

ENSIMMÄINEN YRITTÄJYYSKASVATUKSEN TUTKIJA- JA TOIMIJATAPAAMINEN  
JÄRJESTETTIIN 9.-10.2.2007 VAASAN YLIOPISTOSSA.  
TÄMÄ ARTIKKELI ON KIRJOITETTU VALTAKUNNALLISEN TAPAAMISEN  
TUTKIMUSESITYKSIIN JA –TEEMOIHIN PERUSTUEN.

# Jatkajasukupolven näkökulma: kasvu itsenäisyyteen perheyriyksen omistajayrittäjänä

---

Juha Kansikas

Yliassistentti, KTT, FM

Jyväskylän yliopisto,

Taloustieteiden tiedekunta

kansikas@econ.jyu.fi

Itsenäisyys on eräs yrittäjyyden ominaispiirteistä, joiden katsotaan heijastavan yrittäjän ominaispiirteitä, kuten aloitekyky, innovatiivisuus, riskinottokyky ja visionäärisyys. Sen katsotaan edustavan tekijää, joka houkuttelee valitsemaan yrittäjän uran ja ammatin. Jatkajasukupolven käsitykseen itsenäisyydestä jo lapsuudessa ja nuoruudessa vaikuttavat perheyriyksessä perustajasukupolven

esimerkki ja tapa tehdä työtä. Itsenäisyyden kehittyminen jatkajasukupolven keskuudessa edellyttää itseluottamuksen, itseohjautuvuuden, tavoitteellisuuden sekä koulutuksen kannustamista ja ylläpitämistä. Kasvu itsenäisyyteen mahdollistuu jatkajasukupolven vaikutusmahdollisuuksien, päätöksenteon ja vallan kasvaessa. Jatkajasukupolven kasvu itsenäisyyteen omistajina vaatii perheyriykseltä sekä resursseja, keskustelua

että tavoitteiden asettamista. Kyseessä on vuosia kestävä sukupolvenvaihdokseen kuuluva prosessi, johon jatkajasukupolven jäsenistä valikoitu ja sosiaalistuu taitojen, tahdon sekä asenteiden perusteella osa perheen jäsenistä.

## Johdanto

Perheyrikykseen kuuluu ominaispiirteinä perheen omistajuus ja johtajuus (Chrisman, Chua & Steier 2005, 237). Usein suvun tai perheen jäsenet työskentelevät perheyrikykessä, jossa sukupolvenvaihdosta suunnitellaan tai sellainen on toteutettu (Chrisman, Chua & Sharma 2005, 556-558). Perheyrikykessä kasvetaan esikuvien, harjoittelun ja työn kautta osaamiseen, jota tukee koulutus sekä urakierto muissa yritysissä ennen palaamista perheyrikyksen palvelukseen (ks. esim. Kansikas 2007).

Tämän tutkimuksen kontekstina sukupolvenvaihdos esiintyy sen yleisimmässä muodossaan eli omistajayrittäjyyden siirtona perustajalta seuraavan sukupolven jatkajalle. Sukupolvenvaihdos asettaa haasteita jatkajasukupolven kasvulle perheyrikyksen johtamiseen ja omistamiseen monin tavoin. Tämän tutkimuksen kohteena on tutkia jatkajasukupolven kasvua omistajayrittäjyyden itsenäisyyteen. Itsenäisyys on omistajayrittäjän työssä vaadittava ominaisuus, joka heijastaa yrittäjyyden osaamista ja kokemusta. Tutkimuksen tavoitteena on käsitteellistää tutkittavaa aihepiiriä laadullisen haastattelututkimuksen esivaiheena. Työssä määritellään käsitteanalyttisesti itsenäisyys omistajayrittäjänä.

Suomessa perheyrikytysten on arvioitu edustavan noin 80 % koko yritys-

nasta, mikä tarkoittaa yrityksiä käsitteellistämistä useiden vaihtoehtoisten ominaispiirteiden kautta perheyrikyksiä. Kleinin, Astrachanin ja Smyrnioksen (2005, 333-334) mukaan perheyrikyksiä tulisi arvioida eri sävyjen, kuten vallankäytön, kokemuksen ja kulttuurin kautta eikä pelkästään kvantitatiivisena dikotonomisena luokitteluna perheyrikyksiin (kyllä) tai muihin yritysisiin (ei). Määrällisesti yksinyrittäjän rekrytoidesa lisää työvoimaa yritys alkaa kasvaa perheyrikykseksi. Työn ja omistajuuden jakaminen tuo tarpeen lisäresurssien hankkimiselle, joka toteutetaan ensin paitsi työntekijöiden niin myös perheen piiristä.

Kooltaan pienistä yrityksistä huomattava osa on perheyrikyksiä, mutta Suomessa keskisuurista yrityksistä 47 % ja 30 % suurista yrityksistä kuuluu perheen tai suvun omistamiin yritysisiin (Tourunen 2007). Määrällisesti suurin osa perheyrikyksistä on kooltaan pieniä yritysisiä, joille jatkajasukupolven kasvu itsenäisyyteen ja omistajayrittäjyyteen on sekä koulutuksellinen että ammatillinen haaste.

Perheyrikyksiä kohtaava ominaispiire, sukupolvenvaihdos, luo tarpeen jatkajasukupolven kasvulle omistajuuteen ja yrittäjyyteen. Tavoitteet vaihtelevat toimialan, taitojen ja yrityksen koon mukaisesti. Suurin osa sukupolvenvaihdoksista tapahtuu perustajasukupolvelta seuraavalle sukupolvelle (Ibrahim, Soufani & Lam 2001, 245-246). Jatkajasukupolven kasvun omistajayrittäjyyden, kuten itsenäisyyden haasteisiin, voidaan katsoa tapahtuvan erityisesti Pk-yritysissä perustajasukupolvelta jatkajasukupolvelle. Tällöin perheyrikykset kohtaavat paitsi yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen, niin myös omistajuus-

den siirron haasteet sekä taloudellisesti että psykologisesti.

Yrityskoon kasvaessa toiselta kolmannelle sukupolvelle siirtyvät useimmiten omistajuus kuin muut tehtävät saman perheen tai suvun piirissä sukupolvelta toiselle (Sonfield & Lussier 2001, 196). Tässä tutkimuksessa mielenkiinto kohdistuu perustajalta jatkajalle tapahtuvassa omistajayrittäjyyden siirrosta. Tällöin kyse on kooltaan pienistä ja keskisuurista yrityksistä, joissa sekä perheen omistajuus ja valta perheytyksessä vaikuttavat jatkajasukupolven kasvuun itsenäisyyteen omistajayrittäjyydessä.

Jatkajien kehittyminen perheytyksen vetovastuuseen synnyttää useita haasteita sekä taitojen, tietojen että osaamisen kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi. Itsenäisyyteen kasvamisen voidaan katsoa olevan eräistä omistajayrittäjyyttä heijastavista tekijöistä, joita voidaan tutkia omistajuuteen valikoitumista kuvaavista tekijöistä. Työn käsitteellinen tutkimusongelma on seuraava: Miten perheytyksen jatkajasukupolven kasvu itsenäisyyteen omistajayrittäjyydessä voidaan määritellä?

### **Omistajayrittäjyys perheytyksessä**

**P**erhe omistajina edustaa pitkäjänteistä tapaa toimia omaisuuden puolesta. Oman suvun tai perheen omaisuus halutaan siirtää sukupolvelta toiselle (Murray 2003, 18). Samalla perheytykset siirtävät arvoja sukupolvelta toiselle (ks. esim. Niemelä 2006) niin, että ne heijastavat omistajuuden osaamista sekä asenteita ja eettisiä toimintatapoja, joita liitetään omistajuuteen.

Handler (1994, 149) asettaa useita haasteita jatkajasukupolven kasvulle omistajayrittäjyyteen. Jatkajasukupolven on sitouduttava kouluttautumaan ja professionalisoitumaan perheytykseen niin, että he ovat vastuussa yhdessä perheytyksestä. Samalla perustajan tulisi siirtyä perheytyksessä taka-alalle ja annettava tilaa sekä mahdollisuuksia jatkajasukupolven käytettäväksi. Perheen visio, tapa ratkaista ristiriitoja, luottamus sekä yhteiset tavoitteet ohjaavat perheytystä sukupolvenvaihdoksessa.

Omistajuus perheytyksessä voidaan nähdä sekä psykologisena, tunteeseen kuuluvana, taloudellisena, omistukseen kohdistuvana sekä identiteetin kautta määräytyvänä, viestintään rakentuvana omistajuutena. Nämä esiintymismuodot ovat toisiinsa verkottuneita ja joskus toisensa läpäiseviä omistajuutta kuvaavia tekijöitä. Sekä psykologinen, taloudellinen että identiteettiin sitoutuva omistajuus ovat jatkajasukupolven perheytyksessä tarvitsemia osaamisareenoita.

#### **1) Psykologinen omistajuus.**

Psykologinen omistajuus kuvaa tunnetta kuulua johonkin tai omistaa jokin asia (Koiranen 2007, 8). Kyse on psykologisella tasolla ilmenevästä omistajuudesta, joka heijastuu tahtona toimia jonkin asian puolesta ilman että kyseessä olisi jonkin asian taloudellinen omistaminen. Psykologinen omistajuus heijastuu tunne- ja tahtotilana, josta voi olla hyötyä esimerkiksi motivoitaessa työntekijöitä saavuttamaan asetetut tavoitteet. Psykologinen omistajuus ei edusta tutkimuksen kohteena olevaa jatkajasukupolvelle siirrettävää omistajuutta, koska sillä ei ole taloudellista luonnetta. Sen sijaan kuuluvuuden tunne perheytyk-

seen voidaan saavuttaa identiteetin omistajuuden siirrolla.

## 2) Taloudellinen omistajuus.

Taloudellisella omistajuudella tarkoitetaan jonkin kohteen omistamista juridisesti ja taloudellisesti. Tällöin omistajuus synnyttää sekä velvollisuuksia omistajuuden vastuun kantamisesta että oikeuksia tehdä päätöksiä omistajuudesta ja omistajuuden kohteesta (Hall & Koironen 2007, 7-8). Taloudellinen omistajuus edustaa jonkin kohteen omistamista juridisesti.

Omistajuus siirron kohteena sukupolvenvaihdoksessa edellyttää perheyrietykseltä suunnittelua, valmistautumista ja suunnitelman toimeenpanoa (Sharma, Chrisman & Chua 2001, 10-12). Suunniteltaessa taloudellisen omistajuuden, perheyrietyksen, siirtoa sukupolvelta toiselle, verotuksen ja yritysvarallisuuden suunnittelun lisäksi kyseessä on psykososiaalinen prosessi. Luottamus ja ymmärtäminen sukupolvien ja jatkajien välillä sekä sitoutumisen saavuttaminen perheyrietyksen omistajayrittäjyyteen kuvaavat sukupolvenvaihdosta perheyrietyksessä (Handler 1992, 288). Taloudellisen omistajuuden siirto on omistajayrittäjäksi valikoitumisen ja vallan jakamisen kysymys perheyrietyksessä.

## 3) Identiteetin omistajuus.

Identiteetin kautta määräytyvä omistajuus heijastuu viestintänä yrityksen ulkopuolelle. Kyse on symboleista, väreistä, logoista ja viestinnästä, joilla heijastetaan esimerkiksi perheyrietyksen arvoja ja liiketoimintaa (ks. esim. Kansikas 2006). Identiteetin omistajuutta siirretäessä jatkajasukupolvi kasvaa perheyrietyksen arvoihin ja haluun työskennellä

omistajuuden puolesta.

Omistajuus perheyrietyksen jatkajille merkitsee kasvua useisiin taitoihin. Omistajalla tulee olla sitoutuminen perheyrietykseen. Tämän lisäksi tarvitaan henkilökohtaisia kykyjä onnistua sosiaalisten verkostojen rakentamisessa. Omistajan tulee uudentaa aktiivisesti omistuksen kohdetta ja vaikuttaa päätöksenteollaan sen hyväksi. Tämä merkitsee resurssien käyttöä perheyrietyksen onnistumisen puolesta. Omistajayrittäjänä toimittaessa useiden asioiden hallinta samanaikaisesti sekä liiketoimintaosaamisen taidot ovat tarvittavia (Hanzelkova, Kansikas & Krejci 2007, 76). Omistajuuteen kasvu on jatkajasukupolvelle taitojen kehittämisprosessi, jossa kyvyt hoitaa omistajuutta itsenäisesti mahdollistuvat.

### **Itsenäisyys työssä, päätöksenteossa ja suunnittelussa**

**I**tsenäisyys omassa työssä ei ole yrittäjien etuoikeus. Itsenäisyys ja samalla vastuu ovat lisääntyneet useissa työtehtävissä (ks. esim. Prince 2003). Työn itsenäisyyden kasvu heijastuu siten, että ammatissa voi kontrolloida omia työolosuhteita työn määrän, työajan ja tavoitteiden osalta palkkaan vaikuttavasti (Bae & Orlinsky 2004, 482).

Vapauden sekä itsenäisyyden delegoinnin on katsottu lisäävän tuottavuutta. Vapaus ja itsenäisyys on nähty synonyymeinä, joita molempia tarvitaan tuloksien saavuttamiseen sekä luottamuksen kasvattamiseen omista kyvyistä ja osaamisesta työyhteisössä (Krause 2004, 85). Vastuun lisääntyminen työn tavoitteista ja tuloksista lisää koettua itsenäisyyden määrää omassa työssä.

Tämä ei kuitenkaan välttämättä johda vapauden tunteen kokemiseen. Vapaus tehdä jotakin johtaa vastuuseen jostakin, mikä heijastaa itsenäisyyttä. Vapaus ja itsenäisyys poikkeavat käsitteellisesti toisistaan. Koettu autonomia ja itsenäisyys omistajayrittäjänä ovat sen sijaan synonyymeja tässä tutkimuksessa.

Itsenäisyyden ominaispiirteitä ovat Gemündenin, Salomonin ja Kriegerin (2005, 366) mukaan tavoitteiden asettaminen, rakenteellisuus, resurssit sekä sosiaalisuus. Tavoitteiden asettamiseen kuuluu oikeus asettaa omat tavoitteet sekä tavat niiden saavuttamiseen. Rakenteellisessa itsenäisyydessä sosiaalinen identiteetti heijastuu muihin sosiaalisiin järjestelmiin. Resurssit tavoitteiden saavuttamiseen heijastavat itsenäisyyttä. Vapaus organisoida kanssakäymistä, sopimuksia ja viestiä heijastavat sosiaalista itsenäisyyttä.

Itsenäisyys lisääntyy kotona tehtävän etätönnä muodossa. Kuten Davis ja Blass (2007, 40) toteavat, itsenäisyyteen kuuluvat tällöin käsitteellisesti seuraavat tekijät:

### 1) Tavoitteellisuus itsekurina

Itsenäisyys heijastuu tavoitteellisena ja läpinäkyvästi todennettavana työnä sekä tulosvastuuna asetetuista tavoitteista ja niiden saavuttamisesta. Itsekuri heijastuu pitkäjänteisenä työnä tavoitteiden saavuttamiseksi (Mongiello & Harris, 2006, 366).

### 2) Itseohjautuvuus

Itsenäisyys luo mahdollisuuksia ja vapauksia itseohjautuvuuden kulttuurille. Itseohjautuvuus heijastuu aktiivisuutena ja aloitteellisuutena omistajana. Ak-

tiivinen omistaja etsii oma-aloitteisesti mahdollisuuksia ja hoitaa omaisuutta parhaalla mahdollisella tavalla. Kyse on halusta kontrolloida itse tilannetta sekä työllistää oma itsensä sekä muut perheyrittäjien työntekijät omistajuuden avulla (Getz & Petersen 2005, 238-239).

### 3) Tehokas ajankäyttö

Itsenäisyys luo mahdollisuuksia joustavuuteen ajan sekä muiden resurssien käytössä. Tehokas ajankäyttö mahdollistuu itsenäisellä päätöksenteolla ja joustavuudella tilanteissa, joissa vaaditaan aktiivista päätöksentekoa (Scott-Ladd, Travaglione & Marshall 2006, 407).

### 4) Kodin, perheen ja työn liittyminen toisiinsa

Perheyrittäjien omistajayrittäjänä koti, työ ja perhe vaikuttavat toisiinsa ja siihen, mitä koettu itsenäisyys on omistajuudessa (Karofsky, Millen, Yilmaz, Smyrniotis, Tanewski & Romano 2001, 322).

Itsenäisyyteen voi kuulua näiden lisäksi itseluottamuksen kasvu (Leung, Pe-Pua & Karnilowicz 2006, 101). Tämän voidaan katsoa olevan itsenäisyyden kasvun edellytys, jota tarvitaan omistajayrittäjyyteen valikoitumisessa (Thompson 1999, 210). Kuten Bruyat & Julien (2000, 168) toteavat, yrittäjyyden eräs näkökulma on arvon luominen. Tähän tarvitaan yrittäjiä yksilöinä, jotka hyödyntävät liiketoimintamahdollisuuksia ja tuottavat lisäarvoa yritystoiminnassa. Tähän liittyy toimintavapaus (*"a certain degree of freedom of action"*) yrittäjän työssä ja päätöksenteossa (pätöksenteosta yrityksessä ks. esim. Newburry, Zeira & Yeheskel 2003, 396-398), jonka voidaan katsoa olevan yrittäjyyteen kannustava

tekijä. Päätöksenteko voi perustua osallistuvaan johtamiseen (johtamisesta, ks. Maritan, Brush & Karnani 2004, 500), joka kannustaa itsenäisiä asiantuntijoita toimimaan yrityksen tavoitteiden puolesta. Samalla tavalla omistajuuden johtamisessa perheyrietyksessä voidaan käyttää osallistuvaa johtamista, joka kannustaa aktiiviseen omistajuuteen ja tekoihin omistajana. Tämä johtaminen johtaa voimaantumiseen ja valtaantumiseen niin, että omistajat kokevat voivansa vaikuttaa omistajuuden parhaaksi. Voimaantuminen edellyttää itsenäisyyden lisäksi resursseja saavuttaa itse asetetut tavoitteet (Gebert, Boerner & Lanwehr 2003, 41).

Itsenäisyyden ja toimintavapauden puuttuminen voi johtaa siihen, että työtä valvotaan, koordinoidaan ja yhdistellään. Kyse on päätöksenteon ja työn vallan puuttumisesta (López-Navarro & Camisón-Zornoza 2003, 24). Itsenäisyyttä voi esiintyä yrittäjyydessä sekä työssä, päätöksenteossa että ajattelussa. Jatkajasukupolven osalta omistajayrittäjyyden itsenäisyyden kehittymisen esteiksi voivat osoittautua perustajan paternalistinen tai maternalistinen valvonta ja seuranta. Tämä hidastaa tai estää itseluottamuksen ja itsensä johtamisen syntymistä jatkajasukupolven keskuudessa. Lee & Wong (2004, 12) näkevätkin itsenäisyyden tahtona olla vapaa kontrollinnista omien tavoitteiden toteuttamiseksi. Kyse on vallasta asettaa ja saavuttaa omia tavoitteita (Fox, Spector & Miles 2001, 293).

Itsenäisyydellä on vaikutus yrittäjyyden intention syntymiseen ja kehittymiseen (Shapero on analysoinut itsenäisyyden eräksi intention heijastuvaksi tekijäksi, ks. esim. Krueger, Reilly & Carsrud 2000, 417). Tätä voi selittää se,

että itsenäisyys luo mahdollisuuden käyttää erilaisia tapoja ja taitoja tehdä työ (Bajor & Baltes 2003, 363). Syntyy itseohjautuvuutta, joka tukee omistajayrittäjyyteen valikoitumista. Itsenäisyys on yksi Lumpkinin ja Dessin (2001, 431) EO:n (*Entrepreneurial Orientation*) tasoista. He korostavat, kuten Bruyat ja Julienkin, itsenäisyyden tekevää luonnetta yrittäjyydessä: ”...*autonomy is defined as independent action by an individual or team aimed at bringing forth a business concept or vision and carrying it through competition.*” Itsenäisyys liittyy yrittäjäksi kasvamisen ja valikoitumisen prosessiin.

Tuotekehitys ja innovaatioprosessi työnä on yksi itsenäisyyden lähestymistavoista. Itsenäisyyttä työhön kasvamisen kautta nähtynä voidaan tutkia tehtäväkohtaisesti. Tiimeillä tai työyksiköillä voi olla asiantuntijatehtävissä, kuten tuotekehityksessä, delegoitu valtaa ja vastuuta saavuttaa tavoitteet. Kyse on vastuusta päätöksien tekemiseen ja työn organisointiin. Samalla itsenäisyys voi merkitä vastuuta verkostoitumisesta yhteistyökumppanien ja asiakkaiden kanssa (van den Ende & Wijnberg & Vogels & Kerstens 2003, 276-277).

De Trevillen ja Antonakiksen (2006, 110) käsiteanalyttinen ote käsittelee itsenäisyyttä vaihtoehtoina eli aikaan liittyvänä vapautena sekä vastuullisena itsenäisyytenä, joka esiintyy läpinäkyvästi organisaatioissa

### 1) Vallan jakautumisena

Vallan jakautuminen on läpinäkyvää ja jatkajien itsenäisyys vaikuttaa vallankäyttöön sekä sen delegointiin.

## 2) Johtamisen hajautumisena

Osaamisen kasvu ja sitoutuminen perheyriytykseen luo mahdollisuuksia johtamisen hajauttamiselle niin, että jatkajasukupolven itsenäisyys tukee tehtävien jakamista.

## 3) Päätöksentekoon osallistumisena

Jatkajasukupolvi voi osallistua perheyriytyksen päätöksentekoon aktiivisemmin kasvaessa mukaan yrityksen arkeen.

Paitsi että itsenäisyys on nähty usein työhön ja tehtävärakenteeseen liittyvänä tekijänä, kyse voi olla ajattelusta. Suunnittelu ja visiointi voivat olla itsenäisyyttä osoittavia tekijöitä (Dant & Gundlach 1998, 37-38). Innovaatioprosessissa itsenäisyys voi olla luovuuden kannustin. Itsenäinen työnkuva heijastuu kekseliäisyytenä ja joustavien ratkaisuiden tekemisenä, jota edellytetään palvelukonseptien kehittämiseksi. Tämän voidaan nähdä vaikuttavan siihen, että noudatettavat säännöt voivat olla selkeitä ja yksiselitteisiä. Itsenäisyys työssä heijastuu sen valvonnan ja seurantamekanismien yksinkertaisuutena (Perez-Freije & Enkel 2007, 19).

Itsenäinen tavoitteiden asetanta voi johtaa parempaan tulokseen. Itsenäisyydellä on vaikutusta sitoutumisena työhön niin, että se lisää tuottavuutta. (Bajor & Baltes 2003, 348). Itsenäisyys omistajana voi kuvata sitoutumista työhön ja päätöksentekoon niin, että tekemisestä ja osaamisesta tulee tiedostettua ja opittua.

Koettua itsenäisyyttä voi selittää tällöin vanhempien sekä paikallisen kulttuurin esimerkki. Ne vaikuttavat siihen, miten itsenäisyys koetaan ja miten sitä

käytetään omistajana (Keller & Cacioppe 2001, 72). Itsenäisyyteen kasvu selittyy varhaisessa vaiheessa tunteiden, kuten luottamuksen puutteen, sosiaalisten pelkojen ja turvattomuuden, voittamisena. Itsenäisyyteen kasvu tapahtuu lapsuusiässä (ks. esim. Prezza, Alparone, Cristallo & Luigi 2006), mikä heijastuu aikuisikään työnteossa, päätöksissä ja omistajuudessa. Kuten Schindehutte, Morris ja Brennan (2003, 95) toteavat, työtä tekevien ja omistavien vanhempien roolimalli vaikuttaa lapseen niin, että itsenäisyys, itseluottamus ja halu saavuttaa tavoitteita kehittyvät.

Itsenäisyyteen liittyvä vallankäyttö, joka heijastaa itsenäisyyden astetta. Itsenäisyys synnyttää vastuun omaisuudesta (de Treville & Antonakis 2006, 106). Vallan aktivoitumiseen tarvitaan legimitoitu itsenäisyys käyttää valtaa ja tehdä päätöksiä. Kyseessä voi olla delegoitu, annettu valta, tai otettu, vallattu vallankäytön muoto. Tämän lisäksi itsenäisyyden edellytyksenä ovat resurssit sekä teknologian, rahoituksen, ajan sekä johtamisen tasoilla (Young & Tavares 2004, 216). Perheyriytyksessä jatkajasukupolvi tarvitsee resursseja kasvaakseen mukaan omistajayrittäjyyden arkeen. Koulutus, työn harjoittelu ja aika ovat resursseja, joita valikoitumisprosessissa tarvitaan jatkajasukupolven osaamisen kehittämiseksi perheyriytyksen tarpeisiin.

### Itsenäisyys omistajayrittäjyydessä

Jatkajasukupolvi tarvitsee vuosia tai vuosikymmeniä kasvaakseen perheyriytyksen omistajayrittäjiksi. Itsenäisyys selittää sekä yrittäjyyden intentiota sekä yrittäjäksi valikoitumista. Sillä on vaikutusta siihen, miten jatkajasukupolvelle onnistutaan siirtämään omistajuus

den osaaminen perheyrytyksessä. Itsenäisyys heijastuu perheyrytyksen omistajayrittäjyyteen työnä, päätöksentekona, vastuuna sekä tulevaisuuden tavoitteellisuutena.

Työn käsitteellinen tutkimusongelma oli seuraava: Miten perheyrytyksen jatkajasukupolven kasvu itsenäisyyteen omistajayrittäjyydessä voidaan määritellä?

Itsenäisyyteen kasvu vaatii jatkajasukupolvelta sekä perheyrytykseltä seuraavia asioita:

**a) Tahto kasvaa itsenäisyyteen ja vastuuseen perheyrytyksestä (Handler 1994).**

Perheyrytyksillä on usein tahto siirtää omaisuus ja perheyrytyksen arvoja sukupolvelta toiselle. Edelleen alle puolet perheyrytyksistä suunnittelee sukupolvenvaihdon kirjallisesti, vaikka aikomus sukupolvenvaihdokseen olisi vireillä. Perheyrytyksen tavoite siirtää omistajuus sukupolvelta toiselle niin, että perustaja- ja jatkajasukupolvi ovat itse motivoituneet muutosprosessiin, on perusta itsenäisyyteen kasvulle omistajayrittäjyydessä.

**b) Taloudellisen omistajuuden taidot (Hall & Koironen 2007).**

Perheyrytystä tulee hoitaa omistajuutena aktiivisesti, tavoitteellisesti ja kouluttautumalla vastaamaan muutoksiin ja haasteisiin liiketoiminnassa. Taloudellisen omistajuuden taidot saavutetaan koulutuksen sekä työn avulla. Ne ovat perusta itsenäisyydelle omistajayrittäjyydessä.

**c) Perheyrytyksen identiteetin omaksuminen: oman itsenäisyyden rakentuminen (Kansikas 2007).**

Kasvu omistajayrittäjyyteen ei ole pelkästään taloudellisen omistajuuden taitojen omaksumista, mutta myös perheyrytyksen jatkuvuuden turvaamista työnantajana ja veroja maksavana yksikönä. Perheyrytyksen identiteettiin sitoutunut omistaja hoitaa aktiivisesti ja uudentavasti perheyrytystä omistuksena.

**d) Omistajayrittäjyyden taidot (Hanzelkova, Kansikas & Krejci 2007).**

Jatkajasukupolven jäsenistä ne henkilöt, jotka valikoituvat omistajayrittäjiksi perheyrytykseen jatkajan jälkeen, tarvitsevat sekä omistajuuden että yrittäjyyden taitoja perheyrytyksen kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi. Henkilökohtaisen motivaation lisäksi sosiaaliset taidot, liiketoimintaosaaminen, kyky tehdä useita asioita samanaikaisesti ja uudentava päätöksenteko kuvaavat jatkajasukupolvesta valikoituvan omistajayrittäjän taitoja.

**e) Resurssit jatkajasukupolven kasvulle omistajayrittäjyyden itsenäisyyteen (Davis & Blass 2007).**

Perheyrytyksessä tulisi olla resursseja itseohjautuvuuden kulttuurin synnyttämiseksi. Tämä edellyttää perustajasidonnaisuudesta siirtymistä delegoivaan kulttuuriin, jossa on tilaa kasvaa omistajuuden vastuuseen. Jatkajasukupolven jäsenten oma kyky asettaa omia tavoitteita ja vaikuttaa urakehitykseen tukevat itsenäisyyden tunteen syntymistä omistajuudessa.



f) Osallistuva johtaminen väylänä jatkajasukupolven omistajuuteen (Gebert, Boerner & Lanwehr 2003).

Kannustaminen aktiiviseen omistajuuteen voimaantumisen (itseluottamus) sekä valtaistumisen (resurssien hajauttaminen jatkajasukupolvelle) kautta synnyttää omistajayrittäjyyteen vaadittavia taitoja. Vallan ja päätöksenteon hajauttaminen synnyttää jatkajasukupolven itsenäisyyden tunteita ja kokemuksia.

Perheyrietyksen jatkajasukupolven kasvu itsenäisyyteen omistajayrittäjyydessä voidaan määritellä prosessiksi, jossa jatkajasukupolvi sosiaalistuu ja valikoituu omistajuuteen taitojen, tahdon sekä asenteiden tasoilla niin, että syntyy itsenäisyyden kokemuksia itseluottamukseen, itseohjautuvuuteen ja tavoitteellisuuteen perustuen.

## Lähteet

---

- Bae, S.H. & Orlinsky, D.E. 2004. The experience of professional autonomy among psychotherapists in Korea and the United States, *International Journal of Intercultural Relations*. Vol. 28, 481-505.
- Bajor, J.K. & Baltes, B.B. 2003. The relationship between selection optimization with compensation, conscientiousness, motivation, and performance, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 63, 347-367.
- Bruyat, C. & Julien, P.-A. 2001. Defining the field of research in entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*. Vol. 16, 165-180.
- 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 & Practice*. Vol. 29. Nr. 3, 555-576.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H. & Steier, L. 2005. Sources and Consequences of Distinctive Familiness: An Introduction, *Entrepreneurship: Theory & Practice*. Vol. 29. Nr. 3, 237-247.
- Dant, R.P. & Gundlach, G.T. 1999. The Challenge of Autonomy and Dependence in Franchised Channels of Distribution, *Journal of Business Venturing*. Vol. 14, 35-67.
- Davis, A. & Blass, E. 2007. The future workplace: views from the floor, *Future*. Vol. 39, 38-52.
- van den Ende, J., Wijnberg, N., Vogels, R. & Kerstens, M. 2003. Organizing innovative projects to interact with market dynamics: a coevolutionary approach, *European Management Journal*. Vol. 21. Nr. 3, 273-284.
- Fox, S., Spector, P.E. & Miles, D. 2001. Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior* Vol. 59, 291-309.
- Gebert, D., Boerner, S. & Lanwehr, R. 2003. The risks of autonomy: empirical evidence for the necessity of a balance management in promoting organizational innovativeness. *Creativity and Innovation Management* Vol. 12. Nr. 1, 41-49.
- Gemünden, H.G., Salomo, S. & Krieger, A. 2005. The influence of project autonomy on project success. *International Journal of Project Management*. Vol. 23, 366-373.
- Getz, D. & Petersen, T. 2005. Growth and profit-oriented entrepreneurship among family business owners in the tourism and hospitality industry. *Hospitality Management*. Vol. 24., 219-242.
- Hall, A. & Koironen, M. 2007. Dimensions and implications of ownership in the family business, In J. Kansikas & S. Lehti (Eds.) *Dimensions on Family Business Research Vol. 1: Values and Responsible Ownership*. University of Jyväskylä. Reports from the School of Business and Economics Nr. 36, 4-24.
- Handler, W. C. 1992. The succession experience of the next generation. *Family Business Review*. Vol. 5. Nr. 3, 283-308.
- Handler, W.C. 1994. Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*. Vol. 7. Nr. 2, 133-158.
- Hanzelkova, A., Kansikas, J. & Krejci, J. 2007. The next generation abilities in responsible ownership. In J. Kansikas & S. Lehti (Eds.) *Dimensions on Family Business Research Vol. 1: Values*

and Responsible Ownership., University of Jyväskylä. Reports from the School of Business and Economics Nr. 36, 72-89.

Ibrahim, A.B., Soufani, K. & Lam, J. 2001. A Study of succession in a family firm. *Family Business Review* Vol. 14. Nr. 3, 245-258.

Kansikas, J. 2006. Corporate identity in large family companies. FERC (Family Enterprise Research Conference, Wilfrid Laurier University, Canada), Conference Paper, unpublished.

Kansikas, J. 2007. Jatkaajakäytännön kasvu omistajakäytännön vastuuseen perheyrittäjässä. Teoksessa P. Kyrö, H. Lehtonen. & K. Ristimäki (toim.) *Yrittäjyyskasvatuksen monia suuntia*. Yrittäjyyskasvatuksen julkaisusarja 5/2007, Tamperen yliopiston kauppakorkeakoulu, 98-114.

Karofsky, P., Millen, R., Yilmaz, M., R., Smyrniotis, K.X., Tanewski, G.A. & Romano, C.A. 2001. Work-family conflict and emotional well-being in American family businesses. *Family Business Review*. Vol. 14. Iss. 4, 313-324.

Keller, T. & Cacioppe, R. 2001. Leader-follower attachments: understanding parental images at work. *Leadership & Organization Development Journal*., Vol. 22 Nr. 2, 70-75.

Klein, S.B., Astrachan, J.H. & Smyrniotis, K.X. 2005. The F-PEC scale of family influence : construction, validation, and further implication for theory. *Entrepreneurship: Theory & Practice*. Vol. 29, Iss. 3, 321-339.

Koiranen, M. 2007. Chicken or egg? Exploring the connection between psychological ownership and entrepreneurial drive, In J. Kansikas & S. Lehti (Eds.) *Dimensions on Family Business Research Vol. 2: Knowledge Creation and Psychological Ownership*. University of Jyväskylä. Reports from the School of Business and Economics. Nr. 37, 4-17.

Krause, D.E. 2004. Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors. An Empirical investigation *The Leadership Quarterly*. Vol. 15, 79-102.

Krueger, N.F. Jr., Reilly, M.D. & Carsrud, A.L. 2000. Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*. Vol. 15, 411-432.

Lee, S.H. & Wong, P.K. 2004. An exploratory study of technopreneurial intentions: a career anchor perspective. *Journal of Business Venturing*. Vol. 19, 7-28.

Leung, C., Pe-Pua, R. & Karnilowicz, W. 2006. Psychological adaptation and autonomy among adolescents in Australia: A comparison of Anglo-Celtic and three Asian groups. *International Journal of Intercultural Relations*. Vol. 30, 99-118.

López-Navarro, M.Á. & Camisón-Zornoza, C. 2003. The effect of group composition and autonomy on the performance of joint ventures (JVs): an analysis based on Spanish export JVs. *International Business Review*. Vol. 12, 17-39.

Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. 2001. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*. Vol. 16, 429-451.

Maritan, C.A., Brush, T.H. & Karnani, A.G. 2004. Plant roles and decision autonomy in multinational plant networks. *Journal of Operations Management*. Vol. 22, 489-503.

Mongiello, M. & Harris, P. 2006. Management accounting and corporate management: insights into multinational hotel companies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 18. Nr. 5, 364-379.

Murray, B. 2003. The Succession Transition Process: A Longitudinal Perspective. *Family Business Review*. Vol. 16. Nr. 1, 17-33.

Newbury, W. Zeira, Y. & Yeheskel, O. 2003. Autonomy and effectiveness of equity international joint ventures (IJVs) in China. *International Business Review*. Vol. 12, 395-419.

Niemelä, M. 2006. Pitkäikäisten perheyrittäjien arvoprofiili – pitkäikäisten perheyrittäjien arvojen ja jatkuvuuden kuvaus Bronfenbrennerin ekologisen teorian avulla. Väitöskirja. University of Jyväskylä. School of Business and Economics. Nr. 48.

Perez-Freije, J. & Enkel, E. 2007. Creative tension in the innovation process: how to support the right capabilities. *European Management Journal*. Vol. 25. Nr. 1, 11-24.

Prezza, M., Alparone, F.R., Cristallo, C. & Luigi, S. 2005. Parental perception of social risk and of positive potentiality of outdoor auto-

my for children: The development of two instruments. *Journal of Environmental Psychology*. Vol. 25, 437-453.

Prince, J.B. 2003. Career opportunity and organizational attachment in a blue-collar unionized environment. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 63, 136-150.

Schindehutte, M., Morris, M. & Brennan, C. 2003. Entrepreneurs and motherhood: impacts on their children in South Africa and the United States. *Journal of Small Business Management*. Vol. 41. Nr. 1, 94-107.

Scott-Ladd, B., Travaglione, A. & Marshall, V. 2006. Causal inferences between participation in decision making, task attributes, work effort, rewards, job satisfaction and commitment. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 27. Nr. 5, 399-414.

Sharma, P., Chrisman, J.J. & Chua, J.H. 2003. Succession planning as planned behavior: some empirical results. *Family Business Review*. Vol. 16 Nr. 1, 1-15.

Sonfield, M.C. & Lussier, R.N. 2001. First-, Second-, and Third-Generation Family Firms: A Comparison. *Family Business Review*. Vol. 17. Nr. 3, 189-202.

Thompson, J.L. 1999. The world of the entrepreneur - a new perspective. *Journal of Workplace Learning: Employee Counseling Today*. Vol. 11. Nr. 6, 209-224.

Tourunen, K. 2007. Suuret ja keskisuuret perheyrietykset Suomessa. Julkaisematon esitys Perheyrietysten liiton tutkijatapaamisessa.

de Treville, S. & Antonakis, J. 2006. Could lean production job design be intrinsically motivating? Contextual, configurational, and levels-of-analysis issues. *Journal of Operations Management*. Vol. 24, 99-123.

Young, S. & Tavares, A.T. 2004 Centralization and autonomy: back to the future. *International Business Review*. Vol. 13, 215-237.

