastoin, ei-perheyrietyksissä korkein suoritustaso oli niillä, joilla oli korkea yrittäjämäinen orientaatio (EO) huolimatta pienyritysorientaation (SBO) tasosta. Tutkimuksen mukaan perheyrietysten suorituskyky parantuu pienyritysorientaation (SBO) kautta.

Yritysten liiketoimintaympäristö tänä päivänä on monimutkainen ja siinä tapahtuu jatkuvasti merkittäviä muutoksia (Yaghoubi & Naroei 2011). Muutoksen johtamisessa edellytetään kykyä ennakoida muutokset ja valmistautua niihin etukäteen esimerkiksi suunnitelmalla yrityksen tulevaa strategiaa riittävän ajoissa. Strategiassa tehdään selkeitä valintoja, esimerkiksi luovutaan joistakin toiminnoista, tehdään uusia asioita tai toimitaan eri tavalla kuin aikaisemmin. Strategia ohjaa yrityksen toimintaa päämäärätietoisesti kohti oman vision saavuttamista. Strategisten asioiden huomioiminen yritystoiminnan pitkän tähtäimen suunnittelussa on tärkeää yritystoiminnan jatkuvuudelle. Strategisen johtamisen tarkoituksena onkin yrityksen menestymisen varmistaminen nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Menestyäkseen tänä päivänä, yritykset tarvitsevat strategista nopealiikkeisyyttä, kykyä toteuttaa ideat toiminnoiksi ja kykyä rakentaa uudenlaista liiketoimintaa. Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö edellyttää entistä enemmän strategista herkkyyttä ja oivaltamista: taitoa analysoida, tulkita oikein, havaita ja hyödyntää nopeasti vastaan tulevat strategiset tilanteet. (Doz & Kosonen 2008, 45-46, 49.) Selvästi laadittu

strategia parantaa yrityksen suorituskykyä silloin, kun toimintaympäristö muuttuu nopeasti. Tämä edellyttää yrittäjiltä uudenlaista ajattelua ja tulevaisuuden kohtaamista sekä uskallusta tehdä strategisia muutoksia yritystoiminnassaan. Strategiaan vaikuttavat erilaiset strategiset orientaatiot, joista tässä tutkielmassa perehdytään tarkemmin pienyritysorientaatioon ja yrittäjämäiseen orientaatioon.

1.1. Tutkimuksen tavoitteet

Strategia koostuu organisaation pitkän tähtäimen suunnasta ja kestävän kilpailuedun etsimisestä. Ideaalitulanteessa organisaation resurssit muokkautuvat organisaation määrittelemän pitkän tähtäimen suunnan mukaisesti (Johnson, Scholes & Whittington 2005, 6–7). Strategia on yrityksen pitkän tähtäimen tavoitteista päättämistä. Tämän lisäksi resurssien kohdistaminen ja toiminnan suuntaaminen kysyntää vastaavaksi on olennaista, jotta asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. (Chandler 1962, 11.) Yrityksen tavoitteet voivat selittää ja ennustaa yrityksen toimintatapaa ja käyttäytymistä (Runyan ym. 2008, 569). Tutkimusten mukaan menestyjiä ovat yritykset, jotka osaavat reagoida yrityksen ympäristössä tapahtuvaan muutokseen nopeimmin ja tehokkaimmin. (Porter 1988, 192; Kaplan & Norton, 2004, 116.) Yrityksen menestymiseen vaikuttavat siis resurssit, ympäristö ja strategia, kun taas strategiset orientaatiot vaikuttavat yrityksen strategiaan.

Strategiset orientaatiot ohjaavat yrityksen suuntautumista ja toimintoja. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan pienyritysorientaation (SBO) ja yrittäjämäisen orientaation (EO) vaikutusta yrityksen strategiaan ja sitä kautta yrityksen menestymiseen. Tämän tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä pienten perheyriyten strategioista, tarkastella miten pienyritysorientaatio (SBO) ja yrittäjämäinen orientaatio (EO) vaikuttavat pienten perheyriyten strategiaan ja mitkä asiat vaikuttavat yritysten menestymiseen. Tutkimustavoitteiden pohjalta on muodostettu seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Millainen perheyriyksen strategia on?
2. Mitkä ovat strategiaa ohjaavat tekijät?
3. Mitkä asiat vaikuttavat yrityksen menestymiseen?

1.2. Keskeiset käsitteet

Strategia

Tutkimuksessa strategialla tarkoitetaan päätöksentekojärjestelmää, jonka tavoitteena on ohjata organisaation toimintaa suuntaan, joka johtaa yrityksen kasvuun ja kehittymiseen (Ansoff & McDonnell 1989, 105 -106).

Strategia on julkinen linjaus siitä, miten organisaatio aikoo saavuttaa asettamansa päämäärät ja tavoitteensa. Se on myös toimintaohje organisaatiolle. (Lindroos & Lohivesi 2004, 26.)

”Strategia on se, mitä organisaatio tahtoo, tekee ja puhuu” (Juuti & Luoma 2009, 279.)

Yrittäjä

Nykysuomen sanakirjan (1983, 737-738) mukaan yrittäjä on *”fyysinen tai juridinen henkilö, joka pääammatikseen hoitaa omaa taloudellista yritystä tai harjoittaa itsenäistä ammattia”*.

Rubenowitz (1985, 129) ja Kets de Vries (1989, 142) kuvaavat yrittäjiä riippumattomiksi ja vapaiksi. Yrittäjillä on suuret suoritusvaatimukset, he etsivät haasteita ja ottavat kohtuullisen suuria laskelmoituja riskejä, he haluavat tehdä työtä itse määrittämänsä päämäärän hyväksi.

Yrittäjyys

Shane (2003, 251) määrittelee yrittäjyyden toiminnaksi (prosessiksi), johon kuuluvat mahdollisuuden havaitseminen, arviointi ja hyödyntäminen ja jonka tarkoituksena on uusien yritysten avulla saada aikaan uusia tuotteita ja palveluita, uusia tuotantoprosesseja, uusia organisointitapoja, uusia markkinoita ja uusia raaka-aineita.

Yrittäjyys lähtee mahdollisuuksien olemassaolosta, tunnistamisesta ja niihin tartumisesta sekä yksilöiden kyvystä hyödyntää mahdollisuuksia. Yrittäjyyden tarkoituksena on voiton tavoittelu liiketoiminnan kautta. Mahdollisuudet voivat merkitä yrityksen perustamista tai nykyisen tuotannon tai tilanteen tehostamista, jotka muuttavat markkinoiden toimintaa. (Shane & Venkataraman 2000, 218).

Yrittäjämäinen yritys

Millerin (1983, 771) mukaan yrittäjämäisesti suuntautunut yritys ”sitoutuu tuotemarkkina-innovaatioon, ryhtyy melko riskipitoisiin hankkeisiin ja on ensimmäisenä tuomassa proaktiivisia innovaatioita lyöden kilpailijat”.

Yrittäjämäinen orientaatio

Yrittäjämäinen orientaatio (EO) on yrityksissä organisaatiotason käsite ja viittaa innovatiiviseen ja proaktiiviseen käyttäytymiseen ja johtajan sekä työntekijöiden asenteisiin riskinotto halukkuuteen. (Covin & Slevin, 1989; Rutherford & Holt, 2007).

Yrittäjämäinen orientaatio (EO) sisältää suunniteltujen aikomusten saavuttamisen määriteltyjen tulosten kautta ja koostuu yritysjohton toimintatavoista ja tavoitteista, jotka tulevat esille innovatiivisuuden, proaktiivisuuden, riskinottohalukkuuden, itsenäisyyden ja kilpailullisen aggressiivisuuden kautta. Ne puolestaan kertovat, kuinka yritystoimintaa toteutetaan erilaisten käytäntöjen, prosessien ja päätöksen kautta. (Lumpkin & Dess 1996, 136).

Pienyritysorientaatio

Pienyritysorientaatio (SBO) on strateginen orientaatio, missä yrityksen omistajan henkilökohtaiset tavoitteet ja tarpeet vaikuttavat yrityksen toimintoihin. Sitä kuvaavaa on sitoutuminen ja tunnepohjainen kiintymys yritykseen. Pienyritysorientaatio ohjaa yrityksen käyttäytymistä, päätöksentekoa ja tavoitteita. Vahva yrityskontrolli saa aikaan kestäväen tulovirran, mikä varmistaa yrityksen jatkuvuuden. (Madison ym. 2014, 240-241.)

Perheyritys

Yritystä voidaan kutsua perheyritykseksi, kun perheellä on omistuksellinen kontrolli yrityksessä, perhe on toiminnassa mukana ja omistajayrittäjä mieltää itse yrityksen perheyritykseksi (Heinonen & Toivonen 2003, 40).

2. Perheyritykset

Tässä osiossa käsitellään aikaisempien tutkimuksien ja kirjallisuuden kautta perheyritysten määritelmää, omistajuutta ja liiketoimintaa sekä perheyrityksille ominaisia piirteitä.

2.1. Perheyriityksen määritelmä

Perheyriitykselle ei ole yksiselitteistä määritelmää. Määritelmä vaihtelee eri maiden välillä ja riippuu usein tutkimuksen kontekstista. Perheyriitykset eivät ole homogeeninen ryhmä, mikä on tehnyt tutkimuksen haasteelliseksi. (Birley 2001, 73-74.) Yksi syy perheyriityksen määrittämisen vaikeudelle on sen ainutlaatuisuus. Muun muassa perheyriityksen hallinta, omistajuus, johtaminen ja menestys vaikuttavat yrityksen rakenteisiin, strategioihin ja tavoitteisiin. Niissä perheyriitykset eroavatkin ei-perheyriityksistä. (Chua, Chrisman & Sharma 1999, 22.) Perheyriitysten liitto (2017) on antanut perheyriityksille seuraavan määritelmän:

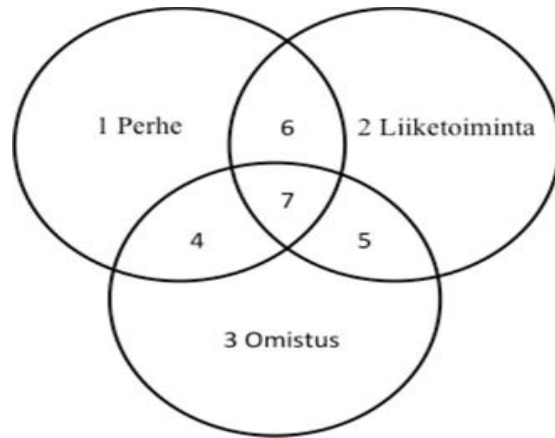
1. *Äänivaltaenemmistö on luonnollisella henkilöllä, hänen puolisoillaan tai muulla hänen sukunsa jäsenellä.*
2. *Äänivaltaenemmistö voi olla välillistä tai välitöntä.*
3. *Vähintään yksi saman perheen tai suvun jäsen tai hänen laillinen edustajansa on mukana yrityksen johdossa tai hallinnossa.*
4. *Perheen tavoitteena on omistajuuden jatkuminen seuraavalle sukupolvelle.*
5. *Listatut yhtiöt täyttävät perheyriitysmääritelmän, mikäli osakekannan hankkineella tai muutoin saaneella henkilöllä tai hänen perheellään tai sukunsa jäsenellä on 25 prosentin osuus yhtiön osakkeiden tuomasta äänivallasta. Välillinen äänivalta listatussa yhtiössä tulee olla suvun määräysvallassa*

Chua ym. (1999, 35) pyrkivät löytämään oikean määritelmän perheyriityksille tutkiessaan yli 250 perheyriitystä ympäri maailmaa. Määritelmästä tuli kuitenkin monimutkainen: ”Perheyriityks on yritys, jonka omistaa ja/tai jota johtaa saman perheen jäsenet tai pieni ryhmä perheitä. Tavoitteena on muokata ja ajaa yrityksen visiota eteenpäin usean sukupolven ajan.”

2.2. Perheyriityksen omistajuus ja liiketoiminta

Perheyriityksille on luonteenomaista omistajuus ja johto, jotka ovat perheen hallinnassa. Perheen ja yrityksen vuorovaikutus on usein yhdistelmä kolmesta eri kokonaisuudesta: yritys, omistajuus ja perhe, joissa kaikissa on omat tavoitteet ja

päämäärät. Usein yrityksen tavoitteet sisältyvät perheen tavoitteisiin. (Scheppers, Voordeckers, Steijvers & Laveren 2014, 42.)



Kuvio 1. Kolmen ympyrän malli perheyrittäjille Tagiuri & Davis (1982; 1996, 200) ja Gersick ym. (1997: 4–6) mukaan.

Gersickin, Davisin, Hamptonin ja Lansbergin mukaan (1997, 4-6) perheyrittäjässä, perheen toimiessa yrityksen merkittävänä omistajana, perhe, omistaminen ja liiketoiminta risteytyvät (kuvio 1). Nämä kolme tekijää (perhe, liiketoiminta ja omistus) ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Liiketoiminnan ja perheen omistuksen luonne vaikuttaa siihen, kuinka vahva ja minkälainen tuo vuorovaikutus on. Kuvio 1. selventää, millaisia rooleja eri jäsenillä ja sidosryhmillä on perheyrittäjissä. Kaikki ne henkilöt, jotka ovat tekemisissä perheyhtiön kanssa, voidaan asettaa johonkin kuvion seitsemään osa-alueeseen. Roolit on merkitty numeroin kuvioon ja ne voidaan luokitella seuraavalla tavalla (Gersick ym. 1997: 4–6.):

1. Henkilö on perheen jäsen, mutta hänellä ei ole omistaja eikä hän työskentele yrityksessä.
2. Henkilö on yrityksen työntekijä, mutta hän ei ole perheenjäsen eikä hänellä ole omistusta yrityksessä.
3. Henkilö ei ole perheen jäsen, mutta hän on ulkopuolinen yrityksen omistaja, joka ei työskentele yrityksessä.
4. Henkilö on perheenjäsen ja omistajana yrityksessä, mutta hän ei työskentele yrityksessä.
5. Henkilö on yrityksessä työskentelevä omistaja, mutta hän ei ole perheenjäsen.

6. Henkilö on perheenjäsen, joka työskentelee yrityksessä. Henkilöllä ei ole osakeomistuksia yhtiössä.

7. Henkilö on perheenjäsen, joka työskentelee yhtiössä ja omistaa yhtiön osakkeita.

Näillä kaikilla seitsemällä toimijalla voi olla hyvin erilaiset roolit, motiivit ja kiinnostuksen kohteet yhtiön omistuksen ja sen liiketoiminnan suhteen. Kuvio auttaa ymmärtämään, millaisessa ristiriidassa eri toimijat, jotka liittyvät perheeseen ja sen omistamaan liiketoimintaan, saattavat olla. Henkilö, joka toimii vain omistajana, saattaa haluta nostaa osinkoa mahdollisimman paljon. Vastaavasti henkilö, joka on yrityksessä töissä, saattaa olla tärkeintä varmistaa oma työpaikkansa ja sen jatkuvuus tulevaisuudessa. (Gersick ym. 1997, 7.)

Usein perheyrietyksessä on kasvollinen omistaja ja taustalla pitkäjänteisempi omistaja, jolla on pitkä omistussuhde yrityksessä. Näille kummallekin omistajille on erittäin tärkeää yritystoiminnan jatkuvuus ja pitkän aikavälin kannattavuus. He suunnittelevat toimintaa usein pitkälle tulevaisuuteen ja sietävät yrityksen heikompiakin aikoja. Yrityksen omistavat perheenjäsenet pyrkivät usein välttämään suuria riskejä, koska suurin osa heidän omaisuudestaan on sijoitettuna samaan yhtiöön. Lisäksi omistajat haluavat välttää äänivallan menettämisen. (Thomsen & Pedersen 2000, 693.) Perheyrietyksissä perheen kuulumisen päättäjiin on tavanmukainen demografinen tekijä, koska perheen jäsenet haluavat säilyttää määräysvallan ja vaikutuksen yritykseensä (Bauweraerts & Colot 2017, 186; Voordeckers, Van Gils & Van den Heuvel 2007, 137).

Pienyrietykset ovat heterogeeninen joukko, joita yhdistävät tekijät liittyvät vaikutusvaltaan, yrityskulttuuriin, tavoitteisiin ja resursseihin (Bridge, O'Neill & Cromie 2003, 224). Yksi pienyrietysten omaleimaisista tekijöistä on omistajajohtajuus ja johtajuuden itsenäisyys. Pienyrietyksen omistaa usein yksi henkilö, perhe tai pieni ryhmä henkilöitä. Yrietyksen omistaja johtaa ja tekee päätökset itsenäisesti ilman raportointivelvollisuutta. Itsenäisyys antaa toimintaan tietynlaista vapautta, mutta myös riskejä, jotka yrityksen on itse kannettava. (Haksever 1996, 34.)

Laajan toimenkuvan myötä omistajajohtajalla on hyvä kokonaiskäsitys yrityksen toiminnasta. Johtajuuden keskittyminen yhdelle henkilölle on myös riski, koska objektiiviset tiedot liiketoiminnasta saattavat puuttua. Jokapäiväiset rutiinityöt

saattavat viedä liikaa aikaa ja liiketoiminnan pitkän tähtäimen suunnittelu eli strateginen suunnittelu sekä tavoitteiden asettaminen voi jäädä toissijaiseksi. Henkilökohtaiset arvot, asenteet ja preferenssit vaikuttavat voimakkaasti pienyrityksen toimintaan. (Laaksonen, Forsman & Immonen 2004, 25.)

Pienen yrityksen resurssit asiantuntemuksen, taitojen, ajan, työvoiman ja rahoituksen suhteen ovat rajallisia. Rajalliset voimavarat vaativat yritystä selviytymään epävarmuudessa ja ottamaan suurempia riskejä, koska mahdollisuuksia riskin jakamiseen ei ole. (Bridge ym. 2003, 184.) Rajallisten resurssien takia pienyrityksessä tehdään usein vain välttämättömät investoinnit, joihin liittyy optimistiset tuotto-odotukset. Investointeihin sisältyy usein suuri riski. (Ahlstedt 1992, 322; Laaksonen ym. 2004, 25.)

Pienyrityksissä on usein sellaisia ylivoimatekijöitä, joilla se erottuu edukseen muista yrityksistä. Esimerkiksi omistajuus, riippumattomuus, kontrolli ja joustavuus antavat mahdollisuuden reagoida nopeasti toimintaympäristön muutoksiin. Ylivoimaista osaamista yrityksen on mahdollisuus täydentää asiantuntijaverkoston tai alihankinnan kautta. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1995.) Ansoffin ja McDonnellin mukaan aito yrittäjäkulttuuri poikkeaa tavanomaisesta kilpailukulttuurista. Yrittäjyydelle on ominaista 1) itsensä toteuttamiseen ja taloudellisiin palkintoihin perustuvat henkilökohtaiset arvot sekä myönteinen asenne muutokseen ja totutuista tavoista poikkeavuuteen, 2) halu kehittää ja hankkia uusia taitoja, visioida ja kyetä ottamaan uusia riskejä, 3) kansainvälisyys ja kulttuurien tarkkailu. (Ansoff & McDonnell 1989, 218.) Tällaiset tekijät mahdollistavat pienissä yrityksissä muutoksissa selviämisen.

2.3.Perheyriyten ominaispiirteet

Kirjallisuuden mukaan perheyriyket eroavat ei-perheyriykestä johtamistavoissa, suunnitteluajanjaksossa, strategisissa asioissa ja ei-taloudellisissa tavoitteissa. Myös suorituskyvyssä, riskien ottamisessa ja resurssien allokoinnissa on havaittu eroja perheyriyten ja ei-perheyriyten välillä. Johtajan rooli on myös erilainen kuin ei-perheyriyksissä perheen odotusten ja suorituspainneiden vuoksi. (Boling, Pieper & Covin 2016, 895). Usein perheyriyksissä yrittäjän merkitys ja persoona korostuvat, koska hänellä on keskeinen rooli yrityksessä. Kuratko & Hodgetts (1998, 100) ovat määritelleet yrittäjän ominaisuuksiksi sitoutumisen, tavoitteellisuuden, sinnikkyuden ja aloitteellisuuden. Lisäksi yrittäjä on realistinen, ottaa harkitusti riskejä, on

rehellinen, luotettava ja haluaa vain vähän valtaa. Yrittäjäpersoonalla on myös halu pyytää palautetta ja hyödyntää sitä.

Yrityskulttuuri

Perheyrietykset ovat heterogeeninen joukko, koska jokaisella yrityksellä on omanlaisensa historia, siihen pohjautuva kulttuuri ja siitä kumpuava yritystoiminta. Perheessä jopa useat sukupolvet voivat osallistua johtamiseen ja yritystoiminnan seurantaan, minkä takia perheen yrityskulttuuri voi saada omaperäisiäkin piirteitä. Yrityskulttuurit muuttuvat ja vaihtelevat sen mukaan, montako sukupolvea on yritystoiminnassa. Tämä vaikuttaa myös yrityksen yrittäjyysmäisyyteen. (Cherchem 2017, 87-88.)

Perheyrietyksen toimintakulttuuri ilmenee perinteissä ja uskollisuudessa. Siinä toimitaan yhteistyössä ja ohjataan perheen jäseniä omaksumaan yrityksen arvot ja tavoitteet. Onnistumista määritellään ihmisistä huolehtimisella, osallisuudella ja sisäisellä ilmapiirillä. Perheyrietykset ovat tyypillisesti pieniä ja tavallisimmin perustajasukupolven jäsenien johtamia ja omistamia, jotka palkitsevat jäseniä, jotka jakavat osaamistaan yrityksessä. Tällaisella perheyrietyksellä tutkimusten mukaan on vähän ongelmia ja paljon luottamusta, mikä edistää koordinoitua ja yhteistyötä perheen jäsenten välillä sekä edistää liikearvoa sidosryhmien kanssa. Perheen jäsenet kohtaavat sekä yrityksen että perheen tarpeet. He antavat yritykselle tietotaitonsa, verkostonsa ja sitoutumisensa varmistaakseen sen menestymisen. (Cherchem 2017, 89.)

Perheyrietystutkimuksissa osa tutkimuksista väittää, että perheyrietyt tarjoaa ympäristön, mikä edistää yrittäjämäistä aktiivisuutta. Toiset tutkimukset ovat tulleet puolestaan johtopäätökseen, että perheyrietykset ovat haluttomia innovoimaan, hitaita muuttumaan ja välttävät riskejä. (Lumpkin, Brigham & Moss 2010, 241.) Naldin ym. (2007) tutkimuksen mukaan perheyrietykset tekevät päätöksiä, tavoittelevat uusia uskaliaita hankkeita ja investoivat projekteihin enemmän intuitiivisesti, epämuodollisesti ja ilman kannattavuuslaskelmia, joten perheyrietyksissä yrittäjämäisiä toimenpiteitä on vaikeampi ymmärtää ja tuloksia vielä vaikeampi ennustaa. Joidenkin mielestä intuitio ja joustavuus, joilla perheyrietykset tavoittelevat mahdollisuuksia, voivat olla ainutlaatuinen kilpailuetu verrattuna ei-perheyrietyksiin. (Naldi, Nordqvist,

Sjöberg & Wiklund 2007, 41-42.) Perheyriyksissä tarkka huolenpito talousasioista ohjaa yrittäjämäisiä strategioita (Pittino, Martínez, Chirico & Galván 2017, 322; Zellweger ja Sieger 2012, 72).

Tutkimusten mukaan perheen sitoutumisen ja yrityksen suorituskyvyn välillä on positiivinen riippuvuus (O’Boyle, Pollack & Rutherford 2012, 3). Pienessä perheyriyksessä taustalla on pitkäaikainen vuorovaikutus ja yhteiset jaetut kokemukset, joiden kautta luottamus ajan saatossa kasvaa. Kyky asioiden syvälliseen tarkasteluun kumpuaa lujasta ja vahvasta ilmapiiristä. Luja luottamus ja tiivis vuorovaikutus ovat tärkeitä osatekijöitä myös sosiaaliselle pääomalle yrityksen voimavarana. Strategia on usein perheyriyksissä laajan vuorovaikutusprosessin tulos.

Perheyriyksissä ilmenee sellaisia konflikteja, joita muunlaisissa yrityksissä ei ilmene: sisarusten kilpailua, identiteettiongelmia, omistajuuden hajaantumista perheen jäsenten välillä, lasten halua erottua vanhemmistaan ja aviollisia eripuraisuuksia (Dyer & Handler 1994, 75). Konflikteille herkkiä osa-alueita ovat säännöt, avainhenkilöiden vaihtuminen ja arviointi (Koiranen 1998, 26). Perheen ja liiketoiminnan välillä kompleksiset suhteet ja riitojen todennäköisyys on suurempaa muihin yritysmuotoihin verrattuna. Konfliktien vaikutukset ja seuraamukset voivat olla paljon vaikeampia kuin muissa yrityksissä, minkä vuoksi on hyvä ymmärtää, kuinka konfliktit voivat haitata tai parantaa perheyriyksen toimintaa. (Kellermanns ja Eddleston 2004, 209-210.)

Perhemäisyys- resurssi

Perheyrittäjyydessä ”perhemäisyys” käsite sisältää ainutlaatuiset resurssit ja kyvyt, jotka liittyvät perheen osallistumiseen ja vuorovaikutukseen, esim. omistajuuteen, johtamiseen, hallintoon ja visioon. (Czemiel-Grzybowski 2015, 182). Se viittaa ainutkertaisiin yritystason kykyihin ja resursseihin, mitkä syntyvät, kun yritystoiminta ja perhe yhdistyvät. Nämä tekevät perheyriyksestä erityislaatuisen ja erottavat ne ei-perheyriyksistä. (Irava & Moores 2010, 229, 231.)

Tutkiessaan ”perhemäisyys”-resurssin roolia usean sukupolven perheyriyksissä Irava ja Moores (2010, 223-224, 230-232) havaitsivat, että yrityksissä oli aineellisia resursseja, jotka liittyivät omaisuuteen ja aineettomia resursseja, jotka liittyivät tietoihin, taitoihin ja kokemukseen. Aineettomat resurssit toivat usein kestäväää

kilpailuetua, koska niitä oli vaikea jäljitellä ja tunnistaa. Perheyriityksen täytyi hallita tarvittavia ainutlaatuisia kykyjä ja resursseja ja ohjata niiden hyödyntämistä strategisen johtamisen näkökulmasta. Perheyriityksen strategiat perustuivat vahvasti perheen pyrkimyksiin ja arvoihin. Jotta yritys selviytyi sukupolvelta toiselle, tärkeintä oli yrittäjämäisen ajattelutavan säilyttäminen yrityksen jokaisessa sukupolvessa. Perhemäisyys -resurssi vaihteli perheyriityksien kesken ja se vaikutti yrityksen suorituskyykyyn sekä positiivisesti että negatiivisesti, riippuen sen voimaannuttavasta tai näivetyttävästä luonteesta. Yhden yrityksen vahvuus saattoi olla toisen yrityksen heikkous. Yritykset, jotka kykenivät johtamaan perhemäisyys -resurssia, oli suurempi taipumus pitää yllä yrittäjämäistä orientaatiota (EO) ja sitoutua yrittäjämäisiin toimenpiteisiin. Jotta perheyriityks jatkui ja menestyi, sen oli kehitettävä yrittäjämäinen ajattelutapa, joka löysi mahdollisuuksia liiketoimintaympäristöstään. Perheen resursseihin liittyivät perheen arvot, jotka ohjasivat perheyriitystä.

Psykologinen omistajuus

Pittinon ym. (2018, 312, 322) ja Sciascian, Mazzolan ja Chiricon (2013) mukaan psykologinen omistajuus sitoo henkilön sekä materiaaliseen että ei-materiaaliseen omaisuuteen ja kannustaa perheen jäseniä tekemään yrityksessään toimenpiteitä, mitkä luovat arvoa. Tutkimuksessaan he ehdottivat, että tiedon jakamisen käyttäytymismalli on tärkeä linkki perheen jäsenten psykologisessa omistajuudessa ja yrittäjämäisen orientaation ulottuvuuksissa, koska tiedon jakaminen muuttaa tiedollisia ja tunneperäisiä mielipiteitä yritystason lopputuloksiksi. Kuitenkin eri sukupolvien perheenjäsenet altistuvat suuremmalla todennäköisyydellä voimakastunteisiin ristiriitoihin, mitkä voivat haitata tiedonjakoprosesseja. Jos yrityksessä on useampia sukupolvia, toimijoiden suhteiden monimutkaisuus voi lisääntyä. Eri sukupolvien näkemuserot voivat johtaa virallisempiin yhteistyömekanismeihin usean sukupolven yrityksissä (Pittino ym. 2017, 322; Songini, Morelli, Gnan & Vola, 2015).

Perheyriityksissä perheen jäsenillä on vahvoja tunnesiteitä yritykseen, ja joskus yritys voi olla jopa osa perheen identiteettiä. Perhe voi toteuttaa liiketoiminnassaan omia arvoja, jolloin ne vaikuttavat yrityksen strategioiden valintaan. Monissa perheyriityksissä taloudellisten arvojen lisäksi tärkeitä ovat ei-taloudelliset arvot. Usealle perheyriityksen omistajalle yritys ja yrittäjyys ovat normaalin yritystoiminnan lisäksi elämäntapa. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 76-77, 155.)

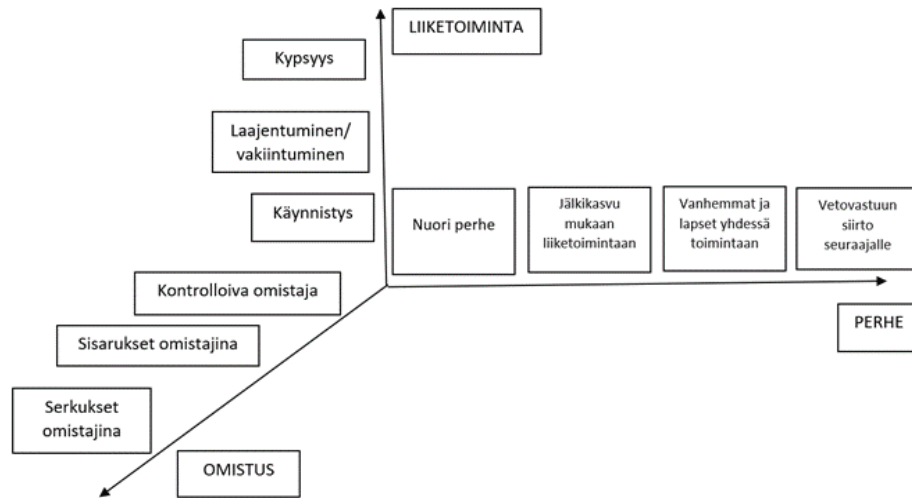
Perheyrietysten ikä ja muuntautuminen

Tutkimusten mukaan on kaksi kilpailevaa selitystä, miksi perheyrietykset elävät pitkään. 1) Perustajasukupolven jälkeen perheyrietyty voi muuttua riskejä välttäväksi ja suosia konservatiivista ja vähemmän innovatiivista käyttäytymistä strategioissaan, koska johdossa oleva perheenjäsen on vastuussa perheen omaisuudesta ja haluaa pitää yrityksen hallinnan perheen sisällä. 2) Perheyrietyty tarjoaa yritysmpäristön, mikä ohjaa yli sukupolvien jatkuvaan yritys toimintaan. Tämä on peräisin sukupolvien kontrolloimasta johtamiskäyttäytymisestä ja kyvystä ohjata seuraavaa sukupolvea harjoittamaan yritys toimintaa sekä saavuttamaan pitkän tähtäimen orientaatio yrityksessä opittujen kykyjen ja saatujen resurssien avulla. Useamman sukupolven yrityksissä perheen johtajien läsnäolo on eduksi yritys toiminnassa. (Cherchem 2017, 87.)

Evoluution kautta perheyrietykset ovat kehittyneet entistä enemmän ammattimaisiksi perheyrietyksiksi. (Cherchem 2017, 89.) Hierarkkinen kulttuuri näkyy virallisissa, koordinoituissa ja kontrolloituissa toimenpiteissä. Se keskittyy keskittämiseen, strategiseen suunnitteluun ja virallisiin sääntöihin, millä varmistetaan ammattimaisuus, standardisointi ja ennustettavuus. Menestystä pidetään yrityksen tehokkuutena, vakautena, vaikuttavuutena ja sujuvana toimintana. (Cherchem 2017, 89.)

Gersick, Lansberg, Desjardin ja Dunn (1999) ottivat ajan mukaan kolmen ulottuvuuden muutosmalliin. Se kuvaa ajan tuomia muutoksia perheessä, omistuksessa ja liiketoiminnassa (kuvio 2). Kaikki kolme ulottuvuutta vaikuttavat toisiinsa, vaikka ovatkin itsenäisiä tekijöitä ja kehittyvät omaan tahtiinsa. Mallissa yrityksen liiketoiminta kehittyy yrityksen käynnistämisestä kasvuvaiheen kautta kypsyyteen. Yrityksen omistajuus kehittyy yrittäjän omistuksesta perheen omistukseen ja siitä edelleen suvun omistukseen. Kolmannella akselilla perheen vaikutus yrityksessä kasvaa suhteessa aikaan. Usein yritystä hoitaa yrityksen alkuvaiheessa vain yrittäjä, minkä jälkeen perhe tulee mukaan yritys toimintaan. Yhdessä johtamisen kautta siirrytään ajan myötä vallan siirtoon. (Gersick ym. 1999, 17-18.) Tutkimusten mukaan 84 % perheyrietyksistä haluaisi siirtää yrityksen seuraavalle sukupolvelle, mutta siirryttäessä ensimmäisestä sukupolvesta toiseen siinä onnistuu vain kolmannes

perheyrittäjästä. Vain 10 % yrityksistä onnistuu siirtämään yrityksensä kolmannelle sukupolvelle (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 87).



Kuvio 2. Kolmen ulottuvuuden muutosmalli (Gersick ym. 1999, 17).

Tutkimus perheyrittäjien erilaisuudesta voidaan jakaa kahteen eri suuntaukseen: 1.) ne, jotka yhdistävät perheen laajuuden ja tavat omistajuuteen, johtamiseen, hallintotapaan ja onnistumiseen sekä 2.) ne, jotka keskittyvät perheen vaikutukseen käyttäytymis- ja päätöksentekotapoihin perheyrittäjissä (Schepers ym. 2014, 52.)

Perheyrittäjät on jaettu tutkimuksissa usein kolmeen eri tyyppiseen ryhmään: perustajakeskeisiin perheyrittäjiin, sisarus- tai serkkuyrittäjiin ja avoimiin perheyrittäjiin (Lumpkin ym. 2010, 246).

3. Ympäristö, resurssit, strateginen orientaatio, strategia ja menestyminen

Tässä osiossa käsitellään yritysten toimintaympäristöä ja resursseja, strategisia orientaatioita, yrityksen strategiaa ja menestymistä kirjallisuuden ja aikaisempien tutkimusten kautta.

3.1. Ympäristö

Nyky maailma on globaali, missä totut toimialarajat ovat hävinneet ja verkostoituminen on tiivistynyt. Perinteiset toimintamallit ja taloudelliset rakenteet ovat murtuneet uuden teknologian ja globalisaation vaikutuksesta. (Hautamäki 2001, 21; Toivola 2005, 11.) Digitalisoituminen on muuttanut myynnin, markkinoinnin,

hankintaketjujen, logistiikan toimintamalleja ja johtamiskäytäntöjä. Kilpailussa selviämisen vaatimukset ovat muuttuneet, kilpailuun on tullut uusia toimijoita ja markkinoille tuleminen useat esteet ovat poistuneet (Doz & Kosonen 2008, 37), samalla kun resurssien kilpailukykyä voidaan tehostaa uusien tekniikoiden avulla (Porter 1991, 108).

Nykyisessä toimintaympäristössämme teknologian kehittyminen ja digitalisoituminen ovat mahdollistaneet tuottavuuden kasvun ja liiketoiminnan toimintatapojen muutoksen. Medialisoitumisen kautta mm. yritysviestintä on korostunut. Eri kansallisuudet liikkuvat ympäri maailmaa ja yritykset monikulttuuristuvat. Markkinat toimivat maailmanlaajuisesti kellon ympäri. (Tienari ja Meriläinen 2009, 13-17, 25-28, 30.) Tänä päivänä kansainvälisyys, luovuus ja inhimillinen pääoma ovat korostuneet. Tässä aikakaudessa on rakennettu luottamusta, organisoiduttu verkostojen kautta, kyseenalaistettu olemassa olevia ratkaisuja ja luotu uusia innovaatioita. (Wilenius 2004, 24-25, 28; Toivola 2005, 9.)

Globalisaation seurauksena kaikki maailman yritykset kilpailevat toistensa kanssa toimialasta riippumatta. (Kim & Mauborgne 2005, 71.) Maantieteellisillä välimatkoilla ei ole enää merkitystä. Informaatioteknologian myötä vuorovaikutus on lisääntynyt maailmanlaajuiseksi. Tavarakeskeisestä elämästä ollaan siirrytty yhä enemmän elämyseskeiseen elämään, jossa halutaan kokea uudenlaisia aistimuksia ja tunnetiloja. Sosiaalinen media on luonut uudenlaista yhteisöllisyyttä, joka voi johtaa merkityksellisyyden lisääntymiseen ja silloin kuluttaja haluaakin olla rakentamassa jotain vaikuttavaa ja olla hyödyksi. (Hienonen 2011, 12-14.)

Yritysten toimintaympäristö on myös muuttunut viime vuosikymmenien aikana tuotantolähtöisyydestä entistä markkina- ja asiakaslähtöisemmäksi. Palvelujen tuottaminen on noussut entistä merkittävämpään asemaan. Yhteiskunnassa tapahtuneet muutokset ovat myös lisänneet yrityksiin kohdistuvia vaatimuksia. Yrityksiltä on alettu vaatia entistä enemmän eettistä, moraalista ja avointa käyttäytymistä (Dawkins & Lewis 2003, 190) sekä yhteiskuntavastuuta ympäristöystävällisten ratkaisujen löytämiseksi (Tienari & Meriläinen 2009, 36). Asiakkaat vaativat yhteensovitetuista ratkaisuja, toisin sanoen integroitua yhtymätason arvonluontilogiikkaa (Doz & Kosonen 2008, 42-43). Yritystoiminnassa on keskeistä toimintaympäristön jatkuva seuraaminen ja analysointi. Tämä edellyttää yrittäjiltä

uudenlaista ajattelua ja tulevaisuuden kohtaamista sekä uskallusta tehdä strategisia muutoksia yritystoiminnassaan.

Hamelin (2001, 19, 132–136) mukaan ”*Muutos on 2000-luvulla epäjatkuva, äkkinäistä, kapinahenkistä. ... Tätä nykyä elämme maailmassa, jossa kaikki on korostunutta eikä mitään tasapainoa ole.*” Muutos on yksi keskeisin voima, mikä määrittää yrityksen toimintaa sekä ulkopuolelta että sisäpuolelta. Jatkuvaa muutosta voidaan pitää joko mahdollisuutena tai uhkana, johon yrityksen täytyy reagoida. Koska liiketoiminnassa menestys on tavoiteltavaa, muutoksessa selviytymistä pidetään jo menestymisenä. Hamelin näkemyksen mukaan muutoksessa selviävätkin parhaiten ”uutuusaddiktit” ja ”muutosnarkomaanit”.

Jo 1980-luvulla Porter havaitsi, että menestyjiä ovat yritykset, jotka osaavat reagoida yrityksen ympäristössä tapahtuvaan muutokseen nopeimmin ja tehokkaimmin (Porter 1988, 192; Kaplan & Norton, 2004, 116). Nopeaa reagointia voidaan kutsua ”strategiseksi ketteryydeksi” (Doz & Kosonen 2008, 28–38, 45–53, 68–77, 90–93; Hamel 2001, 129). Strategiatyön tekijöiden täytyy tuntea ympäristö, missä yritys toimii, koska strategiatyö on sidoksissa toimintaympäristöihin ja tilanteisiin. Muuttuviin tilanteisiin yrityksen on kyettävä reagoimaan strategiassaan ketterästi. (Tienari & Meriläinen 2009, 134.) Yrityksen strategian tehtävä onkin helpottaa toimimista jatkuvassa muutoksessa.

3.2. Resurssit

Resurssipohjaisesta näkökulmasta on tullut yksi tärkeimmistä teorioista strategisessa yritystutkimuksessa (Barney, Wright & Ketchen 2001). Penrose (1959, 24,74-75, 77) esitti jo 1950-luvulla resurssipohjaisen näkökulman, jonka mukaan resursseja ovat fyysisten resurssien (mm. maa-ala, raaka-aineet, pääoma ja työvoima) lisäksi aineettomat resurssit, jotka voivat määrittellä yrityksen yksilöllisen luonteen. Käsitteenä resurssit on yleistynyt vasta 1980-luvulla, jolloin Wernerfelt (1984) tarkensi resursseja ”*kaikeksi aineelliseksi ja aineettomaksi omaisuudeksi, joka on jossain määrin sidottu yritykseen*”. Resursseja ovat määritelmän mukaan myös yrityksen sisäinen osaaminen, liiketoimintasuhteet ja tehokkaat työprosessit.

Barney (1991, 101) luokitteli resurssit fyysiseen, inhimilliseen ja organisationaaliseen pääomaan. Hän kuvaili resursseja ”*organisaation omaisuudeksi ja varallisuudeksi sekä kyvykkyyksiksi, joita olivat yrityksen tiedot, taidot ja prosessit, joita yritys itse*

kontrolloi ja jotka ohjaavat strategioita kohti yrityksen parempaa tehokkuutta ja suorituskykyä”. Strategisessa johtamisessa resurssinäkökulman mukaan lisäarvoa voidaan luoda vain silloin, kun resursseja arvioidaan ja järjestellään uudelleen niin, että löydetään uusia mahdollisuuksia ja hyödynnetään niitä kunkin ajan toimintaympäristöön sopivalla tavalla.

Barneyn (1991, 105-106) mukaan resurssin tulee olla harvinainen eli se ei voi olla kaikkien omistuksessa olemassa olevassa kilpailutilanteessa, arvokas, jolloin se myötävaikuttaa yrityksen suorituskykyyn ja korvaamaton eli toinen resurssi ei voi korvata sitä eikä kyseistä resurssia voida siirtää muuhun toimintakontekstiin. Lisäksi resurssi ei saa olla kilpailijoiden jäljiteltävissä eikä helposti kopioitavissa. Näiden ominaisuuksien avulla resurssi voi tuoda yritykselle pysyvän kilpailuedun. Kysymys menestymisestä voikin löytyä yrityksen ainutlaatuisista ja vaikeasti jäljitettävistä resursseista ja kyvykkyyksistä, joita yhdistelemällä yritys voi saavuttaa kilpailuedun kilpailijoihinsa verrattuna.

Uusimpien tulkintojen mukaan dynaamisia kyvykkyyksiä voidaan pitää ”*yrityksen käyttäytymisen orientaationa tilanteessa, jossa yritys integroi, muotoilee, uudistaa ja luo resurssejaan*”. Dynaamiset kyvykkyydet määrittävät ”*yrityksen kyvyksi integroitua, rakentaa tai muotoilla uudelleen sisäiset ja ulkoiset kyvykkyydet sopeutumaan nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön*” (Ambrosini & Bowman 2009, 31, 33). Kyvykkyys on siis prosessi, joka vaikuttaa resurssiin. Yrityksen nykyisillä kyvykkyyksillä voidaan vaikuttaa nykyiseen suorituskykyyn ja tuloksiin, mutta dynaamisilla kyvykkyyksillä vaikutetaan tulevaisuuden resursseihin, suorituskykyyn ja tuloksiin. Lehtosen mukaan (1999, 84) liikkeenjohdossa tarvitaan neljää lahjakkuuden osa-aluetta, jotta yritystoiminta onnistuu: innovointia, analyysihin perustuvaa edistämistä, toiminnan käsitteellistä ajattelua ja päivittäistä johtamista. Toiset yritykset voivat olla kannattavampia juuri siksi, että ne osaavat hyödyntää kyvykkäämmin resurssejaan kuin toiset yritykset.

Yrityksen strategioiden, kehittymisen ja kasvun lähtökohtana voidaan pitää resursseja, joita yrityksellä itsellään on. Resurssipohjaisessa näkemyksessä yritystoiminnan lähtökohtana ovat yrityksen omistuksessa olevat pääomat, tieto, taidot ja kyvyt. Kun resursseja käytetään innovatiivisesti muuttuvan kysynnän mukaisesti, ne tuovat yritykselle kilpailuetua. (Coates & McDermott 2002, 436 -437.) Yrityksen on osattava

hyödyntää käytettävissä olevat resurssinsa mahdollisimman tehokkaasti ja ohjattava niitä tavoitteiden mukaisesti, jotta yritys menestyy (Duffy & Nanhou 2002, 7).

Yrittäjiltä vaaditaan ennen kaikkea kykyjä, mitkä liittyvät päätöksentekotaitoihin. Käyttäytymiseen vaikuttaa taustalla demografiset tekijät kuten esimerkiksi sukupuoli, ikä ja koulutus. Älykkyyttä vaaditaan kriittiseen ajatteluun ja abstraktien asioiden käsittelyn kyvykkyyteen. Työmotivaatio on sidoksissa suoriutumiseen ja päämäärien saavuttamiseen. Persoonallisuuden piirteet ovat henkilölle pysyviä ja luonteenomaisia, mitkä selittävät päivittäistä käyttäytymistä, älykkyyttä, motivaatiota, demografisia tekijöitä ja kyvykkyyttä. (Furnham 1992,12-14.) Pienissä yrityksissä yksittäisten henkilöiden piirteet, mielenkiinnon kohteet (intressit) ja intohimot korostuvat. Strateginen orientaatio on myös kyvykkyys, jota toteutetaan yritystoiminnassa.

Yrittäjät omaavat taitoja ja tietoa yrityksessä, elikkä kyvykkyyksiä, jotka mahdollistavat voimavarojen hyödyntämisen ja toimintojen koordinoinnin. Näitä näkymättömiä resursseja on kilpailijoiden vaikea jäljitellä. (Day 1994, 38.) Kun yrittäjällä on strategista kyvykkyyttä, hänellä on kyky suunnata yritystä halutun tavoitteen suuntaan ja kykyä toteuttaa strategiansa (Sinkula, Baker & Noordewier, 1997). Tällaista päämäärätietoista strategista kyvykkyyttä tarvitaan yhä enemmän tulevaisuuden ennakoimattomuuden takia.

3.3. Strateginen orientaatio

Sanakirjan mukaan 'suuntautuminen' viittaa 'yleiseen ajatuksen, taipumuksen tai mielenkiinnon' pysyvään suuntaan (suomisanakirja.fi). Pienyritysorientaatio (SBO) ja yrittäjämäinen orientaatio (EO) ovat selvästi erotettavia ja erillisiä pienyritysten strategioita. Pienyritysorientaatio (SBO) ei ole yrittäjämäisen orientaation (EO) puutetta niin kuin aikaisemmin tutkijat olettivat (Runyan ym. 2008, 583; LeBel ym. 2010, 208). Strategiset orientaatiot eli suuntautumisot ovat periaatteita, jotka ohjaavat yrityksen toimintoja ja kehittävät käyttäytymistä, joilla varmistetaan yrityksen elinkelpoisuus ja suorituskyky (Deutscher, Zapkau, Schwens, Baum & Kabst 2016, 849; Hakala 2011, 199). Yrityksen strateginen orientaatio voi olla keskeisin tekijä, kuinka yritys määrittelee ja jäsentää toimintansa ja uudet aloitteensa (Leskovar-Špacapan & Bastič 2014, 161). Jotkut tutkimukset pitävät strategisia orientaatioita yrityksen kehitysprosessina (Hakala 2011, 206).

Strategisia orientaatioita on tulkittu kyvykkyyksiksi, jotka mahdollisesti täydentävät toisiaan ja yhdessä voivat johtaa kilpailuetuun (Deutscher ym. 2016, 851; Hult & Ketchen 2001). Toisiaan täydentävät kyvyt ovat yrityksessä ainutlaatuisia kyvykkyyksiä, joita on vaikea jäljitellä. Ne saavat aikaan synergiaa, mikä auttaa yrityksen kasvuun, parempaan suorituskykyyn ja kestävään kilpailuetuun (Deutscher ym. 2016, 851; Hult, Hurley & Knight 2004.) Jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä, jossa asiakkaat vaativat jatkuvasti uusia tuotteita, yritykset tarvitsevat useanlaisia kyvykkyyksiä.

Suurin osa strategisia tutkimuksia käsittelevistä tutkimuksista keskittyy vain tiettyyn strategiseen orientaatioon ja sen vaikutukseen yrityksen suorituskykyyn. Vain muutama tutkimus käsittelee useamman strategisen orientaation vaikutusta yrityksen suorituskykyyn ja kilpailuedun saavuttamiseen. (Deutscher ym. 2016, 850.) Esimerkiksi Hult ym. (2004) ja Laukkanen, Nagy, Hirvonen, Reijonen ja Pasanen (2013) tutkivat yrittäjämäisen orientaation (EO), markkinaorientaation (MO) ja oppimisorientaation (LO) suoria vaikutuksia yrityksen suorituskykyyn. Kummassakin tutkimuksessa löydettiin yrittäjämäisen orientaation (EO) ja markkinaorientaation (MO) merkittävä positiivinen vaikutus yrityksen suorituskykyyn. Esim. Liu ym. (2002) sekä Mu ja Benedetto (2011) ovat tutkineet, kuinka yrittäjämäisen orientaation (EO), markkinaorientaation (MO) ja oppimisorientaation (LO) suhteet vaikuttavat toisiinsa ja suorituskykyyn. Kummatkin havaitsivat tutkimuksessaan, että oppimisorientaatio (LO) vaikuttaa yrittäjämäisen orientaation (EO) ja markkinaorientaation (MO) suorituskykyyn. Useat tutkimukset painottavat, että yritykset pyrkivät hyödyntämään useita strategisia orientaatioita voidakseen menestyä (Deutscher ym. 2016, 850).

Useimpien tutkimuksien mukaan yritysten tulisi kehittää ja käyttää toiminnassaan useita orientaatioita, koska tutkimuksissa on löydetty positiivisia yhteyksiä strategisten orientaatioiden ja yritysten suorituskyvyn välillä. Strategisten orientaatioiden keskinäiset suhteet voivat antaa sekä pienille että suurille yrityksille pysyvän kilpailuedun. Yksittäinen suuntautuminen ei kuitenkaan riitä kehittämään yrityskulttuuria, mikä mahdollistaisi yritykselle paremman suorituskyvyn (Hakala 2011, 199-200.) Tutkimuksissa ei ole löydetty vastausta, mikä strateginen orientaatio

tai mikä strateginen orientaatioyhdistelmä johtaa parempaan suorituskyyyn (Deutscher ym. 2016, 849).

Strategiset orientaatiot ovat usein sidoksissa toisiinsa, vaikka tutkimukset eivät ole pystyneet ratkaisemaan kuinka ne toimivat yhdessä tai mikä on niiden syy -seuraus suhde. Yrityksen sisäinen kulttuuri ja ympäristön muutosten määrä vaikuttavat strategisten orientaatioiden voimakkuuteen ja ne voivat muuttua tai kehittyä ajan kuluessa. Yritys voi painottaa myös jotain orientaatiota ja muuttaa sitä. Useat tutkimukset ehdottavat, että useampien strategisten orientaatioiden yhdistäminen voi tuoda yrityksille paremman sekä suorituskyyyn että kilpailuedun. (Deutscher ym. 2016, 849; Hakala 2011, 203-206.)

Markkinaorientaatio (MO)

Markkinointikirjallisuudessa markkinahenkisyys on pitkään ollut yksi yrityskulttuurin peruskivistä, mitä vaaditaan yritysten hyvään suorituskyyyn. Markkinaorientaatio suuntautuu yrityksen ulkopuoliseen ympäristöön. Se voi sisältää asiakas-, kilpailija- ja markkinasuuntautumiset, joiden avulla yritys vastaa kilpailuympäristön vaatimuksiin. Siihen liittyvät kaikki investoinnit markkinointiin ja henkilöihin, jotka liittyvät asiakasorientaation ja markkinointikonseptin omaksumiseen. Asiakas- ja markkinaorientaatio viittaavat arvonluontiin yrityksen kykyjen kautta ymmärtää ja hyödyntää tietoa asiakkaista, kilpailijoista ja markkinoista. (Hakala 2011, 201-202).

Oppimisorientaatio (LO)

Oppimisorientaatio (LO) voidaan nähdä yrityksessä uuden tiedon vaikutuksena käyttäytymiseen eli oppimisen tuloksena yritys toimii uudella tavalla tai syntyy uutta arvonluontia. Oppimisorientaatio on yrityksen taipumusta luoda ja käyttää tietoa saavuttaakseen kilpailuetua ja sitä kautta edesauttaa yrityksen suorituskyyä. (Hakala 2011, 202-203).

Teknologiaorientaatio

Teknologiaorientaatio sisältää tuote-, tuotanto- ja innovaatio-orientaatiot. Teknologiaorientaatio kattaa yrityksen prosessit, tuotteet, palvelut ja teknologian, jotka yritys valitsee vastatakseen kilpailuympäristön kysyntään ja ovat positiivisesti yhteydessä yrityksen suorituskyyyn (Hakala 2011, 201).

Uusien innovaatioiden, tuotantoprosessien ja teknologisten ratkaisujen kautta luodaan parhaiten asiakkaille arvoa ja kestäväää menestystä yritykselle. Investoimalla uusiin teknologioihin yritys voi varmistaa elinkelpoisuutensa, kun muutokset häiritsevät totuttuja markkinoita. (Hamel & Prahalad 1991, Hakala 2011, 201-202). Teknologiaorientaation ydin on yrityksen kiinnostus uusiin ratkaisuihin, jotka luovat lisäarvoa asiakkaille (Hakala 2011, 202).

Verkosto-orientaatio

Kiristyvässä kilpailussa vain harva yritys pystyy kilpailemaan tehokkaasti yksin. Hyödyntämällä muiden yritysten voimavaroja ja osaamista, yritys voi saavuttaa jotain sellaista, mihin yritys ei omin voimin pysty. (Toivola 2005, 9-10.) Kun verkostoitumisessa yhdistetään useiden eri yritysten voimavarat ja osaaminen sekä vuorovaikutus, tuloksena on jaettu markkinariski tai menestys sekä yrityksille yhdessä luotu lisäarvo. Lisäarvo voi näkyä esimerkiksi uusina tuotteina, lisääntyneenä myyntinä tai markkina-arvona. (Vakaslahti 2004, 18.) Hakasen, Heinosen ja Sipilän (2007, 44-45) mukaan verkostoituminen on prosessi, jossa yhteistyössä toimivien yritysten arvot, tieto ja osaaminen yhdistetään toiminnaksi, joka tuottaa lisäarvoa.

Useilla yrityksillä on tarve verkostoitua, koska harvalla organisaatiolla on kaikki tarvittava tieto markkinoista, teknologian kehityksestä ja rahoituksesta pysyäkseen kilpailussa mukana. Parhaiten menestyvät yritykset, jotka oppivat ja uudistuvat nopeammin kuin kilpailijat. Tämän takia yritykset tarvitsevat ulkopuolista osaamista ja voimavaroja. Yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavat huomattavasti myös verkosto-osaaminen ja yhteistyökyky. Yrityksen on kyettävä rakentamaan verkostosuhteita, jotka ovat luottamuksellisia ja pohjautuvat avoimeen kommunikaatioon ja sitoutumiseen. (Hakanen ym. 2007, 24.)

Verkostoituminen on erittäin tärkeää nimenomaan pienyrityksille ja yksi tärkeimmistä kasvukeinoista kasvuhakuisilla pk-yrityksillä. Monipuolinen verkosto on yksi menestyvän pienyrityksen tunnusmerkeistä. Esimerkiksi pienille yrityksille on tyypillistä verkostomainen toiminta, jossa rakennetaan usein sekä yhteistä tarjontaa että markkinointia. Pienyritysten muodostamisessa verkostoissa edellytetään myös kyvykästä johtamista ja luottamuksen rakentamista. (Hakanen ym. 2007, 75–76, 118.)

Nykyajassa korostetaan verkostoitumisen tärkeyttä pienyrittäjille. Pienyrittäjien vaikeutena on saavuttaa kilpailukykyisyys ja kestävä asema kovenevilla markkinoilla. Verkostoituminen antaa pienyritykselle uusia voimavaroja ja kilpailullista hyötyä, jolloin myös yrityksen tehokkuus paranee. (Leskinen 2011, 9-10.)

3.4. Yrityksen strategia

Käsitteestä strategia, ei ole vain yhtä määrittelyä. Bengt Karlöfin mukaan strategiaan kuuluvat ”nykyhetkessä tehtävät päätökset ja toimenpiteet tulevan menestyksen varmistamiseksi ja mahdollisuuksien hyödyntämiseksi” (Karlöf, 2004, 10–13, 19). Juutin ja Luoman mukaan taas ”strategia on se, mitä organisaatio tahtoo, tekee ja puhuu” (Juuti & Luoma, 2009, 279.) Yritystoiminnassa strategialla on merkittävä asema. Vuonna 2006 tehdyn tutkimuksen mukaan vain yhdeksän prosenttia suomalaisista organisaatioista toimi täysin ilman strategiaa. (Juuti & Luoma, 2009, 26.)

Strategialla tarkoitetaan päätöksentekojärjestelmää, jolla on tavoitteena ohjata organisaation toimintaa. Liiketoiminnan strategialla osoitetaan yrityksen yleinen suunta. Suunnan tavoitteena on useimmiten yrityksen kasvaminen ja kehittyminen. (Ansoff & McDonnell 1989, 105 -106.) Yrittäjät voivat tavoitella yritystoiminnassaan myös vain sellaista kokoa, mikä tuo heille itselleen optimaalisen elämistason (Madison ym. 2014, 242; Runyan ym. 2008). Strategisilla päätöksillä pyritään varmistamaan, että yritys valmistaa oikeita tuotteita, se valitsee markkinasegmentit oikein ja kysyntää on riittävästi. Strategiassa määritellään toiminnan taloudelliset tavoitteet, tuotannon muutokset asiakastarpeita vastaavaksi ja käytettävä tuotantotekniikka. (Ansoff & McDonnell 1989, 17–18.)

Strategia on yrityksen tavoitteista ja pitkän tähtäimen päämääristä päättämistä. Tämän lisäksi toiminnan suuntaaminen ja resurssien kohdistaminen on olennaista, jotta nämä asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa (Chandler, 1962, 11). Strategia koostuu kestävästä kilpailuedun etsimisestä. Ideaalitalanteessa organisaation resurssit muokkautuvat organisaation määrittelemän pitkän tähtäimen suunnan mukaiseksi (Johnson, Scholes & Whittington, 2005, 6–7). Henry Mintzberg (1994, 23–29) puolestaan määrittelee strategian suunnitelmaksi, yrityksen positioksi, näkökulmaksi ja johdonmukaiseksi kaavaksi.

Strategian tavoitteissa voidaan pyrkiä joko toimimaan paremmin ja tehokkaammin tai tekemään jotain erilaista ja uutta, mitä toiset eivät tee. Tehokkuutta voidaan parantaa optimoimalla toimintaa olemassa olevien tai mahdollisten uusien liiketoiminta-alueiden suhteen esim. teknologisen kehityksen, omien kykyjen tai vallitsevan kilpailu- ja markkinatilanteen kautta. Vuorisen mukaan uudenlainen tekeminen ei perustu nykytila-analyysihin eikä tulevaisuuden ennustamiseen vaan kokeiluun, oppimiseen tai kehittämiseen. (Vuorinen 2014, 27-28.) Kasvu voi olla yrityksen strateginen tavoite (Akola, Hytti & Stenholm 2011, 41). Kasvua tavoittelevat yrittäjät pyrkivät maksimoimaan liiketoimintansa mahdollisuudet (Bridge ym. 2003, 186). Jotkut pienet yritykset huolehtivat siitä, että yrityksen toiminta on kannattavaa, jotta pystyvät jatkamaan yritystoimintaa, mutta eivät halua kuitenkaan yrityksensä kasvavan. He ovat tyytyväisiä yrityksen saavuttamaan suorituskykyyn. Tällaiset yritykset ovat asettaneet yritystoiminnalleen jotkut muut tavoitteet kuin kasvamisen. (Runyan ym. 2008, 571.)

Yritystoiminnan päämääränä pidetään liiketoiminnasta saatavan voiton maksimoimista, menestystä, kilpailijoiden voittamista ja yrityksen arvon kasvattamista. Yritysten menestystä perustellaan usein oikealla strategialla, kun taas epäonnistumista perustellaan sillä, että strategia ei ole toteutunut suunnitellulla tavalla. (Kaplan & Norton, 2004, 58.) Vastuut ja rajoitukset voivat rajata strategisen toiminnan vapautta, koska ne määräävät puitteet, minkä sisällä yrityksen on toimittava. Yritystoimintaan osallistuvien henkilöiden tausta, arvot, mielenkiinnon kohteet ja henkilökohtaiset tavoitteet vaikuttavat usein myös yritystoiminnalle asetettaviin tavoitteisiin. (Ansoff & McDonnell 1989, 63-65.)

Kimin ja Mauborgnen (2005, 40) mukaan ”*riskitöntä strategiaa ei ole olemassakaan*”. Kullakin toimialalla on riski samanlaistua kilpailijoiden kanssa, koska yritykset omaksuvat helposti oman toimialan yleisen kilpailulogiikan (Kim & Mauborgne, 2005, 64, 70; Hamel, 2001, 62, 73). Johtajat voivat tottua oman yrityksensä liiketoimintamalliin ja jättää havaitsematta ympäristössään tapahtuvia muutoksia (Kaplan & Norton, 2004, 152). Samanlaistumisen seurauksena yritys voi takertua vanhentuneeseen strategiaan, perustaa liiketaloudellisen osaamisensa aikaisempiin menestystekijöihin ja olla kykenemätön uudistamaan toimintaansa (Kim & Mauborgne 2005, 33, 105–106, 127–129, 142; Collins 2001, 147).

Strategian jalkauttamisella yrityksen sisällä voi olla monenlaisia haasteita. Strategia ei voi toteutua, jos työntekijät eivät ole ymmärtäneet johdon strategista ajattelua. Joskus organisaatiossa ei käytetä riittävästi resursseja strategian viestintään ja jalkauttamiseen. Toisinaan työntekijät eivät ole riittävästi motivoituneet toteuttamaan strategiaa. Myös muutosvastarinta ja politikointi voivat olla esteitä strategian toteutumiselle. (Kim & Mauborgne 2005,175–176.)

Hamelin mukaan organisaation kannalta keskeisin osaaminen on liiketoimintakonseptien uudistaminen. Liiketoimintakonsepti koostuu ydinstrategiasta, strategisista resursseista, asiakaspinnasta ja arvoverkostosta. Kun tarvitaan uudenlaista osaamista, yritys voi palkata yritykseen sopivia osaajia, lisätä organisaatiossa jo olevaa osaamispääomaa tai ulkoistamalla. (Hamel 2001, 36–37, 82.)

3.4.1. Strategian historia

Liiketaloudessa alettiin puhua strategiasta 1950-luvulla. Aluksi termiä käytettiin synonyymina sanalle suunnitelma. 1960-luvulla teknologinen optimismi antoi uskoa siihen, että olisi mahdollista ennakoida tulevaisuutta ja suunnitella sitä tarkkaan. Konkreettiseksi työvälineeksi muodostuikin pitkän tähtäyksen suunnittelu (PTS), jossa yrityksen tulevaisuuden toiminta pohjautui sen menneisyyteen ja nykyisyyteen. Strategia räätälöitiin kullekin yritykselle erikseen. Siihen aikaan oletettiin, että markkinoita pystyttäisiin ennustamaan. (Mintzberg 1994, 5–21.)

Useimmat suunnitelmat eivät kuitenkaan toteutuneet ja ennustukset osoittautuivat vääriksi. Pitkän tähtäyksen suunnittelun korvasi Michael Porterin kilpailuetua korostava näkemys, joka on säilynyt strategia-ajattelun perustana tähän päivään saakka. Porterin vaikutuksesta 1980-luvulta alkaen strategiaopeissa on pyritty yleispätevyyteen. Ajateltiin, että yrityksen taloudellinen menestys saavutettaisiin yleispätevien strategioiden avulla. (Laaksonen, Launonen, Terho & Westling, 2009, 13–15.)

Porterin näkemyksen mukaan yritysjohton tulee määritellä kasvua ja voittoa koskevat tavoitteet (Porter 1987, 288–289). Porterin lähtökohtana on yritysten kiristynvä kilpailu ja kilpailussa selviäminen. Menestyminen strategian avulla on reagoivaa ja vuorovaikutteista. Yrityksen ympäristöllä on myös merkittävä vaikutus sen

menestymisen edellytyksiin. Yritysten toimintaan markkinoilla vaikuttavat kilpailuvoimat. Viisi kilpailuvoimaa ovat asiakkaat, tavarantoimittajat, korvaavat tuotteet, nykyiset kilpailijat ja mahdolliset alalle tulevat uudet kilpailijat. Arvoketju sisältää kaikki yrityksessä peräkkäin tapahtuvat toiminnot, joissa yritys jalostaa jonkin materiaalin, raaka-aineen, tai ajatuksen asiakkaalle päätyväksi tuotteeksi. Porterin mukaan yritys voi vahvuksiensa, heikkouksiensa ja strategiansa mukaan erikoistua joko koko arvoketjuun tai vain joihinkin sen osiin. Tätä valintaa hän kutsuu asemoinniksi kilpailijoihin nähden. Porterin mukaan yrityksen menestys ei riipu siitä toimiiko yritys kotimaan markkinoilla vai kansainvälisesti, vaan siitä kuinka paljon arvoa yritys onnistuu tuottamaan asiakaskunnalleen. (Porter 1987, 23-24, 52.)

Porter painottaa, että yrityksen strategiatyön kannalta erilaiset tiedonkeruu- ja analyysitekniikat ovat merkittävässä roolissa. Rakenneanalyysi on kilpailustrategian perusta ja yrityksellä on valittavanaan kolme menestyksellistä perusstrategiaa. Ne ovat kustannusjohtajuus, keskittyminen esim. tiettyyn asiakasryhmään, tuotteeseen tai markkina-alueelle ja tuotteiden erilaistaminen, jossa luodaan toimialalla jotain ainutlaatuista. (Porter 1987, 58-64.)

Suunnitelmalähtöisyydestä siirryttiin 1980-luvun jälkeen tulevaisuuden ja muutosten ennustamiseen skenaariotyöskentelyä käyttämällä. Laatujohtaminen, organisaatiokulttuuri ja yhteisöllisyys tulivat mukaan strategia-ajatteluun. (Vuorinen 2014, 22.) Kaplan ja Norton (2004) esittävät strategiamallin, jossa korostetaan asioiden jatkuvaa parantamista. Heidän mukaan strategian tehtävä on auttaa havaitsemaan menestyksen kannalta kaikki olennaiset tekijät, jotta ne voidaan ottaa huomioon johtamisessa. Näitä tekijöitä ovat mm. taloudelliset mittarit ja toimintatavat sekä aineeton-, informaatio- ja organisaatiopääoma. Organisaatiopääoma koostuu Kaplanin ja Nortonin mukaan kulttuurista, johtajuudesta, kohdistamisesta ja tiimityöstä. (Kaplan & Norton 2004, 251, 271.) On tärkeää, että yritys suhtautuu aineettomaan pääomaan samoin kuin mitattavaan taloudelliseen ja materiaaliseen pääomaan.

1990-luvun strategiat korostivat puolestaan resursseja, osaamista ja kyvykkyyttä. Tultaessa 2000-luvulle strategiat keskittyivät verkostoitumiseen (Tuomi & Sumkin 2010, 27), erikoistumiseen ja ydinosaamiseen. Strategiatyössä liiketoimintamallien ja liiketoimintalogiikoiden uudistaminen nousivat painopisteiksi. (Vuorinen 2014, 24.)

Hamel kyseenalaisti Porterin strategiäkäsityksen, koska se ei jättänyt tilaa ”*intohimolle, luovuudelle ja kyvyille havaita arvokkaita löytöjä*”. Hamelin mukaan ei riitä, että yritys luo ainutlaatuisen toimintakonseptin vain kerran. Toimintaympäristö, asiakkaat ja kilpailijat muuttuvat koko ajan ja siksi yrityksen on uudistuttava jatkuvasti. Yritys ei myöskään selviydy nopeista muutoksista, ellei se onnistu sitouttamaan koko organisaatiotaan mukaan uuden innovointiin. (Hamel 2001, 9–246.) Yrityksen muutoskyvykkyyden osoituksena jopa innovaatioina voidaan pitää tuotteen uudelleenmäärittystä, uusien markkinasegmenttien tunnistamista, toimenpiteiden kustannusten vähentämistä, tuotannon hajauttamista, valmistusresurssien rajoitteiden poistamista, (Porter 1987, 325–327) kansainvälistymisen mahdollisuuden huomaamista (Porter 1987, 323) ja tuotteiden toimittamista markkinoille kilpailijoita nopeammin. (Kaplan & Norton 2004, 164–167, 310.) Keskeisinä innovointiratkaisujen osatekijöinä voidaan pitää tietotekniikkaa, taitoja, johtamisprosesseja ja mittakaavaa. (Hamel 2001, 289.)

Doz ja Kosonen kritisoivat perinteistä strategiäkäsitystä siitä, että se on perustunut toimintaympäristön hallitsemiseen ja kykyyn ennakoida tulevaisuutta. He tyrmäsivät skenaariot harhaanjohtaviksi, koska niissä yrityksen tavoitteet kiinnittyivät tiettyihin näkemyksiin. Heidän mukaan kauas näkeminen ei riitä, vaan on myös ymmärrettävä toimintaympäristöä ja ennakoitava siinä tapahtuvaa jatkuvaa muutosta. Doz ja Kosonen nostivat oivaltamisen, nopean hahmottamiskyvyn, rakenteiden tunnistamisen ja sisäisen logiikan olennaisimmiksi kyvyiksi strategiatyössä. (Doz & Kosonen 2008, 35, 36.) Strateginen herkkyyys on ”*kyky havainnoida ja tulkita ympäristön muutoksia herkeämättä ja tarkasti*” (Doz & Kosonen 2008, 28). Omaa yritystä tulisi osata myös arvioida ulkopuolisin silmin, jotta uusia oivalluksia voisi syntyä (Doz ja Kosonen 2008, 102).

Doz ja Kosonen (2008, 30, 58-60) esittivät tutkimuksessaan ”nopean strategian”-mallin, jotta yritys pystyisi paremmin vastaamaan nopeasti muuttuvan maailman haasteisiin. Strategian nopea muuttaminen edellyttää yritysjohdolta sekä nopeaa päätöksentekokykyä että resurssien kohdistamista uusiin toimintoihin huolimatta uusien liiketoimintamallien kehittämisen epävarmuuksista ja asioiden keskeneräisyyksistä. Lisäksi nopeassa strategiassa tarvitaan hyviä vuorovaikutustaitoja, joita tarvitaan sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä. ”*Strateginen*

ketteryys” tarkoittaa ”*kykyä ajatella ja toimia tuoreella tavalla*”. Kun yrityksen strategia on joustava, yritys ennakoii jatkuvasti ja sopeuttaa yritystoimintaansa kohti uusia trendejä (Hamel ym. 2003, 41).

Tuomi ja Sumkin ennustavat, että seuraavaksi strategiat voisivat keskittyä ”kokonaisvaltaiseen strategiseen ajatteluun ja toimintaan”. Strategian tehtävänä on kuitenkin aina ollut organisaation vision toteuttaminen (Tuomi & Sumkin 2010, 25, 27). Kilpailuetu saavutetaan ja säilytetään vain silloin, kun kaikki yrityksen toiminnot on koordinoitu strategian mukaisesti (Porter 2011,182).

3.4.2. Strateginen johtaminen

Kehitystä tapahtuu jatkuvasti yritysten ulko- ja sisäpuolella. Johtajan tulee jatkuvasti tarkkailla ympäristöään kerätä tietoa asiakaskunnassa, yhteiskunnassa, kilpailijoiden keskuudessa ja alalla yleensä tapahtuvasta kehityksestä. (Porter 1987, 221–222.) Strategisessa johtamisessa uskotaan johtajan kykyyn tehdä objektiivisia havaintoja organisaation sisä- ja ulkopuolelta. Hän kykenee objektiivisesti analysoimaan havaintojaan ja näkee syy -seuraussuhteet, jonka pohjalta valituilla toimenpiteillä pystytään vaikuttamaan niihin. (Juuti & Luoma 2009, 41–44.)

Johtaja tekee työntekijöille ymmärrettäväksi organisaation vision, toiminta-ajatuksen ja arvot. Ihmisten johtamisessa johtajalta vaaditaan rehellisyyttä, vastuullisuutta, kohtuullisuutta, riittävää vuorovaikutusta ja työntekijöiden valvontaa. (Collins, 2001, 72, 100; Kaplan & Norton 2004, 284–285.) Strategisten tavoitteiden asettamisesta ja niiden realistisesta tasosta vastaa yleensä yrityksen johtoryhmä. (Kaplan & Norton, 2004, 13.)

Kimin ja Mauborgnen (2005, 69, 200, 205–206.) mukaan johtaja on organisaation ensisijainen toimija. Voi olla vaarallista, jos johtaja jättää strategisen näkemyksen tunteen tai intuition varaan. Johtaja ei myöskään saa hyväksyä varauksetta vallitsevia mielipiteitä, koska ne voivat perustua vanhentuneisiin menestyksen logiikkoihin. Johtajan tulisi oma-aloitteisesti ja itsenäisesti kerätä tosiasioihin perustuvaa tietoa ja valikoida siitä merkittävimmät asiat. Tämän kautta hänen tulisi tehdä yrityksen menestyksen kannalta oikeanlaisia päätöksiä, joiden pohjalta yritys toimeenpanee erilaisia prosesseja ja hankkeita. Kimin ja Mauborgnen esittämässä mallissa

työntekijät tulisi ottaa mukaan heidän työtänsä koskevaan strategiseen päätöksentekoon. Työntekijät voivat esim. ideoida keinoja strategian toteuttamiseksi ja myös kyseenalaistaa ja kehittää toistensa ideoita. Tällä tavoin työntekijät tulevat osalliseksi prosesseista ja johto osoittaa kunnioitusta yksilöitä ja heidän ideoitaan kohtaan.

Doz ja Kosonen (2008, 91) väittävät, että parhaimmat mahdollisuudet synnyttää läpimurtoja on silloin, kun strategiatyöhön osallistuu mahdollisimman paljon osapuolia ja sidosryhmiä. Tällöin toimijoiden näkemykset tulevat esille ja testatuiksi. Samalla avoin keskustelu tarjoaa yritykselle mahdollisuuden hyödyntää toisten oivalluksia omissa innovaatioissaan.

3.5. Menestyminen

Yrityksen menestymistä voidaan mitata monin eri tavoin ja useasta eri näkökulmasta (Rantamäki-Lahtinen 2009, 13). Laitisen (2002) mukaan taloudellisen suorituskyvyn perustekijät ovat kannattavuus, vakavaraisuus ja maksuvalmius. Näiden perustekijöiden välillä on riippuvuussuhteita, joten yrityksen tasapainoinen kokonaisuus onkin tärkeää taloudellisen menestymisen kannalta. (Laitinen 2002, 423-427.) Laskentatoimen tunnusluvuilla, esim. toiminnan tuloksella, myynti- ja käyttökatteella sekä pääoman tuottoasteella (ROI) voidaan mitata taloudellista menestymistä ja arvioida, kuinka toteutuneet strategiat ovat aikaisemmin onnistuneet. Strategiatutkimuksessa pyritään arvioimaan myös strategisten valintojen tulevia menestymisvaikutuksia ja mahdollista voittoa, joita voidaan arvioida osaamisvarantoon panostettujen kustannuksien kautta. Yritys pyrkii parantamaan kilpailuetuaan tulevana aikoina mm. panostamalla henkilöstön koulutuksiin ja tuotekehitykseen, joista voittoa alkaa kertymään vasta myöhemmin. (Erälinna & Hyvönen 2003, 33)

Ulkoinen tehokkuus eli markkinatehokkuus kuvaa yrityksen menestymistä markkinoilla. Sitä voidaan mitata myynnillä ja markkinaosuudella. Myynnin kasvu avulla voidaan arvioida yritystoiminnan elinkelpoisuutta pitkällä aikavälillä. Laadullisina mittareina voidaan käyttää myös esim. tuotteiden laatua, tuotemerkin arvoa sekä asiakasuskollisuutta ja -tyytyväisyyttä. (Erälinna & Hyvönen 2003, 33.)

Taulukko 1. Keskeisiä menestyksen mittareita eri sidosryhmien näkökulmasta Mäkisen ja Selbyn (2002, 9) mukaan.

<p>YRITYKSEN NÄKÖKULMASTA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - taloudellinen menestyminen (kannattavuus pitkällä aikavälillä) - yrityksen kasvu - osaamisen paraneminen - henkilöstön viihtyvyys ja motivaatio - arvostus - työpaikat - asiakkaan menestyminen - hyvä asema markkinoilla - hyvät asiakassuhteet - osakkeenomistajien tyytyväisyys 	<p>YRITTÄJÄN NÄKÖKULMASTA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - taloudellinen menestyminen (palkka ja oman pääoman tuotto) - perheen hyvinvointi - vapaa-ajan merkitys - sosiaalinen vastuu, työllistäminen - terveys - arvostus - ym.
<p>ASIAKKAAN NÄKÖKULMASTA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - edullinen tuote tai palvelu - edellisiin liittyvät muut vaatimukset - toimintaedellytysten säilyminen - hyvät suhteet asiakkaisiin - menestyvät yrittäjät (alihankkijat) 	<p>YHTEISKUNNAN NÄKÖKULMASTA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - työllisyys - verot - alueen kehitys - ympäristö - sosiaalinen vastuu - ym.

Mäkisen ja Selbyn (2002, 8-9) mukaan yrityksen menestymistä voidaan arvioida myös eri sidosryhmien näkökulmasta. Jos kaikki eri sidosryhmät ovat kokeneet päässeensä osalliseksi yrityksen menestyksestä, silloin yritys on menestynyt hyvin. Arvioitaessa menestystä, merkittäviä sidosryhmiä ovat yritys, yrittäjä, asiakas ja yhteiskunta. Keskeisiä menestyksen mittareita eri sidosryhmien näkökulmasta ovat taulukossa 1 tuodut menestymisen mittarit.

Menestymisen yhtenä ulottuvuutena voidaan pitää innovatiivisuutta, mikä näkyy yritystoiminnan uudistumisessa toimintaympäristön muuttuessa. Innovatiivisuutta voidaan mitata laadullisesti 1.) uusien tuotteiden lukumäärällä, 2) tuotteiden erilaistamisasteella, 3) kuinka paljon uutuuksia on tuotu ensimmäisenä markkinoille, ja 4) uusien tuotteiden menestymisasteella. (Baker & Sinkula, 1999, 298.)

Kokonaistehokkuus toiminnassa kuvaa toiminnalle asetettujen tavoitteiden ja toteutumisen suhdetta. Tämä on yksi menestymiskriteeri, vaikka sitä on toistaiseksi vielä vähän tutkittu. (Venkatraman & Ramanujam 1986; Erälinna & Hyvönen 2003, 34.)

Wiklundin ja Shepherdin (2003) tutkimuksen mukaan pienissä ja keskisuurissa yrityksissä taloudellista kasvua ei pidetty tärkeimpänä tekijänä yrityksen menestymistä mitattaessa. Kasvuasenteisiin vaikuttivat mm. johtajan kyky johtaa kaikkia yrityksen toimintoja. Menestyksen mittareita ovat myös yrityksen itsenäisyys suhteessa ulkoisiin sidosryhmiin, kyky selvitä kriiseistä ja huoli työntekijöiden hyvinvoinnista yrityksen kasvaessa.

Porterin mukaan menestyjiä ovat yritykset, jotka osaavat reagoida yrityksen ympäristössä tapahtuvaan muutokseen nopeimmin ja tehokkaimmin. (Porter 1987, 192; Kaplan & Norton 2004, 116.) Ryun, Swinneyn, Musken ja Zacharyn (2012, 7) mukaan menestystä on se, kun yrittäjä kokee saavuttaneensa yritystoimintaansa kohdistamansa odotukset ja asettamansa tavoitteet.

4. Pienyritysorientaatio (SBO)

Pienyritysorientaatio (SBO) on strateginen orientaatio, mitä kuvaa vahva sitoutuminen ja tunnepohjainen kiintymys yritykseen. Pienyritysorientaatio ohjaa yrityksen käyttäytymistä, päätöksentekoa ja tavoitteita. Vahva yrityskontrolli saa aikaan kestäväen tulovirran, mikä varmistaa yrityksen jatkuvuuden. (Madison ym. 2014, 240-241; Runyan ym. 2008.)

Pienien yritysten omistajat ovat taipuvaisia asettamaan omat henkilökohtaiset tavoitteensa yrityksen tavoitteiden edelle (Carland, Hoy, Boulton & Carland 1984). Jokaisella yrittäjällä on omat motivaationsa ja tavoitteensa. Jotkut yrittäjät eivät halua kasvattaa yritystoimintaansa suuremmaksi kuin itse pystyy hallitsemaan ja johtamaan (Vesper 1980), koska yrityksen tavoitteena voi olla elämäntapa (Getz & Carlsen 2000) tai elämän laadukkuus. (Ryu ym. 2012, 5-6.) Jotkut yrittäjät tulevat toimeen pienemmillä tuloilla, haluavat tasapainon henkilökohtaisen elämän ja työn välillä tai haluavat itselleen enemmän vapaa-aikaa (Jenkins & Johnson 1997). Yrittäjän määrätietoisuus ja sitoutuminen ovat kytköksissä henkilökohtaiseen tyytyväisyyteen ja yrityksen jatkuvuuteen (Cooper & Artz 1995). (Runyan ym. 2008, 569; Ryu ym.

2012, 6.) Madison ym. (2014, 242) havaitsivat tutkimuksessaan, että omistajayrittäjät tavoittelevat yritystoiminnassa sellaista kokoa, mikä tuo itselle optimaalisen elintason.

Joitakin yrittäjiä motivoi itselle sopiva elintaso tai henkilökohtaisesti hyväksyty yrityksen saavuttama koko enemmän kuin suorituskyvyn maksimointi; moni yrittäjä ei haluakaan yrityksensä laajenevan kuin vain tiettyyn tasoon asti. Työn ja henkilökohtaisen elämän balanssi ja yrittäjän tavoittelema elämäntapa vaikuttavat vahvasti yrityksen suorituskykyyn. (Runyan ym. 2008, 570.)

Pienyrittysorientaatio (SBO) eroaa yrittäjämäisestä orientaatiosta (EO) siinä, että yritys ei halua kasvaa, ei ole proaktiivinen eikä harjoita aggressiivista kilpailua (LeBel ym. 2010, 208).

4.1. Pienyrittysorientaatio (SBO) tutkimuksen historiaa

Pienyrittysorientaation (SBO) historia kumpuaa Carlandin ym. (1984) tutkimuksesta, jossa he erottelivat yrittäjät eri tyyppeihin. He erottivat yrittäjän pienen yrityksen omistajasta, koska yrittäjän ensisijainen tarkoitus on yritystoiminnan kasvu ja kannattavuus, kun taas pienen yrityksen omistajan ensisijainen tarkoitus on saavuttaa henkilökohtaisia tavoitteita ja aikaansaada tuloja perheelle. Smith (1967) puolestaan jaotteli yrittäjät ammattimieheksi, jotka motivoituivat itse työstä, arvostivat työn itsenäisyyttä, välttivät riskejä ja muutoksia, olivat usein vähemmän koulutettuja eikä heillä ollut johtamiskokemusta. Opportunistit puolestaan pohtivat tavoitteita, johtamistapoja ja taustatietoja. He olivat orientoituneet yrityksen kasvuun ja liikevoittoon, reagoivat muuttuvaan ympäristöön ja heillä oli usein enemmän koulutusta ja kokemusta johtamisesta. (Madison ym. 2014, 241.)

Carland ym. (1984) ovat eriyttäneet pienien yritysten omistajat yrittäjistä väittämällä, että yrityksissä heijastuu yrittäjän persoona ja yritys on yrittäjän jatke (Ryu ym. 2012, 6). Yrityksen perustajilla on merkittävä rooli perhey yrityksissä. Mm. persoonansa, tavoitteidensa ja intohimojensa kautta perustajat vaikuttavat strategiseen käyttäytymiseen, minkä perheyritys on altis hyväksymään strategiseksi orientaatioksi. Perhey yrityksissä ”erityisyys” eli omistajajohtajan näkemys ”meidän yrityksestä” vaikuttaa strategiseen suuntaan ja lisää perheenjäsenten tunnesidettä. Pienyrittysorientaation (SBO) strategiat ovat omistajalle henkilökohtaisempia ja kuvastuvat yrityksestä ulospäin.

Sosioemotionaalinen rikkaus voi olla myös merkittävä vaikuttaja pienyritysorientaatioon (SBO). Pienyritysorientaatio (SBO) on tärkeä käsite strategiatutkimuksessa pienyritysten ja etenkin perheyriyten kohdalla. Koska pienyritysorientaatio (SBO) voi olla ainutlaatuinen luonteeltaan ja se voi tuoda kilpailuetua perheyriykselle. (Madison ym. 2014, 248- 249.)

4.2.Pienyritysorientaation (SBO) vaikutus perheyriyten strategiaan

Pienyritysorientaatiota (SBO) on tutkittu vähän strategisena orientaationa, mutta on havaittu, että SBO:lla voi olla merkittävä positiivinen vaikutus yrityksen suorituskykyyn. Mitä suurempi tunnepohjainen kiintymys yritykseen on ja mitä enemmän tasapainottaa työ- ja perhe-elämää, sitä menestyksekkäämpi yritys voi olla. Omistajan halu jatkaa yritystä pitkällä tähtäimellä, siis pitkän tähtäimen orientaatio, voi vaikuttaa myös positiivisesti suorituskykyyn. (Madison ym. 2014, 242; Runyan ym. 2008, 583.)

Runyanin ym. (2008, 584) mukaan on mahdollista, että vakaassa kilpailutilanteessa pienyritysorientaatio (SBO) voisi tuoda maksimaalisen suorituskyvyn, mutta kun tasapainotilanne järkkyy esim. uuden kilpailijan ilmestyessä markkinoille, yrittäjämäisistä vastatoimista voisi olla hyötyä suorituskyvyn maksimoimiseksi. Yrityksen sijainnilla voi olla myös merkittävä vaikutus yrityksen suorituskykyyn.

Madison ym. (2014, 248-249) havaitsivat tutkimuksessaan, että pienyritysorientaatio (SBO) vaikuttaa merkittävästi perheyriyten suorituskykyyn, kun taas yrittäjämäinen orientaatio (EO) vaikuttaa merkittävästi ei-perheyriyten suorituskykyyn. Korkea SBO taso voi lisätä pienten yritysten suorituskykyä, vaikka yrityksen strategiset päätökset ovat yhteydessä yrittäjän tunnesiteisiin ja henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Yrityksen omistajan luontainen sitoutuneisuus perheeseen ja yritykseen lisää strategisen orientaation ja suorituskyvyn suhdetta ja voi näin olla perheyriyten menestymisen takana.

Pienyritysorientaatio (SBO) sisältää synnynnäisen tunnesiteen sekä yrityksen aikomuksiin, että päämääriin, mikä vaikuttaa positiivisesti yrityksen suorituskykyyn. SBO:n ja suorituskyvyn välisessä suhteessa tärkein aspekti on sitoutuminen, mikä on ainutlaatuinen piirre etenkin perheyriyksille. Perheyriyten omistajat haluavat usein kontrolloida perheyriyksen toimintaa, jotta se siirtyisi sukupolvelta toiselle. Tämä

johtaa yritysten pitkän ajan orientaatioon, minkä takia perheyrietykset ovat tuottavampia kuin ei-perheyrietykset. (Madison ym. 2014, 243)

Sitoutuminen perheeseen ja yritykseen näkyy perheen tavoitteiden toteuttamisessa ja suorituskyvyn paranemisessa. Perheen maine ohjaa strategista käyttäytymistä ja ennen kaikkea suorituskykyä, mikä sisältää tuotteiden ja palveluiden hinnoittelun oikeudenmukaisesti, eettisen toiminnan ja yhteisön avustamisen. Nämä puolestaan lisäävät yrityksen suorituskykyä. Jotkut perheenjäsenet ovat niin omistautuneita ja sitoutuneita perheyrietykseen, että he ovat halukkaita tekemään töitä ilmaiseksi, minkä takia yritys saa kilpailuedun ja paremman suorituskyvyn (Madison ym. 2014, 243).

Ryun ym. (2012, 5-7) tutkimus osoitti, että ei-taloudelliset tavoitteet liittyivät vahvasti pienyritysorientaatioon (SBO). Niillä yrittäjillä, jotka toteuttivat yrityksessään pienyritysorientaatiota (SBO), oli korkeampi tyytyväisyys yritystoimintaan kuin yrittäjämäistä orientaatiota (EO) toteuttavat. Kun yrittäjät olivat saavuttaneet odotukset ja asettamansa tavoitteet, kokivat he yrityksensä menestyneeksi.

4.3. Pienyritysorientaation (SBO) mittaaminen

Runyan ym. (2008, 573, 583) loivat pienyritysorientaatiolle (SBO) mittariston, millä voi mitata sen voimakkuutta ja vaikutusta yrityksen suorituskykyyn. He ottivat mallia Stewartin, Rothin & Carlandin (1984) tutkimuksesta, jossa selvitettiin pienien omistajayrittäjien aikomuksia ja päämääriä. Oman tutkimuksensa kohderyhmän haastatteluista he ottivat mukaan neljä väittämää, jotka selvittivät tunneyhteyttä yritystoimintaan. Seitsemän numeron Likert-asteikolla selvitettiin SBO:n voimakkuutta; mitä suurempi numero sitä vahvempi SBO.

Pienten yritysten suorituskykyä Runyan ym. (2008, 573) mittasivat kolmella indikaattorilla, joita olivat aikaisemmin käyttäneet Niehm (2002) ja Frazier (2000). Yrityksen suorituskykyä mitattiin 1) edellisen vuoden tulokseen, 2) tärkeimpiin kilpailijoihin verrattuna ja 3) toimialan muiden samankaltaisten yritysten suorituskykyyn verraten. Kohderyhmän jäsenet pystyivät vertaamaan yritystään tällaisilla subjektiivisilla mittareilla verrattuna toisiin yrityksiin. Useat aikaisemmat tutkimukset ovat vakuuttaneet, että subjektiiviset mittarit ovat yhtäpitäviä objektiivisten (esim. liikevaihto ja liikevoitto) mittareiden kanssa.

5. Yrittäjämäinen orientaatio (EO)

Yrittäjämäisen orientaation (EO) tutkimus perustuu strategisen johtamisen tieteenalan tutkimuksen pohjalle (Covin & Wales 2012, 679; Miller 2011, 874; Rauch, Wiklund, Lumpkin & Frese 2009, 763) ja sitä on tutkittu erittäin paljon yrittäjyyden tutkimuksissa (Lumpkin, Coglisier & Schneider 2009, 48; Pittino, Visintin & Lauto 2017, 224). EO:sta on tullut yksi keskeisimmistä tutkimuskäsitteistä yrittäjyys- ja strategiakirjallisuudessa (Covin ym. 2006, 57).

Yrittäjämäinen orientaatio (EO) liitettiin alun perin strategiantekoprosessiin, ja siihen liittyviin periaatteisiin ja käytäntöihin, joissa luodaan perusta yritystoimille ja päätöksille (Rauch ym. 2009, 763). Yrittäjämäinen orientaatio (EO) on siis yritystason käsite, joka liittyy vahvasti strategiseen johtamiseen, päätöksentekoon (Niittykangas 2011, 102), yrityksen prosesseihin, käytänteisiin ja päätösiin markkinoille pääsemiseksi (Lumpkin & Dess 1996, 139) ja antaa vastauksen siitä, kuinka liiketoiminnasta saadaan kannattavaa.

Aikakaudella, jolloin tuotteiden elinkaari lyhenee, teollisuuden rajat muuttavat muotoaan jatkuvasti ja kilpailuedut ovat tyypillisesti kestävämpiä, yrittäjämäinen orientaatio (EO) on osoittautunut hyödylliseksi käsitteeksi, jonka avulla voidaan ymmärtää miksi ja miten jotkin yritykset voivat säännöllisesti uusiutua uuden kehityskaarensa avulla, kun taas toiset eivät (Morris, Kuratko & Covin 2011; Covin & Lumpkin 2011, 862).

Yrittäjämäisen orientaation (EO) tavoitteena on selittää yrityksen suorituskyvyn ja EO:n ulottuvuuksien (käyttäytymismallien) välistä suhdetta (Rauch ym. 2009, 764; Miller 2011, 876). Tutkimuksissa on osoitettu, että EO vaikuttaa yrityksessä suoritusten eri ulottuvuuksiin, sekä taloudellisiin että muihin suorituksiin (Rauch ym., 2009, 764). Toisin sanoen yrittäjämäinen orientaatio (EO) on merkittävä muuttuja ennustamaan yrityksen toimintakykyä (Hernández-Perlines, Moreno-García & Yáñez-Araque 2017, 1057; Rauch ym. 2009, 761) ja yrityksen kykyyn luoda arvoa (Hernández-Perlines ym. 2017, 1057.) Käytännön yritystoiminnassa tämä tarkoittaisi sitä, että yritykset, jotka ovat enemmän yrittäjämäisiä suoriutuvat toiminnassaan paremmin (Madsen, 2007: 188). Wiklundin ja Shepherdin (2003, 1307) mukaan yrittäjämäinen orientaatio (EO) on siis ehdoton edellytys yrityksille, jotka pyrkivät

menestymään nykypäivän dynaamisessa liiketoimintaympäristössä. Brink ja Cant (2003, 11) puolestaan varoittavat, että tiedon tai yritystoimintaan liittyvien olennaisten osien puute voi helposti johtaa yritysten epäonnistumiseen ja muihin epätoivottuihin tuloksiin.

Eri tyyppisille perheyriyksille on ollut haasteellista löytää tunnusomaista yhteyttä yrittäjämäisen orientaation (EO) ja suorituskyvyn välillä, koska perheyriykset ovat hyvin erilaisia. (Lumpkin ym. 2010, 246).

5.1. Yrittäjämäisen orientaatio (EO) tutkimuksen historia

Mintzberg (1973) ja Khandwalla (1976/1977)

Yrittäjämäisen orientaation tutkimuksen juuret voidaan löytää Mintzbergin (1973, 114) tutkimuksesta ja strategisen päätöksenteon teoriasta, jonka mukaan yrittäjämäisen strategian luominen on johtajan taipumusta aktiivisesti etsiä uusia kasvun mahdollisuuksia epävarmassa ympäristössä. Khandwalla (1976/1977, 22) syvensi tutkimuksessaan näkemystä yrittäjämäisestä johtamistyylistä, mikä viittaa enemmän riskejä ottavaan, rohkeaan ja määrätietoiseen päätöksentekoon verrattuna vakaaseen ja varovaiseen johtamistapaan (Covin & Wales 2012, 679).

Miller ja Friesen (1982)

Miller ja Friesen (1982) oletivat, että EO kuvaa yrityksen strategiaa, mikä on luonteeltaan innovatiivinen ja jonka ovat määritelleet yrityksen johtajat omien tavoitteidensa ja luonteenpiirteidensä mukaan. Heidän mukaan yrittäjämäiset yritykset innovoivat rohkeasti samalla kun ottavat huomattavia riskejä tuote- ja markkinointistrategioissaan. (Miller & Friesen 1982, 1, 5; Covin & Wales 2012, 680)

Miller (1983)

Miller (1983, 771) lisäsi innovatiivisuuden ja riskinottokyvyn ulottuvuuksiin proaktiivisuuden, koska hänen mukaansa yritys on yrittäjämäinen, kun se on sitoutunut tuotemarkkinainnovointiin, ottaa riskejä ja voittaa kilpailijansa proaktiivisilla innovaatioilla. Millerin (2011, 874) mukaan nämä strategiaprosessin kolme muuttujaa (innovatiivisuus, proaktiivisuus ja riskinotto) olivat modernin yrittäjyystutkimuksen klassikoita ja peräisin aikaisemmista, esim. Khandwallan (1977, 22), Mintzbergin

(1973, 114) tutkimuksista ja ne kuvasivat parhaiten Schumpeterin (1934) tutkimuksissa aikaisemmin yrittäjyyteen liittämiä muuttujia.

Millerin (1983, 770) tutkimuksen tarkoituksena alun perin oli löytää yrittäjyyden merkittävimmät tekijät, joiden kautta yritykset uudistavat itseään ja markkinoitaan. Hänen mukaan eri tyyppisillä yrityksillä yrittäjyys ja sen ulottuvuudet vaihtelivat. Yritystyyppit erottautuivat mm. yrityksen koon, rakenteen ja yrityksen johtajan kautta. Tutkimustulokset osoittivat, että pienissä yrityksissä yrittäjyys määräytyisi johtajan ominaispiirteiden mukaan. Suuremmissa yrityksissä, joiden tavoitteena on sujuva ja tehokas toiminta, yrittäjyyttä tukevat täsmälliset ja hyvin yhdennetyt tuotemarkkinastrategiat. Luonnollisesti kasvavissa yrityksissä, jotka pyrkivät sopeutumaan ympäristöönsä, korostavat asiantuntemusta ja avointa viestintää, yrittäjyyttä tukee ympäristö ja yrityksen rakenne.

Miller päätyi vuoden 1983 tutkimuksessaan, että yrittäjyys yleisesti kattaisi riskinoton, innovoinnin ja proaktiivisen toiminnan. Jos jokin näistä puuttuisi kokonaan, prosesseja ei voitaisiin pitää yrittäjämäisinä. Miller oletti kuitenkin, että yrittäjämäiset prosessit ilmenevät eri tavoin eri konteksteissa ja siksi kolme muuttujaa oli tarkoitettu muodostamaan kokonaiskäsitteen, mikä olisi riittävän laaja yhdistämään erilaisia prosesseja eri yhteyksissä. Miller tiesi tutkimusta tehdessään, että yrittäjämäisyys -tekijän osat olivat hyvin erilaisia ja eroavaisuudet olivat myös enemmän sääntö kuin poikkeus eri tyyppisissä yrityksissä. Tutkimus pohjautuikin Mintzbergin (1973) tutkimuksessa käytettyihin yritysten rakennetyyppeihin ja niiden strategiaan toimintatapoihin. (Miller 2011, 874-875.) Teorian todistamiseksi Miller käytti yrittäjyyden ”laajaa” käsitettä, (myöhemmin nimetty yrittäjämäiseksi orientaatioksi), mitä riskinoton, innovatiivisuuden ja proaktiivisuuden alatekijät ohjasivat. Millerin mukaan EO on yksiulotteinen käsite; nämä kolme tekijää sisältyivät yrittäjyyteen ja ovat havaittavissa ulospäin. (Miller 1983, 771; Miller 2011, 873-874.) Millerin ehdoton näkemys oli, että EO on näiden kolmen ulottuvuuden leikkauspiste tai jaettu muuttuja, josta yhtäkään muuttujaa ei saanut jättää pois. EO on siis käsite, mitä täsmennetään ulottuvuuksien kautta, miltä se näyttää. (Covin & Wales 2012, 680-681.)

Covin ja Slevin (1989)

Covin ja Slevin (1989, 77, 218) esittivät teorian, jonka mukaan EO oli koko yrityksen käyttäytymismalli, joka ilmeni yrittäjämäisenä (innovatiivisena, riskejä ottavana ja proaktiivisena) johtajan käyttäytymisenä, joka taas näkyi yrityksen strategisissa päätöksissä ja johtamistapana. Ei-yrittäjämäiset tai konservatiiviset yritykset olivat niitä, joiden johtaja oli selvästi riskien välttjä, ei-innovatiivinen ja passiivinen seuraaja. Covin ja Slevin (1991, 15) huomioivat, että päätös omaksua yrittäjämäinen toimintatapa on strateginen valinta. Covin ja Slevin (1989, 1990) kehittivät Millerin ja Khandwallan (1976) tutkimusten pohjalle 9 ulottuvuuden konseptin, johon on liitetty psykometrisia ominaisuuksia.

Lumpkin ja Dess 1996

Lumpkin ja Dess (1996) kuvasivat yrittäjämäistä orientaatiota (EO), että se tulee näkyviin strategisissa valinnoissa ja päättäjien aikomuksissa ja toiminnassa. He lisäsivät EO:n ulottuvuuksiin kilpailullisen aggressiivisuuden ja itsenäisyyden. Heidän mukaan EO on strateginen prosessi, käytäntö tai päätös, jolla yritysjohto ohjaa yrityksen toiminnan uudistumista. EO:ssa on kyse strategisesta uudistumisesta ja yrityksen kilpailuedusta, minkä takia oli tarpeellista erottaa EO ja uuden liiketoiminnan syntymisen teorit toisistaan. Heidän mukaan alatekijät eli ulottuvuudet eivät muodostaneet riippuvuussuhdetta toisiinsa, vaan ulottuvuuksien kokoonpanot ja tasot vaihtelivat itsenäisesti toisistaan riippumatta esim. yrityksen ja ympäristön rakenteesta johtuen. Näin ollen tutkimuksessa oli mahdollista käyttää kaikkia viittä ulottuvuutta samanaikaisesti, vaikka kaikkia EO ulottuvuuksia ei tarvinnut olla samanaikaisesti mukana samassa prosessissa, yksikin riitti. (Lumpkin & Dess 1996, 136-137, 162.) Nämä näkökulmat muodostivat yrittäjämäisen orientaation (EO) moniulotteisen käsitteen. Tutkimuksissa käytetään viittä ulottuvuutta: riskinottoa, innovointia, proaktiivista toimintaa, kilpailullista aggressiivisuutta ja itsenäisyyttä. (Lumpkin & Dess 1996, 136-140; Rauch ym. 2009, 763; Covin & Wales 2012, 680.) Covinin ja Walesin (2012, 681) mukaan EO käsite on enemmän keskittynyt vaikuttavuuteen, ja käsitteessä erotellaan, mistä asioista yrittäjämäinen orientaatio (EO) voidaan tunnistaa.

5.2. Yrittäjämäisen orientaation (EO) viisi dimensiota

Millerin mukaan yrittäjämäinen orientaatio (EO) on yksiulotteinen käsite. Riskinotto, innovointi ja proaktiivinen toiminta sisältyivät yrittäjyyteen ja jos yksi näistä alatekijöistä puuttui, prosessi ei ollut yrittäjämäinen. (Miller 1983, 771; Miller 2011, 874.) Lumpkin ja Dess (1996, 136-137) lisäsivät ulottuvuuksiin kilpailullisen aggressiivisuuden ja itsenäisyyden. Heidän mukaan EO on strateginen prosessi tai orientaatio, jolla yritysjohto ohjaa yrityksen toimintaa.

Taulukko 2. Yrittäjämäisen orientaation viisi dimensiota.

Innovatiivisuus	Halukkuus kehittää prosesseja ja toimintaa, ottaa käyttöön uusia tuotteita ja palveluita ja luoda uusia ideoita.
Proaktiivisuus	Ponnistelut löytääkseen ja hyödyntääkseen uusia mahdollisuuksia käyttäen kaikkia mahdollisia keinoja hyväksi varautuakseen tulevaisuuden kysyntään.
Riskinotto	Halukkuus ottaa laskelmoituja riskejä ja sitoa resursseja epävarmassa tilanteessa.
(Autonomisuus)	Yksilöiden ja ryhmien itseohjaavaa toimintaa, jossa kehitellään ja toteutetaan uusia ideoita.
(Kilpailuhenkinen aggressiivisuus)	Pyrkimykset kohdata ja haastaa suoraan kilpailijat.

Innovatiivisuus

Talousteorian historiassa Schumpeter (1934, 74–75) painotti ensimmäisenä innovatiivisuuden tärkeyttä. Innovaatioiden tuottaminen kuului keskeisesti yrittäjyyteen. Yrittäjän tehtävänä oli hyödyntää keksintöjä ja niihin liittyviä mahdollisuuksia mm. tuotantoprosesseissa, tuotteissa ja palveluiden syntymisessä. Hänen mukaansa yrittäjä saa toiminnallaan aikaan luovaa tuhoa; uudet innovatiiviset yritykset tuhoavat vanhat ja saavat näin uudet yritykset kasvamaan, jolloin talous ja liiketoiminta uudistuvat.

Lumpkinin ja Dessin (1996, 142) mukaan innovatiivisuus kuvastaa yritysten kykyä harjoittaa luovia prosesseja sekä tuottaa uusia ideoita ja kokeiluja, jotka voivat johtaa uusien tuotteiden ja palvelujen syntymiseen tai teknologisiin prosesseihin. Yritys, joka

ensimmäiseksi kehittää uusia tuotteita tai palveluja, jota ei ole vielä olemassa, hallitsee välittömästi tämän alan markkinoita. Se edellyttää tietenkin, että markkinoilla on kysyntää kyseiselle tuotteelle tai palvelulle. Muut yritykset voivat seurata pioneeriyritystä myöhemmin samankaltaisten tuotteiden tai palvelujen kanssa, mutta silloin ensimmäinen yritys on saattanut jo saavuttaa rahoitus- ja esikuvapäämääränsä.

Innovatiivisuus on merkittävässä asemassa kilpailuedun saavuttamisessa. Yrittäjämäisessä orientaatioissa tämän dimension määritelmä on hyvin laaja eikä innovatiivisuudelle ole yhtä selkeää määritelmää. Selkeän määritelmän puute saattaakin olla suuri vahvuus, sillä nyt se voi käsittää tuote-, palvelu- ja prosessi-innovaatiot ja ennen kaikkea monia eri näkökulmia. (Vora, Vora & Polley 2012, 365.) Johnsonin (2001, 139) mukaan prosessi-innovaatioita voidaan pitää myös mahdollisina muutoksina tuotteen tai palvelun luomisessa tai toteuttamisessa, vaikka useimmiten tämä innovatiivinen prosessi on näkymätön käyttäjälle. Kuluttaja näkee vain fyysiset muutokset.

Joidenkin tutkijoiden mielestä innovointi on luovuutta. Tämä käsite on kuitenkin virheellinen, koska innovaatiota kuvataan luovuuden tuloksena (Schilling 2005, 43). Caruana, Ewing ja Ramaseshan (2002, 43) kuvaavat innovointia yritystoiminnan keskeisenä tekijänä, mikä tuottaa ratkaisuja ongelmiin ja tarpeisiin. Työntekijöiden luovuus johtaa usein innovaatioihin ja sen vuoksi työntekijöitä olisikin kannustettava käyttämään luovaa mieltänsä.

Riskinotto

Riskinotolla tarkoitetaan halua ottaa laskelmoituja riskejä ja sitoa resursseja mahdollisuuksiin, jotka epäonnistuessaan tulevat hyvin kalliiksi. Riskit voivat olla esimerkiksi uuteen epävarmaan teknologiaan sitoutuminen tai uusille markkinoille meno. On tärkeää, että riskinotolla nimenomaan tarkoitetaan laskelmoituja riskejä, joilla pyritään saamaan etuja, sen sijaan että uhkapelattaisiin yrityksen rahoilla ja resursseilla. Riskinottoon kuuluu myös erilaisia luovia keinoja lieventää ja jakaa riskejä. Riskejä voi kuitenkin hallita arvioimalla tarkasti eri riskitekijöitä epävarmuuden vähentämiseksi ja käyttää aikaisemmin hyviksi havaittuja menetelmiä. (Vora ym. 2012, 365.)

Caruana ym. (2002, 45) selittävät, että ilman halukkuutta ottaa riskejä ei voi olla mitään innovaatioita ja mahdollisuuksia lupaavaan tulevaisuuteen. Riskien laskeminen ja arviointi ovat hyvin asianmukainen lähestymistapa, mutta riskien ottamisesta saatava mahdollinen palkkio on myös pidettävä mielessä. Riski liittyy yrityksen toimintaan, ja johtajien ja omistajien tekemät päätökset sisältävät aina riskin. Riski on usein mahdollisuus, jota ei ole vielä tunnistettu. Riskejä on monenlaisia tyypejä ja riskinotto on laajasti määritelty. EO:ssa sopivin määrittely riskinotolle olisi se, missä määrin johtajat ja yrittäjät haluavat tehdä suuria ja riskialttiita resurssisitoumuksia (Lumpkin & Dess 1996). Kaikki yritykset kohtaavat jonkinasteisia riskejä, mutta on suuri ero ”turvallisilla” riskeillä, joissa on vähän epävarmuutta tai vähän resursseja sidottuna, ja isoilla riskeillä, joissa on suurta epävarmuutta ja paljon resursseja sidottuna (Lumpkin & Dess 2004, 144-146).

Proaktiivisuus

Kirzner (1997) kostaa, että yrittäjä pyrkii jatkuvasti hyötymään erilaisista mahdollisuuksista ja toimii ensimmäisenä heti kun mahdollisuuksia ilmaantuu. Yrittäjällä on kykyä tulkita markkinainformaatiota, taitoa nähdä mahdollisuuksia, uskallusta tarttua niihin ja ansaita voittoa markkinainformaation avulla. Kirzner korostaa yrittäjämäistä roolia, havaitsemisen roolia ja kilpailun avulla hankittua etua markkinoilla (Kirzner 1997, 69–73). Proaktiivisuudella tarkoitetaan ponnisteluja löytää ja hyödyntää uusia mahdollisuuksia käyttämällä kaikkia mahdollisia keinoja hyväksi. Proaktiiviset yritykset tarkkailevat trendejä, tunnistavat asiakkaidensa tarpeita ja ennakoivat sekä ongelmia että mahdollisuuksia tulevaisuudessa. Tärkeää on halu toimia ennen kilpailijoita ja pyrkiä aktiivisesti muuttamaan kilpailun luonnetta omalla toimialallaan. (Lumpkin & Dess 2004, 150–151.)

Madsenin (2007, 187) mukaan proaktiivisuus viittaa ennakointiin, jonka mukaan markkinoiden tulevaisuuden tarpeet ovat ennakoitavissa. Ensimmäisenä toimivat yrittäjät voivat hallita markkinoita hallitsemalla jakelukanavia. Sharma ja Dave (2011, 47) tarkentavat, että proaktiivinen liiketoiminta on pikemminkin johtajayritysten toimintaa kuin seuraaja yritysten toimintaa. Madsen (2007) toteaa, että proaktiiviset yritykset ovat yleensä kestävämpiä yrityksiä, joilla on töissä innovatiivisia ihmisiä ja jotka ovat halukkaita ottamaan riskejä. Rauch ym. (2009, 778) havaitsivat, että innovatiivisuus, riskinotto ja ennakointi ovat yhtä tärkeitä muuttujia yritysten

menestymisen kannalta. Toimimalla ennakoivasti yritys voi tunnistaa tulevaisuuden odotukset ja ennakoida niitä. Tämä antaa yrittäjille mahdollisuuden varmistaa mahdollisimman suuri hyöty tulevina aikoina.

Kilpailuhenkinen aggressiivisuus

Kilpailuhenkinen aggressiivisuus ja proaktiivisuus ovat lähellä toisiaan, mutta näillä kahdella dimensiolla on selkeä ero. Proaktiivisuus viittaa siihen, miten yritys suhtautuu markkinamahdollisuuksiin. Se muokkaa ympäristöään vaikuttaakseen esimerkiksi trendeihin tai jopa luomalla kysyntää. Kilpailuhenkinen aggressiivisuus taas viittaa siihen, miten yritys suhtautuu kilpailijoihinsa, esimerkiksi miten se vastaa trendeihin ja kysyntään. Molemmat dimensiot ovat siinä samanlaisia, että markkinat ovat kilpailijoiden toimintakenttä (Porter, 1988). Proaktiivisuus liittyy enemmän siihen, miten täytetään kysyntä, kun taas kilpailullisessa aggressiivisuudessa kilpaillaan kysynnästä mm. liiketoimintamallien matkimisen avulla. (Lumpkin & Dess 1996.)

Kilpailevaa aggressiivisuutta voidaan selittää markkinoiden kilpaileviksi organisaatioiksi (Chang, Lin, Chang & Chen 2007, 999). Kilpailun harjoittamisen syynä on kilpailun voittaminen markkinoilla tai valmistautuminen mahdolliseen kilpailuun (Antonic & Hisrich, 2003, 15).

Itsenäisyys

Itsenäisyys viittaa yksilöiden ja ryhmien itseohjaavaan toimintaan, jossa kehitetään ja toteutetaan uusia ideoita. Yritystasolla ajateltuna itsenäisyys antaa mahdollisuuden tehdä suuriakin päätöksiä. Pienemmissä yrityksissä itsenäisyys näkyy omistajassa, joka työskentelee yrityksessä, kun taas isommissa itsenäisyys ilmenee sisäisenä yrittäjyytenä. (Pinchot, 1985.) Parhaimmillaan itsenäisyys voi luoda yrityksestä täysin erillisen työympäristön, jossa ei noudateta tyypillisiä työn vaatimuksia, vaan keskitytään luovaan ajatteluun. Tällä edistetään sisäistä yrittäjyyttä yrityksissä, kunhan työntekijöille annetaan aidosti itsenäisyyttä ja rohkaistaan heitä käyttämään sitä. (Lumpkin & Dess 1996, 140.)

5.3. Yrittäjämäisen orientaation (EO) teoreettiset lähestymistavat

Yrittäjämäiseen orientaatioon keskittynyt tutkimus ja metodologinen keskustelu on jakautunut yksi- ja moniulotteisen näkemyksen kesken, perustuen käytettyjen ulottuvuuksien määrään (Covin & Wales 2012, 681). Enemmistö tutkimuksista on keskittynyt alkuperäiseen kolmeen ulottuvuuteen (Miller 2011, 876). Useissa tutkimuksissa nämä ulottuvuudet yhdistetään yhdeksi tekijäksi (Rauch ym. 2009, 764). Covinin ja Lumpkin (2011, 860, 862-863) mukaan yksiulotteinen lähestymistapa on lähinnä Millerin (1983) ja Covinin ja Slevinin (1989) näkemystä. Yksiulotteinen lähestymistapa toteutuu silloin, kun yritys on ilmoittanut, että riskinotto-kyky, innovatiivisuus ja proaktiivisuus ovat samanaikaisesti olemassa. Vain yksi tai kaksi näistä ulottuvuuksista on riittämätön, jotta yritys ymmärrettäisiin yrittäjämäiseksi. Tilastollisessa mielessä yrittäjämäinen orientaatio (EO) on riskinoton, innovatiivisuuden ja proaktiivisuuden yhteinen tai jaettu muuttuja.

Moniulotteinen lähestymistapa puolestaan perustuu Lumpkinin ja Dessin (1996, 137) tutkimukseen. Yrittäjämäisen orientaation (EO) moniulotteisessa lähestymistavassa on olemassa itsenäiset ulottuvuudet (riskit, innovatiivisuus, proaktiivisuus, kilpaileva aggressiivisuus ja itsenäisyys), jotka muodostavat käsitteen EO. (Covin & Lumpkin 2011, 860, 862-863.) Käsite on moniulotteinen, kun se koostuu tietyistä määrästä toisiinsa kuuluvista ominaisuuksista tai ulottuvuuksista ja ilmenee moniulotteisessa kontekstissa. Moniulotteisen käsitteen ulottuvuudet voidaan konseptoida yhdeksi abstraktiseksi kokonaiskäsitteeksi. Teoreettisesti on merkitsevää, käytetäänkö kokonaiskäsitettä käsitteen hahmottamiseksi (Covin & Wales 2012, 683; Law, Wong & Mobley 1998, 741). Covinin ja Walesin (2012, 683) mukaan EO voidaan nähdä moniulotteisena käsitteenä, jossa on kolme tai viisi ulottuvuutta. Kirjallisuus määrittelee EO:n moniulotteisena käsitteenä ja selittää, että useita suorituskykymittareita olisi parempi käyttää mittausvälineinä eikä yksittäisiä ulottuvuuksia (Lumpkin & Dess, 1996, 137), koska usea asia vaikuttaa suorituskykyyn (Rauch ym. 2009, 776). Viimeisimpien vuosien aikana tutkimuksissa on yleisesti hyväksytty, että yrittäjämäinen orientaatio (EO) on moniulotteinen käsite (Esparza-Aguilar, Soto-Maciel & Garza-Ramos 2016, 31).

Tutkimuksissa on myös näkemyseroja, tulkittaanko yrittäjämäinen orientaatio (EO) -käsitettä taipumuksena vai käyttäytymisrakenteena. Usein EO:ta mitattaessa

sekoitetaan keskenään molempia näkemyksiä. Esim. Voss, Voss ja Moorman (2005, 1134) määrittelevät, että EO on yritystason taipumus, mikä pitää yllä toimintaa (mikä heijastuu riskinottona, innovatiivisuutena, proaktiivisuutena, itsenäisyytenä ja kilpailullisena aggressiivisuutena), mikä johtaa muutokseen yrityksessä tai markkinapaikassa. Taipumuksellisena käsitteenä EO on vaikea erottaa muista yritystason yrittäjämäisistä aineettomista ominaisuuksista, esim. yrittäjämäisestä ilmapiiristä, kulttuurista tai ajattelutavasta. Lisäksi siinä ei havaita lähtökohdan ydintä: yrittäjät tunnustetaan toiminnan kautta, ei taipumuksien kautta (Gartner 1988) ja Covinin ja Slevinin (1991, 8) kiteyttämänä käyttäytyminen määrittää yrittäjämäisen yrityksen ominaispiirteet eli käyttäytyminen on keskeinen ja välttämätön elementti yrittäjämäisessä prosessissa. (Covin & Lumpkin 2011, 857-858.)

Pearce, Fritz, ja Davis (2010, 219) muodostivat puolestaan käsityksen, että EO:hon liittyvät erilliset, mutta toisiinsa liittyvät käyttäytymistavat, joissa on innovatiivisuutta, proaktiivisuutta, kilpailullista aggressiivisuutta, riskinottoa ja itsenäisyyttä. Tutkimusten mukaan EO on yritystason käsite ja kuvastuu yrityksen strategisessa liiketoiminnassa. Yrityksen tulee myös osoittaa ulospäin jatkuvaa yrittäjämäistä toimintatapaa, koska käyttäytyminen on keskeinen elementti käsitteessä. EO muodostuu yksinomaan pysyvästä käyttäytymismallista, missä innovatiivisuus, proaktiivisuus, riskinottokyky, itsenäisyys ja kilpailullinen aggressiivisuus havaitaan yrityksen toimintamallina. (Covin & Lumpkin 2011, 857- 858.)

5.4. Yrittäjämäisen orientaation (EO) mittaus

Monissa tutkimuksissa pohditaan, miten yrittäjämäistä orientaatiota (EO) tulisi mitata tilastollisten ominaisuuksien arvioimiseksi (Miller 2011, 876). Innovatiivisuutta, proaktiivisuutta ja riskinottoa on tutkittu eri mittareilla (6-11 kpl) eri tutkimuksissa (Rauch ym. 2009, 767). Etenkin useissa empiirisissä tutkimuksissa (Covin & Wales 2011, 678), eniten on käytetty Millerin, Covinin ja Slevinin (1989) alkuperäistä mallia, jossa käytettiin 9-kohdan kysymyksenasettelua, jotta päästiin käsiksi kolmen dimension ulottuvuuksiin. (Rauch ym. 2009, 763, 767). Yritysten suorituskykyä on mitattu myöhemmin myös 5 -asteisella Likertin asteikolla, jotta pystyttäisiin taas paremmin vertaamaan yrityksiä toisiinsa (Hernández-Perlines ym. 2016, 1057; Chirico, Sirmon, Sciascia & Mazzola, 2011, 313; Rauch ym. 2009, 767).

Covin ja Wales (2012) suosittelevat mittauksissa käytettävän viiden ulottuvuuden reflektiivistä mittausmallia, mikä perustuu EO moniulotteiseen näkemykseen tai Hughesin ja Morganin (2007) esille tuomaa viiden ulottuvuuden mittausmenetelmää, jossa kaikki asiakohdat mitataan 7-asteisella Likertin asteikolla arvioimalla ”vahvasti erimieltä =1” ja vahvasti samaa mieltä =7. (Covin ja Wales 2012, 691.)

Yrittäjämäisen orientaation (EO) tutkimuksissa on myös paljon keskusteltu, onko EO tai pitäisikö EO ymmärtää piileväksi käsitteeksi. Piilevää käsitettä voidaan myös kutsua piileväksi muuttujaksi, mitä ei voi suoraan tunnistaa, vaan se arvioidaan selvästi näkyvillä mittareilla, mitkä ovat havaittavissa. (Covin & Wales 2012, 682.) Useiden tutkimuksien mukaan EO on todellinen käsite, jolle tarkoituksenmukaisin ja sopivin on ”refleктоiva” mittausmalli (Covin & Lumpkinin 2011, 864-865).

Tutkijat ovat eri mieltä siitä, onko formatiivinen (kuvio 3) vai reflektiivinen (kuvio 4) mittausmalli sopivin EO tutkimuksissa. Mittausmallien ero on se, mihin suuntaan oletetaan syyseuraus suhde kulkevan käsitteen ja mittareiden välillä. Toisin sanoen onko käsite otaksuttu johtavan sen mittareihin vai päädytäänkö käsitteeseen mittareiden avulla. Formatiiivinen ja reflektiivinen mittausmalli eroavat myös siinä, että formatiivisessa mallissa mittareita ei voi vaihtaa, vaan jokainen mittari edustaa välttämätöntä osaa piilevässä käsitteessä, kun taas reflektiivisessä mallissa mittareita pidetään aihekokonaisuuksina, jotka ovat toistensa kanssa vaihtokelpoisia. (Covin & Wales 2012, 682-683.)

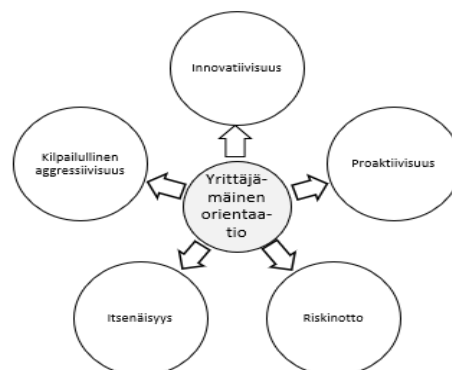
Kun oletettu syy-seuraussuhde on mittareista käsitteeseen päin eli tarkkaan määritellyt mittarit aiheuttavat käsitteen, formatiivinen malli on sopivin (kuvio 4). Mittareita voidaan kutsua näissä malleissa myös syy-seuraus- tai kehitysindikaattoreiksi eli formatiivisiksi indikaattoreiksi. Kun syy-seuraussuhteen suunta on käsitteestä mittareihin eli tarkkaan määriteltä käsite aiheuttaa mittarit, sopivin mittaustapa on reflektiivinen malli (kuvio 5). Tällaisia mittareita on verrattu ”vaikutus eli reflektiivisiksi indikaattoreiksi”. EO-käsitettä on mitattu sekä formatiivisella että reflektiivisellä mittausmallilla. (Covin & Wales 2012, 682, 684-685.)

Rauchin ym. (2009, 2776, 2778) mukaan kolme ulottuvuutta (innovatiivisuus, proaktiivisuus ja riskinotto) ovat yhtä tärkeitä selittämään yrityksen suorituskykyä sekä EO:n ja suorituskyvyn suhdetta, vaikkakin ne ovat tilannesidonnaisia mittareita,

joihin vaikuttavat yrityksen koko, toimiala, toimialan teknologinen muutosnopeus ja kansallinen kulttuuri.



Kuvio 4. Formatiivinen malli



Kuvio 5. Reflektiivinen malli

Rajoitukset

EO mittauksissa tutkimukset antavat erilaisia tuloksia, silloin kun EO ulottuvuuksien lukumäärä tutkimuksissa vaihtelee. Tutkimuksen määrittely, rajaaminen ja sisällön poikkeavuudet vaikuttavat tutkimuksissa tuloksiin. Millerin (1983) alkuperäistä EO käsitettä sovellettiin monenlaisiin prosesseihin organisaation sisällä, kun taas esim. Lumpkin ja Dess (1996) ovat yhdistäneet samaa käsitettä vain uuteen markkinoille tuloon tai muuhun tiettyyn toimintoon. Kaikki tutkimusrakenteen muutokset tulisi toteuttaa huolella, koska ne voivat johtaa yritysten EO:n luokittelua erilaiseksi ja haittaavat aikaisempien tutkimusten hyödyntämistä, mikä voi estää luotettavan tutkimustiedon karttumisen ja siirtymisen eteenpäin tulevaisuuteen. (George & Marino 2011, 990-991.)

Tavallisimmin yrityksestä vain yksi henkilö vastaa tutkimukseen, mikä voi vaikuttaa tutkimustuloksiin. Tutkija ei voi tietää vastaako ”oikea henkilö” tutkimukseen, koska kyselylomake on tavallisimmin lähetetty s-postin kautta. Ei myöskään voida olla varmoja otoksen edustavuudesta, jos esim. perheyritysten rekisteri ei ole täydellinen. (Hernández-Perlines ym. 2017, 1057)

Yrityksen suorituskykyä voidaan mitata taloudellisilla ja ei-taloudellisilla mittareilla. Lumpkinin ja Dessin (1996,153-154) mukaan pelkästään taloudelliset tavoitteet eivät ole kuitenkaan riittäviä mittaamaan yrittäjämäistä orientaatiota (EO), vaikka niitä olisi

huomattavasti helpompi mitata. Mitattaessa tulisi huomioida ”kokonaisvaltainen suorituskyky” ja huomioida käsitteen moniulotteisuus, johon kuuluvat myös ei-taloudelliset arvot. Ei-taloudellisia arvoja ovat esim. omistajan kokema menestys ja tyytyväisyys (Rauch ym. 2009, 764-765). Taloudellisina mittareina on käytetty usein neljää ulottuvuutta: myynnin kasvua, voittoa, markkinaosuuden kasvua ja pääoman tuottoa. Olisi tärkeää mitata myös tyytyväisyydellä ja omistajien ei- taloudellisilla tavoitteilla suorituskykyä, esim. perheen harmonian säilyttämistä, perheen jäsenten työllistämistä ja perheen ylpeyden aiheita. (Irava ja Moores 2010, 241.) Perheyrittäjä tutkimuksissa tulisi huomioida myös kolme muuttujaa, joita tutkimuksissa on yleisesti käytetty (Chrisman, Chua & Sharma 2005): perheen koko, ikä ja toimiala, joiden on todettu vaikuttavan perheyrittäjäksiin (Hernández-Perlines ym. 2017, 1057.)

5.5. Yrittäjämäisen orientaation (EO) tutkimusongelmat

Miller (2011) kritisoi sitä, että yrittäjämäisen orientaation (EO) tutkijat tekevät mieluummin kvantitatiivisia tutkimuksia kuin kvalitatiivisia tutkimuksia. Tutkimuksissa käytetään usein liian heterogeenisiä otoksia, ne toteutetaan vain kasvottomilla kyselyillä ja tuloksia yleistetään liikaa. Millerin mukaan EO-kirjallisuus kärsii monista näistä kompromisseista ja kaikki ne hidastavat kykyä kehittää akateemista tai empiirisesti kumulatiivista tietämystä, joka olisi käytännöllistä ja sovellettavissa olevaa. Vuoden 1983 artikkelissa käytettiin heterogeenistä, monialaista otosta yrityksistä, joiden ikä ja koko vaihtelivat. Millerin (2011) mukaan EO tutkimuksissa käytettyjä mittakaavoja ei kyseenalaisteta riittävästi ja EO valinta tutkimuksen viitekehukseen on usein liian kevyesti perusteltu. (Miller 2011, 877-878). EO:ta on tutkittu enemmän käsitteenä kuin teoriaan perustuvana. Covinin ja Lumpkinin mukaan useat tutkimustulokset ovat huonosti selitetty, mikä kyseenalaistaa monien EO tutkimuksien uskottavuuden. (Covin & Lumpkin 2011, 859.) Osa tutkimuksista on onneksi huomionnut myös mittausvirheiden mahdollisuuden (Naldi ym. 2007; Miller 2011, 876).

Yrittäjämäisestä orientaatiosta (EO) tehdyt tutkimukset arvioivat pääasiassa yritysten prosesseja, henkilöresurssien johtamisjärjestelmiä ja johtamiskäytäntöjä, kun taas kirjallisuudessa jätetään suurelta osin huomioimatta henkilötason tekijät (Messersmith & Wales, 2013) samoin kuin johtajien ominaispiirteiden ja roolin vaikutus, kun hahmotellaan yrityksen yrittäjämäisyyttä (esim. Boling ym. 2016; Sciascia, Mazzola

& Chirico, 2013), vaikka tiedetään, että yrityksen johtajat ovat keskeisiä henkilöitä yritystason prosesseja ja tuloksia määriteltäessä. (Pittino ym. 2017, 224.) Yksi epätarkkuus tutkimuksissa on siinä, onko EO johtajan vai yritysjohdon asenne, tiettyjä yrityksen käyttäytymismalleja tai näiden kahden yhdistelmä. Sekä Miller (1983) että Covin ja Slevin (1991) tarkoittivat yritysjohdon asennetta. Tämä monitulkintaisuus voi aiheuttaa sekaannusta silloin, kun kumpiakin kohtia sekoitetaan tai joissa johtaja ilmoittaa yrittäjämäisiä asenteita, jotka eivät mitenkään sovi yhteen yritystoiminnan kanssa. (Miller 2011, 878).

Yrittäjämäisen orientaation (EO) tutkimukset käsittelevät kulttuureja yleisluonteisesti (Knight, 1997; Miller 2011, 87), vaikka eri maissa painotetaan asioita eri tavalla. Yrittäjyyden ominaispiirteet ja perheyrittäjyys eroavat toisistaan eri maissa ja kulttuureissa, joten ne voivat vaikuttaa tuloksiin. Tutkimuksissa yritystason käyttäytymisestä tehdään johtopäätös kyselystä, johon vain toimitusjohtaja on vastannut. Jos joka yrityksessä vastaisi useampi henkilö, mieluiten eri sukupolvista, se lisäisi löytöjä ja antaisi luotettavuutta. (Cruz & Nordqvist 2010, 46.)

On mahdollista, että yrittäjämäiseen orientaatioon (EO) vaikuttaa lisäksi monia muita muuttujia monella eri tasolla, jotka voivat vaikuttaa EO ulottuvuuksiin, esimerkiksi yrityksen koko ja toimiala (Rauch ym. 2009, 779-780), organisaatiokulttuuri (Vora ym. 2012, 373), yrityksen elinkaari (Zhao, Seibert & Lumpkin 2010, 395) tai lyhyen- ja pitkän aikavälin tarkastelujakso (Lumpkin ym. 2010, 255).

5.6. Yrittäjämäisen orientaation (EO) vaikutus perheyrittäjien strategiaan

Selvitäkseen ja säilyäkseen jatkuvasti muuttuvassa kilpailuympäristössä, yritysten täytyy pystyä yhä uudelleen arvon luomiseen eli ylläpitämään organisaatiotasolla sopivaa tasoa yrittäjämäistä orientaatiota, mikä näkyy ulospäin yrittäjämäisenä käyttäytymisenä (Pittino ym. 2017, 1; Covin ja Slevin, 1989; Lumpkin ja Dess, 1996; Miller, 1983.) Tämä on vaativa tehtävä etenkin perheyrittäjille, jotka ovat useiden tutkimuksien mukaan usein haluttomia muuttumaan ja mukautumaan olemassa olevaan tilanteeseen (Kellermanns & Eddleston, 2006). Yrityksen panostaminen EO:n eri ulottuvuuksiin, parantaa yrityksen suoritus- ja kilpailukykyä (Miller 2011, 876; Rauch ym. 2009, 774-778; Bolton & Lane 2012, 220.), vakuuttavat myös monet menestyneet yritysjohtajat (Rauch ym. 2009, 764).

Stenholm, Pulkkinen ja Heinonen (2016, 706-707) mittasivat tutkimuksessaan yrittäjämäistä orientaatiota perheyritysten aktiivisuudella ja todellisella käyttäytymisellä. Heidän mukaan yrittäjämäinen orientaatio on hyvin käyttökelpoinen käsite mitattaessa perheyritysten suorituskykyä ja kasvua ja niillä on positiivinen yhteys toisiinsa, niin kuin aikaisemmin mm. Schepers ym. (2014, 48, 51) ovat tutkimuksissaan todenneet. Yrittäjämäisellä orientaatiolla ja yrityksen tuloksilla on positiivinen yhteys myös perheyrityksissä (Hernández-Perlines ym. 2017, 1057) ja sen vuoksi yrittäjämäinen orientaatio on hyödyllinen mittari yrityksen onnistumista mitattaessa (Krauss, Frese, Friedrich & Unger 2005, 331).

Perheyritystutkimuksissa keskustellaan aktiivisesti, mitkä ominaispiirteet erottuvat selvästi perheen johtamissa yrityksissä, mitkä estävät tai edistävät yrittäjämäistä käyttäytymistä. Jotkut ovat sitä mieltä, että perheyritys tarjoaa ympäristön, joka edistää yrittäjämäistä aktiivisuutta. Toiset tutkimukset ovat tulleet johtopäätökseen, että perheyritykset ovat haluttomia innovoimaan, hitaita muuttumaan ja välttävät riskejä. (Lumpkin ym. 2010, 241.)

Empiiristen tutkimusten mukaan yrittäjämäisen orientaation (EO) ja yritysten suorituskyvyn välillä on suuria eroja. Tämä havainto on saanut tutkijat tutkimaan, mikä selittää näitä vaihteluita. Selittäviä tekijöitä on pyritty löytämään sekä yrityksen ulkoisista että sisäisistä tekijöistä. Perheyritykset ovat heterogeeninen ryhmä, jotka erottuvat perheen omistajuudessa, hallintorakenteessa ja yrityksen tavoitteissa, esim. strategiaprosesseissa ja eri sukupolvien vaikutuksessa yritystoimintaan. Perheellä on merkittävä vaikutus yrityksen päätöksentekoon ja yrittäjämäisiin toimenpiteisiin. Eniten perheyrittäjyyden EO-suorituskyky tutkimuksissa on käytetty muuttujina resurssien saatavuutta ja ympäristön ominaispiirteitä. Useissa tutkimuksissa on käytetty täydentävänä muuttujana toimialan elinkaarta, strategiaprosessien erilaisuutta, yrityksen pitkäikäisyyttä, johtotiimin ominaispiirteitä ja sisäisiä sosiaalisia muutosprosesseja. Viime aikoina tutkimukset ovat keskittyneet yhä enemmän ei-taloudellisiin näkökulmiin ja tunnetiloihin. (Schepers ym. 2014, 39-42.)

Tutkijat ovat eri mieltä siitä, missä määrin perheyritykset muodostavat organisaatorakenteen, mikä tukee tai rajoittaa yrittäjämäistä orientaatiota (EO) (Naldi ym. 2007, 35). Yrittäjämäistä orientaatiota perheyritysten näkökulmasta ovat tutkineet

useat tutkimusryhmät. Useissa tutkimuksissa johtopäätökset tukevat toisiaan. Alla merkittävimpiä löydöksiä aihealueittain.

Toimintaympäristö

Yrityksen yrittäjämäisen orientaation (EO) ja suorituskyvyn suhteeseen vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset tekijät. Yrityksen sisäiset tekijät, strateginen suunnittelu, strategia, johto, omistajuus, resurssien niukkuus vaikuttavat EO:n ja suorituskyvyn suhteeseen. (Irava & Moores 2010, 240.) Sosioemotionaalaisella asemalla, jota perheyrietykset hyödyntävät resurssina, on merkittävä vaikutus EO:n ja suorituskyvyn suhteeseen. Jotkut perheyrietykset pitävät vahvasti kiinni sosioemotionaalaisesta asemastaan, kun taas toisille yrityksille se ei merkitse kovinkaan paljoa. Jos perhe painottaa liikaa sosioemotionaalisen aseman merkitystä, se voi estää yrittäjämäistä toimintaa saavuttamasta hyvää taloudellista tulosta. Tässä tapauksessa yrityksen resursseja käytetään tehottomasti. (Schepers ym. 2014, 48-52.)

Ympäristön vaikutuksia yrittäjämäiseen orientaatioon (EO) ovat tutkineen mm. Lumpkin ja Dess (2001) sekä Miller (2011, 876). Kulttuurisen ympäristön on todettu vaikuttavan yrittäjämäiseen orientaatioon (Kreiser, Marino, Dickson & Weaver 2010). Tutkimuksissa on todettu, että ei vielä tiedetä täysin kuinka kansalliset kulttuurit vaikuttavat EO ja menestymisen väliseen suhteeseen (Rauch ym. 2009, 776–777). Kyseessä voi olla vain olettaus, sillä yrittäjyyden tutkimuksissa on jo aikaisemmin osoitettu, että kansallinen kulttuuri vaikuttaa esimerkiksi maan yrittäjyysaktiivisuuteen (Kreiser ym. 2010, 959–960).

Riskit

Useassa tutkimuksessa on osoitettu, että perheyrietykset voivat olla yrittäjämäisiä, säilyttää yrittäjämäisen suorituskyvyn ja osallistua projekteihin ja hankkeisiin, jotka sisältävät riskejä. Viimeisimmät empiiriset tutkimukset osoittavat, että yrittäjämäiset toimenpiteet ovat yleinen piirre perheyrietyksille. (Naldi ym. 2007, 35.) Perheyrietyksen ilmapiiri edistää korkeaa yrittäjämäisyyden tasoa, innovatiivisuutta ja pitkän tähtäimen orientaatiota sekä edesauttaa taloudellisia saavutuksia, samalla kun varmistaa yrityksen jatkuvuuden suvussa. (Boling ym. 2015, 895.) Naldin ym. (2007) tutkimuksen mukaan riskinotto-kyky on selvästi havaittava EO ulottuvuus ja se on positiivisesti yhdistettävissä innovatiivisuuden ja proaktiivisuuden kanssa. Tämän

vuoksi EO käsite voidaan yleistää kaikkiin organisaatiotyyppeihin ja sitä voidaan soveltaa eri maihin. (Naldi ym. 2007, 40.)

Rauch ym. (2009) havaitsivat, että riskinottolottuvuus on positiivisesti yhdistettävissä perheyriyksen suorituskykyyn, vaikkakin huomattavasti pienempi kuin muiden EO ulottuvuuksien. Naldin ym. (2007) tutkimuksen mukaan perheyriyksissä riskinottokyky on myös tärkeä ulottuvuus yrittäjämäisessä käyttäytymisessä, mutta perheyriykset ottavat vähemmän riskejä kuin ei-perheyriykset. Tämä empiirinen tutkimus vahvistaa aikaisempaa käsitystä, että perheyriykset ovat konservatiivisia ja strategisessa suunnittelussa riskejä välttäviä (Boling ym. 2015, 895). On mahdollista, että johtajien taipumus riskinottoon on yhteydessä heidän omistamaansa pääomaan. Johtajat voivat välttää riskejä silloin, kun omistussuhde on korkea. Riski menettää perheen omaisuus, jota on koottu pitkän ajan kuluessa, voi siis estää perhettä toimimasta yrittäjämäisesti. (Naldi ym. 2007, 35, 41.)

Naldin ym. (2007, 41-42) tutkimuksen mukaan perheyriykset tekevät päätöksiä, tavoittelevat uusia uskaliaita hankkeita ja investoivat projekteihin enemmän intuitiivisesti, epämuodollisesti ja ilman kannattavuuslaskelmia. Siksi perheyriyksissä yrittäjämäisiä toimenpiteitä on joskus vaikea ymmärtää. Virallisempi ja valvotumpi toiminta voisi parantaa perheyriyksen toimintakykyä, vaikka kulut suurenisivat ja riskinoton joustavuus häviäisi. Joidenkin mielestä intuitio ja joustavuus, joilla perheyriykset tavoittelevat mahdollisuuksia, voi olla ainutlaatuinen kilpailuetu verrattuna ei-perheyriyksiin.

Samoin Naldin ym. (2007, 41-42) tutkimuksen empiirinen aineisto tukee havaintoa, että riskin ottaminen ja sen suhde perheyriyksen suorituskykyyn on tilannesidonnainen. Tutkimus osoitti, että perheyriyksissä riskinottamisen ja suorituskyvyn suhde oli negatiivinen. Stenholm ym. (2016, 707-708) tutkimuksen mukaan perheyriyksissä riskin ottamisen ulottuvuudessa ja yrityksen kasvussa ei havaittu yhteyttä. Koska ei-perheyriyksillä ei ole rajoittavia perheen perinteitä, asiakkaita tai perintöä, ne voivat suuntautua enemmän riski strategioihin, joilla voisi saavuttaa nopean kasvun. Pittino ym. (2017, 322) ja Naldi ym. (2007, 41-42) korostavat myös perheyriyksissä selvästi erottuvaa riskinottohaluttomuutta yrittäjämäisessä orientaatiossa. Tämä on hyvä johtajien tiedostaa, jotta yrityksessä ei

oltaisi liian hidasliikkeisiä eikä lamaannuttaisi kilpailussa. Sharman ja Daven (2011, 50) mukaan riskinotto voi viitata hetkellisiin selkeisiin toimiin epävarmoina aikoina.

Zellweger ja Sieger (2012, 77) havaitsivat, että kaikissa sukupolvissa yrittäjät ovat olleet varovaisia ottamaan ulkopuolista lainaa, koska he eivät halua menettää yrityksensä hallintaa. Tämän takia he ovat usein rahoittaneet yritystään omalla pääomalla. Perheyrityksissä on havaittavissa kolmenlaisia riskejä: omistajuus riski, suorituskyvyn uhka riski ja vastahakoisuus ottaa suuria riskejä. Perheyrityksissä tehtiin laskelmoituja riskejä, jotta projektien epäonnistuminen ei uhkaisi yrityksen selviytymistä. Perheyritysten tulee varmistaa jatkuva osinkotuotto, koska osa perheen jäsenistä on sijoittanut yritykseen suurimman osan omaisuudestaan ja eläkevaroistaan. Heidän mukaan usean sukupolven perheyrityksissä omistajuuden riski on suuri. Perheyritykset ottavat usein vain laskelmoituja riskejä, koska he eivät halua menettää kahden tai kolmen edellisen sukupolven työn jälkiä ja yritykseen panostettuja resursseja kertaheitolla.

Yrityksen strategia

Perheyritysten johtajien roolia strategiaan on tutkittu paljon viimeisien vuosikymmenien aikana (Brenes, Madrigal & Requena 2011, 280; Pugliese, Minichilli & Zattoni 2014, 1189; Wu 2008, 141). Esimerkiksi Dess, Lumpkin ja Covin (1997) väittävät, että yritysstrategian vaikutus yrittäjämäisen orientaation ja yrityksen suorituskyvyn suhteeseen on keskinertainen, kun taas esim. Odd, Huse ja Senneseth (1999) mukaan vaikutus on välillinen. Suurimmalla osalla perheyrityksistä tavoitellaan tuloksia, mitkä perustuvat taloudellisiin ja ei-taloudellisiin (aineettomiin) tavoitteisiin. (Cruz & Nordqvist 2010, 46; Sharma 2004, 6.) Perheyrityksissä talouden hallinta ohjaa yrittäjämäisiä strategioita. Pitkään toimineissa perheyrityksissä talouden ohjaamisen asenne on merkittävä vaikuttava tekijä (Pittino ym. 2017, 322; Zellweger & Sieger, 2012).

On havaittu, että perheyrityksissä aikaisempi työhistoria voi myös vaikuttaa strategiaan (Bauweraerts & Colot 2017, 188). Stenholmin ym. (2016, 707) mukaan yrittäjämäinen orientaatio (EO) on yksi esimerkki yritystason käyttäytymisestä, mikä siirtää yrittäjämäisen ajattelutavan yrityksen paremmaksi suorituskyvyksi. Yrityksessä

tarvitaan aktiivista toimintaa, jotta hyödyttäisiin yrittäjämäisen orientaation strategisesta ajattelutavasta (Lumpkin & Dess 1996).

Kilpailustrategia vaikuttaa yrityksen suoritukseen ja synnyttää kilpailuetua (Porter, 1980). Hernández-Perlines ym. (2016, 5383, 5387) tutkivat kansainvälistä yrittäjämäistä orientaatiota (EO) ja kilpailustrategiaa yritystasolla. Tutkimus osoitti, että kansainvälinen yrittäjämäinen orientaatio voi pääasiassa selittää kansainvälistä suorituskkyä perhey yrityksissä. Kilpailustrategia vaikuttaa välillisesti kansainväliseen yrittäjämäiseen orientaatioon ja kansainvälisiin suorituksiin.

Yrityksen johto ja johtaminen

Yrittäjämäistä orientaatiota (EO), toimitusjohtajan luonteenpiirteitä ja niiden vaikutusta yrittäjämäiseen käyttäytymiseen ovat tutkineet Boling ym. (2016), Cruz ja Nordqvist (2012) sekä Kellermanns, Eddleston, Barnett ja Pearson (2008). Näissä tutkimuksissa on keskusteltu laajasti, onko yrittäjämäinen orientaatio yrittäjän oma mielipide vai yritystason tulos. Useimmissa tutkimuksissa yrittäjämäinen orientaatio käsitetään kuitenkin yritystason näkökulmana (Bauweraerts & Colot 2016, 185). On edelleen haasteellista saada selville, mikä on keskeistä yrityksen kulttuurissa, mikä vaikuttaa perhey yrityksen kykyyn kasvattaa yrittäjämäistä orientaatiota (EO) yhä uudelleen ja uudelleen. (Cherchem 2017, 87-88.)

Vallejon (2009, 137, 143) tutkimuksen perusteella perhey yrityksissä harjoitetaan enemmän transformationaalista johtamista kuin ei-perhey yrityksissä. Transformationaalisen johtamisen piirteitä ovat vision selvä muotoilu ja voimakas sitoutuminen vision toteuttamiseen henkilökohtaisen käyttäytymisen kautta, pysyvä suuntautuminen muutokseen sekä välitön ja tiivis vuorovaikutus johtajan ja johdettavien välillä. Johtaja painottaa hyvän tuloksen saavuttamista pitkällä aikavälillä, ja hän pystyy luomaan työntekijöihin innostuneen, optimistisen ja energisen ilmapiirin. Nämä neljä osatekijää vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin myönteisesti ja kehittävät heitä ottamaan käyttöön kaiken kapasiteettinsa.

Omistajuudella on vaikutusta aikaorientaatioon; mitä vahvempi perheen omistajuus on, sitä vahvempi on yhteys pitkän tähtäimen orientaatioon. Kun sama toimitusjohtaja hallitsee yritystä kauan, riskinottamisella voi olla negatiivinen yhteys EO:hon. Pitkän tähtäimen orientaatio tukee perhey yrityksen 1) luovuutta ja innovatiivisuutta 2) edistää

proaktiivisuutta ja pitkän tähtäimen ennakointia ja 3) vahvistaa työntekijöitä kehittämään yrittäjämäistä oma-aloitteisuutta ja itsenäisyyttä. (Lumpkin ym. 2010, 246, 256).

Lee ja Chu (2017, 220-221) havaitsivat tutkimuksessaan, että yrittäjämäisellä orientaatiolla (EO) on positiivinen yhteys perheyrityksen suorituskykyyn, jonka merkittävyys lisääntyy perheen jäsenen ollessa yrityksen johdossa. Jos perheenjäsen ei ollut johtajana yrityksessä, EO-suorituskyvyn suhde tuli merkityksettömäksi. Tutkimustuloksen perusteella perheyrityksen omistajien ja perheen sisäisen johtajan asettamat tavoitteet lisäävät EO-suorituskyvyn suhdetta. Lisäksi tutkimustulokset osoittavat, että aktiivinen perheen osallistuminen yritysjohtoon luo sopuisan toimintaympäristön, jossa ymmärretään innovatiivisuus-, proaktiivisuus- ja riskinottostrategioiden hyödyt. Samalla se vahvistaa tutkimustuloksia, että perheen ollessa perheyrityksen johdossa yrityksen toimintakulut vähenevät (Pieper, Klein & Jaskiewicz 2008) ja johtaminen helpottuu tehokkaan päätöksenteon ja joustavien prosessien kautta. Cruz ja Nordqvist (2012) ovat saaneet päinvastaisia tutkimustuloksia esim. konflikteja omistajien ja johtajan kanssa voidaan vähentää perheen omistajuudella ja johdolla (Lee ja Chu 2017, 221). Tutkimus myös osoittaa, että yrityksessä perheen omistajuus yhdistettynä perheenjäsenen johtoon vaikuttaa positiivisesti suorituskykyyn ja yrityksen vakauteen. Perheen sisäisen johtajan on oltava kokenut ja eteenpäin katsova tehdessään yrittäjämäisiä päätöksiä sekä aktiivinen ja innostunut innovaatioprojekteihin ja investoimaan proaktiiviseen liiketoimintaan. Perheyrityksissä läheiset suhteet ja yhteys vähentävät valvontakuluja yhdenmukaisen näkemyksen vuoksi (Pieper ym. 2008). Innovatiivisuus, proaktiivisuus ja pitkän tähtäimen orientaatio vaikuttavat todennäköisesti enemmän perheyritysten suorituskykyyn kuin ei-perheyritysten suorituskykyyn. Perheen jäsenillä on vahva taipumus olla johtajia, minkä lisäksi he ovat halukkaita investoimaan tuotekehitysprojekteihin ja samalla vastaamaan sijoittajien ja muiden omistajien tarpeisiin (Lee & Chu 2017, 221).

Boltingin ym. (2015, 891, 902-904) tutkimuksessa tulokset vahvistivat, että johtajan toiminta-ajan ja yrittäjämäisen orientaation (EO) välillä oli käänteinen U-muotoinen suhde, mikä on saman suuntainen tulos johtajien elämäntutkimusten kanssa. Perheyrityksissä johtajan käänteinen U-muoto on vähemmän jyrkkä ja EO:n tason

huippu huomattavasti myöhemmin verrattuna ei-perheyrittysten johtajiin. EO kasvaa ensimmäisien vuosien aikana, saavuttaa huippunsa 15 vuoden kohdalla ja vähenee viimeisinä vuosina. Verrattaessa perheyrittäjiä ja ei-perheyrittäjiä ei-perheyrittysten johtajien EO nousi korkeammalle ja saavutti maksimin n. 12 vuoden kohdalla. Suhde lähti laskemaan, koska tutkimuksissa on havaittu, että ei-perheyrittäjissä riskinottohalukkuus väheni huipun jälkeen. Perheyrittäjissä johtajan ja EO:n suhde saavutti huippunsa vasta 20 toimintavuoden kohdalla, eikä laskenut viimeisinä vuosina kovinkaan paljon. Tämä tutkimustulos osoittaa, että hallittu riskinotto voi tuottaa pitkällä tähtäimellä hyvää tulosta.

Yrityksen kulttuuri ja ikä

EO:ta ja yrityskulttuuria sekä yrityskulttuurin vaikutusta yrittäjämäiseen käyttäytymiseen ovat tutkineet Zellweger, Eddleston & Kellermanns (2010) sekä Zellweger & Sieger (2012). Kellermannsin ym. (2008) mukaan yrityksen koolla ja sukupolvien määrällä oli merkittävä yhteys yrittäjämäiseen käyttäytymiseen ja se oli tärkeä ennustaja työntekijöiden kasvuille (Lumpkin ym. 2010, 246). Perheyrittysten yrittäjämäisen orientaation taustatekijöitä, esim. perheen osallistumista yritystoimintaan, on myös tutkittu (Madanoglu, Altinay & Wang, 2016; Miller, Le Breton-Miller & Lester 2011; Sciascia ym. 2013). Perheyrittäjissä on tärkeää ymmärtää päättäjien elämäntilanteen merkitys, mikä mahdollistaa perheen voimavarojen muuttamisen hyödylliseksi resurssiksi yritystoiminnassa (Bauweraerts & Colot, 2017, 185).

On havaittu, että eri sukupolvien osallistuminen perheyrittäjien toimintaan tuo yritykseen tiedon monipuolisuutta, mikä on arvokasta yrittäjämäisissä projekteissa. Tiedon monipuolisuus voi olla yksi avaintekijä perheyrittäjien yrittäjyydelle ja innovaatiokapasiteetille. Yrityksen kulttuuri ja johtamistapa muuttuvat, kun perheen omistajuus muuttuu yhdestä sukupolvesta useampaan sukupolveen ja samalla muuttuu suhde yrittäjämäiseen orientaatioon. (Cherchem 2017, 89.) Nordqvist ja Melin (2010) havaitsivat, että perheyrittäjien kulttuuri on tutkimusten mukaan avaintekijä perheen johtamisessa. Useissa tutkimuksissa on havaittu, että perheyrittäjien hallintomekanismi parantaa strategisten päätösten laatua ja näin vaikuttaa EO:hon. Hierarkkinen kulttuuri on todennäköisesti välissä oleva kriittinen tekijä, mikä yhdistää

ammattimaisen johtoryhmän ja perheen johtamisen yrittäjämäiseen orientaatioon. (Cherchem 2017, 94-95.)

Cherchemin (2017) tutkimuksessa huomioitiin kilpailevien arvojen teoria, sukupolvien osallistuminen yritystoimintaan ja yrittäjämäinen orientaatio (EO). Tutkimustulos vahvisti aikaisempia tutkimustuloksia, missä yhden sukupolven perheyrietyksissä on merkittävä positiivinen yhteys perhekultuurilla ja EO:lla sekä negatiivinen yhteys hierarkkisella kulttuurilla ja EO:lla. Perhekulttuuri edistää korkeampaa yrittäjämäistä orientaatiota (EO), kun vain yksi tai kaksi sukupolvea on hallinnassa. Myös Le Breton-Miller ym. (2015) havaitsivat, että perhekultuurissa EO:lla ja yrityksen perustajalla on positiivinen suhde, mutta negatiivinen suhde, kun myöhemmät sukupolvet ovat perheyrietyksen johdossa. Hierarkkinen kulttuuri edistää korkeampaa EO:ta, kun useampi sukupolvi on samanaikaisesti hallinnassa. Tutkimus vahvistaa aikaisempia tuloksia, että jotkut perheyrietykset voivat säilyä yrittäjämäisinä läpi sukupolvien, vaikka ei olekaan löydetty yhtä ja samaa tapaa säilyttää yrittäjämäisyys sukupolvia jatkuvissa perheyrietyksissä. (Cherchem 2017, 93-94.)

Cherchemin (2017) mukaan hierarkkinen kulttuuri tukehduuttaa yrittäjämäiset toimenpiteet yhden sukupolven perheyrietyksissä. Kun perheyrietyksessä on mukana vain yksi sukupolvi, virallisuus, koordinaatio ja kontrolloidut toimenpiteet saavat aikaan jäykkyyttä yrityksen toimintamallissa, vähentävät hajautusta ja joustavuutta. Se johtaa alempaan tasoon proaktiivisuudessa, innovatiivisuudessa ja riskien ottamisessa. Pienissä yrityksissä virallinen kontrollointi voi estää yrittäjämäisiä toimenpiteitä, jos voimavarat suunnataan taloudellisten kustannusten alentamiseen ja resurssien kontrollointiin, eikä riskien ottamiseen ja innovointiin. (Cherchem 2017, 89.)

Hierarkkinen kulttuuri perheyrietyksissä vaikuttaa positiivisesti EO:hon, kun useampi sukupolvi on yrityksessä mukana, koska se auttaa ongelmien ratkomisessa ja yhteistyössä eri sukupolvien välillä. Useiden sukupolvien osallistuminen perheyrietyksen toimintaan tarjoaa jäsenyteen rakenteen, mikä voi ohjata ja tukea ammattimaista johtamista ja hallintomekanismia, vahvistaa yhdessä jaettua visiota ja ohjaa käyttämään perheyrietyksen resursseja yrittäjämäisiin aktiviteetteihin eikä yhden perheenjäsenen tarpeisiin. (Cherchem 2017, 94.)

Perheyrityksessä nuori sukupolvi on usein ennakkoluuloton, luova ja innovatiivinen. Se voi tuoda yritykseen uusia tapoja toimia ja auttaa yritystä uusiutumaan ja samalla varmistaa yrityksen kasvun. Yrityksissä, joissa on vallinnut voimakas perhekulttuuri sukupolvien ajan, uusi sukupolvi voi hylätä perinteiset menetelmät ja muuttaa toimintaa yrittäjämäisemmiksi. Perheyritykset, joissa on monta sukupolvea johdossa, voivat myös vastustaa ammattimaistumista ja perheen ulkopuolisia johtajia, vaikka perheyritys tarvitsisikin yrittäjä- tai teknistä kokemusta, mitä ei ole saatavilla perheen sisältä. Tämä voi heikentää yrittäjämäistä toimintaa ja ymmärrystä mahdollisuuksien havaitsemiseen. (Cherchem 2017, 95.)

Yritystoimintaan osallistuvien sukupolvien on ymmärrettävä, kuinka tärkeää on luoda kulttuurimalli, joka vaikuttaa positiivisesti pitkän tähtäimen yrittäjämäiseen orientaatioon (EO), koska heillä on ainutlaatuinen mahdollisuus arvioida yrityksen tuloksia, arvoja, näkökulmia ja muuttaa yrityskulttuuria tehokkaammaksi. Perheyritysten johtajien, jotka haluavat varmistaa jatkuvuuden, on tärkeää huomioida strategisissa linjauksissa yrityskulttuurin tapa ja sukupolvien määrä yrityksen johdossa. Sukupolvien määrä perheyrityksissä muuttaa perheyrityksen johtamisen ja EO:n suhdetta. Muutokset johtavat yrityksen uusiutumiseen ja jatkuvuuteen. (Cherchem 2017, 95.)

Lumpkin ym. (2010, 241) tutkivat perheyritysten pitkän tähtäimen orientaatiota, EO:ta ja toimintakykyä, koska monien päätösten ja toimenpiteiden vaikutus näkyy vasta myöhemmin. Tutkimuksessaan he havaitsivat, että pitkän tähtäimen orientaatio perheyrittäjyydessä oli yhteydessä innovatiivisuuden, proaktiivisuuden ja itsenäisyyden kanssa, mutta ei ollut yhteydessä riskinottamisen eikä kilpailullisen aggressiivisuuden kanssa.

Kun perheen vaikutus lisääntyi, johtamisen merkitys väheni sekä toiminta ja resurssit tulivat huomattavampaan asemaan. Korkea perhekeskeisyys lisäsi yrityksissä negatiivisia vaikutuksia, perheen johdon kohtuullinen vaikutus tuki yrittäjyyden kehittymistä perheyrityksissä, kun taas hyvin toimiva korkea tasoinen johto lisäsi yrittäjämäistä orientaatiota. (Bauweraerts & Colot 2017, 190).

Tutkimuksien mukaan on mahdotonta edelleen löytää yritysjohton ja yrityksen tulosten välistä suhdetta. Sciascian ym. mukaan on kuitenkin tärkeää perheyritysten

yrittäjämäiselle orientaatiolle, että kaksi sukupolvea on mukana yritystoiminnassa. Menestyäkseen jatkuvasti tämä tietenkin edellyttää, että perheen eri sukupolvien tulee hyväksyä toistensa tiedot ja taidot. (Sciascia ym. 2013, 80.) Perheyrietyksissä yrittäjämäisen orientaation ratkaisevat tekijät vaihtelevat eri sukupolvien välillä. Koska jokaisessa sukupolvenvaihdoksessa on omat riskinsä, niitä voidaan minimoida terävöittämällä seuraajan kykyä luoda yrityskulttuuri, mikä edistää yrityksen yrittäjämäistä toimintaa. (Cruz & Nordqvist 2012, 46.)

Cruzin ja Nordqvistin (2010, 43) tutkimukset osoittivat, että kolmannen ja sitä myöhempien sukupolvien perheyrietykset olivat yrittäjämäisempiä kuin ensimmäisen ja toisen sukupolven yritykset. Ympäristön dynaamisuuella, teknologisilla mahdollisuuksilla ja toimialan kasvulla oli positiivinen ja vahvasti merkittävä vaikutus yrittäjämäiseen orientaatioon. Toiselle sukupolvelle ympäristötekijät olivat enemmän tärkeitä kuin ensimmäiselle tai kolmannelle ja sitä myöhemmille sukupolville, koska toisen polven johtaja kiinnittivät yrityksen perustajan alkuperäiseen ideaan ja tavoitteisiin enemmän huomiota kuin kilpailuympäristön tuomaan laajenemismahdollisuuksiin, elävöittämiseen ja yrittäjämäisten mahdollisuuksien hyödyntämiseen. Toisen polven seuraajan kannattaakin tutustua markkinointiin liittyviin asioihin, jotta he ymmärtäisivät ympäristön rajoitteita ja vaikutuksia yrittäjämäiseen orientaatioon. (Cruz & Nordqvist 2012, 45-46.)

Kolmannelle ja sitä myöhemmille sukupolville ei-perheensisäisellä johtajalla oli positiivinen vaikutus yrittäjämäiseen orientaatioon, koska vanhemmissa perheyrietyksissä saatettiin tarvita uusia ideoita, näkemyksiä ja perspektiiviä perheen ulkopuoliselta johtajalta yrityksen uudistamiseen ja vahvistaakseen yrittäjämäistä orientaatiota. Kolmannen ja sitä myöhempien sukupolvien jatkajien tuleekin varmistaa yrityksen mahdollisuudet saada perheen ulkopuolinen johtaja ja rahoittaja. Jos ammatti-investoijat panostavat yritykseen, heiltä yritys voi saada laajempaa näkemystä toimialasta, neuvoja ja ideoita, jotta vanhempi yritys pysyy yrittäjämäisenä. (Cruz & Nordqvist 2012, 45-46.)

Ei-perheenjäsenien osallisuus yrityksen johdossa vaikutti merkittävästi yrittäjämäiseen orientaatioon. Se lisäsi yrityksen ammattimaisuutta, paransi strategisen päätöksenteon laatua, lisäsi yrittäjämäistä käyttäytymistä sekä lisäsi muutos- ja innovaatiohalukkuuden monipuolisuutta, rationaalisuutta ja

objektiivisuutta päätöksenteossa, mikä vähensi perheen sisäisiä ihmissuhdekonflikteja. (Sciascia ym. 2013, 79.) Perheyrityksissä myöhempien sukupolvien mielipiteet ja energia muuttuivat vähemmän voimakkaiksi ja jäivät ilman perheyrityksille tärkeää perhekeskeisyyden resurssia, koska ne omaksuivat enemmän virallisia yritys rakenteita ja johtomekanismeja. Perheyrityksissä onkin tärkeää kehittää keinoja, kuinka johtamisesta tehdään tietyllä tasolla henkilökohtainen asia, jotta välttyttäisiin liian virallisilta käytännöiltä ja niiden negatiivisilta vaikutuksilta. (Pittino ym. 2017, 322.)

Heterogeeniset tiimit kiinnittivät enemmän huomiota erilaisten näkemystensä ja tietojensa takia työtehtävissä esiintyviin konflikteihin kuin olemassa oleviin strategioihin. Sciascia ym. saivat korkeimman tason yrittäjämäisessä orientaatioissa, kun johdossa oli kaksi sukupolvea, etenkin lapset ja vanhemmat, mikä tuki yhteenkuuluvuutta ja esti ihmissuhdekonflikteja. Kun kolme sukupolvea oli yrityksen johdossa, sosiaaliset ristiriidat lisääntyivät, mikä heikensi yrittäjämäistä toimintaa. (Sciascia ym. 2013, 78-79)

Hernández-Perlines ym. (2017) tutkivat EO:n ja omaksumiskyvyn vaikutusta perheyritysten suorituskykyyn. Omaksumiskyky on uuden tiedon tunnistamista, rinnastamista ja hyödyntämistä. Heidän mielestä yrityksen menestys riippuu siitä, kykeneekö yritys tunnistamaan, omaksumaan ja soveltamaan uutta tietoa. Esimerkiksi Zahran ja Georgen (2002, 186) määrittelivät omaksumiskyvyn ”yritysten rutiineiksi ja prosesseiksi, joiden kautta yritykset hankkivat, omaksuvat, muuntavat ja hyödyntävät tietoa”. Tutkimuksen mukaan perheyritykset voivat parantaa suorituskykyään huomioimalla, että omaksumiskyky vaikuttaa välillisesti EO:n ja suorituskyvyn suhteeseen (Hernández-Perlines ym. 2017, 1057).

Kansainvälistyminen

Calabròn, Campopianon, Bascon ja Pukallin (2016, 244-245) mukaan yritysten toimintaympäristö on entistä enemmän globaali. Teknologian kehittymisen myötä kilpailu on maailmanlaajuista ja yritykset hakevat kasvua kotimaan rajojen ulkopuolelta. He ovat myös tutkineet yrittäjämäisen orientaation (EO) merkitystä kansainvälistymiseen. Tutkimuksessa ilmeni, että on merkityksellistä sisällyttää perheen ulkopuolisia mielipiteitä perheyrityksen johtoon kansainvälistymisen

edistämiseksi. Tutkimuksissa mitattiin kansainvälistymisen nopeutta ja saavutuksia, kun taas aiemmissa tutkimuksissa mittaamisessa on perinteisesti käytetty ulkomaan myyntiprosentteja.

Calabròn ym. (2016) mukaan yrityksen johdon rakenne vaikuttaa yrityksen kansainvälistymiseen ja saavutettuihin tuloksiin kansainvälistymisessä, vaikka perheyriyten erilaisuudesta johtuen mielipiteet kansainvälistymisestä vaihtelevatkin. Tutkimuksessa kävi ilmi, että yrityksen johdossa olevat ei-perhejäsenet auttavat perheyriyksiä voittamaan strategisen stagnaation ja tukevat yrityksen kansainvälistymistä sekä edistävät yritystasolla mielipiteitä ja käyttäytymistä, mikä on välttämätöntä yritystoiminnan laajentumiseksi ja tehostamiseksi ulkomaanmarkkinoille. Perheen ulkopuolisella kokemuksella ja resurssilla on positiivinen vaikutus yrittäjämäiseen ajatustapaan, koska erilaisesta taustasta ja kokemuksesta tuleva henkilö, jolla on erilaiset yhteydet ja verkostot, voivat neuvoa kansainvälistymisessä. Kun tutkittiin yrittäjämäistä orientaatiota (EO) ja kansainvälistymistä, sillä havaittiin olevan merkittävä rooli perheyriyten kansainvälistymisen lisääntymisen nopeudessa. (Calabrò ym. 2016, 244-245.)

EO:n ulottuvuudet

Zellweger ja Sieger (2012, 67, 69) tutkivat kvalitatiivisessa case- syvä tutkimuksessa usean sukupolven ikäisiä perheyriyksiä ja niiden EO:ta verraten niitä EO:n ulottuvuuksiin. Tutkimuksessaan he löysivät itsenäisyys ulottuvuudessa sisäisen ja ulkoisen itsenäisyyden. Sisäinen itsenäisyys käsitti yksittäiset henkilöt ja tiimit, jotka vaikuttavat yrittäjämäiseen aktiivisuuteen. Aikaisempi, ensimmäisten sukupolvien, autoritäärinen ja vanhoillinen johtamistapa oli muuttunut myöhempien sukupolvien myötä uudeksi johtamistavaksi ja avoimeksi kommunikaatioksi, jossa sisäinen itsenäisyys oli tärkeää. Perheyriyksissä sisäinen itsenäisyys lisääntyi myöhempien sukupolvien aikana osallistavan johtajuustavan kautta. Ulkoinen itsenäisyys tarkoitti itsenäisyyttä ulkoisista sidosryhmistä. Perheyriyten mukaan ulkoinen itsenäisyys antoi omistajille vapauden toteuttaa yrityksen omaa ainutlaatuista strategiaansa, jolloin yrityksen ei tarvinnut miellyttää osakkeenomistajien lyhytnäköisiä vaatimuksia. Tutkimuksen mukaan usean sukupolven perheyriyksissä ulkoinen itsenäisyys tuli esille vahvana tasaisesti jokaisessa sukupolvessa.

Zellweger ja Sieger (2012, 76) jakoivat innovatiivisuuden sisäiseen ja ulkoiseen innovatiivisuuteen, koska yrityksen sisäistä innovaatiota oli haasteellista nähdä ulospäin. Perheyriyksen ulkoinen innovatiivisuus jäi alhaiseen tai keskinkertaiseen tasoon arvioitaessa markkinoita, uusia tuotteita ja teknisiä prosesseja. Sisäiset innovaatiot, esim. johtamismenetelmät, -rakenteet ja -prosessit olivat perheyriyksissä puolestaan keskinkertaista tai korkeaa tasoa. Perheyriyksen johtamisen elinkaari ja omistajuus vaikuttavat kumpikin innovaatioiden määrään. Sukupolvenvaihdokset voivat lisätä innovaation tasoa. Stenholmin ym. (2016, 709) mukaan toimintaympäristön jatkuvassa muutoksessa, kovassa kilpailussa ja epävarmuuden paineissa yrittäjämäinen ajattelutapa ja aktiivinen toiminta ovat ratkaisevan tärkeitä yrityksen kasvulle. Perheyriyksissä innovaatio-orientaatio ja uusiutuminen olivat tehokas tapa sopeutua ja käyttää hyväksi toimintaympäristön mahdollisuudet ja saavuttaa yrityksen kasvu.

Stenholmin ym. (2016, 707-708) mukaan EO:n eri ulottuvuudet vaikuttavat eri tavalla perheyriyksissä ja ei-perheyriyksissä. Perheyriyksissä proaktiivinen orientaatio ja innovatiivisuus vaikuttavat positiivisesti yrityksen kasvuun jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Yrittäjämäisen aktiivisuuden kautta innovatiivisuuden ulottuvuus voi minimoida oletetut epäsuotuisat vaikutukset perinteisistä arvoista ja vanhoillisuudesta ja perheyriyksen voi olla menestyvä suuntautuessaan innovaatiostrategioihin ja uusiutumiseen ennemmin kuin riskejä ottamalla. Samalla perheyriykset varmistavat jatkuvuuden ja omaisuuden karttumisen pitkällä tähtäimellä. Stenholmin ym. (2016) tutkimus täydensi aikaisempaa Casillasin, Morenon ja Barberon (2010) tutkimusta missä perhe -ulottuvuudella oli vaikutus tutkittuun EO:hon ja tapoihin millä perheyriykset tavoittelevat jatkuvuutta ja varallisuutta.

Zellwegerin ja Siegerin (2012, 78) mukaan useat perheyriykset mieluummin seurasivat evoluutiota kuin olivat proaktiivisia. Perheyriyksissä on aikoja, jolloin yritys osoitti alhaista proaktiivisuutta ja seurasi mitä ympärillä tapahtui. He odottivat tarkkaan harkittua oikeaa aikaa ryhtyä mukaan kilpailuun.

Riskinottaminen ja kilpailullinen aggressiivisuus olivat vähemmän tärkeitä EO ulottuvuuksia perheyriyksille kuin innovatiivisuus, proaktiivisuus ja itsenäisyys (Lumpkin ym. 2010, 255). Zellwegerin ja Siegerin (2012, 79, 81) tutkimuksen yrittäjät

halusivat välttää kasvokkaisen kilpailun ja halusivat hallita niche-markkinoita kilpailemalla näkymättömästi, koska olivat huolissaan yrityksen maineesta. Kilpailullinen aggressiivisuus olisi voinut tuhota hyvän maineen, jota yritys oli vahvistanut ajan mittaan. Yrityksen maineen takia kilpailullinen aggressiivisuus laski pitkään elävissä perheyriyksissä. Heidän mukaan alhaisemmat EO tasot eivät vaaranna yritysten selviytymistä ja menestystä. Perheyriyten pitkäikäisyys ei ole riippuvainen siitä, onko kaikki EO ulottuvuudet korkealla tasolla. Näyttää siltä, että sukupolvenvaihdoksilla on vahva vaikutus EO:hon ja sopeutuminen on välttämätöntä, jos tavoitellaan yrityksen jatkuvuutta. Vakiintuneet yritykset varmistavat markkinapaikkansa, yrityksen jatkuvuuden ja hyvän maineensa.

Zellweger ja Sieger (2012, 80) toivat esiin yrittäjämäisen orientaation (EO) dynaamisen näkökulman ja uusia näkökulmia EO eri ulottuvuuksiin. EO käsitettä oli pidetty staattisena ja sitä oli käytetty mittaamaan yrittäjämäistä käyttäytymistä tietyinä ajankohtana yrityksessä. Nämä havainnot eivät välttämättä päde pieniin ja nuoriin perheyriyksiin. Nuoret yritykset voivat toimia yleisesti aggressiivisemmin, koska ovat uusia.

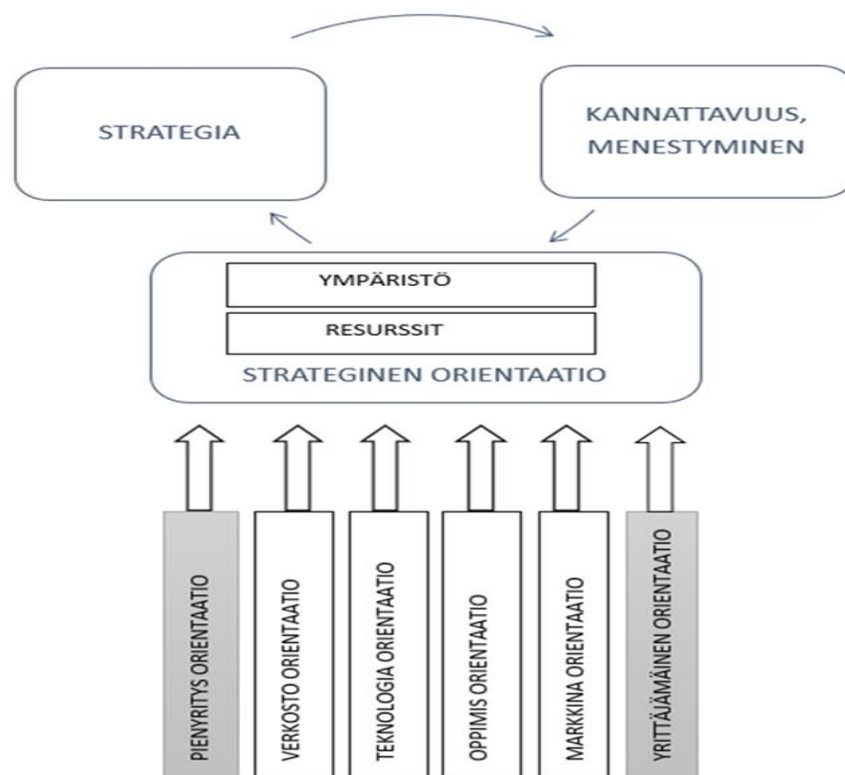
6. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja tutkimuskysymykset

Strategiset orientaatiot ohjaavat yrityksen toimintoja ja kehittävät käyttäytymistä, joilla varmistetaan yrityksen elinkelpoisuus ja suorituskyky (Deutscher ym. 2016, 849; Hakala 2011, 199). Ansoffin ja McDonnellin mukaan yrityksen selvästi laadittu strategia parantaa sen suorituskykyä, kun toimintaympäristö muuttuu nopeasti. Yrityksen valitsema strategia on yksi määräävä tekijä yrityksen menestymiselle. Strategian luominen vaatii päämäärätietoista suunnittelua, jonka tavoitteena on tietty tulos. (Grant 1998, 26.) Strategiaa työstettäessä on olennaista, että yritys valitsee rohkeasti ja määrätietoisesti eri vaihtoehtojen välillä (Kamensky 2010, 39). Yritystoimintaan osallistuvien henkilöiden tausta, arvot, mielenkiinnon kohteet ja henkilökohtaiset tavoitteet vaikuttavat usein myös yritystoiminnalle asetettaviin tavoitteisiin. (Ansoff & McDonnell 1989, 63-65.)

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys (kuvio 6) havainnollistaa tutkimuksen oletuksen: strategiset orientaatiot, toimintaympäristö ja yrityksen resurssit vaikuttavat yrityksen strategiaan ja onnistuneen strategian kautta yrityksen menestymiseen. Tämä tutkimus

keskittyy tarkastelemaan strategisista orientaatioista pienyritysorientaation ja yrittäjämäisen orientaation vaikutusta yrityksen strategiaan pienissä perheyrittävissä. Lisäksi tutkimuksessa huomioidaan yrityksen resurssit ja ympäristö yrityksen strategiaan mahdollisesti merkityksellisesti vaikuttavina tekijöinä sekä yrityksen menestyminen (kannattavuus) strategian tuloksena. Tutkimusongelmaa lähestytään kolmen tutkimuskysymyksen kautta:

1. Millainen perheyrittävien strategia on?
2. Mitkä ovat strategiaa ohjaavat tekijät?
3. Mikä asiat vaikuttavat yrityksen menestymiseen?



Kuvio 11. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

7. Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja ymmärtää, miten pienyritysorientaatio (SBO) ja yrittäjämäinen orientaatio (EO) vaikuttavat perheyrittävien strategiaan ja strategian kautta yrityksen menestymiseen. Tavoite ohjaa metodologisia valintoja, joita tässä osiossa perustellaan.

7.1. Tutkimusotteen valinta

Tutkimusotteella tarkoitetaan tutkimuksen lähestymistapaa. Tutkimusotteita ovat kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusote. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus pyrkii kontekstuaalisuuteen, toimijoiden näkökulman ymmärtämiseen ja tulkintaan, kun taas määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus perustuu numeroiden käyttöön ja pyrkii yleistettävyyteen, kausaaliselityksiin ja ennustettavuuteen (Hirsjärvi & Hurme 2006, 22, 24).

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen kautta pyritään ymmärtämään syvällisemmin yrittäjien toimintaa. Toiminnan kuvaamisessa pyritään ymmärtämään motiiveja, taustalla vaikuttavia syitä ja tavoitteita, jotka usein löytyvät tulevaisuudesta. Hirsjärven ja Hurmeen (2006, 27) mukaan laadullista tutkimusta käytetään silloin, kun halutaan selvittää käyttäytymisen merkitystä ja sen kontekstia sekä tutkittavien havaintoja tilanteista. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan perehtyä myös tutkittavien menneisyyteen ja kehitykseen liittyviin tekijöihin. Haastattelu sopii paremmin emotionaalisille ja henkilökohtaisille alueille ja sen avulla on mahdollista osoittaa ilmiöiden välisiä yhteyksiä. Haastattelututkimuksessa on vaikeampi pitää salassa henkilöiden tunnistettavuutta ja se on tutkijalle vaativampi toteuttaa ja tulkita. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 35 -37.) Kvalitatiivisessa analyysissä pyritään onnistuneeseen tulkintaan. Samaa haastattelutekstiä voidaan tulkita monin tavoin ja eri näkökulmista. Tulkinta onnistuu parhaiten, jos lukija omaksuu tutkijan kanssa saman näkökulman. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija tulkitsee tutkittavan tulkintoja ja lukija taas tulkitsee tutkijan tulkintoja. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 145 -151.) ”Avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden sanoa, mitä hänellä on todella mielessään, kun taas monivalintatyypiset kysymykset kahlitsevat vastaajan valmiiksi rakennettuihin vaihtoehtoihin” (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 190).

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen kautta etsitään tietoa ilmiöiden voimakkuudesta tai laajuudesta (Hirsjärvi & Hurme 2006, 27), tai analyysistä tehdyt johtopäätökset voivat selittää ilmiötä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 219). Kvantitatiivinen tutkimus antaa yleisen kuvan mitattavien ominaisuuksien välisistä eroista ja suhteista. Sen mittareita ovat lomakkeet, joiden avulla tutkittavasta asiasta määrällinen tieto voidaan muuttaa sanalliseksi. Määrällisessä tutkimuksessa laadullinen aineisto ryhmitellään numeeriseen muotoon ja kuvataan, kuinka eri asiat

eroavat toisistaan tai liittyvät toisiinsa. Määrällisessä aineistossa vastaajia on paljon, mielellään vähintään 100 kappaletta. Määrällisen tutkimuksen tavoitteita ovat löytää asioille syy-seuraussuhde, osoittaa jonkin asian säännönmukaisuus tai ymmärtää lukujen avulla asioiden välinen suhde, erot tai syyt. (Vilka 2007, 13-14, 17-18)

Tässä tutkimuksessa käytetään kumpaakin tutkimusmenetelmää ajallisesti rinnakkain, toisin sanoen tämä on monistrateginen tutkimus, jolla pyritään validiuden lisäämiseen. Kvantitatiivisesti kerätty materiaali analysoidaan kvantitatiivisesti ja kvalitatiivisesti kerätty materiaali analysoidaan kvalitatiivisesti. Tulokset yhdistetään johtopäätöksissä, jolloin menetelmät täydentävät toisiaan. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 29-30.) Käyttämällä sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, tutkimus mahdollistaa kokonaisvaltaisen ja tarkan käsityksen muodostamisen sekä lisää aiheeseen liittyvää ymmärrystä kokonaisvaltaisesti (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 156).

Tutkimusaiheesta on tehty vähän kvalitatiivisia tutkimuksia, mikä ohjaa tutkimuksen toteuttamista tapaus- eli case tutkimukseen. Tapaustutkimuksen kautta voidaan tutkia arkielämän ilmiöitä oikeassa kontekstissaan. Tapaustutkimus sopii sellaisiin tilanteisiin, joissa tarkastellaan merkitykselliseksi uskottuja asiayhteyksiä. (Yin 2003, 13.) Tapaustutkimusta käytetään paljon yritystutkimuksessa, koska sen kautta voidaan vastata haasteellisiin yritysten tutkimusongelmiin helposti lähestyttävällä ja elävällä tavalla. Tosin tapaustutkimuksia on kritisoitu siitä, että ne voivat olla kertomuksellisia kuvauksia ilman tieteellistä kurinalaisuutta. (Eriksson & Kovalainen 2008, 116.)

Tapaustutkimus voi olla intensiivistä tai ekstensiivistä. Intensiivisessä tapaustutkimuksessa pyritään ymmärtämään yksittäistä tapausta asiayhteyden kokonaisvaltaisella tarkastelulla. Ekstensiivisessä tapaustutkimuksessa pyritään laatimaan, testaamaan tai muodostamaan yleistä teoreettista kokonaisuutta monistamisen tai useamman tapauksen vertaamisen avulla. (Eriksson & Kovalainen 2008, 118.) Yritystä tutkittaessa tapaus voi olla jokin määrätty toiminto, prosessi, historia, tapahtumasarja tai osasto. Tapauksen tutkiminen voidaan toteuttaa organisaatio-, osasto-, ryhmä-, yksilö- tai toimiala tasolla. (Yin 2003, 22-24; Koskinen ym. 2005, 157.) Tämän tutkimuksen kohteena on pienyritysorientaation (SBO) ja yrittäjämäisen orientaation (EO) vaikutus yrityksen strategiaan ja menestymiseen,

tapauksena ovat pienet perheyrietykset. Tutkimusaihetta tutkitaan ekstensiivisenä monitapaustutkimuksena.

Monitapaustutkimuksella on parempi tutkimusarvo (Koskinen ym. 2005, 162), koska se mahdollistaa samankaltaisten analyyttisten päätelmien tekemisen useammasta tapauksesta. Tapausten yleistettävyys vahvistuu, jos tapausten kontekstit poikkeavat toisistaan, mutta päädytään samoihin johtopäätöksiin. Tapausten kumuloituessa teoria joko heikkenee tai vahvistuu (Yin 2003, 53.) Tutkimustieto kerätään tutkijan ajattelun rikastamiseksi. Uudet tapaukset mahdollistavat uusien havaintojen ja tulkintojen tekemisen tutkimusaiheesta. Tapausten kerääminen lopetetaan, kun uudet tapaukset eivät tuo uutta tietoa tutkimukseen. (Koskinen ym. 2005, 172-173.)

7.2. Aineiston hankinta

Tässä tutkimuksessa haastatellaan pitkäikäisten pienten perheyrietysten johtajia henkilökohtaisesti. Yrityksen johtajat ovat keskeisiä henkilöitä yritystason prosesseja ja tuloksia määriteltäessä (Pittino ym. 2017, 224), vaikka kirjallisuudessa on jätetty suurelta osin huomioimatta henkilötason tekijät (Messersmith & Wales, 2013) samoin kuin johtajien ominaispiirteiden ja roolin vaikutus yrityksen yrittäjämäisyyteen (esim. Boling ym. 2015; Sciascia ym. 2013). Jokaisesta yrityksestä haastatellaan sekä nykyisen että edellisen sukupolven johtajaa, jotta se lisäisi löytöjä ja antaisi luotettavuutta (Cruz & Nordqvist 2010, 46). Tavallisimmin yrityksestä vain yksi henkilö on vastannut aikaisempiin tutkimuksiin, mikä on voinut vaikuttaa tutkimustuloksiin. Tutkija ei myöskään ole voinut aina tietää onko ”oikea henkilö” vastannut tutkimukseen, koska kyselylomake on tavallisimmin lähetetty s-postin kautta. Tutkimusten otosten edustavuudesta ei myöskään aina olla oltu vakuuttuneita. (Hernández-Perlines ym. 2017, 1057.)

Suomessa ei ole kattavaa perheyrietyrekisteriä, eikä rekistereitä nykyisen lain mukaan saa luovuttaa jaettavaksi. Tässä tutkimuksessa yritykset etsitään internetin kautta, joten otos ei ole tässäkään tutkimuksessa edustava. Yritykset valitaan eri toimialoilta, jotta voitaisiin arvioida, onko perheyrietyksissä yhteneväisyyksiä strategiaan ja menestykseen vaikuttavissa tekijöissä toimialasta huolimatta. Perheyrietytutkimuksissa perheen koko, ikä ja toimiala voivat vaikuttaa perheyrietytutkimuksen tulokseen (Chrisman ym. 2005; Hernández-Perlines ym. 2017, 1057).

Tässä tutkimuksessa käytetään subjektiivisia mittareita, muun muassa ei-taloudellisia arvoja, esim. omistajan kokemaa menestystä ja tyytyväisyyttä (Rauch ym. 2009, 764), perheen jäsenten työllistämistä ja perheen ylpeyden aiheita (Irava & Moores 2010, 241). Useat aikaisemmat tutkimukset ovat vakuuttaneet, että subjektiiviset mittarit ovat yhtäpitäviä objektiivisten (esim. liikevaihto ja -voitto) mittareiden kanssa (Runyan ym. 2008, 573), joten liikevaihtoa kysyttiin vain yleisissä kysymyksissä prosentuaalisen muutoksen kautta.

Puolistrukturoitu teemahaastattelu rakentuu keskeisten, tutkimusaiheeseen liittyvien teemojen ympärille, joista keskustellaan. Haastattelu etenee valittujen teemojen varassa: perheyrittäjäyys, strategia, strategiset orientaatiot ja menestyminen. Teemahaastattelussa tutkija voi tutkia kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia ja tunteita. Siinä ovat keskeistä ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 48.) Tavoitteena oli saada mahdollisimman kattava kuva haastateltavan henkilön käsityksistä tarkastelun kohteena olevista asioista. Henkilökohtaisissa haastatteluissa haastateltavat henkilöt ovat tavallisesti avoimempia kertomaan henkilökohtaisempia näkemyksiä asioista, joista he eivät ehkä antaisivat kirjallista palautetta. ”Avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden sanoa, mitä hänellä on todella mielessään, kun taas monivalintatyypilliset kysymykset kahlitsevat vastaajan valmiiksi rakennettuihin vaihtoehtoihin” (Hirsjärvi ym. 2004, 190). Tällä tavoin myös uusia näkökantoja voi nousta esiin.

Tässä tutkimuksessa käytetään sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää ajallisesti rinnakkain. Puolistrukturoidun haastattelun eli teemahaastattelun avulla pystytään analysoimaan tarkemmin, todenperäisesti ja syvemmin yrityksen strategiaan johtaneita syitä. Haastattelu koostuu yleisistä kysymyksistä, missä selvitetään yritystoimintaan liittyvät taustatiedot, osittain kysymyksistä, missä tutkimusaiheesta pyritään saamaan tietoa syvällisemmin avoimilla strukturoiduilla kysymyksillä. Avoimien kysymyksen jälkeen haastateltava valitsee Likert -kysymyksistä yritystään parhaiten kuvaavan väittämän. Näin toimien valmiit kysymykset eivät ohjaa haastateltavan vastauksia.

Tämä opinnäytetyö on monistrateginen tutkimus, jossa tavoitteena on ymmärtää, millainen on perheyrittäjän strategia, mitkä tekijät ohjaavat strategiaa ja mitkä asiat

ovat vaikuttaneet yrityksen pitkäaikaiseen menestykseen jatkuvasti muuttuvassa maailmassa. Monistrategisella tutkimuksella ei tavoitteena ole yleistäminen, vaan tutkimuskohteena olevien yritysten tarkka tulkinta (Hirsjärvi & Hurme 2006, 22).

7.3. Tutkimuksessa käytetyt mittarit

Tämän tutkimuksen kyselylomakkeen (liite 1.) yleisissä kysymyksissä yrittäjältä kysytään yrityksen perustietoja: monennen sukupolven edustaja hän on yrityksessä, vastaajan asema ja omistusosuus yrityksestä, yrityksen toimiala, yrityksen perustamisvuosi, yrityksen kokopäiväisten työntekijöiden lukumäärä mukaan luettuna vastaaja sekä työntekijöiden ja liikevaihdon muutokset viimeisen viiden vuoden aikana.

Jokaiseen teemaan liittyvän haastattelun jälkeen haastateltava vastaa Likert -asteikolliseen kyselylomakkeeseen, jossa vastaaja valitsee väittämistä parhaiten kuvaavan määrällisen arvion; Likert -asteikolla numero yksi vastaa väittämässä ”täysin eri mieltä” ja numero seitsemän ”täysin samaa mieltä”.

Tutkimuksessa ensimmäinen teema on perheyrittäjäisyys, missä kysytään perheyrittäjien merkitystä ja vaikutusta yritystoimintaan. Toisena teemana on yrityksen strategia, missä kysytään, onko yrityksellä strategiaa, mitkä ovat yrityksen tavoitteet, kuka osallistuu sen tekemiseen, kuinka suunnitelman toteutumista seurataan ja mikä on strategisen johtamisen merkitys muuttuvassa toimintaympäristössä. Tässä tutkimuksessa strategista toimintatapaa eli kilpailukykyisyyttä mitataan yrityksen oppimisorientaation kautta. Siinä painotetaan markkinaperusteista ja kilpailullista näkökulmaa. Oppimisorientaatioissa kuvastuu, kuinka orientoinut yritys on oppimaan sekä yrityksen kyky luoda ja käyttää uutta tietoa. Jaettu visio vaikuttaa oppimisen suuntaan, kun taas sitoutuneisuus oppimiseen ja avoimuus vaikuttavat oppimisen intensiteettiin. Mitä enemmän näitä arvoja painotetaan yrityksessä, sitä enemmän yritys on halukas oppimaan ja käyttämään oppimista kilpailuedun luomisessa (Sinkula 1994, 35-43.) ja yrityksen strategiassa.

Kolmantena teemana on strateginen orientaatio, missä kysytään mitkä asiat ovat vaikuttaneet yrityksiin sen käännekohdissa ja kuinka yrityksen resurssit, ympäristö ja arvot ovat vaikuttaneet yrityksen tavoitteisiin. Määrällisessä tutkimusosiossa mittaamisessa on käytetty strategisia orientaatioita mittaavia Likert-asteikkoja, mm.

mukailtu Deutscherin ym. (2016, 853-855) kysymyksiä tutkimuksesta, missä he tutkivat strategisten orientaatioiden vaikutusta yritysten suorituskykyyn. Kyselylomakkeisiin on lisätty väittämät muiden strategisten orientaatioiden merkittävyydestä yritykseen (teema 3), joilla pystytään arvioimaan niiden merkitystä yritystoiminnassa. Väittämissä on mukailtu Al-Ansaaren (2015, 2292) tutkimuskysymyksiä. Markkina orientaatiota mitataan sillä, kuinka yritys reagoi asiakkaita ja kilpailijoita kohtaan. Verkosto-orientaatiota mitataan verkostoyhteistyön merkittävyydellä ja teknologiaorientaatiota teknologian hyödyntämisellä. Oppimisorientaatiota (Baker ja Sinkula, 1999 mukailen) mitataan sitoutumisella oppimiseen, yhteisellä visiolla ja avoimuudella.

Pienyritysorientaatioon (SBO) liittyvässä haastattelussa kysytään yritystoiminnan ja perheen yhdistymistä työssä, tavoitteita ja arvoja. Sitä mitataan mukailen Madisonin ym. (2014, 249) ja Runyanin ym. (2008, 575) tutkimusta, missä he tutkivat yrittäjämäisen orientaation (EO) ja pienyritysorientaation (SBO) vaikutusta yrityksen suorituskykyyn perhe ja ei-perhey yrityksissä. Pienyritysorientaatioissa huomioidaan yrityksen tavoitteet ja henkinen sitoutuminen yritykseen.

Yrittäjämäiseen orientaatioon (EO) liittyvässä haastattelussa kysytään, kuinka yrittäjä kokee toimintaympäristön muutoksen, mikä on yrityksen toimintatapa tuotteiden/palvelujen kehittämisessä ja kuinka yrittäjä suhtautuu riskeihin. Likertasteikossa sitä mitataan innovatiivisuuden, proaktiivisuuden ja riskinotto halukkuuden kautta. Kysymykset perustuvat Wangin (2008, 20) käyttämään kyselylomakkeeseen, mitkä perustuvat Covinin ja Slevinin (1989), Lumpkinin ja Dessin (1996) sekä Millerin ym. (1983) mittareihin ja joita Runyan ym. (2008, 574) ja Madison ym. (2014, 249) ovat myös käyttäneet. Elina Rintamäki (2016) käytti maisterintutkielmassaan myös Wangin (2008) lomaketta tutkiessaan yrittäjäsuuntautuneisuutta ja oppimisorientaatiota pienten elintarvikeyritysten menestystekijöinä.

Tutkimuksen neljäntenä teemana on menestyminen, missä kysytään yrittäjältä ovatko he tyytyväisiä yrityksen saavutuksiin, ovatko tavoitteet toteutuneet, millä mittareilla he arvioivat yrityksensä menestystä ja mitkä asiat ovat vaikuttaneet yrityksen menestymiseen. Yrityksen menestymistä ja suorituskykyä mitataan tässä tutkimuksessa Miles ja Snown (1978) mukaan: kasvupalukkuudella, myynnin kasvulla, liikevoiton kasvulla, markkinaosuuden kasvulla ja työntekijämäärän

kasvulla. Menestystä mitattaessa käytettiin Wiklundin ja Shepherdin (2003) tutkimuksen subjektiivisia mittareita menestymisen tasosta, missä verrataan omaa menestymistä kilpailijoihin. Lisäksi menestystä arvioidaan yrityksen reagointinopeudella sekä panostuksella tutkimukseen ja tuotekehitykseen. Samaa menetelmää ovat käyttäneet myös Wang (2008) ja Hakala (2011).

7.4. Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksissa tulee aina arvioida sen luotettavuutta. Tieteellisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiuden ja reliaabeliuden avulla. Käsitteet ovat peräisin kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Validiudella mitataan tutkimuksen pätevyyttä eli sitä, pystyykö tutkimusmenetelmä tai mittari mittaamaan sitä, mitä oli alun perin tarkoitus mitata. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka kuvaus tutkimuksen toteuttamisesta. Tutkimuksen validiutta voidaan lisätä käyttämällä useita menetelmiä. Reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta ja sitä, että mittaus ei anna sattumanvaraisia tuloksia. Esimerkiksi jos kaksi tutkijaa päätyy samaan lopputulokseen, tulokset voidaan todeta reliaabeleiksi. (Hirsijärvi ym. 2009, 231-233.)

7.5. Aineiston käsittely ja sisältöanalyysi

Haastattelu ja kyselylomake (liite 1.) testattiin yhtä yritystä haastatteleamalla 2018 joulukuussa. Kyselylomakkeeseen tehtiin muutama tarkennus, minkä vuoksi tämän yrityksen vastauksia ei käytetty tulosten tarkastelussa. Jokaisesta teemasta esitettiin ensin puolistrukturoidut haastattelukysymykset yrittäjälle, minkä jälkeen hän valitsi samaan teemaan liittyviin Likert-tyyppisiin väittämiin yritykseensä parhaiten sopivan arvion. Näin toimien Likert-väittämät eivät ohjanneet avoimien kysymyksien vastauksia, vaan ne kumpusivat suoraan yrittäjän kokemuksista.

Haastattelut tallennettiin äänitemuodossa tarkempaa analysointia varten ja ne litteroitiin muutaman päivän sisällä haastattelun jälkeen. Litteroinnin avulla tutkimusaineiston läpikäyminen helpottui. Puhtaaksikirjoitus tehtiin valikoiden vain teema-alueista ja niistä haastateltavan puheista, jotka olivat merkityksellisiä tutkimuksessa (Hirsijärvi & Hurme 2006, 138). Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluna. Yhdessä yrityksessä kaksi nykyistä omistajaa vastasivat

haastatteluun yhtäaikaan. Litteroinnin jälkeen aineisto ja haastattelujen tulokset analysoitiin, ja kirjoitettiin johtopäätökset.

8. Tulokset ja tulosten tarkastelu

Tässä osiossa käsitellään tutkimustuloksia ja samalla viitataan teoriaosuudessa esille tuotuihin tutkijoihin aina silloin, kun tulokset vahvistavat aikaisempia tutkimuksia. Haastateltujen yrittäjien suorat lainaukset kirjoitetaan pienemmällä ja vinottaisella kirjainkokoalla. Haastateltujen kommenttien jäljessä olevilla numeroilla eritellään vastaajat toisistaan. Arkaluontoisissa vastauksissa numerot jätetään pois identiteetin suojaamiseksi.

Tutkimuksessa käsitellään useita teema-alueita: perheyrittäjyys, strategia, pienyritysorientaatio (SBO), yrittäjämäinen orientaatio (EO) ja menestyminen. Laaja teoriaosuus ohjaa tutkimustulosten ja johtopäätösten käsittelyn rakennetta.

Tutkittavat perheyrietykset esitellään lyhyesti yleisellä tasolla. Sen jälkeen käsitellään teemoittain haastattelujen tulokset ja Likert-asteikkojen vastaukset. Kvalitatiivisia tuloksia käytetään kvantitatiivisten tulosten syvällisempään ymmärtämiseen ja selittämiseen.

8.1. Tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä antoivat saman suuntaisia tutkimustuloksia. Kvalitatiivisessa menetelmässä vastaajat olivat avoimia kertomaan henkilökohtaisia näkemyksiä asioista ja siksi tulokset keskittyvät vahvasti haastattelujen vastauksiin. Valitessaan Likert -väittämistä yritystään parhaiten kuvaavan vaihtoehdon, yrittäjät pohtivat valintojaan mm. seuraavasti:

Tää on aina vähän arpomista, mitä laittaa, laitetaan nyt vaikka noin....

Mikä on paljon? tällaisissa pitää laittaa vähän alakanttiin

Likert-asteikkoja käytettäessä ja tulkittaessa on hyvä huomioida, että esim. vastaajien koulutustausta, henkilökohtainen kokemus, tunnetila tai halu kaunistella vastausta voi vaikuttaa merkittävästi vastaukseen. Tässä tutkimuksessa kahden eri sukupolven ja jopa saman sukupolven kahden vastaajan vastaukset saattoivat vaihdella jopa neljä numeroa. Pienessä otoksessa vastausten erot tulivat esiin. Isoissa otoksissa, mihin kvantitatiivinen menetelmä on kehitetty, vastausten erot tasoittuvat. Likert-

asteikollinen tutkimusmenetelmä ei ole yksin sopiva pieniin otoksiin, mutta tässä tutkimuksessa se vahvisti haastattelututkimuksen tulosta ja lisäsi validiutta. Tämä tutkimus tuki useita aikaisempia tutkimustuloksia, joten tulokset voidaan todeta reliaabeleiksi.

8.2. Tutkimusaineisto

Tässä tutkimuksessa pienet perheyrietykset etsittiin internetistä ”perheyrietykset kolmannessa sukupolvessa” hakusanoilla ja yhteystiedot etsittiin yritysten www-sivuilta, joten otos ei ole tässä tutkimuksessa edustava. Haastateltaviin oltiin ensin yhteydessä puhelimitse, jolloin sovittiin kasvotusten tehtävien haastattelujen ajankohta. Haastattelut toteutettiin vuoden 2019 alkupuolella (tammi-maaliskuussa), joista kukin haastattelu kesti yhdestä tunnista kolmeen tuntiin.

Tutkimuksessa haastatellut perheyrietykset sijaitsivat Uudellamaalla ja Kymenlaaksossa. Kaikista yrityksistä haastateltiin kahden sukupolven edustajia: perheyrietyksessä sekä aikaisemmin että nykyisin työskentelevää johtajayrittäjää luotettavuuden ja löytöjen lisäämiseksi (Cruz & Nordqvist 2010, 46). Haastateltavia oli yhteensä yhtätoista henkilöä. Yhdessä yrityksessä vastasi yhtaikaa kaksi nykyisen sukupolven omistajayrittäjää.

Tutkituista yrityksistä ensimmäinen oli metallialan yritys, josta 60 % omisti isä ja loput jaettuna kolmen lapsen kesken. Yritystä johtivat toista sukupolvea edustava isä ja kolmatta sukupolvea edustavat sisarukset yhdessä. Yrityksessä oli täysipäiväisiä työntekijöitä seitsemän henkilöä. Toinen yritys oli elintarvikealan yritys, jonka omisti ja jota johti kolmannen sukupolven yksi omistaja. Yrityksessä oli 11 täysipäiväistä työntekijää. Kolmas yritys toimi turvallisuus alalla. Sitä johti kaksi kolmannen sukupolven sisarusta. Omistusosuudesta 12 % oli toisen sukupolven omistuksessa ja loput jaettuna sisarusten kesken. Yrityksessä oli täysipäiväisiä työntekijöitä yhdeksän henkilöä. Neljäs yritys toimi tukkukaupan alalla. Yrityksen omistivat kolmannen sukupolven kaksi sisarusta, joista toinen johti yritystä. Yrityksessä oli täysipäiväisiä työntekijöitä kuusi henkilöä. Viides yritys oli monitoimimaatila, jota johti ja jonka omisti neljännen sukupolven edustaja. Yrityksessä oli täysipäiväisiä työntekijöitä kaksi henkilöä.

Haastateltujen yrittäjien omistusosuudet yrityksestä vaihtelivat 0-100 prosenttiin. Vaikka haastateltu henkilö ei ollut enää omistajana yrityksessä, hän oli mukana yrityksen hallituksessa, silloin tällöin talkootyön tekijänä tai pyydettyä neuvoa antavana ”konsulttina” yrityksessä. Kolmessa yrityksessä liikevaihto oli kasvanut 1-5 %, yhdessä kasvanut yli 10 % ja yhdessä vähentynyt 1-10 % omistusjärjestelyjen vuoksi. Yritykset valittiin eri toimialoilta, jotta voitiin arvioida, onko perheyrittäjissä yhtenevyyksiä strategiaan ja menestykseen vaikuttavissa tekijöissä toimialasta huolimatta.

8.3.Perheyrittäjyys

Haastatelluille yrittäjille perheyrittäjyydellä oli suuri merkitys ja huomattavan vahva vaikutus yrityksen toimintaan. Kaikki haastatellut yrittäjät korostivat joko itsenäisyyttä tai vapautta ja vastuuta tärkeimmiksi asioiksi perheyrittäjyydessä. He tekivät päätökset itsenäisesti ilman raportointivelvollisuutta, mikä antoi toimintaan vapautta, mutta vieritti heille myös vastuuta (Haksever 1996, 34). Yrittäjille oli tärkeää vapaus tehdä itse päätöksiä ja järjestää oma elämä vapaammin kuin vieraan palveluksessa olevilla, esimerkiksi lomien järjestäminen omien toivomusten mukaisesti. Vastuu kohdistui yrityksen jatkuvuuteen ja työntekijöiden työllistämiseen. Itsensä toteuttaminen ja oman luovuuden hyödyntäminen oli yrittäjille myös tärkeää. Perheyrittäjyyden merkitystä yrittäjät kuvasivat seuraavasti:

... Vapautta valita ja viedä tätä firmaa siihen suuntaan, ku näen hyväksi. Sitten myös perinteiden jatkamista ja kunnioittamista. Siis niinku henkilökohtaisesti se vapaus ja kehittyminen ja se että mielenkiinto pysyy. Mut sit ehkä niinku yrityksenä tärkeätä on, kaikesta tärkeintä on työllistäminen, se että me pystytään työllistämään takaamaan meidän henkilökunnalle, että meillä on töitä huomennakin. (3.1.)

No varmaan se, että saa toteuttaa itseä ja omaa luovuutta saa käyttää hyödyksi... ja vähän valita mitä tekee ja mitä ei tee. (1.1.)

Likert -vastaukset vahvistivat yrittäjien kuvausta (kuvio 7). Yritystoiminnassa tärkeintä haastatelluille yrittäjille, etenkin nykyiselle sukupolvelle, oli oman elämän hallitseminen ja omien taitojen ja kykyjen hyödyntäminen, koska he kokivat saavansa toteuttaa itseään, kehittyä ja käyttää luovuuttaan hyväksi. Yritystoiminnan jatkuvuus (Thomsen & Pedersen 2000, 693) ja menestyminen olivat erittäin tärkeitä kaikille haastatelluille yrittäjille. Mielihyvä yrityksen ylläpitämisestä oli tärkeää etenkin edelliselle sukupolvelle. Useimmille haastateltavista rahan ansaitsemisella ei ollut

merkitystä yritystoiminnassa. Vain yhtä haastateltua houkutteli yrittäjyydessä parempi ansiotaso, minkä pystyi saavuttamaan tekemällä enemmän, mitä normaali työntekijä tekee.



Kuvio 7. Perheyrittäjien tavoitteet.

Monille haastateltavista tärkeää oli varmistaa oma työpaikkansa ja yrityksen jatkuvuus tulevaisuudessa (Gersick ym. 1997, 7), kun taas toisille yrittäjille työntekijöiden työllistäminen nousi tärkeäksi asiaksi. Haastatellut kuvasivat seuraavasti, mikä on tärkeintä perheyrittäjyydessä:

*Perheyrittäminen, sehän on sellainen elämän tapa. Sitä se on. Siitä se kaikki lähtee. Kasvat kiinni siihen nuoresta alkaen. Se merkitsee sitä, että kun tietää että edellinen sukupolvi on ollut hommissa ja aikaansaanut jotain ni sitä yritetään viedä eteenpäin. Jatkaa sitä perintöä. (4.2.)
Noo, ehkä se on ollu se jatkumo. Siinä on ollu ne omat haasteet menestyy ja pitää siitä luodusta tuotteista tai yrityksestä kiinni. Siinä on osittain sitä kunniaakin. Siinä on mahdollisuudet ja kehittää sitä muuttuneissa haasteissa. (2.1.)*

Tietää aina ite mitä tekee. En halua olla vieraalla töissä vaan mä haluan tehdä itselleni. Siitä jää oma kädenjälki itselle ja seuraaville sukupolville mitä tekee. Jatkuvuus. (5.1.)

8.4. Perheyrittäjien strategia

Missään haastatelluissa yrityksissä ei oltu kirjoitettu varsinaista strategiaa paperille, tosin joillakin oli kirjoitettuna liiketoimintasuunnitelma tai laatujärjestelmä, joita yrittäjät päivittivät viiden vuoden välein. Joskus strategiaa ei oltu kirjoitettu kilpailutilanteen takia tai uskallettu kirjoittaa yrityksen jatkuvuuteen liittyvien

asioiden takia, koska strategia olisi saattanut sisältää liian arkaluontoisia ja henkilökohtaisia tunteita mahdollisessa jatkajassa.

Perheen jäsenet keskustelivat tulevaisuuden suunnitelmista toistensa kanssa tarpeen mukaan. Strategiset tavoitteet asetettiin pitkälle tulevaisuuteen ja ne ohjasivat yrityksen toimintaa. Perheyrittäjät kokivat, että strategiaa ja tulevia toimenpiteitä suunnitellaan yrityksessä jatkuvasti. (Karlöf 2004, 10–13, 19.) Yrittäjät osasivat määritellä tarkkaan oman yrityksensä yritysstrategian: mitä tuotteita tai palveluja yritys tuotti, millä markkinoilla yritys toimi ja mitkä olivat yrityksen kilpailuetuja (Ansoff 1987, 108 -109; Rantamäki-Lahtinen 2009, 15), koska ne oli sisäistetty yrittäjien omissa ajatuksissa. Haastateltujen yritysten tavoitteena oli yrityksen kehittyminen (Ansoff & McDonnell 1989, 105 -106.), mutta ei kasvaminen. Missään haastatelluissa yrityksissä ei oltu tehty suuria strategisia muutoksia, vaan pysytty samalla toimialalla yrityksen perustamisesta lähtien.

Strategia. Se on semmosta jatkuvaa työtä. Joka tapahtuu pikkuhiljaa pienien päätösten kautta. Sit niinku mietitään. Se on hyvin hidas vuosikausien kehitys, se ei ole mikään niinkun semmonen yks päätös, että nyt aletaankin tekemään näin. Koska tekniikka kehittyy hitaasti ja markkinat kehittyä johonkin suuntaan. Siin niinku pysytään mukana. (4.1.)

Kehittämistä... kyllä koko ajan.... siitä ei pääse eroon... kyllä sitä koko ajan mieltii. (1.2.)

Perheyryksissä eletään tilanteen mukaan. (2.1.)

Haastatelluissa perheyryksissä strategisten tavoitteiden asettamisesta vastasi yrityksen johtoryhmä, perhe yhdessä (Kaplan & Norton, 2004, 13, 260, 348) tai yrittäjä yksin. Etenkin sukupolvenvaihdoksen jälkeen ensimmäisien vuosien aikana edellinen sukupolvi oli uuden johtajan tukena. Kun uusi sukupolvi oli omaksunut riittävät tiedot ja taidot yrityksen johtamiseen, edellinen sukupolvi irtautui vähitellen yritystoiminnasta. Osassa haastatelluissa yrityksissä luotettiin oman perheen päätöksentekokykyihin, mutta osassa käytettiin tarvittaessa ulkopuolista asiantuntijaa, esim. kirjanpitäjää, konsulttia, yritysjuristia tai neuvontaorganisaatiota. Ulkopuolinen asiantuntija koettiin tärkeäksi etenkin silloin, kun yrityksessä tehtiin suuria ratkaisuja tai investointeja.

Kaikissa haastatelluissa perheyryksissä edellinen sukupolvi osallistui tarvittaessa yrityksen johtamiseen, jollakin tasolla yritystoiminnan seurantaan (Cherchem 2017,

87) tai tilapäisenä talkoolaisena. Perheyrittäjätoiminnassa vahvasti yhteistyössä. Perheen jäsenet jakoivat yritykselle tietonsa, taitonsa ja verkostonsa varmistaakseen sen menestymisen. Perheyrittäjäkulttuuri vahvisti sitoutumista yhteistyössä tehtyyn strategiaan ja perheyrittäjätoiminnan pitkäkestoiseen menestykseen. Koska yksi sukupolvi oli haastatelluissa yrityksissä pieni, perhe toimi kiinteästi yhdessä perheenjäsenien kanssa, mikä mahdollisti yhteisten tavoitteiden asettamisen ja toteuttamisen. Tiivis yhteistyö johti uusien mahdollisuuksien löytämiseen. (Cherchem 2017, 89.) Edellisellä sukupolvella oli vahva vaikutus yrittäjien päätöksentekoon. Suuret investoinnit pohdittiin usein yhdessä ja tarkkaan pitkälle tulevaisuutta peilaten.

Kyllä melkeen joka päätöksessä mä mietin, miten ne edelliset olisi tehnyt, mutta kyllä mä teen ite omat päätökset, että menee eteenpäin. Mä haen sen vauhdin sieltä kaukaa. Kaikki mitä mä olen ostanut (investoinut) on sitä, että mä mietin tulevaisuutta varten. Yritän ostaa (investoida) tulevaisuutta varten. (5.1.)

Kyllähän se varmasti vaikuttaa... et siis hyvin paljon puhutaan kyllä niinku, varsinkin isoista päätöksistä. Kyllä me tsekataan ihan jokaisen perheenjäsenen kanssa, tässä tiiviissä piirissä, kyllä käydään varsinkin isommat jutut läpi. ... harvemmin teen mitään päätöstä yksin. (4.1.)

Haastatelluilla perheyrittäjätoiminnan johtajilla oli vahvoja tunnesiteitä yritykseen. Perhe toteutti pitkälti liiketoiminnassaan omia arvojaan, jolloin ne vaikuttivat yrityksen strategioiden valintaan. Monissa perheyrittäjätoiminnissa arvot olivat ei-taloudellisia arvoja. Usealle perheyrittäjätoiminnan omistajalle, etenkin aikaisemmalle sukupolvelle, yritys oli ennemminkin elämäntapa kuin yritys ja siitä elannon saaminen. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 76-77, 155.) Arvot oli omaksuttu yrityksen sisällä usein jo lapsuudessa, ja ne toimivat yrityksen sisällä (Pitkänen 2001, 94).

Haastatellut yrittäjät tavoittelivat yritystoiminnassaan vain sellaista kokoa, mikä toi heille itselleen optimaalisen elämistason (Madison ym. 2014, 242; Runyan ym. 2008) ja mitä he pystyivät itse hallitsemaan. Haastateltujen yrittäjien tavoitteita olivat yrityksen jatkuminen, hyvän maineen säilyttäminen, korkea laatu ja hyvä ammattitaito. Automatisointiasteen nosto ja ekologisuus olivat yrittäjille myös tärkeitä. Useat yrittäjät halusivat toimia kilpailijoitaan paremmin.

Strategiaa ei ole kirjoitettu, se riittää, että pysyisi suht pienenä ja helposti hallittavana, mutta saa oman palkkansa se riittää (1.1.)

Orgaaninen kasvu on tavoite. Tietysti koko ajan pitää niinku liikevoitto positiivisena. Me halutaan olla ammattitaitoinen ja laadukas. Me ei haluta kilpailla hinnalla kuin se mikä on aivan täysin välttämätöntä, mut me halutaan kilpailla meijän maineella ja meijän tekemisellä ja osaamisella. (3.1.)

Kun perheyrittäjä kysyttiin, miksi he eivät ole halukkaita kasvamaan, niin perusteluina olivat suuremmissa yrityksissä lisääntyvät velvollisuudet, lainsäädännölliset muutokset ja ammattijärjestölaite. Haastatellut yrittäjät kokivat, että isoissa yrityksissä tehokkuus vähenee, asiakaspalvelu romahtaa, laatu heikkenee ja isot yritykset ovat nykypäivään liian hitaita. Useimmat haastatellut yrittäjät toimialasta riippumatta kokivat myös, että työvoimapulan vuoksi olisi haasteellista kasvattaa yritystoimintaa.

Me ollaan nyt 9 henkilön yritys, ni ollaan vielä pieniä. Heti kun tulee se yksi, että ollaan 10, ni pitää olla työsuojeluvaltuutetut ja YT-neuvottelut ja niitä, mitä meillä ei vielä ole, kun ollaan pysytty 9 henkilössä. (3.1.)

... lainsäädännöllisiä muutoksia on tullut... se mitä hallitus taas päättää. Se on aina 4 v välein se uusi alku ja saattaa tulla muutoksia. (2.1.)

Uusia työntekijöitä ... niitä ei vaan oteta. Olen hakenut 15 vuotta, mutta ei ole ollut tarjolla ... lähettiin kouluttamaan. Siitä tulee moniosaaja. (1.2.)

Tavoitteiden toteutumista seurattiin haastatelluissa yrityksissä liikevaihdon ja tilinpäätöksen kautta.

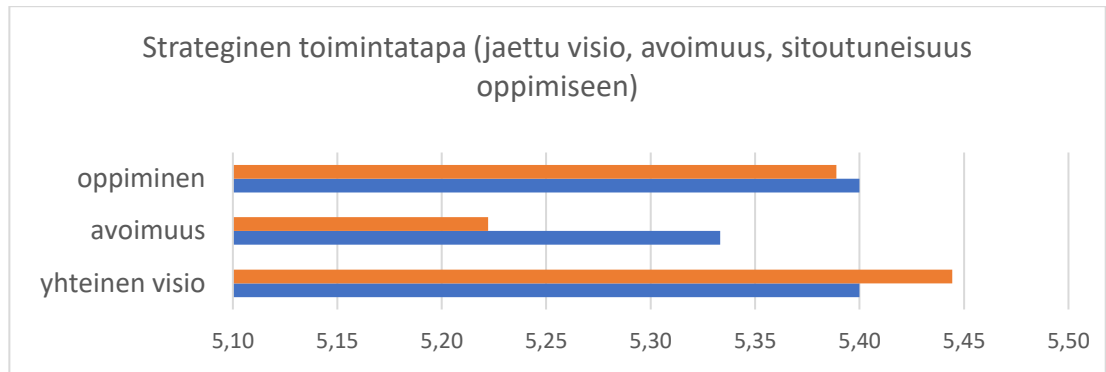
Lähinnä katotaan liikevaihtoa ja tilinpäätöstä, että miltä näyttää, ollaanko menossa oikeaan suuntaan. Se on lähinnä se työkalu... olla näppituntuma kaikesta. (4.1.)

No kyllähän sitä seurataan, vuosittain. Tarvittaessa aina useammin. (5.1.)

Kaikissa haastatelluissa yrityksissä strateginen toimintatapa pohjautui markkinoihin ja kilpailulliseen näkökulmaan. Yrittäjät olivat halukkaita oppimaan uutta tietoa ja käyttämään oppimista kilpailuedun luomisessa (Sinkula 1994, 43). Yrityskulttuuri oli avoin ja yrittäjät kokivat, että lähes kaikilla yrityksessä työskentelevillä oli yhteinen visio.

Kvantitatiivisen tutkimustuloksen keskiarvo 5,36 / 7 vahvisti kvalitatiivista tulosta. Yrityksissä oli sekä johtajilla että työntekijöillä vahva yhteinen visio (kuviokuva 8) ja lähes kaikissa haastatelluissa yrityksissä yrityskulttuuri oli keskustelevalta ja avoin, vaikkakin oli yllättävää, että haastatelluissa yrityksissä nykyinen sukupolvi ei kokenut

yrityskulttuuria aivan yhtä avoimeksi kuin edellinen sukupolvi. Haastatellut yritykset olivat sitoutuneet jatkuvaan oppimiseen.



Kuvio 8. Strateginen toimintatapa. Ylempi palkki kuvaa nykyisten johtajien ja alempi palkki edellisten johtajien vastauksia.

Pienessä perheyriyksessä taustalla oli pitkäaikainen vuorovaikutus ja yhteiset jaetut kokemukset. Kyky asioiden syvälliseen tarkasteluun kumpusi tiiviistä ja avoimesta ilmapiiristä, mitä yrittäjät kuvailivat perheen sisäiseksi tueksi ja aikaisempien yrittäjien esikuvana olemisena. Yritysten strategia olikin usein perheyriyksissä laajan vuorovaikutusprosessin tulos. Haastatelluissa yrityksissä liiketoiminnan ja perheen omistuksen luonne vaikutti siihen, kuinka vahva ja minkälainen tuo vuorovaikutus oli (Gersick ym. 1997, 4). Haastatellut yrittäjät kuvasivat, että edellinen sukupolvi näkyi yrityksen arvoina, toimintatavoissa, yrityskulttuurissa, visiossa ja asiakashistoriassa. Uusi sukupolvi näkyi yrityksen jatkuvuudessa, yrityksen kehittymisessä ja koneellistumisessa.

Kyllähän se näkyy todella paljon ... näkyy paljon ... (edellisen sukupolven) vaikutus tänä päivänä. Varmaan niinku toimintakulttuurissa ja siinä kuinka kunnianhimoisesti ja tinkimättä hommaa tehdään. Siinä se varmaan hyvin näkyy. ... on tapahtunut hyvin suuri muutos ajan myötä... toka sukupolvi on ollut hereillä ja päässyt mukaan tähän maailman muutokseen. Se on hiffattu, että digitaalinen puoli tulee olemaan tosi tärkeä ja on menty siihen mukaan, että ei ole jääty kelkasta siin teknisessä kehityksessä. (4.1.)

Kyllä edellinen sukupolvi on tukena, kun on aina tottunut, että se on aina ollut, olis aika outoa, jos ei olisikaan tossa... ennen päätti lähes kaikesta. ei enää nyt, se antaa vapaasti toteutta juttuja (1.1.)

No mun sukupolven aikana tää koneellistu enemmän. Oli esikuva tää isoisänsä, sehän oli sellanen edistyksellinen, mitä hänen omat vanhemmat ei ollu sillä lailla ollenkaan, kuin tää isoisä on ollu. Tää isoisä oli esikuva, mihin hän pyrki. Sehän oli kauhee lukemaan ja ottamaan asioista selvää. (5.2.)

Haastatelluilla perheyrittäjillä oli luottamuksellinen ilmapiiri, mikä edisti yhteistyötä perheen jäsenten välillä (Cherchem 2017, 89). Luottamus korostui arvoissa ja tukena olemisessa. Nykyiset johtajat arvostivat suunnattoman paljon edellisten sukupolvien työtä. Perhe-elämä ja työ nivoutuivat tiiviisti yhteen etenkin edellisellä sukupolvella. Jotkut nykyisen sukupolven yrittäjät halusivat selvemmin erottaa työn ja vapaa-ajan, koska halusivat omistautua työn lisäksi perheelle ja omille harrastuksille. Tosin yrityksen vaihtelevien tilanteiden vuoksi oli ajanjaksoja, jolloin työ edellytti yrityksessä normaalia suurempaa työpanosta. Silloin työ meni kotiin ja ulottui vapaa-aikaan ja lomiin asti.

Se vaikutus on se, että ne nivoutuu täysin toisiinsa. Se eroaa sillä tavoin palkkatyöstä. Ei ole nii tarkkaa työaika kautta vapaa-aika. Ainahan ne ajatukset menee kotiin. Ajatukset pyörii aina päässä. Kylhän työ heijastuu voimakkaasti perhe-elämään. Siinä on usein perhe mukana. (4.2.)
Se on niinku perhettä myös se yritys tai toisin päin, mie en ole koskaan pystynyt erottamaan niitä. Se on ollu koko ajan samaa. (5.2.)

Haastateltujen yritysten perheet olivat erittäin tiiviitä. Kaksi sukupolvea ja sisarukset viihtyivät hyvin yhdessä ja viettivät paljon vapaa-aikaakin yhdessä. Toisaalta muutamissa haastatelluissa perheyrittäjissä tuli ilmi sellaisia konflikteja, joita muunlaisissa yrityksissä ei normaalisti ilmene, mm. lasten halua irrottautua vanhemmistaan tai aviollisia eripuraisuuksia (Dyer & Handler 1994, 75) tai tavoitteiden erilaisuutta jossakin yrityksen elinkaaren vaiheessa. Konfliktit saattoivat olla hetkittäin haasteellisia ja jopa haitata yrityksen toimintaa (Kellermanns & Eddleston 2004, 210.), koska perheen sisäiset konfliktit vaikuttivat sekä työhön että vapaa-aikaan.

No se tuo omat haasteensa niinkun ehkä henkilökemioissa, ... ku se vaikuttaa myös siviilielämään eikä pelkästään työhön.
Alkoholi teki sen, ... ei tiennyt millä tuulella hän oli.... sitä oli välillä tukka täys.
Hän haluisi hirveesti kasvattaa tätä mutta olen sitä mieltä, että se riittää, kun saa oman palkkansa.

8.5. Strategiaa ohjaavat tekijät

Strategiaa ohjaavat ympäristö, yrityksen resurssit ja strategiset orientaatiot. Niitä käsitellään tässä luvussa.

8.5.1. Ympäristö

Haastatellut yrittäjät kokivat, että yritysten nykyinen toimintaympäristö on markkina- ja asiakaslähtöinen. Yhteiskunnassa tapahtuneet muutokset olivat lisänneet yrityksiin kohdistuvia vaatimuksia (Dawkins & Lewis 2003, 190). Digitalisoituminen oli muuttanut mm. yrityksen myynti- ja markkinointitapoja sekä logistiikkaa (Doz & Kosonen 2008, 37) samalla kun resurssien kilpailukykyä oli tehostettu digitalisoitumisen ja uusien tekniikoiden avulla (Porter 1991, 108). Markkinat, kysyntä ja suhdanteet ohjasivat vahvasti haastateltujen yritysten toimintaa. Pienet perheyrietykset toimivat itsenäisesti oman strategiansa mukaisesti, vaikka usealla toimialalla oli ollut havaittavissa mm. yritysten ketjuuntumista jo pitkään.

Varsinaista toimintaa ohjaa markkinat, se ratkaisee, millaisia ratkaisuja tehdään, jotta yritys menestyy. Se lähtee markkinoilta, valikoima pitää olla sellainen, että se toimii. (4.2.)

Mä sanoisin et lähinnä maailman muuttuminen, ylipäätään ja tekniikan muuttuminen, mikä sitä (yrityksen toimintaa) ohjaa. (4.1.)

Kyllä EU politiikka vaikuttaa, mitä siellä tehdään...Suhdanteet, onko nousua vai laskua. Tehdään sen mukaan mikä kannattaa eniten. Ei mennä sillä samalla vanhalla mitä on tehty edelliset 50 vuotta. (5.1.)

Useimmat haastatellut yrittäjät kokivat jatkuvan muutoksen haasteellisena, stressaavana tai jopa ahdistavana. Haastatellut yrittäjät halusivat pysyä ajan tasalla jatkuvassa muutoksessa. He kokivat velvollisuudekseen päivittää tunnollisesti kaikki muutokset, mitkä koskivat heidän yritystä. Kun he olivat juuri oppineet jonkin asian, niin he joutuivat pian opettelemaan saman asian uudelleen jatkuvasti muuttuvien säädösten takia. Tämä verotti ajankäyttöä ja sen kautta myös henkilökohtaista jaksamista. Joitakin yrittäjiä ahdisti suurien yritysten aggressiivinen markkinointi ja asiakkaiden kalastus hinnalla millä hyvänsä. Jotkut yrittäjät pitivät ympäristön muutoksia mielenkiintoisena, jota luonnollisesti piti seurata jatkuvasti. Kaikki yrittäjät kokivat, että ympäristön muutoksiin oli joka tapauksessa sopeuduttava.

Onhan se totta kai haastavaa, kun ollaan jatkuvassa muutoksessa tänä päivänä. Ikinä ei tiedä mitä aamulla lehdissä lukee, kun ylös nousee ... mutta on myös mielenkiintoista. Esim. dollarin kurssiin vaikuttaa, mitä Trump tviittaa ja kauppasodat ja muut peilaa Kiinan kauppaan. Pitää mielenkiintoisena. Pitää olla hereillä. (4.1.)

Oon tehnyt paljon suuria muutoksia... suurin osa tulee toimisto puolelle. Sul menee ylimääräinen aika siihen muutokseen, mutta pakko se on tehdä. (2.1)

Ympäristö muuttuu ja siihen on sopeuduttava. (4.2.)

Kilpailutilanne, mikä tekee siitä kaikista stressaavimman. (3.2.)

Haastatellut yrittäjät kokivatkin strategisen johtamisen muuttuvassa toimintaympäristössä erittäin tärkeäksi vaikkakin haasteelliseksi. Yritysten oli oltava jatkuvasti ajan hermolla ja pohdittava, mihin asioihin kannatti panostaa ja mihin ei (Hamel 2001, 9). Nykymailman jatkuvassa muutoksessa yrittäjien tuli koko ajan puntaroida, oliko joku uusi ilmiö ohimenevä trendi vai oliko yrityksessä tarvetta tehdä jotain toimenpiteitä.

On se aika haastavaa, kun ei ikinä tiedä tilauksista, kuinka niitä tulee... Yleinen maailmantilanne vaikuttaa suoranaisesti. (1.1.)

Kaikkein tärkein se johtaminen. Pystyn mielestäni tekemään ratkaisut mitä tarvii. Kyllähän se pistää miettimään ja haasteita, että kuinka kannattaa tehdä ja kuinka ei. mihin satsataan mihin ei, ei voi jatkaa muttu tuntumalla... (5.1.)

8.5.2. Resurssit

Haastatellut yrittäjät pitivät yrityksen sisäistä osaamista ja monipuolista tietotaitoa merkittävänä resurssina yrityksen menestymiselle fyysisten resurssien lisäksi (Penrose 1959, 24, 74-75). Fyysisiä resursseja yrityksissä hankittiin lisää tarpeen mukaan. Haastatellut yritykset olivat pysyneet omalla toimialallaan, ”know howssa”. Yrittäjät olivat hankkineet jatkuvasti itselleen uudenlaista osaamista kouluttautumisen ja aktiivisen toimintaympäristön seurannan kautta. Uusi sukupolvi oli tuonut yrityksiin uudenlaista osaamista, mitä oli aktiivisesti hyödynnetty yrityksissä. Tärkeäksi resurssiksi koettiin myös yrityksen pitkäikäisyyttä ja sitä kautta vakiintuneita asiakassuhteita.

Resursseja meil on tällä hetkellä ihan hyvin, ne ei ainakaan tällä hetkellä vaikeuta tavoitteiden saamista vaan ne niinku tukee. Kassa on kunnossa ja toimitilat. On kauppatieteiden osaamista, insinööripuolen, uuden tekniikan, viestinnän; hyvä kombo, tullut puolivahingossa ... (4.1.)

Kurssitoimintaa on tullu käytyä ja yrittäny kehittääs itteääs, että pysyis ajan hermolla ja pääsis eteenpäin. (5.2.)

Fyysisiä resursseja on. Kyllä riittää kapasiteetti viedä toimintaa eteenpäin. (5.1.)

No... myö ollaan niin pitkään oltu, ni meillä on aika vakiintuneet asiakassuhteet. (2.1.)

8.5.3. Strategiset orientaatiot

Haastatelluilta yrittäjiltä kysyttiin Likert-asteikossa (kuvio 9), millä strategisilla orientaatioilla on ollut tärkein merkitys yrityksen selviämässä. Pienyrittäjäorientaatio (SBO) nousi vahvimmin esille, koska yrittäjien mielestä pienyritys pystyi hyödyntämään resurssit, pätevydet ja kyvykkyydet paremmin ja nopeammin kuin suuret yritykset. Oppimisorientaatio (LO) tuli esille yritysten jatkuvana opiskeluna ja henkilökunnan kouluttamisena. Yritysten selviytymisessä tärkeää oli ollut myös teknologioiden käyttöönotto (teknologiaorientaatio) usein jo ennen kilpailevia yrityksiä. Markkinaorientaation (MO) avulla yritykset olivat vastanneet kilpailuympäristön kysyntään ja vaatimuksiin. Verkostoyhteistyö eli -orientaatio nousi hiukan tärkeämmäksi nykyisellä sukupolvella kuin edellisellä sukupolvella. Tämä voi viitata markkinointitapojen muutokseen, johon nykyinen sukupolvi on kasvanut internetin käytön myötä.



Kuvio 9. Strategisten orientaatioiden merkitys haastatelluille yrityksille.

Haastatellut yritykset hyödynsivät eri tilanteissa ja yrityksen eri elinkaaren vaiheessa useita strategisia orientaatioita. Tähän vaikuttivat toimiala ja sen erilaiset kehityssykli sekä toimintaympäristön muutokset. Strategisten orientaatioiden hyödyntämisellä oli

merkittävä vaikutus yritysten selviämiseen sukupolvelta toiselle. Uusi sukupolvi oli tuonut kaikkiin haastateltuihin yrityksiin uudenlaista osaamista, mikä mahdollisti yritysten selviämisen muuttuvan toimintaympäristön tuomissa uudenlaisissa haasteissa.

Pienyritysorientaatio (SBO)

Haastateltujen yrityksiä omistajien henkilökohtaiset tavoitteet ja tarpeet vaikuttavat yrityksen toimintoihin. Sitä kuvasi voimakas sitoutuminen yritykseen. Pienyritysorientaatio (SBO) ohjasi eniten yrityksen käyttäytymistä, päätöksentekoa ja tavoitteita. Vahva yrityskontrolli ja talousasioiden seuranta piti talouden tasapainossa, mikä varmisti yrityksen jatkuvuuden sukupolvelta toiselle (Madison ym. 2014, 240-241; Runyan ym. 2008).

Samoin kuin useat tutkijat ovat aikaisemmin havainneet, haastatellut yrittäjät eivät halunneet kasvattaa yritystoimintaansa suuremmaksi kuin he pystyivät itse hallitsemaan ja johtamaan (Vesper 1980), koska yrityksen tavoitteena oli laadukkuus (Ryu ym. 2012, 5-6.), aikaisemmilla sukupolvilla jopa elämäntapa (Getz & Carlsen 2000). Jotkut yrittäjät tulivat toimeen pienemmällä tuloilla, halusivat tasapainon henkilökohtaisen elämän ja työn välillä tai halusivat itselleen enemmän vapaa-aikaa (Jenkins ja Johnson 1997). Yrittäjien määrätietoisuus ja sitoutuminen olivat kytköksissä henkilökohtaiseen tyytyväisyyteen ja yrityksen jatkuvuuteen (Cooper & Artz 1995; Runyan ym. 2008, 569; Ryu ym. 2012, 6).

Omistajayrittäjät tavoittelivat yritystoiminnassa sellaista kokoa, mikä toi itselle optimaalisen elintason (Madison ym. 2014, 242). Pääosaa haastateltuja yrittäjiä motivoi itselle sopiva elintaso enemmän kuin suorituskyvyn ja tulojen maksimointi. Työn ja henkilökohtaisen elämän balanssi ja yrittäjän tavoittelema elämäntapa vaikuttivat vahvasti yrityksen suorituskykyyn. (Runyan ym. 2008, 570.) Kaikki haastatellut yrittäjät nostivat elämän tärkeimmäksi arvoksi perheen. Lisäksi elämän tärkeimmiksi arvoiksi mainittiin työ, harrastukset, terveys, rehellisyys, luottamus ja tasa-arvo.

Elämän tärkeimmät arvot ovat työ ja harrastukset, perhe (1.1.)

Haastatellut yrittäjät kokivat, että arvot ohjaavat yritykselle asetettuja tavoitteita. Vastauksissa arvot ja tavoitteet olivatkin yrittäjille samoja asioita. Yrittäjät nostivat työn tärkeimmiksi arvoiksi työn vapauden ja itsenäisyyden. Työssä oli tärkeää tasa-arvo ja viihtyminen. He kokivat, että töissä tuli olla mukavaa. Jotkut kokivat työntekijänsä hyvin läheisiksi verraten heitä oman perheensä jäseniin. Työ ja yrityksen jatkuvuus antoivat yrittäjien elämälle merkityksen.

Haastatellut yrittäjät arvostivat hyvää asiakaspalvelua, korkeaa laatua ja rehellisyyttä. Tärkeää työssä oli myös kehittyminen. Asiat tuli tehdä niin hyvin kun se on mahdollista, vastuullisesti ja läpinäkyvästi. Jotkut yrittäjät mainitsivat arvoiksi historian ja ekologisuuden. Lisäksi historia ja vahva brändi mainittiin tärkeiksi asioiksi työssä.

Työ on kiinteä osa elämää. Perheyriksen tavoitteena on pitää yritystä hyvässä kunnossa. Se antaa omalle elämälle sen tarkoituksen. (4.2.)

Työntekijöiden viihtyvyys on ollut aina ensiarvoisen tärkeää ja sitte kaikkia kohdellaan tasapuolisesti ja puhutaan huonoista ja hyvistä asioista. (1.2.)

Toki paljon. Koska meidän mikään strategia ei ole tuottaa meille voittoa noilla sanoilla vaan meille sitä asiakaspalvelua ja laadukkuutta. Jatkuva kehittyminen, oppiminen. (3.1.)

Haastatelluille yrittäjille tavoitteet elämässä ja työssä yhdistyivät pitkälti toisiinsa. Yrittäjille tärkeitä olivat terveys ja hyvä (onnellinen) arki. Työn tavoitteiksi nousivat yrityksen jatkuvuus, työn hyvä laatu ja vahvan brändin ylläpitäminen. Yrittäjien tavoitteita olivat myös työn kannattavuus, yrityksen hyvässä kunnossa pitäminen ja työntekijöiden työpaikan turvaaminen.

Onnellinen arki on mun päätavoite nytte. Sellanen niinku hyvä arki. Työssä pitkän tähtäimen tavoite on tietenkin, että saadaan 4:lle sukupolvelle hoidettuu tää yritys. Se on niinku se mitä kohti mennään, se on se lähtökohta. Muuten tavoitteen on pitää vahva brändi, mikä on tällä hetkellä. (4.1.)

Likert -vastaukset vahvistivat haastattelun tuloksia (kuvio 10). Yrittäjät olivat perheyriksessä töissä, koska se sopi heille paremmin kuin vieraan palveluksessa oleminen. Työ oli monille haastatelluille kaikki kaikessa. Yrityksen tulot olivat kaikille tärkein, monille ainoa, tulon lähde ja se oli yksi syy, miksi he olivat voimakkaasti sitoutuneet yritykseen. Yrittäjien vahva sitoutuminen yritykseen tuli esille tutkimuksessa myös kvantitatiivisen tutkimuksen 6,7 / 7 tuloksessa.



Kuvio 10. Pienyritysorientaation ilmeneminen yrityksissä.

Haastateltujen yritysten strategiset päätökset olivat yhteydessä yrittäjän tunnesiteisiin ja henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Pienyritys orientaatio (SBO) sisälsi synnynnäisen tunnesiteen ja sillä oli merkittävä positiivinen vaikutus yrityksen toimintaan. Omistajien halu jatkaa yritystä pitkällä tähtäimellä vaikutti myös positiivisesti yrityksen tavoitteisiin ja toimintaan (Madison ym. 2014, 242; Runyan ym. 2008, 583). Perheyritykset halusivat kontrolloida vahvasti toimintaa, jotta yrityksellä olisi mahdollisuus siirtyä sukupolvelta toiselle (Madison ym. 2014, 243).

Sitoutuminen perheeseen ja yritykseen näkyi perheen tavoitteiden toteuttamisessa. Perheen maine ohjasi strategista käyttäytymistä, tuotteiden ja palveluiden hinnoittelua oikeudenmukaisesti sekä avoimeen ja eettiseen toimintaan (Madison ym. 2014, 243). Haastatelluissa yrityksissä useat edellisen sukupolven perheenjäsenet olivat niin omistautuneita ja sitoutuneita perheyritykseen, että he ovat halukkaita tekemään töitä talkoolaisina, minkä takia yritykset saattoivat saada kilpailuetua kilpailijoihinsa nähden (Madison ym.2014, 243).

Yrittäjämäinen orientaatio (EO)

Kaikki haastatellut yrittäjät kuvasivat yrityksen toimintatapaa uusien ja tuotteiden palvelujen kehittämisessä proaktiiviseksi, vain jotkut yrittäjät innovatiiviseksi. Yrittäjät olivat jatkuvasti ajan hermolla ja kehittivät toimintaansa kilpailukykyiseksi seuraten kansainvälisiä markkinoita toimialan vaatimusten mukaisesti.

Koko ajan pitää katsoa eteenpäin, tehdä visioita ja olla ajan hermolla. (1.2.)

Yritän löytää sen hyvän markkinaraon sieltä jostakin. Mä teen ihan omia asioita. Mä yritän hakea sieltä menneestä niitä hyviä asioita mitä vois poimia tähän päivään. (5.1.)

Kaikki haastatellut yrittäjät kokivat, että yritystoiminnassa täytyi ottaa riskejä yritystoiminnan kehittämiseksi. Osa yrittäjistä kuitenkin painotti, että riskit olivat tarkkaan harkittuja, tietoisia, hallittuja ja järki kädessä otettuja riskejä. Velka koettiin toiminnan kehittäjänä, paineen tekijänä ja jopa yrittämistä kannustavana tekijänä. Riskejä otettiin tilanteesta riippuen joko intuitiivisesti tai kannattavuuslaskelmien tuoman varmuuden kautta.

Kyllähän niitä (riskejä) on otettava. niitä pitää ottaa järki kädessä. (1.1.)

Sun on lähinnä riskillä tehtävä. Sitten kun on velkaa, niin se velka pistää yrittämään. Silloin kun sulla on velkaa, se pitää maksaa, hankkia työtä ja kehittää toimintaa. Sekin on huono tilanne, jos ei ole velkaa: tulee hyvän olon tunne. että ei täs mitään, ollaan näin. (1.2.)

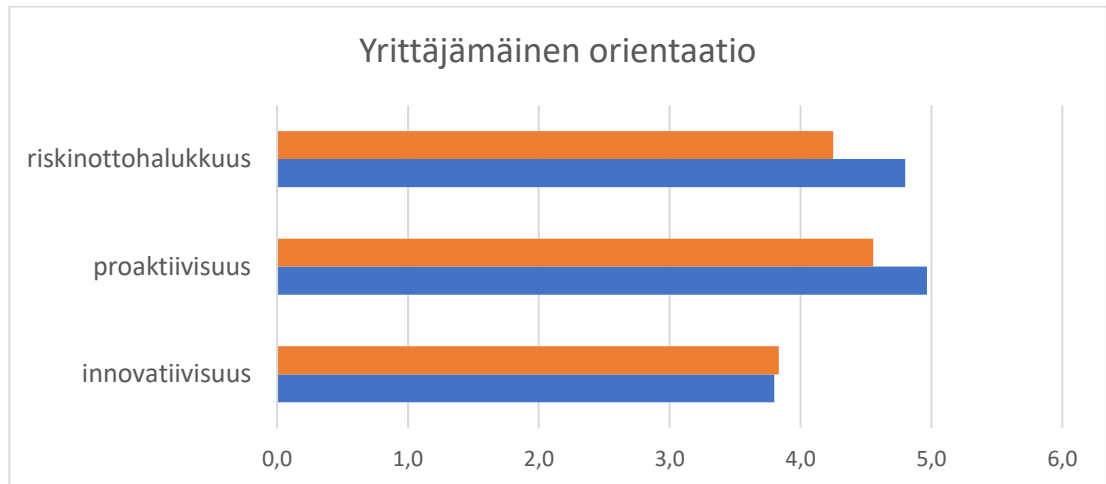
Nyt meillä on uusi tilitoimisto. Voi tehdä talouslaskelman, että kannattaako investointi, tuntiveloitus; se käy rahapuolen läpi. (1.2.)

Riskejä pitää ottaa, niitä pitää olla. Mä en pelkää riskejä koskaan, mä en todella pelkää. Ne on vahvuustekijä, niillä joko onnistuu tai sitten ei. (5.1.)

Aina tulee välil mieleen, että jos tehtäis sitä tai tätä, mihin tarvittais ulkopuolista rahoitusta niin se että me lähettäs siihen ni se kynnys on järjettömän iso verrattuna jollekin uudelle yritykselle, jolla on hirveet kasvutavoitteet. (3.1.)

Tehdään harkittuja riskejä. Tehty kaikista riskeistä riskianalyysi.... mietitään. (3.2.)

Edellisen sukupolven yrittäjät toimivat rohkeasti ja aktiivisesti muuttuvassa toimintaympäristössä (kuvio 11), tarkkailivat jatkuvasti kilpailijoiden toimenpiteitä, etsivät uusia ideoita liiketoimintaansa sekä hyväksyivät korkeankin riskin, jos siihen liittyi hyvä tuotto. Nykyinen sukupolvi taas tarjosi työntekijöilleen enemmän mahdollisuuksia käyttää luovuuttaan, etsi aktiivisesti ideoita ja toimi rohkeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Nykyinen sukupolvi oli edellistä enemmän tehnyt suuria muutoksia tuotteisiin tai palveluihin, mutta oli varovaisempi kuin edellinen sukupolvi riskejä ottaessaan.

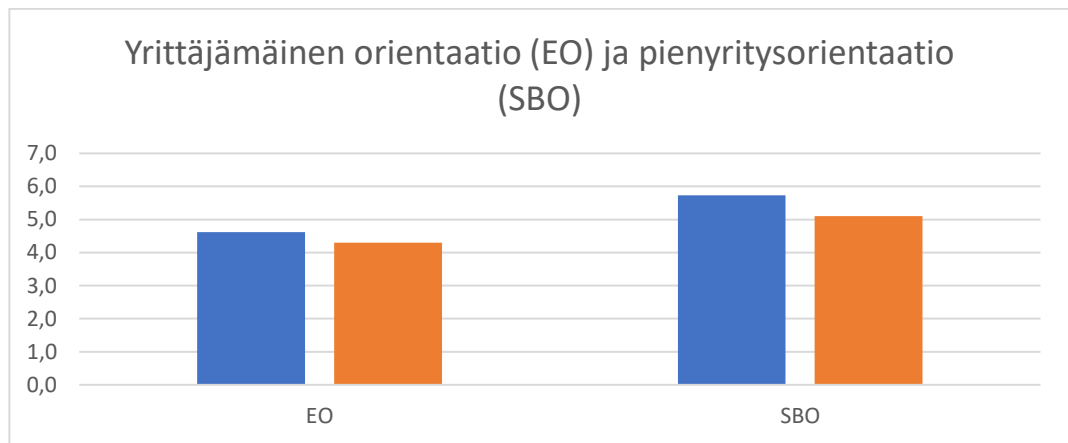


Kuvio 11. Yrittäjien arvio yrityksensä yrittäjämäisestä orientaatiosta: ylempi palkki nykyiset johtajat, alempi palkki entiset johtajat.

Kaikissa haastatelluissa perheyrietyksissä strateginen johtaminen suuntautui pitkälle aikavälille, minkä takia investointien ei välttämättä tarvinnut tuottaa tuloksia lyhyellä aikavälillä (Habbershon & Williams 1999, 5). Haastatellut yrittäjät ottivat usein vain laskelmoituja riskejä, koska he eivät halunneet menettää kahden tai kolmen edellisen sukupolven työn jälkiä ja yritykseen satsattuja resursseja kertaheitolla. He olivat valmiita ottamaan suuriakin riskejä yritystoiminnan kehittymisen takaamiseksi, mutta pyrkivät kuitenkin välttämään hallitsemattomia riskejä, koska perheyrietyksessä oli heidän ainoa tulonlähde ja he omistivat yrityksen (Thomsen & Pedersen 2000, 693). Rajallisten resurssien takia perheyrietyksissä puntaroitiin tarkkaan, mitä investointeja tehtiin yrityksen kehittymisen ja jatkuvuuden varmistamiseksi. Haastatellut yrittäjät kokivat, että investointeihin sisältyi usein suuri riski (Ahlstedt 1992, 322; Laaksonen ym. 2004, 25).

Haastatelluissa pitkään toimineissa perheyrietyksissä tarkalla taloudenhoidolla oli merkittävä vaikutus (Pittino ym. 2017, 322; Zellweger & Sieger, 2012) yrityksen strategiaan. Haastatellut yrittäjät tavoittelivat tuloksia, mitkä perustuivat taloudellisiin ja ei-taloudellisiin (aineettomiin) tavoitteisiin (Cruz & Nordqvist 2010, 46; Sharma 2004, 6) ja toimivat yrittäjämäisesti (Naldi ym. 2007, 35). Perheyrietyksen ilmapiiri tuki yrityksen yrittäjämäisyyttä ja pitkän tähtäimen orientaatiota, mitkä auttoivat saavuttamaan taloudellisia tavoitteita ja varmistivat yrityksen jatkuvuuden suvussa (Boling ym. 2015, 895).

Haastatelluissa yrityksissä yrittäjämäinen orientaatio (EO) kuvastui yritysten yrittäjämäisenä käyttäytymismallina, mikä ilmeni itsenäisyytenä, riskejä ottavana ja proaktiivisena, mutta myös innovatiivisena käyttäytymisenä. Yrittäjämäinen orientaatio (EO) kuvastui haastateltujen yritysten strategisissa päätöksissä ja johtamistavassa (Covin & Slevin 1989, 77, 218).



Kuvio 12. Yrittäjämäisen orientaation (EO) ja pienyritysorientaation (SBO) ilmeneminen haastatelluissa yrityksissä. Vasen palkki kuvaa edellistä sukupolvea ja oikea palkki nykyistä sukupolvea.

Verrattaessa yrittäjien arvioita Likert -asteikon mukaan (kuvio 12), pienyritysorientaatiolla (SBO) oli merkittävämpi vaikutus perheyriksiin kuin yrittäjämäisellä orientaatiolla (EO).

8.6. Yrityksen menestymiseen vaikuttavat tekijät

Kaikki haastatellut yrittäjät kokivat, että he olivat menestyneet (5,3 / 7), koska he olivat kokeneet saavuttaneensa yritystoimintaansa kohdistamansa odotukset ja asettamansa tavoitteet (Ryu ym. 2012, 7) hyvän tuloksen ja säilyttämänsä aseman kautta. Tosin realistisina he arvioivat, että ainahan yritystoiminnassa on parantamisen mahdollisuutta. Yritykset huolehtivat siitä, että yrityksen toiminta oli kannattavaa, jotta pystyivät jatkamaan yritystoimintaa, mutta eivät halunneet kuitenkaan yrityksensä kasvavan tavoittelemaansa kasvua enempää. (Runyan 2008, 571.)

Kyllä olen ihan tyytyväinen, kun kymmeniä vuosia on takana. Ollaan menestytty ja säilytetty tää asema. Perhe on saanut siitä toimeen tulon ja jatkuvuuttakin on. Perheyriksen idea, perusajatus on toteutunut. (4.2.)

Pitkäs juoksus kyllä. (2.1.)

Samoin kuin useissa aikaisemmissa tutkimuksissa haastatellut yrittäjät arvioivat menestymistään useasta eri näkökulmasta (Rantamäki-Lahtinen 2009,13.) He arvioivat sitä mm. laskentatoimen tunnusluvuilla (Laitinen 2002, 423-427), laadullisilla mittareilla mm. tuotteiden laadulla ja asiakastyytyväisyydellä sekä -uskollisuudella (Erälinna & Hyvönen, 2003, 33). He pyrkivät varmistamaan kilpailuetunsa tulevina aikoina mm. panostamalla henkilöstön koulutuksiin ja tuotekehitykseen, joista voittoa alkaa kertymään vasta myöhemmin (Erälinna & Hyvönen, 2003, 33). Haastatellut yrittäjät kuvasivat yritystoimintansa menestymistä samankaltaisilla asioilla, mitä tutkimuksessaan Mäkinen & Selby (2002, 9) ovat eritelleet keskeisiksi mittareiksi eri sidosryhmien näkökulmasta:

Yrittäjän näkökulmasta: vapaa-aika, perheen hyvinvointi, terveys, taloudellinen menestys, arvostus, jatkuva kehittyminen

Yrityksen näkökulmasta: avoimuus, tunnettavuus, toimitusvarmuus, laaduntuotto kyky, maine, vahva brändi, osaamisen paraneminen, tilauskanta, taloudellinen menestyminen, hyvät asiakassuhteet, hyvä asema markkinoilla

Asiakkaan näkökulmasta: hyvät tuotteet ja palvelut, hyvä asiakaspalvelu, asiakastyytyväisyys ja -uskollisuus

Yhteiskunnan näkökulmasta: työllistäminen, sosiaalinen vastuu, työntekijöiden koulutus, ympäristövastuu, rehellinen yritystoiminta, alueen kehitys

Varmaan ehkä tunnettavuudella, osaamisella ja tota no varmaan tuloskin jotain kertoo. Meiltä kysytään yleensä hankalampia, vaikeampia hommia kun me osataan tehdä. mitä usea iso yritys ei lähde yrittämäänäkään, koska siellä ei ole osaamista.... Joo, maine varmaan on. (1.1.)

Meillä on toimitusvarmuus, laaduntuotto kyky. Ne on se, miten mitataan. Ja tilauskanta. siitähän näkee myös. (1.2.)

Eurothan sen niinkun näyttää. Myö luetaan niitä aika harkitsevasti. Liikevaihdon kasvu ei ole mittari, vaan se miten on kulut on säästynyt. Tulokseen voi vaikuttaa investoinnit. Nyt myös jälkikäteen.... näkyy tulosta pienentävänä... jos tehään sellainen investointi, uusitaan joku vanha, mikä säästää energiaa tai jopa työaika, niin sehän näkyy siel viivan alla samaan aikaan. Numerot hyvät... ei tarvi tuskailla. Puhutaan käyttökatteesta ja myyntikatteesta. (2.1.)

Meillä on asiakastyytyväisyyskyselyt. Seurataan myyntejä, että talous pysyy kasassa. (3.1.)

Haastateltujen perheyritysten menestymiseen vaikuttivat yritysten fyysiset resurssit, joita yritykset hankkivat käyttöönsä tarpeen mukaan. Yrittäjät eivät pelänneet ottaa

riskejä eikä investointien tekemistä, jos he näkivät ne tarpeellisiksi yrityksen menestymisen ja jatkuvuuden kannalta (Haksever 1996, 34). Ei-fyysiset resurssit korostuivat vastauksissa perheeseen ja yritystoimintaan sitoutumisena, tietotaidon, henkisen pääoman ja yrittäjien arvomaailman kautta, mikä usein kumpusi siitä, että yrittäjistä usea oli ollut mukana yrityksen toiminnassa kykyjensä mukaan jo lapsesta asti ja olivat päässeet tutustumaan lähes kaikkiin yritystoiminnan osa-alueisiin.

Useassa yrityksessä kaksi sukupolvea vietti myös työn ulkopuolella paljon aikaa yhdessä, jolloin töihin liittyvistä asioista keskusteltiin vapaammin. Sukupolvet arvostivat toistensa osaamista. Sukupolvenvaihdosten yhteydessä edelliset johtajat olivat mahdollisuuksien mukaan ja tarvittaessa auttamassa uutta johtajaa, jolloin hiljainen tieto saatiin siirrettyä yrityksen käyttöön. Yrittäjät saivat edelliseltä sukupolvelta kyvykkyyksiä, elikkä taitoja ja tietoa, mitkä mahdollistivat voimavarojen hyödyntämisen ja toimintojen koordinoinnin (Day 1994, 38).

Yrittäjät korostivat työssä periksiantamattomuutta, työn laadukkuutta, luottamusta ja pitkäikäisiä asiakassuhteita, mitkä olivat heille tärkeitä menestystekijöitä. Yritykset osasivatkin hyödyntää käytettävissä olevat resurssinsa tehokkaasti ja ohjasivat niitä asettamiensa tavoitteiden mukaisesti, jotta yritys menestyi (Duffy ja Nanhou 2002, 7) sukupolvelta toiselle. Yhtenä yrityksen tärkeänä resurssina yrittäjät näkivät moniosaavan ja yrityksissä pitkään viihtyneen henkilökunnan. Henkilökunnan tyytyväisyys kuvastui asiakaspalvelussa ja se vaikutti osaltaan yrityksen menestymiseen.

Haastatellut yrittäjät suhtautuivat jatkuvasti muuttuvaan ympäristöön aktiivisella seurannalla, ajan hermoilla olemisella ja ”hereillä ololla”. He panostivat jatkuvaan tuotekehitykseen, koulutukseen ja itsensä kehittämiseen. He tavoittelivat nopeampia ja kustannustehokkaampia prosesseja ja halusivat olla askeleen aikaansa edellä. Pienenä perheyriksenä he pystyivät reagoimaan yrityksen ympäristössä tapahtuvaan muutokseen nopeammin ja tehokkaammin kuin isot yritykset (Porter, 1987, 192; Kaplan ja Norton, 2004, 116), koska pystyivät tekemään vapaasti itsenäisiä päätöksiä. Perheyriksissä tarkka taloudenhoito ja ”näppi tuntuma” tuloihin ja menoihin ohjasi toiminnan suunnittelua ja strategiaa (Pittino, Martínez, Chirico ja Galván 2017, 322; Zellweger ja Sieger, 2012).

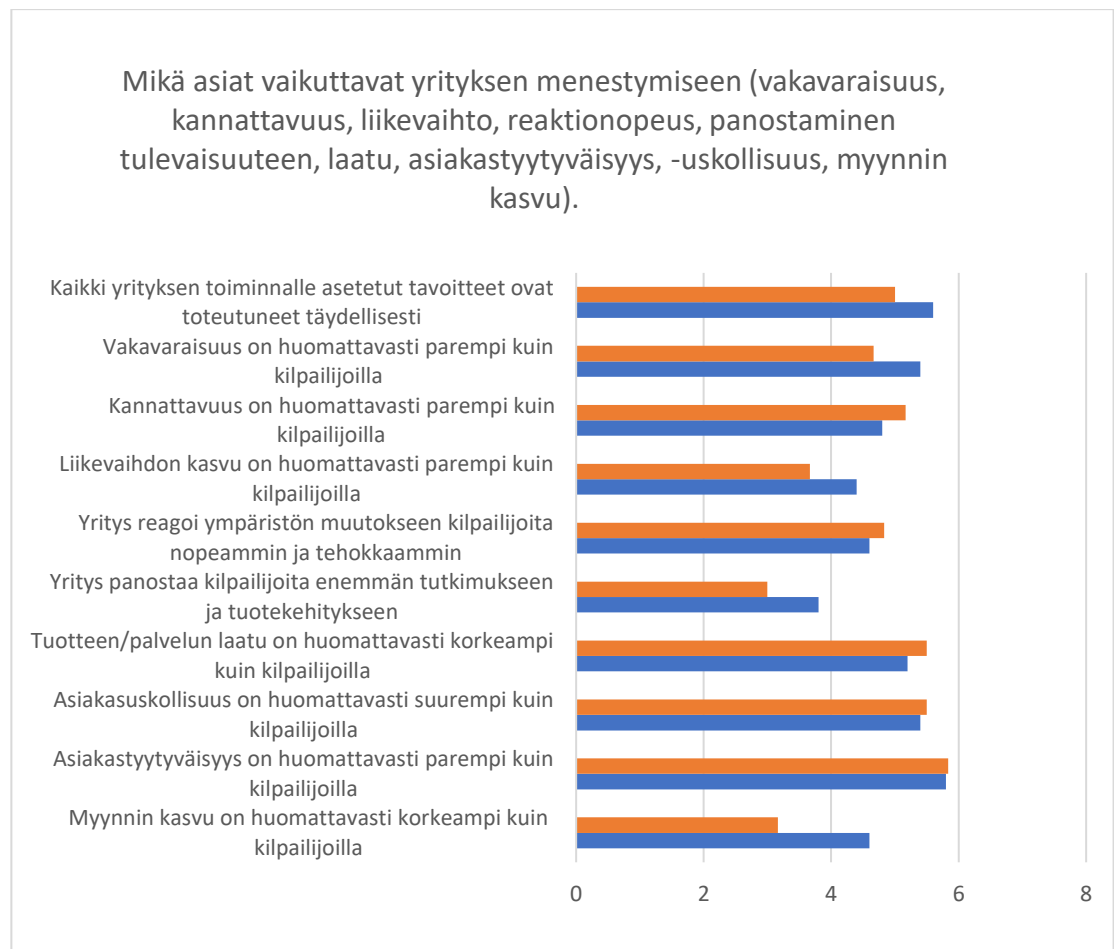
Tietysti siis ne vanhat asiakassuhteet, mitkä on ollu vuosia. niillä on erittäin suuri merkitys. Ja se että jatkuvasti tehdään tuotekehitystä. Aina kun on joku tuote tehty, mietitään seuraavaa sarjaa, miten voitais tehdä se näppärämmin, paremmin, kustannustehokkaammin, aina. Niitä käydään yhdessä työntekijöiden kanssa. Otetaan ideoita niiltä. Kolmikantakeskustelu on hyvä näissä tuotekehitystyössä. Yks heittää jonkun, toinen jonkun ja parhaat ideat on saatu kun ollaan oltu ulkomailla messuilla, ...siit alkaa jalostaa ja työstää.... eri alueilta Me ollaan aika petoja. Me kuulutaan menestyjin... (1.2.)

Sieltä on yritetty karsia turhat rönsyt pois, mitkä vain vie rahaa eikä tuo. On yleensä aina yritetty olla askel aikaa edellä. Isoisoisä oli innovatiivinen ihminen, aikaansa edellä. Aina on menty silleen edellä, pikkuisen askel edellä. ... Ensimmäiset nauraa, sitte tulee perässä.... (5.1.)

Koko ajan pitää katsoo eteenpäin, tehdä visioita ja olla ajan hermolla (1.2.)

Myö ei olla petetty asiakkaita, kun ne on luottanut meihin. (2.1.)

Mittausasteikolla arvioidessaan (kuvio 13) yrittäjät nostivat tärkeimmiksi yrityksensä menestystekijöiksi asiakastyytyväisyyden ja -uskollisuuden sekä omien tuotteiden ja palvelujen laadun. Yrittäjille merkittäviä olivat myös yrityksen vakavaraisuus ja kannattavuus sekä yrityksen reaktionopeus ja -tehokkuus verrattuna kilpailijoihinsa.



Kuvio 13. Haastateltujen yritysten menestymiseen vaikuttavat tekijät. Ylempi palkki nykyiset johtajat, alempi palkki entiset johtajat.

Haastatelluissa perheyrittäjissä yritys ympäristö ohjasi yli sukupolvien jatkuvaan yritystoimintaan. Tämä tuli esille edellisen sukupolven kontrolloimasta yrityksen johtamisesta ja kyvystä ohjata seuraavaa sukupolvea harjoittamaan yritystoimintaa sekä saavuttamaan pitkän tähtäimen orientaatio yrityksessä opittujen kykyjen ja saatujen resurssien avulla. Useamman sukupolven yrityksissä perheen johtajien läsnäolo oli eduksi ja avuksi yritystoiminnassa. (Cherchem 2017, 87.) Koska vain 10 % yrityksistä onnistuu siirtämään yrityksensä kolmannelle sukupolvelle (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 87), haastateltuja yrityksiä voidaan pitää menestyneinä yritystoiminnan jatkuvuuden osalta.

Tässä tutkimuksessa löytyi vahva yhteys haastateltujen yrittäjien arvojen, itselle tärkeiden asioiden ja asettamiensa yritystoiminnan tavoitteiden välillä. Lisäksi yrittäjät mittasivat menestymistään näillä samoilla tekijöillä. Taulukkoon 3 on yhdistetty haastattelussa yrittäjien esille tuomat asiat. Kaikki haastatellut yrittäjät kokivat, että he olivat menestyneet yritystoiminnassaan, koska he olivat saavuttaneet tavoitteensa panostamalla yritystoiminnassaan samoihin asioihin, mitä he tavoittelivat: periksi antamattomaan, laadukkaaseen työhön, missä on tavoiteltu pitkälle, yli sukupolvien, kantavaa yritystoimintaa. Lisäksi perheyrittäjät ovat olleet aktiivisia jatkuvassa ympäristön seurannassa ja tuotekehityksessä, jopa jotkut askel aikaansa edellä tai edelläkävijöitä omalla toimialallaan.

Haastateltujen perheyrittäjien menestymiseen vaikuttivat (taulukko 3) yrityksen resurssit sisältäen fyysisten resurssien lisäksi yrittäjien arvot, henkisen pääoman, sitoutumisen, taloudenhoidon ja tietotaidon, mitkä kumpusivat vahvasti pienyritysorientaatiosta (SBO). Näitä menestystekijöitä voidaan tarkastella myös yrittäjän ja yrityksen näkökulmasta.

Yrittäjät seurasivat jatkuvasti muuttuvaa ympäristöä, olivat kehittymishaluisia, proaktiivisia, ottivat riskejä ja tekivät itsenäisiä päätöksiä, mikä toi esille yritysten yrittäjämäisen orientaation (EO) vaikutuksen yrityksen strategiaan. Näitä menestystekijöitä voidaan tarkastella asiakkaan ja yhteiskunnan näkökulmasta.

Taulukko 3. Haastateltujen perheyrittäjien esille tuomat arvot, tavoitteet, menestyksen mittarit ja syyt, miksi yritykset ovat menestyneet.

Tärkeät arvot	Perheyrittäjien tavoitteet	Menestyksen mittarit	Miksi ovat menestyneet		
perhe terveys	vapaus terveys	vapaa-aika terveys	yhdessä viihtyminen	Yrittäjän näkökulma	Pienyritysorientaatio (SBO) => RESURSSIT
taloudellisuus mielekäs työ itsenäisyys	pitkän ajan kannattavuus ei kasvu, hallittavuus yritys hyvässä kunnossa	taloudellinen menestys arvostus perheen hyvinvointi	kulujen minimointi perheyrittäjien kvartaali on 25 v näppituntuma		
kehittyminen harrastukset	itsensä kehittäminen	jatkuva kehittyminen sosiaalinen arvostus	itsensä kehittäminen, koulutus turhat rönsyt pois		
avoimuus luottamus vahva brändi	sitoutuminen jatkuvuus terveys	avoimuus tunnettavuus toimitusvarmuus	luottamus tuotteisiin, palveluun nopeat, kust.tehokkaat prosessit brändi, tunnettavuus	Yrityksen näkökulma	
hyvät tuotteet hyvät palvelut pysytään know how työ tehtävä hyvin ahkeruus	paras laatu hyvä palvelu	laaduntuotto kyky maine, vahva brändi osaamisen paraneminen tilauskanta taloudel. menestyminen	kaikki tehdään kunnolla tietotaito, kova duuni periksiantamattomuus henkinen pääoma eri sukupolvien osaaminen		
hyvä asiakaspalvelu tasa-arvo rehellisyys	vakituiset asiakassuhteet	hyvät asiakassuhteet hyvä asema markkinoilla	vanhat asiakassuhteet markkinarako kysyntään vastaaminen		
korkea laatu		hyvät tuotteet ja palvelut hyvä asiakaspalvelu	jatkuva muutosten seuranta jatkuva tuotekehitys	Asiakkaan näkökulma	Yrittäjänäinen orient (EO) => YMPÄRISTÖ
oppiminen kehittyminen	moniosaaminen ammattitaito automatisointi	asiakastyytyväisyys asiakasuskollisuus	palvelu moniosaaminen edelläkävijöitä teknologiassa		
työntek. viihtyvyys vastuullisuus		työllistäminen, sos. vastu työntekijöiden koulutus	tyytyväinen henkilökunta	Yhteiskunnan näkök.	
ekologisuus läpinäkyvyys historia-arvot	ekologisuus	ympäristövastuu rehellinen yritystoiminta alueen kehitys	askel aikaansa edellä		

Yritysten strategioissa korostuivat asiakaslähtöinen, laatuun panostava, ketterä toiminta. Kaikki haastatellut yrittäjät korostivat tyytyväisen henkilökunnan merkitystä yrityksessä. Haastatellut yrittäjät kokivat, että kaikilla näillä tekijöillä oli merkittävä vaikutus yrityksen menestymiseen.

9. Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tässä luvussa tuodaan esille tutkimuksen rajoitukset ja arvioidaan tutkimusmenetelmää sekä pohditaan tutkimuksen empiirisen osion tuloksia. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen merkitystä ja annetaan ehdotuksia jatkotutkimusaiheisiin.

Tutkimuksen rajoitukset ja merkitys

Tässä tutkimuksessa pienet perheyrietykset etsittiin internetistä ”perheyrietykset kolmannessa sukupolvessa” hakusanoilla ja yhteystiedot yritysten www-sivuilta, joten otos ei ole tässä tutkimuksessa edustava. Tämän tutkimuksen otos on myös pieni, minkä vuoksi tutkimustuloksia ei voi suoraan yleistää. Toisaalta tämän tutkimuksen tulokset vahvistivat useiden aikaisempien tutkimusten tuloksia.

Tässä tutkimuksessa haastateltiin viittä pientä perheyrietytystä, joista neljä yritystä toimi kolmannessa sukupolvessa ja yksi neljännessä sukupolvessa. Kaikista yrityksistä haastateltiin sekä nykyisen että aikaisemman sukupolven johtajaa, jotta yritysten kehityskaarta voitaisiin ymmärtää paremmin. Tässä tutkimuksessa kaikki tapaukset edustivat eri toimialoja, joten jonkun tietyn toimialan ominaispiirteet eivät vaikuttaneet tutkimustulokseen.

Tutkimus on kuitenkin merkittävä, koska aihetta on tutkittu vielä vähän ja vuonna 2016 Suomen yrityskannasta noin 93,3 % oli alle 10 henkilöä työllistäviä mikroyrityksiä (PK-yritysbarometri, 2018). Strategisten orientaatioiden vaikutus yrityksen strategiaan ja menestymiseen on tämän tutkimuksen valossa merkittävä. Tutkimus tuo esille oleellisia tekijöitä, joihin panostamalla pienet perheyrietykset voivat menestyä sukupolvesta toiseen.

Tutkimusmenetelmät ja niiden arviointi

Tässä tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusmenetelmää ajallisesti rinnakkain, toisin sanoen tämä oli monistrateginen tutkimus. Käyttämällä kahta tutkimusmenetelmää rinnakkain, menetelmät täydensivät toisiaan ja tutkimus lisäsi tutkittavan aiheen ymmärtämistä ja luotettavan käsityksen muodostamista tutkimusaiheesta.

Tutkimus oli ekstensiivinen tapaustutkimus, jolla pyrittiin muodostamaan tarkka käsitys tutkittavasta aiheesta useamman tapauksen avulla. Uudet tapaukset toivat uusia havaintoja ja tapausten kumuloituessa käsitykset tutkittavista aiheista vahvistuivat.

Tutkimus eteni teemoittain ja ne olivat perheyrittäjäisyys, strategia, pienyritysorientaatio (SBO), yrittäjämäinen orientaatio (EO) ja menestyminen. Haastatellut yrittäjät vastasivat ensin puolistrukturoituihin avoimiin kysymyksiin ja sen jälkeen valitsivat Likert -väittämistä yritystään parhaiten kuvaavan vaihtoehdon. Henkilökohtaisissa haastatteluissa haastatellut yrittäjät olivat avoimia vastaamaan rehellisesti kysymyksiin, kun taas monivalintakysymyksissä vastaaja oli kahlittu valmiiksi rakennettuihin vaihtoehtoihin, jolloin tärkeitä asioita olisi jäänyt pimentoon.

Likert -asteikkoja käytettäessä ja tulkittaessa on hyvä huomioida, että esim. vastaajien koulutustausta, henkilökohtainen kokemus, tunnetila tai halu kaunistella vastausta voi vaikuttaa merkittävästi vastaukseen. Tässä tutkimuksessa kahden eri sukupolven ja jopa saman sukupolven kahden vastaajan vastaukset saattoivat vaihdella jopa neljä numeroa. Pienessä otoksessa vastausten erot tulivat esiin. Isoissa otoksissa, mihin kvantitatiivinen menetelmä on kehitetty, vastausten erot tasoittuvat. Likert -asteikollinen tutkimusmenetelmä ei ole yksin sopiva pieniin otoksiin, mutta tässä tutkimuksessa sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää rinnakkain käyttämällä se vahvisti tutkimuksen tulosta ja lisäsi validiutta. Molempien tutkimusmenetelmien tulokset tukivat toisiaan.

Tulokset voidaan todeta reliaabeleiksi, koska kummassakin tutkimusmenetelmässä tutkittiin rinnakkain samoja asioita ja mittaus ei antanut sattumanvaraisia tuloksia. Lisäksi tämän tutkimuksen tulokset tukevat vahvasti monien aikaisempien tutkimusten tuloksia sekä vahvistavat käsityksiä pienyritysorientaatiosta (SBO) ja yrittäjämäisestä orientaatiosta (EO).

Yhteenveto tuloksista

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä pienten perheyritysten strategioista, tarkastella miten pienyritysorientaatio (SBO) ja yrittäjämäinen orientaatio (EO) vaikuttavat pienten perheyritysten strategiaan ja mitkä asiat vaikuttavat haastateltujen yritysten menestymiseen.

Perheyrittäjyys

Kaikille haastatelluille perheyrittäjille tärkeintä yritystoiminnassa oli itsenäisyys, oman elämän hallitseminen ja vapaus sekä mahdollisuus päästä hyödyntämään omia taitoja ja kykyjä yritystoiminnassa. He kokivat saavansa toteuttaa itseään, kehittyä ja käyttää luovuuttaan hyväksi perheyrityksessä. Yritystoiminnan jatkuvuus (mm. Thomsen & Pedersen 2000, 693) ja menestyminen olivat myös erittäin tärkeitä kaikille haastatelluille yrittäjille.

Pienten perheyritysten strategia

Haastatellut yrittäjät eivät olleet kirjoittaneet yrityksen strategiaa paperille, vaikka se oli kirkkaana heidän ajatuksissa. Yrittäjät toimivat itsenäisesti oman strategiansa mukaisesti ja päivittivät sitä tarpeen mukaan varmistaakseen yritystensä menestymisen sukupolvelta toiselle. Tavoitteet asetettiin kauas tulevaisuuteen, usein jo seuraavaa sukupolvea ajatellen ja ne ohjasivat yrityksen toimintaa. Lähes kaikissa haastatelluissa yrityksissä edellisellä sukupolvella oli vahva vaikutus yrityksen strategiaan ja sen päivittämiseen.

Haastateltujen pienten perheyritysten tavoitteet liittyivät 1.) itsenäisyyteen ja hyvään elämään, 2.) korkeaan työn laatuun, 3.) kannattavuuteen, kehittymiseen ja jatkuvuuteen sekä 4.) asiakaspalveluun ja -tyytyväisyyteen. Yrittäjille itsenäisyys oli tärkeää sekä yritystoiminnassa että omassa elämässä. Yrittäjät pitivät kiinni tuotteiden ja asiakaspalvelun korkeasta laadusta yrityksensä maineen säilyttämiseksi.

Pienten perheyritysten strategisena tavoitteena oli yrityksen kannattavuus ja hallittavuus, mutta ei yrityksen kasvu. Haastatellut perheyrittäjät eivät halunneet kasvattaa yritystään, koska suuremmissa yrityksissä monet työnantajien velvollisuudet lisääntyvät tuoden ylimääräistä työtä. Haastatellut yrittäjät kokivat, että isoissa yrityksissä tehokkuus vähenee, asiakaspalvelu romahtaa, laatu heikkenee ja isot yritykset ovat nykypäivään liian hitaita palvelemaan asiakkaita. Useimmat haastatellut yrittäjät toimialasta riippumatta kokivat myös, että ammattitaitoisen työvoiman ja moniosaajien puutteen vuoksi olisi myös haasteellista kasvattaa yritystoimintaa.

Haastateltujen pienien perheyritysten strategiana oli toimia asiakaslähtöisesti ja ketterästi toimialasta riippumatta. Toimintaympäristön muututtua eri sukupolvien

aikana yritykset olivat uudistuneet pienin askelin ja sopeuttaneet toimintansa joustavasti kysyntää vastaavaksi. Yrittäjät olivat valinneet strategiakseen joko keskittymisen tiettyihin asiakasryhmiin/ tuotteisiin tai tuotteidensa erilaistamisen (Porter 1987, 58-64). Yritykset olivat löytäneet toimialtaan sopivan markkinaraon, missä he toimivat. Pienten perheyriyten asiakassegmentit kohdistuivatkin laatua ja palvelua arvostaviin asiakkaisiin.

Pienyritysoientaatio (SBO)

Tämän tutkimuksen tulos osoitti, että pienyritysoientaatio (SBO) ohjasi pienten perheyriyten strategiaa ja yritystoiminnan tavoitteita. Haastatellut pienet perheyriykset eivät halunneet kasvaa eivätkä harjoittaa aggressiivista kilpailua säilyttääkseen hyvän maineensa (LeBel ym. 2010, 208). Perheyriyten kvartaali oli 25 vuotta, eli kaikissa päätöksissä he katsoivat pitkälle horisonttiin. Sen vuoksi investointien ei tarvinnut tuottaa heti tulosta, vaan he jaksoivat odottaa hetken, jotta ne alkoivat kantaa hedelmää. Perheyriittäjien tavoitteena ei ollut osinkotuoton maksimointi yrittäjille, vaan oman elämän ja työn laadukkuus, itsenäisyys, asiakastytyväisyys ja vastuullisuus.

Yritystoimintaa ohjasivat yrityksen kontrolli, talousasioiden tarkka suunnittelu ja halu kehittyä jatkuvasti. Pienyritysoientaatio (SBO) tuli esille näiden lisäksi voimakkaana synnynnäisenä tunnesiteenä yritykseen, arvoina ja tietotaitona, millä oli positiivinen vaikutus yrityksen toimintaan, jatkuvuuteen ja sen kautta yrityksen pitkäikäisyyteen. Yritystoiminnasta saadut tulot olivat kaikille haastatelluille tärkein tulonlähde ja myös siksi he olivat sitoutuneet yritykseen hyvin voimakkaasti (määrällinen arvio sitoutumisesta oli 6,7 kun maksimi oli 7). Perheyriittäjille oli tärkeää yrityksen siirtäminen sukupolvelta toiselle ja pitkän ajan kannattavuus. Haastateltujen yrittäjien tavoitteet olivat samoja, joita aikaisempien tutkimusten mukaan pienet perheyriykset tavoittelevat.

Yrittäjämäinen orientaatio (EO)

Yrittäjämäinen orientaatio (EO) tuli esille haastatelluissa perheyriyksissä etenkin proaktiivisuutena, itsenäisyytenä ja riskinottohalukkuutena, jossakin yrityksessä myös

innovatiivisuutena. Yrittäjät seurasivat jatkuvasti toimintaympäristön muutoksia ja vastasivat rohkeasti muuttuvaan kysyntään.

Jatkuva opiskelu ja henkilökunnan koulutus samoin kuin teknologioiden käyttöönotto usein jo ennen kilpailijayrityksiä olivat olleet yrityksen selviytymisessä sukupolvelta toiselle tärkeitä tekijöitä. Yritykset pyrkivät varmistamaan kilpailuetuaan tulevina aikoina jatkuvan koulutuksen ja kehittymisen kautta. Yrittäjät ottivat hallittuja riskejä varmistaakseen yrityksen kehittymisen ja jatkumisen. Yrittäjämäinen orientaatio (EO) ohjasi strategista toimintatapaa vastaamaan jatkuvasti muuttuvan ympäristön vaatimuksiin.

Menestyminen

Kaikki haastatellut yrittäjät kokivat, että he olivat menestyneet (5,3 / 7), koska he olivat kokeneet saavuttaneensa yritystoimintaansa kohdistamansa odotukset ja asettamansa tavoitteet, samoin kuin mm. Ryu ym. (2012, 7) ovat todenneet. Perheyrittäjät mittasivat menestymistään kannattavuuden lisäksi subjektiivisilla mittareilla: oman elämän ja työn laadukkuudella, itsenäisyydellä, asiakastyytyväisyydellä ja -uskollisuudella, yrityksen jatkuvuudella ja vastuullisella toiminnalla.

Tässä tutkimuksessa löytyi vahva yhteys haastateltujen yrittäjien arvojen, itselleen asettamiensa yritystoiminnan tavoitteiden ja omien menestymisen mittareiden välillä (taulukko 3). Kaikki haastatellut yrittäjät kokivat, että he olivat menestyneet yritystoiminnassaan, koska he olivat saavuttaneet omat tavoitteensa panostamalla yritystoiminnassaan samoihin asioihin, mitä he tavoittelivat. Niitä olivat periksiantamaton, laadukas työ ja kannattava, yli sukupolvien jatkuva yritystoiminta. Haastateltujen perheyritysten menestymiseen vaikuttivat yrityksen fyysisten resurssien lisäksi yrittäjien arvot, henkinen pääoma, sitoutuminen, taloudenhoito ja tietotaito, mitkä kumpusivat vahvasti pienyritysorientaatiosta (SBO). Näitä menestystekijöitä voidaan tarkastella myös yrittäjän ja yrityksen näkökulmasta, kuten Mäkinen ja Selby (2002, 9) ovat tutkimuksessaan ehdottaneet. Yrittäjämäisen orientaation (EO) vaikutus yrityksen strategiaan tuli esille siinä, että yrittäjät seurasivat jatkuvasti muuttuvaa ympäristöä, olivat kehittymishaluisia, proaktiivisia, ottivat hallittuja riskejä ja tekivät itsenäisiä päätöksiä. Näitä menestystekijöitä voidaan

tarkastella puolestaan asiakkaan ja yhteiskunnan näkökulmasta mm. ajantasaisina tuotteina ja vastuullisena liiketoimintana.

Kaikki haastatellut yritykset olivat pitkäikäisiä ja sen osalta jo menestyneitä. Yritysten menestymiseen olivat vaikuttaneet pienyritysorientaation (SBO) ja yrittäjämäinen orientaation (EO) lisäksi useat muut tekijät: yrityksen aineelliset ja aineettomat resurssit, tuotteiden ja palvelujen laatu, asiakastyytyväisyys ja -uskollisuus, yritysten reaktionopeus ja tyytyväinen henkilökunta, mikä kuvastui positiivisesti mm. asiakaspalveluun.

Jatkotutkimustarpeet

Tämän tutkimuksen mukaan pienyritysorientaatio (SBO) ja yrittäjämäinen orientaatio (EO) ovat ohjanneet yritysten toimintaa ja ne ovat varmistaneet yritysten elinkelpoisuuden ja menestymisen. Haastatellut yritykset olivat hyödyntäneet toimialan luonteen, niiden erilaisten kehityssykkien ja tarpeen mukaan eri tilanteissa ja yrityksen eri elinkaaren vaiheessa myös useita muita strategisia orientaatioita: markkina-, oppimis-, teknologia- ja verkosto-orientaatioita. Toimintaympäristön muutokset olivat vaikuttaneet strategisten orientaatioiden voimakkuuteen ja vaihtumiseen eri sukupolvien aikana. Useampien strategisten orientaatioiden hyödyntämisellä on myös ollut vaikutusta yritysten menestymiseen. Niitä ei ole käsitelty tässä tutkimuksessa. Seuraavissa tutkimuksissa olisikin tarpeellista tutkia tarkemmin useiden strategisten orientaatioiden yhteisvaikutusta yrityksen menestymiseen yrityksen elinkaaren aikana.

Lähteet

- Ahlstedt, L. 1992. Pienyritykset ja niiden yhteistoimintaverkot. Teoksessa: Jahnukainen, I. (toim.)
- Akola, E., Hytti U. & Stenholm, P. 2011. ”Vastavirtaan kulkijat”: Tutkimus maaseudun kasvuyrityksistä. Turun yliopiston kauppakorkeakoulu, TSE Entre. ISBN 978-952-249-185-5. Uniprint, Turku.
- Allio, M.K. 2004. Family businesses: their virtues, vices, and strategic path, *Strategy & Leadership*, 32(4), s. 24-33. DOI 10.1108/10878570410576704.
- Ambrosini, V. & Bowman, C. 2009. What Are Dynamic Capabilities and Are They a Useful Construct in Strategic Management? *International Journal of Management Reviews*, 11, 29-49. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x>
- Ansoff, H. I. & McDonnell. E.J. 1989. *Strategia 2000*. Oy Rastor Ab/Rastor-Julkaisut. Gummerus Oy. Jyväskylä.
- Antoncic, B. & Hisrich, R.D. 2003. Clarifying the intrapreneurship concept, *Jrnl of Small Bus Ente Dev*, 10(1), s. 7-24. DOI 10.1108/14626000310461187.
- Baker, W.E. & Sinkula, J.M. 1999. The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Academy of Marketing Science Journal*, 27, pp. 411–427.
- Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1), s. 99-120. DOI 10.1177/014920639101700108.
- Barney, J., Wright, M. & Ketchen, D.J. 2001, The resource-based view of the firm: Ten years after 1991, *Journal of Management*, 27(6), s. 625-641. DOI 10.1177/014920630102700601.
- Bauweraerts, J. & Colot, O. 2017, Exploring nonlinear effects of family involvement in the board on entrepreneurial orientation. *Journal of Business Research*, Elsevier, vol. 70(C), pages 185-192.
- Bauweraerts, J. & Colot, O. 2016. Performance, Corporate Governance and Socioemotional Wealth in Belgian Family Firms. *International Advances in Economic Research* May, Vol.22(2), pp.243-244
- Bierly, P.E., Damanpour, F. & Santoro, M.D. 2009, The Application of External Knowledge: Organizational Conditions for Exploration and Exploitation, *Journal of Management Studies*, 46(3), s. 481-509. DOI 10.1111/j.1467-6486.2009.00829.x.
- Birley, S. 2001. Owner-Manager Attitudes to Family and Business Issues: A 16 Country Study. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 26 (2). 63-76
- Boling, J.R., Pieper, T.M. & Covin, J.G. 2016, CEO Tenure and Entrepreneurial Orientation Within Family and Nonfamily Firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(4), s. 891-913. DOI 10.1111/etap.12150.
- Bolton, D. L. & Lane, M. D. 2012. "Individual entrepreneurial orientation: development of a measurement instrument", *Education + Training*, Vol. 54 Issue: 2/3, pp.219-233, <https://doi.org/10.1108/00400911211210314>
- Brenes, E.R., Madrigal, K. & Requena, B. 2011, Corporate governance and family business performance. *Journal of Business Research*, Elsevier, vol. 64(3), pages 280-285, March.

- Bridge, S., O'Neill, K. & Cromie, S. 2003. *Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business*. New York, Palgrave Macmillan. 520 s.
- Brink, A. & Cant, M. 2003. A paper for the Small Enterprise Association of Australia, New Zealand 16 Annual Conference, Ballarat, 28 Sept-1 Oct & 2003. Problems experienced by small businesses in South Africa.'
- Brower, J. & Rowe, K. 2017. Where the eyes go, the body follows? Understanding the impact of strategic orientation on corporate social performance.
- Calabrò, A., Campopiano, G., Basco, R. & Pukall, T. 2016. Governance Structure and Internationalization of Family-Controlled Firms: The Mediating Role of International Entrepreneurial Orientation. *European Management Journal*, Volume 35, Issue 2, Pages 238-248. DOI 10.1016/j.emj.2016.04.007
- Carland, J. W., F. Hoy, W. R. Boulton & Carland J. C. 1984. "Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization," *Academy of Management Review* 9(2), 354–359.
- Caruana, A Ewing & Ramaseshan MT. 2002. Effects of some environmental challenges and centralization on the entrepreneurial orientation and performance of public sector entities. *Service Industries Journal* 22 (2), 43-58
- Casillas, J.C., Moreno, A.M. & Barbero, J.L. 2010. A Configurational Approach of the Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Growth of Family Firms, *Family Business Review*, 23(1), s. 27-44. DOI 10.1177/0894486509345159.
- Chandler, A.D. 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*. MIT Press, Boston.
- Chang, S-H., Lin, R-J. Chang, F-J. & Chen R-H. 2007. Achieving manufacturing flexibility through entrepreneurial orientation. *Industrial Management & Data Systems* 107 (7) 997 – 1017.
- Cherchem, N. 2017, The relationship between organizational culture and entrepreneurial orientation in family firms: Does generational involvement matter? *Journal of Family Business Strategy*, 8(2), s. 87-98.
- Chirico, F., Sirmon, D.G., Sciascia, S. & Mazzola, P. 2011. Resource orchestration in family firms: investigating how entrepreneurial orientation, generational involvement, and participative strategy affect performance, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4), s. 307-326. DOI 10.1002/sej.121.
- 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), s. 555-576. DOI 10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J. & Sharma, P. 1999. Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23, 19–40.
- Coates, T.T. & McDermott, C. 2002. An exploratory analysis of new competencies: a resource based view perspective. *Journal of Operations Management* 20:435-450.
- Collins, Jim, C. 2001. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...and Others Don't*. New York: Harper Business.
- Cooper, A. C. & Artz, K. W. 1995. "Determinants of Satisfaction of Entrepreneurs," *Journal of Business Venturing* 10(6), 439–455.

- Covin, J. G., Green, K. M. & Slevin, D. P. 2006. Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation–Sales Growth Rate Relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30: 57–81. doi:10.1111/j.1540-6520.2006.00110.x
- Covin, J.G. & Lumpkin, G.T. 2011. Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), s. 855-872. DOI 10.1111/j.1540-6520.2011.00482.x.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. 1989. Strategic management of small firms in hostile and benign environments, *Strategic Management Journal*, 10(1), s. 75-87. DOI 10.1002/smj.4250100107.
- Covin, J.G. & Wales, W.J. 2012. The Measurement of Entrepreneurial Orientation, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), s. 677-702. DOI 10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x.
- Covin, J.G. & Slevin, D. P. 1991. A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior (1991). *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 16, Issue 1, p. 7-25 1991.
- Cruz, C. & Nordqvist, M. 2012. Entrepreneurial orientation in family firms: a generational perspective, *Small Business Economics*, 38(1), s. 33-49.
- Cruz, C. & Nordqvist, M. 2010. Entrepreneurial orientation in family firms: a generational perspective. *Small Business Economics*, DOI 10.1007/s11187-010-9265-8
- Czemiel-Grzybowska, W. 2015. Entrepreneurial orientation in family firms – management and intercultural development. *Journal of Intercultural Management*, 6(4-1), pp. 181-190. Retrieved 6 Mar. 2018, from doi:10.2478/joim-2014-0044
- Dawkins, J. & Lewis, S. 2003. CSR in Stakeholder Expectations: And Their Implication for company Strategy. *Journal of Business Ethics* 44: 185–193.
- Day, G. S. 1994. The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*. Vol. 58, No. 4 (Oct., 1994), pp. 37-52
- Deutscher, F., Zapkau, F.B., Schwens, C., Baum, M. & Kabst, R. 2016. Strategic orientations and performance: A configurational perspective. *Journal of Business Research*, 69(2), 849-861. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.005>
- Doz, Y. & Kosonen, M. 2008. Nopea strategia. Miten strateginen ketteryys auttaa pysymään kilpailun kärjessä. ISBN: 978-952-14-1337-7. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Duffy, M. & Nanhou, V. 2002. Factors of success of small farms and the relationship between financial success and perceived success. Staff General Research Papers with number 10349. Iowa State University. Department of Economics. Control: Organizational and Economic Approaches
- Dyer, W.G. & Handler, W. 1994. Entrepreneurship and Family Business: Exploring the Connections, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), s. 71-83. DOI 10.1177/104225879401900105.
- Elo-Pärssinen, K. & Talvitie, E. 2010. Perheyrittys on enemmän. Sanoma Pro Oy.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. Qualitative methods in business research, Introducing qualitative methods, SAGE Publications Ltd, London, [Accessed 21 November 2018], doi: 10.4135/9780857028044.

- Erälinna, L. & Hyvönen, S. 2003. Strateginen suuntautuminen, markkinointi ja menestyminen: tutkimus eri kehitysvaiheissa olevista pienistä ja keskisuurista lihanjalostusalan yrityksistä, Helsingin yliopisto, Helsinki.
- Esparza-Aguilar, J.Á.L., Soto-Maciel, L. & Garza-Ramos, M.I. 2016. Entrepreneurial orientation in Mexican family businesses, *Journal of Economic and Financial Studies (JEFS)*, 4, issue 6, p. 29-39.
- Fletcher, Garth. 2002. *The New Science of Intimate Relationships*. 10.1002/9780470773390.
- George, B.A. & Marino, L. 2011. The Epistemology of Entrepreneurial Orientation: Conceptual Formation, Modeling, and Operationalization, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), s. 989-1024. DOI 10.1111/j.1540-6520.2011.00455.x.
- Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardin, M. & Dunn, B. 1999. Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business. *Family Business Review*. 7 (4). 287-297
- Gersick, K. E., Davis J. A., Hampton, M.C. & Lansberg I. 1997. *Generation to generation. Life cycles of the family business*. Harvard Business School Press. Boston.
- Getz, D. & Carlsen, J. 2000. Characteristics and goals of family and owner-operated businesses in the rural tourism and hospitality sectors. *Tourism Management*, Volume 21, Issue 6, 2000, Pages 547-560, ISSN 0261-5177.
- Grant, R. M. 1998. *Contemporary strategy analysis*. 3th edition. Oxford: Blackwell Publishers.
- Habbershon, T.G. & Williams, M.L. 1999. A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms, *Family Business Review*, 12(1), s. 1-25. DOI 10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x.
- Hakala, H. 2011. Strategic orientations in management literature: Three approaches to understanding the interaction between market, technology, entrepreneurial, and learning orientations. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 199–217.
- Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. *Verkostojen strategiat: menesty yhteistyössä*. Helsinki: Edita.
- Haksever, C. 1996. Total Quality Management in the Small Business Environment. *Business Horizons*. Vol 39, nro 2. S. 33-40.
- Hamel, G. 2001. "Revolution vs. evolution: You need both." *Harvard Business Review* 79.5 (2001): 150-.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. 1991. Corporate imagination and expeditionary marketing. *National Library of Medicine*. *Harvard business review* Vol. 69, Iss. 4, 81-92.
- Hautamäki, A. 2001. *Suomi muutosten edellä: raportti Suomen haasteista*. Sitra.
- Heinonen, J. & Toivonen, J. 2003. Perheyrietykset suomalaisessa yhteiskunnassa. Julkaisussa: Heinonen, J. (toim.) 2003. *Quo vadis, suomalainen perheyrietyt?* Turun kauppakorkeakoulu. PK-Instituutti. Turku. 229 s. Ss. 24-43.
- Hernández-Perlines, F, Moreno-García, J & Yáñez-Araque, B. 2017. Family firm performance: The influence of entrepreneurial orientation and absorptive capacity. *Psychol Mark.* 2017; 34: 1057–1068. <https://doi-org.libproxy.helsinki.fi/10.1002/mar.21045>

- Hernández-Perlines, F., Moreno-Garcia, J. & Yáñez-Araque, B. 2016. Using fuzzy-set qualitative comparative analysis to develop an absorptive capacity-based view of training, *Journal of Business Research*, 69, issue 4, p. 1510-1515.
- Hirsijärvi, S., & Hurme, H. 2000. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö, Tutkimus haastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.
- Hirsijärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Hirsijärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Hult, G.T. & Ketchen, D.J. Jr. 2001. Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 22, pp. 899–906.
- Hult, G.T.M., Hurley, R.F. & Knight, G.A. 2004. Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33, pp. 429–438.
- Irava, W. & Moores, K. 2010. Resources supporting entrepreneurial orientation in multigenerational family firms. *International journal of entrepreneurial venturing*, 2 (3/4), 222-245.
- Jenkins, M. & G. Johnson. 1997. Entrepreneurial Intentions and Outcomes: A Comparative Causal Mapping Study. *Journal of Management Studies* 34(6), 895–920.
- Johnson, C.M., 2001. A survey of current research on online communities of practice. *Internet High. Educ.* 4 (1), 45–60. [http://dx.doi.org/10.1016/S1096-7516\(01\)00047-1](http://dx.doi.org/10.1016/S1096-7516(01)00047-1).
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. 2008. Exploring corporate strategy: text & cases. Pearson education.
- Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin. Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen menestyksen timantti. 2. tarkistettu painos. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2004. Strategiakartat: aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Talentum.
- Karlöf, B. 2004. Tehokas johtaminen. Yritystalouden kaivattu ydin. Helsinki: Edita.
- Kellermanns, F.W. & Eddleston, K.A. 2004. Feuding Families: When Conflict Does a Family Firm Good, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(3), s. 209-228. DOI 10.1111/j.1540-6520.2004.00040.x.
- Kellermanns, F.W. & Eddleston, K.A. 2006. Corporate Entrepreneurship in Family Firms: A Family Perspective, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), s. 809-830. DOI 10.1111/j.1540-6520.2006.00153.x.
- Kellermanns, F.W., Eddleston, K.A., Barnett, T. & Pearson, A. 2008. An Exploratory Study of Family Member Characteristics and Involvement: Effects on Entrepreneurial Behavior in the Family Firm, *Family Business Review*, 21(1), s. 1-14. DOI 10.1111/j.1741-6248.2007.00107.x.

- Kets de Vries, M. F. R. 1989. *Prisoners of Leadership*. 246 s. New York
- Khandwalla, P.N. 1976/1977. Some top management styles, their context and performance. *Organization & Administrative Sciences*, 7, 21–51.
- Kim, C. W. & Mauborgne, R. 2005. Value innovation: a leap into the blue ocean. *Journal of business strategy*, 26(4), 22-28.
- Kirzner, I.M. 1997. Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach, *Journal of Economic Literature*, 35(1), s. 60-85.
- Knight, G.A. 1997. Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, 12, 213–225.
- Koironen, M. 1998. *Perheyrittäminen. Huomioita suku- ja perheyrytyksistä*. Tampere. Tammer-paino.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Krauss, S. I., Frese, M., Friedrich, C. & Unger, J. M. 2005. Entrepreneurial orientation: A psychological model of success among southern African small business owners. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(3), 315-344.
- Kreiser, P.M., Marino, L.D., Dickson, P. & Weaver, K.M. 2010. Cultural Influences on Entrepreneurial Orientation: The Impact of National Culture on Risk Taking and Proactiveness in SMEs, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(5), s. 959-983. DOI 10.1111/j.1540-6520.2010.00396.x.
- Kuratko, D. F. & Hodgetts R. M. 2001. *Entrepreneurship: A Contemporary Approach*. Harcourt College Publishers, 2001. 722 s.
- Laaksonen, M., Forsman, S. & Immonen, H. 2004. Kokonaisvaltaisen suorituskyvyn mittausjärjestelmän rakentaminen elintarvikealan pienyrityksen käyttöön. MTT:n selvityksiä 64.
- Laaksonen, M., Launonen, R., Terho, S. & Westling, J. 2009. Liiketaloudellisen strategian perusteita. Strategian jäljillä. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja, 2, 6-43.
- Laitinen, E.K. 2002. *Yritystoiminnan uudet mittarit*. 512 s. Helsinki. Talentum.
- Laukkanen, T., Nagy, G., Hirvonen, S., Reijonen, H. & Pasanen, M. 2013. The effect of strategic orientations on business performance in SMEs: A multigroup analysis comparing Hungary and Finland, *International Marketing Review*, 30(6), s. 510-535. DOI 10.1108/IMR-09-2011-0230.
- Law, K.S., Wong, C.S. & Mobley, W.H. 1998. Toward a taxonomy of multidimensional constructs. *Academy of Management Review*, 23(4), 741–755.
- Le Breton-Miller, I. & Miller, D. 2011, Commentary: Family Firms and the Advantage of Multitemporality, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), s. 1171-1177. DOI 10.1111/j.1540-6520.2011.00496.x.
- Lee, Jim. 2006. Family firm performance: further evidence. *Family Business Review* 19:2, 103–114.

- Lee, T. & Chu, W. 2017. The relationship between entrepreneurial orientation and firm performance: Influence of family governance. *Journal of Business Strategy*. Volume 8, Issue 4, December 2017, s. 213-223.
- Lehtonen, P. (Toim.) 1999. *Kauppakaari. Strateginen yrittäjyys*. WSOY. Helsinki.
- Leskinen, R. 2011. A Longitudinal Case Study of an Entrepreneurial Networking Process. Väitöskirja. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos, yrittäjyys ja pienyritysten johtaminen. Viitattu 8.2.2017. [Http://hsepubl.lib.hse.fi/pdf/diss/Aalto_DD_2011_032.pdf](http://hsepubl.lib.hse.fi/pdf/diss/Aalto_DD_2011_032.pdf).
- Lindroos, J.-E. & Lohivesi, K. 2004. *Onnistu Strategiassa*. Juva. WS Bookwell Oy.
- Lumpkin G.T. & Dess G.G. 2004. E-Business Strategies and Internet Business Models: How the Internet Adds Value. *Organizational Dynamics*. Volume 33, Issue 2, May 2004, Pages 144-173. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.004>
- Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. 1996. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance, *The Academy of Management Review*, 21(1), s. 135-172. DOI 10.2307/258632.
- Lumpkin, G.T., Brigham, K.H. & Moss, T.W. 2010. Long-term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses, *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3-4), s. 241-264. DOI 10.1080/08985621003726218.
- Lumpkin, G.T., Cogliser, C.C. & Schneider, D.R. 2009. Understanding and measuring autonomy: An entrepreneurial orientation perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 47-69.
- Madanoglu, M., Altinay, L. & Wang, X. 2016. Disentangling the effect of family involvement on innovativeness and risk taking: The role of decentralization. *Journal of Business Research*, Elsevier, vol. 69(5), pages 1796-1800.
- Madison, K., Runyan, R.C. & Swinney, J.L. 2014. Strategic posture and performance: Revealing differences between family and nonfamily firms. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 239-251 (FoA, FoB)
- Madsen, H. 2007. *Time series analysis*. Chapman and Hall/CRC.
- Messersmith, J.G. & Wales, W.J. 2013. Entrepreneurial orientation and performance in young firms: The role of human resource management, *International Small Business Journal*, 31(2), s. 115-136. DOI 10.1177/0266242611416141.
- Miles, R.E. & Snow, C.C. 1978. *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.
- Miller, D. & Friesen, P.H. 1982. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3, 1-25.
- Miller, D. 1983, The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms, *Management Science*, 29(7), s. 770-791. DOI 10.1287/mnsc.29.7.770.
- Miller, D. 2011. Miller 1983. Revisited: A Reflection on EO Research and Some Suggestions for the Future, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), s. 873-894. DOI 10.1111/j.1540-6520.2011.00457.x.

- Miller, D., Le Breton-Miller, I. & Lester, R.H. 2011. Family and Lone Founder Ownership and Strategic Behaviour: Social Context, Identity, and Institutional Logics, *Journal of Management Studies*, 48(1), s. 1-25. DOI 10.1111/j.1467-6486.2009.00896.x.
- Mintzberg, H. 1973. Strategy-making in three modes. *California Management Review*, 16(2), 44–53.
- Mintzberg, H. 1994. The fall and rise of strategic planning. *Harvard business review*, 72(1), 107-114.
- Mintzberg, H. 1973. A new look at the Chief Executive's Job. *Organizational Dynamics* Volume 1, Issue 3, Winter 1973, Pages 21-30
- Mintzberg, H. 2015. The Nature of Managerial Work (1973) & Simply Managing: What Manager Do - And Can Do Better (2013), *M@n@gement*, 18(2), s. 186-188.
- Morris, M.H., Kuratko, D.F. & Covin, J.G. 2011. *Corporate Entrepreneurship & Innovation*. 3rd Edition. ISBN 13: 9780538478922
- Mäkinen, P. & Selby, A. 2002. Lähestymistapa toimialoihin ja niiden yrityksiin. Teoksessa Mäkinen (toim.). *Metsä- ja puualan pk-yritysten menestystekijät. Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja* 869. 52 s. ISBN 951-40-1854-0, ISSN 0358-4283. Gummerus Kirjapaino Oy, Saarijärvi. 2002.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K. & Wiklund, J. 2007. Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms, *Family Business Review*, 20(1), s. 33-47. DOI 10.1111/j.1741-6248.2007.00082.x.
- Niittykangas, H. 2011. Yrittäjyydestä ja yrittäjämäisestä toiminnasta. Working paper/Jyväskylän University. School of Business and Economics, (368).
- Nordqvist, M & Melin, L. 2010. Entrepreneurial Families and Family Firms. *Entrepreneurship and Regional Development - ENTREP REG DEV*. 22. 211-239. 10.1080/08985621003726119.
- Nykysuomen sanakirja 3, osat V ja VI. 1983. 806 s. Porvoo
- O'Boyle Jr, E. H., Pollack, J. M. & Rutherford, M. W. 2012. Exploring the relation between family involvement and firms' financial performance: A meta-analysis of main and moderator effects. *Journal of Business Venturing*, 27(1), 1-18.
- Pearce, J.A., II, Fritz, P. & Davis, P.S. 2010. Entrepreneurial orientation and the performance of religious congregations as predicted by rational choice theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 219–248.
- Penrose, E. T. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.
- Perheyritystenliitto. 2018. Uutishuone/blogit. Perhe omistajana. Saatavana: <https://perheyritys.fi/uutishuone/blogit/perhe-omistajana>. Luettu 18.11.2018
- Pieper, T.M., Klein, S.B. & Jaskiewicz, P. 2008. The Impact of Goal Alignment on Board Existence and Top Management Team Composition: Evidence from Family-Influenced Businesses*, *Journal of Small Business Management*, 46(3), s. 372-394. DOI 10.1111/j.1540-627X.2008.00249.x.
- Pietikäinen, P. & Hyvönen, S. 1998. Maaseudun pienyritysten strategiat ja menestyminen. Yritysten empiirinen luokittelu. Helsingin yliopisto. Taloustieteen laitos. Selvityksiä, 1, 1-92.

- Pinchot, G. 1985. *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. 368 s. ISBN 0060153059, 9780060153052. Harper & Row. Kalifornia.
- Pittino, D., Martínez, A.B., Chirico, F. & Galván, R.S. 2017. Psychological ownership, knowledge sharing and entrepreneurial orientation in family firms: The moderating role of governance heterogeneity, *Journal of Business Research*. DOI 10.1016/j.jbusres.2017.08.014.
- Pittino, D., Visintin, F. & Lauto, G. 2017. A configurational analysis of the antecedents of entrepreneurial orientation.
- Pk-yritysbarometri 2/2018. Suomen Yrittäjät. Luettavissa: <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/tutkimukset/pk-yritysbarometrit/pk-yritysbarometri-22018-593907>
- PL, tiedote. 27.1.2017. Luettavissa. <https://perheyrittys.fi/uutishuone/uutiset/tiedote->. Luettu 12.2.2017
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic management journal*, 12(S2), 95-117.
- Porter, M. E. 1988. *Kilpailuetu. Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään*. Weilin & Göös. Espoo.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980. (Republished with a new introduction, 1998.)
- Pugliese, A., Minichilli, A. & Zattoni, A. 2014. Integrating agency and resource dependence theory: Firm profitability, industry regulation, and board task performance.
- Rantamäki-Lahtinen, L. 2009. The success of the diversified farm – resource-based view. MTT. [WWW-dokumentti]. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/20926/thesucce.pdf?sequence=1>. (Luettu 8.2.2017.)
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T. & Frese, M. 2009. Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), s. 761-787. DOI 10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x.
- Rubenowitz, S. 1985. *Organisaatiopsykologia*. 228 s. Espoo.
- Runyan, R., Droge, C. & Swinney, J. 2008. Entrepreneurial Orientation versus Small Business Orientation: What Are Their Relationships to Firm Performance? *Journal of Small Business Management*, 46(4), s. 567-588. DOI 10.1111/j.1540-627X.2008.00257.x.
- Rutherford, M. W. & Holt, D. T. 2007. "Corporate entrepreneurship: An empirical look at the innovativeness dimension and its antecedents", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 20 Issue: 3, pp.429-446.
- Ryu J.-S., Swinney J., Muske G. & Zachary R. K. 2012. Business Orientation, Goals and Satisfaction of Korean-American Business Owners. *East Asian Journal of Business Management* 2-2 (2012) 5-11
- Schane, S. 2003. *A General Theory of Entrepreneurship. The Individual – Opportunity Nexus*. Great Britain
- Shane, S. & Venkataraman, S. 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25 (1), 217–226.

- Schepers, J., Voordeckers, W., Steijvers, T. & Laveren, E. 2014. The entrepreneurial orientation–performance relationship in private family firms: the moderating role of socioemotional wealth, *Small Business Economics*, 43, issue 1, p. 39-55.
- Schilling, G. 2005. Europe Trumpets Successes on Mars and Titan. *Science* 09 Dec 2005: Vol. 310, Issue 5754, pp. 1598. DOI: 10.1126/science.310.5754.1598
- Schumpeter, J. 1934. *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle* (trans. R. Opie), Cambridge, Mass: Harvard University Press. 58, 358–480.
- Sciascia, S., Mazzola, P. & Chirico, F. 2013. Generational Involvement in the Top Management Team of Family Firms: Exploring Nonlinear Effects on Entrepreneurial Orientation, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(1), s. 69-85. DOI 10.1111/j.1540-6520.2012.00528.x.
- Sharma, Astha & Dave, Sumita. 2011. *SCMS Journal of Indian Management* Vol. 8, Iss. 4, (Oct-Dec 2011): 43-52.
- Sharma, P. 2004. An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future, *Family Business Review*, 17(1), s. 1-36. DOI 10.1111/j.1741-6248.2004.00001.x.
- Sinkula J. M., Baker W. E. & Noordewier T. 1997. A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and behaviour. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol 25(4): 305-318 s.
- Sinkula, J. M. 1994. Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing*, 58(1), 35-45. <http://dx.doi.org/10.2307/1252249>
- Soininen, J, Martikainen, M, Puumalainen, K & Kyläheiko, K 2012. 'Entrepreneurial orientation: Growth and profitability of Finnish small- and medium-sized enterprises' *International Journal Of Production Economics*, vol 140, no. 2, pp. 614-621. DOI: 10.1016/j.ijpe.2011.05.029
- Songini L., Morelli C., Gnan L. & Vola P. 2015. The why and how of managerialization of family businesses: evidences from Italy. *Piccola Impresa / Small Business*, [S.l.], n. 1, apr. 2015. ISSN 0394-7947.
- Stenholm, P., Pukkinen, T. & Heinonen, J. 2016. Firm Growth in Family Businesses—The Role of Entrepreneurial Orientation and the Entrepreneurial Activity, *Journal of Small Business Management*, 54(2), s. 697-713. DOI 10.1111/jsbm.12166.
- Tagiuri, R. & Davis, J. 1996. Bivalent Attributes of the Family Firm, *Family Business Review*, 9(2), s. 199-208. DOI 10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x.
- Thomsen, S. & Pedersen T. 2000. Ownership structure and economic performance in the largest european companies. *Strategic Management Journal* 21:6, 689–705.
- TEM 53/2009. Saatavana: <https://tem.fi/julkaisu>. Luettu 26.3.2018
- Tienari, J. & Meriläinen, S. 2009. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. 1.-3. painos, 2010. ISBN 978-951-0-35364-6. WSOYpro Oy, Helsinki
- Tilastokeskus. 7.12.2011. Maaseutu-taaja-asutus –jako. Saatavissa Internetistä: http://www.stat.fi/tup/msind/msind_aluetyypit.html#maastaj (Viitattu 3.5.2017)

- Toivola, T. 2005. Yrittäjyys verkostotaloudessa. Yksin tekemisestä verkostomaiseen toimintaan. Acta Wasaensia. No 144. Liiketaloustiede 60. Johtaminen ja organisaatiot. Väitöskirja Vaasan Yliopisto.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa–oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki: WSOYpro.
- Wagner, D., Block, J.H., Miller, D., Schwens C. & Xi, G. 2015. A meta-analysis of the financial performance of family firms: Another attempt. *Journal of Family Business Strategy* 6 (2015) 3–13
- Vakaslahti, P. 2004. Jalosta liikesuhde kumppanuudeksi: alihankinnasta yhdessä. Helsinki. Talentum.
- Vallejo, M. C. 2009. The effects of commitment of non-family employees of family firms from the perspective of stewardship theory. *Journal of business ethics*, 87(3), 379-390.
- Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 1995. Liiketoiminta ja johtaminen. ISBN 951-96629-4-4. Keuruu.
- Wang, C. 2008. Entrepreneurial orientation, learning orientation and firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 635-656.
- Venkatraman, N. & Ramanujam, V. 1986. Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches, *The Academy of Management Review*, 11(4), s. 801-814. DOI 10.2307/258398.
- Wiklund, J. & Shepherd, D. 2003. Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses, *Strategic Management Journal*, 24(13), s. 1307-1314. DOI 10.1002/smj.360.
- Wilenius, M. 2004. Luovaan talouteen. Helsinki. Edita.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Voordeckers, W., Van Gils, A. & Van den Heuvel, J. 2007. Board Composition in Small and Medium-Sized Family Firms, *Journal of Small Business Management*, 45(1), s. 137-156. DOI 10.1111/j.1540-627X.2007.00204.x.
- Vora, D., Vora J. Polley, D. 2012. Applying entrepreneurial orientation to a medium sized firm. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 18 (3) 352 – 379
- Voss, Z.G., Voss, G.B. & Moorman, C. 2005. An empirical examination of the complex relationships between entrepreneurial orientation and stakeholder support. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 1132–1150.
- Wu, H. 2008. When does internal governance make firms innovative? *Journal of Business Research*. 61. 141-153. 10.1016/j.jbusres.2007.06.010.
- Vuorinen, T. 2014. Strategiakirja 20 Työkäluu. 2. painos. ISBN 978-952-14-2060-3. Print Best 2014 Viro.
- Yaghoubi, N. M. & Naroei, M. 2011. Affecting factors on entrepreneurial orientation in the industry. *Chinese Business Review*, 10(10).

Yin, R. K. 2003. *Applications of Case Study Research*. Thousand Oaks: Sage.

Zahra, S. A. & George, G. 2002. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203.

Zellweger, T. & Sieger, P. 2012. Entrepreneurial orientation in long-lived family firms. *Small Business Economics* 38 (1), 67-84

Zellweger, T.M., Eddleston, K.A. & Kellermanns, F.W. 2010. Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1 (1). 54-63. ISSN 1877-8585

Zhao, H., Seibert, S.E. & Lumpkin G.T. 2010. The Relationship of Personality to Entrepreneurial Intentions and Performance: A Meta-Analytic Review, *Journal of Management*, 36(2), s. 381-404. DOI 10.1177/0149206309335187.

Liitteet: Kyselylomake

Haastattelu- ja kyselylomake pienille perheyriyksille:

(Jokaiseen teemaan liittyvän haastattelun jälkeen haastateltava vastaa kyselylomakkeeseen, jota käytetään haastattelua tarkentavana elementtinä tuloksia tulkittaessa.)

YLEISEIÄ KYSYMYKSIÄ

Yrityksen nimi _____ Vastaaja _____ Pv. _____

Monennen sukupolven edustaja

Yrityksen perustiedot

Vastaajan asema yrityksessä:

- Omistaja
- Yksi omistajista, omistusosuus _____ %
- Omistajan perheenjäsen
- Ulkopuolelta palkattu johtaja/esimies
- Joku muu

Mikä on yrityksenne päätoimiala? _____

Onko muita yrityksiä, millä toimialalla? _____

Minä vuonna yritys on perustettu? _____

Kuinka monta henkilöä yrityksenne työllistää kokopäiväisesti itsenne mukaan lukien? _____

Kuinka monella henkilöllä yrityksenne kokoaikaisten työntekijöiden määrä on muuttunut yrityksen perustamisvuodesta lähtien?

- Kasvanut vähintään viidellä henkilöllä
- Kasvanut 3-4 henkilöllä
- Kasvanut 1-2 henkilöllä
- Pysynyt ennallaan
- Vähentynyt 1-2 henkilöllä
- Vähentynyt enemmän kuin 3 henkilöllä

Miten yrityksenne liikevaihto on muuttunut viimeisen kolmen vuoden aikana?

- Kasvanut 1-5 %
- Kasvanut 6 – 10 %
- Kasvanut yli 10%
- Pysynyt ennallaan
- Vähentynyt 1-10 %
- Vähentynyt yli 10%

Tutkimuskysymys 1. Millainen perheyriksen strategia on?

TEEMA 1. PERHEYRITTÄJYYS

1. Mitä perheyrittäjyys ja siinä työskenteleminen sinulle merkitsee?
2. Mitä vaikutuksia perheen ja yrityksen yhdistämisellä on?
3. Miten edellisten sukupolvien vaikutus näkyy yrityksessä tänä päivänä?
4. Vaikuttaako perheyrittäjyys päätöksentekoon?

1. Kyselylomake:

Miten arvioisitte yrityksenne tavoitteita? Arvioikaa, kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvastavat yrityksenne toimintaa Likertin asteikolla käyttäen numeroarviota ”Täysin eri mieltä” = 1, Täysin samaa mieltä = 7

Yritystoimintaan osallistumisessa tärkeintä on rahan ansaitseminen	1 2 3 4 5 6 7
Yritystoimintaan osallistumisessa tärkeintä on elämäntapa	1 2 3 4 5 6 7
Yritystoiminnassa tärkeintä on oman elämän hallitseminen ja eläminen omalla tavalla	1 2 3 4 5 6 7
Yritystoiminnassa tärkeintä on hyödyntää omat taidot ja kyvyt	1 2 3 4 5 6 7
Yritystoiminnassa tärkeintä on mielihyvä yrityksen perustamisesta tai ylläpitämisestä	1 2 3 4 5 6 7
Pienyritys valinnalla on ollut tärkein merkitys yrityksen jatkuvuudessa	1 2 3 4 5 6 7

TEEMA 2. STRATEGIA

Strategia eli pitkän tähtäimen suunnitelma on yrityksen valitsema toimintatapa, jolla se pyrkii päämääriinsä. Strategia määrittelee liiketoiminnan tavoitteet, toimintaperiaatteet ja tärkeimmät toiminnat. Strategia toteutetaan vuosittaisten toimintasuunnitelmien avulla. Yrityksen strategia on siis suunnitelma, jonka avulla tavoiteltu päämäärä pyritään saavuttamaan.

Yrityksen missio vastaa kysymyksiin siitä, miksi yritys on olemassa ja mitä organisaation toiminnalla halutaan saavuttaa. Yrityksen visio tarkoittaa näkemystä siitä tulevaisuuden tavoitetilasta, jossa yritys haluaa olla tietyn ajanjakson kuluessa.

Haastattelu:

- 1.) Oletteko tehneet yrityksessä suuria (*strategisia*) muutoksia yrityshistorian aikana? Jos olette, niin kuvaile muutokset.
- 2.) Mitkä ovat yrityksenne tavoitteet?
- 3.) Onko yrityksessänne tehty pitkän tähtäimen suunnitelma (*strategia*)? Jos on, niin onko se kirjoitettu? Kuvaile pitkän tähtäimen suunnitelma (*strategia*).
- 4.) Kuinka usein päivitätte pitkän tähtäimen suunnitelman (*strategiaa*), toimintaperiaatteita ja tärkeimpiä toimintoja?
- 5.) Osallistuuko pitkän tähtäimen suunnitelman tekoon yrittäjän/johtajan lisäksi muita osapuolia tai sidosryhmiä? Ketä?
- 6.) Miten pitkän tähtäimen suunnitelman toteutumista seurataan yrityksessä?
- 7.) Mikä on pitkän tähtäimen suunnitelman johtamisen merkitys muuttuvassa toimiympäristössä?

2. Kyselylomake

Arvioikaa, kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvastavat yrityksenne toimintaa Likertin asteikolla käyttäen numeroarviota ”Täysin eri mieltä” = 1, Täysin samaa mieltä = 7

Organisaatiolla on yhteinen tarkoitus	1 2 3 4 5 6 7
Kaikki työntekijät ymmärtävät yrityksen tavoitteet täysin samalla tavalla.	1 2 3 4 5 6 7
Kaikki työntekijät ovat sitoutuneita yrityksen tavoitteisiin.	1 2 3 4 5 6 7
Kaikki työntekijät kokevat osallistuvansa yrityksen suunnan muutoksiin	1 2 3 4 5 6 7
Yrityksen pitkän tähtäimen suunnitelma tarkistetaan ja tarvittaessa muutetaan muutaman vuoden välein	1 2 3 4 5 6 7
Yrityksessä uskalletaan arvioida kriittisesti asiakaskuntaan koskevia yhteisiä oletuksia	1 2 3 4 5 6 7
Henkilöstö ymmärtää, että yrityksen tulee jatkuvasti kehittää tapaa hahmottaa markkinoita.	1 2 3 4 5 6 7
Yrityksessä hyväksytään keinot, joilla tulkitaan tietoa asiakkaista, markkinoista ja kilpailijoista.	1 2 3 4 5 6 7
Yrityksessä arvioidaan jatkuvasti ja kriittisesti aiemmin tehtyjä päätöksiä ja toimenpiteitä	1 2 3 4 5 6 7

Tutkimuskysymys 2. Mitkä ovat strategiaa ohjaavat tekijät?

TEEMA 3. STRATEGINEN ORIENTAATIO: PIENYRITYSORIENTAATIO JA YRITTÄJÄMÄINEN ORIENTAATIO

Haastattelu:

- 1.) Mikä on ohjannut/vaikuttanut yrityksen käännekohtia?
- 2.) Mikä on ollut tärkeintä yritystoiminnassa?
- 3.) Kuinka yrityksen omat resurssit ovat vaikuttaneet/ vaikuttavat yrityksen tavoitteisiin?
- 4.) Kuinka ympäristö (teknologian muutos, kysynnän muutos tms.) on vaikuttanut/ vaikuttaa yritystoimintaan ja sen tavoitteisiin?
- 5.) Kuinka paljon arvot (elikkä ne asiat, mitkä ovat teille henkilökohtaisesti tärkeitä) ovat vaikuttaneet yrityksen strategiaan ja sen valintaan?

3. Kyselylomake

Arvioikaa, kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvastavat yrityksenne toimintaa. Likertin asteikolla käyttäen numeroarviota ”Täysin eri mieltä” = 1, Täysin samaa mieltä = 7

Pienyritys pystyy hyödyntämään resurssit, pätevyudet ja kyvykkyydet paremmin ja nopeammin kuin suuret yritykset	1 2 3 4 5 6 7
Yritys etsii aktiivisesti ja jatkuvasti yhteistyökumppaneita resurssien ja kyvykkyyksien parantamiseksi	1 2 3 4 5 6 7
Yritys on usein ennen kilpailija yrityksiä ottanut uusia teknologioita käyttöön	1 2 3 4 5 6 7
Yrityksessä henkilökunnan koulutuksella on hyvin tärkeä merkitys	1 2 3 4 5 6 7
Yritystoimintaa kehitetään käymällä jatkuvasti keskusteluja asiakkaiden kanssa	1 2 3 4 5 6 7
Laittakaa tärkeysjärjestykseen (ei samaa numeroa kahteen kertaan):	
Verkosto yhteistyöllä on ollut tärkein merkitys yrityksen selviytymisessä	1 2 3 4 5 6 7
Teknologian hyödyntämisellä on ollut tärkein merkitys yrityksen selviytymisessä	1 2 3 4 5 6 7
Jatkuvalla opiskelulla on ollut tärkein merkitys yrityksen selviytymisessä	1 2 3 4 5 6 7
Aktiivisilla markkinatoimenpiteillä on ollut tärkein merkitys yrityksen selviytymisessä	1 2 3 4 5 6 7

Haastattelu:

1. Kuinka yritystoiminta ja perhe yhdistyvät työssänne?
2. Mitkä ovat tavoitteet elämässänne?
3. Mitkä ovat tavoitteet työssänne?
4. Mitkä ovat tärkeimmät arvot elämässänne?
5. Mitkä ovat tärkeimmät arvot työssänne?

4. Kyselylomake

Arvioikaa, kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvastavat yrityksenne toimintaa Likertin asteikolla käyttäen numeroarviota ”Täysin eri mieltä” = 1, Täysin samaa mieltä = 7

Perustin yrityksen/olen perhey yrityksessä töissä, koska se sopii minun henkilökohtaiseen elämään paremmin kuin tehdä töitä vieraan omistamassa yrityksessä	1 2 3 4 5 6 7
Yrityksessä ei ole suunnitelmia laajentaa merkittävästi yrityksen kokoa tai myynti tuloja	1 2 3 4 5 6 7
Yrityksen tavoitteet ovat enemmän ihmiskeskeisiä kuin tulojen maksimointia	1 2 3 4 5 6 7
Yritystoiminnasta saadut tulot ovat minulle tärkein tulonlähde	1 2 3 4 5 6 7
Yrityksen tavoitteena on laajentaa toimintaansa vähintään 2 tai sitä useammalle alueelle	1 2 3 4 5 6 7
Koen, että yrityksen kautta persoonallisuuteni pääsee esiin	1 2 3 4 5 6 7
Yrityksessä toteutetaan täydellisesti yrityksen arvoja	1 2 3 4 5 6 7
Yrityksen arvot tuovat huomattavan paljon kilpailuetua yritykselle	1 2 3 4 5 6 7
Yritystoiminnan tavoitteet ja perheen henkilökohtaiset tavoitteet yhdistyvät yrityksessä	1 2 3 4 5 6 7
Työ on minulle kaikki kaikessa (rakastan työtäni)	1 2 3 4 5 6 7
Olen henkisesti sitoutunut yritykseen hyvin voimakkaasti	1 2 3 4 5 6 7

Haastattelu:

1. Miten koette jatkuvan toimintaympäristön muutoksen?
2. Mikä on yrityksen toimintatapa uusien tuotteiden/palvelujen kehittämisessä?
3. Kuinka suhtaudutte riskeihin?

5. Kyselylomake

Arvioikaa, kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvastavat yrityksenne toimintaa Likertin asteikolla käyttäen numeroarviota ”Täysin eri mieltä” = 1, Täysin samaa mieltä = 7

Yritys on lanseerannut paljon uusia tuotteita/ palveluita	1 2 3 4 5 6 7
Yritys on tehnyt suuria muutoksia tuotteisiin tai palveluihin	1 2 3 4 5 6 7
Yritys panostaa tutkimukseen ja tuotekehitykseen	1 2 3 4 5 6 7
Yritys esittelee usein ensimmäisenä jonkin uuden tuotteen tai palvelun	1 2 3 4 5 6 7
Yrityksessä tarkkaillaan jatkuvasti kilpailijoiden toimenpiteitä	1 2 3 4 5 6 7
Yritys tunnistaa ja toteuttaa uusia mahdollisuuksia kilpailijoita paremmin	1 2 3 4 5 6 7
Yritys tarjoaa työntekijöilleen mahdollisuuden käyttää luovuutta työssään	1 2 3 4 5 6 7
Yritys etsii aktiivisesti uusia ideoita liiketoimintaan	1 2 3 4 5 6 7
Yritys toimii rohkeasti ja aktiivisesti muuttuvassa toimintaympäristössä	1 2 3 4 5 6 7
Yritys hyväksyy korkeankin riskin, jos siihen liittyy hyvä tuotto	1 2 3 4 5 6 7
Suureen osaan yrityksen päätöksistä liittyy epävarmuutta	1 2 3 4 5 6 7

Tutkimuskysymys 3. Mikä asiat vaikuttavat yrityksen menestymiseen?

TEEMA 4. MENESTYMINEN

Haastattelu:

1. Onko yrityksen toiminnalle asetetut tavoitteet toteutuneet?
2. Oletteko tyytyväisiä yrityksen toimintaan ja saavutuksiin?
3. Millä asioilla/mittareilla te arvioitte oman yrityksenne menestystä?
4. Mikä asiat ovat vaikuttaneet yrityksen menestymiseen?

6. Kyselylomake:

Miten arvioisitte yrityksenne menestystä eri osa-alueilla viimeisen viiden vuoden aikana **suhteessa tärkeimpiin kilpailijoihin?** Arvioikaa, kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvastavat yrityksenne toimintaa Likertin asteikolla käyttäen numeroarviota ”Täysin eri mieltä” = 1, Täysin samaa mieltä = 7

Myynnin kasvu on huomattavasti korkeampi kuin kilpailijoilla	1 2 3 4 5 6 7
Asiakastyytyväisyys on huomattavasti parempi kuin kilpailijoilla	1 2 3 4 5 6 7
Asiakasuskollisuus on huomattavasti suurempi kuin kilpailijoilla	1 2 3 4 5 6 7
Tuotteen/palvelun laatu on huomattavasti korkeampi kuin kilpailijoilla	1 2 3 4 5 6 7
Yritys panostaa kilpailijoita enemmän tutkimukseen ja tuotekehitykseen	1 2 3 4 5 6 7
Yritys reagoi ympäristön muutokseen kilpailijoita nopeammin ja tehokkaammin	1 2 3 4 5 6 7
Liikevaihdon kasvu on huomattavasti parempi kuin kilpailijoilla	1 2 3 4 5 6 7
Kannattavuus on huomattavasti parempi kuin kilpailijoilla	1 2 3 4 5 6 7
Vakavaraisuus on huomattavasti parempi kuin kilpailijoilla	1 2 3 4 5 6 7
Kaikki yrityksen toiminnalle asetetut tavoitteet ovat toteutuneet täydellisesti	1 2 3 4 5 6 7