

**Vaasan ammattikorkeakoulu,  
University of Applied Sciences Publications  
OTHER PUBLICATIONS C4**

**PERHEYRITTÄJYYS POHJANMAAN MAAKUNNASSA  
Perheyritysten profiili ja merkitys**

**Kirsti Melin**

**Vaasa 2009**



# Sisällys

TIIVISTELMÄ	5
ABSTRACT	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Yleistä	7
1.2 Yritystoiminta Pohjanmaalla	8
1.3 Perheyrittäjä	9
1.4 Perheyrittäjä	12
1.5 Selvityksen tavoitteet ja rajaukset	14
2 TUTKIMUSTAPA JA AINEISTON KERUU	15
3 PERHEYRITTÄJYYDESTÄ JA SEN MERKITYKSESTÄ	17
3.1 Perheyrittäjien profiili	17
3.1.1 Perheyrittäjät maailmalla	18
3.2 Perheyrittäjien merkitys	18
3.2.1 Perheyrittäjien taloudellinen merkitys	18
3.2.2 Perheyrittäjien kasvu	20
3.2.3 Perheyrittäjien kansainvälistyminen	27
3.2.4 Perheyrittäjien verkostoituminen	30
4 PERHEYRITYSTEN PROFIILI POHJANMAALLA	33
4.1 Perheen tai suvun rooli yrityksessä	33
4.2 Perheyrittäjien toimialat	34
4.3 Perheyrittäjien työntekijöiden lukumäärä	35
4.4 Perheyrittäjien yritysmuoto	36
4.5 Perheyrittäjien liikevaihto	36
4.6 Perheyrittäjien sukupolvenvaihdos	37
5 PERHEYRITYSTEN MERKITYS POHJANMAALLA	39
5.1 Perheyrittäjien taloudellinen merkitys	39
5.2 Perheyrittäjien kasvu markkinoilla	43
5.3 Kansainvälistyneet perheyrittäjät	50
5.4 Perheyrittäjien verkostoituminen	55
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	60
LÄHTEET	65



## TIIVISTELMÄ

Perheyritysten merkitys sijaintialueelleen on erittäin keskeinen. Tämä on vain osittain tiedostettu eri alueilla. Perheyritykset ovat usein pieniä yrityksiä, jotka työllistävät yrittäjän, perheenjäseniä ja mahdollisesti muutamia muitakin. Koko valtakunnassa perheyritysten joukossa on myös suuria yrityksiä jopa sellaisia, joiden osakkeet noteerataan pörssissä. Pohjanmaan alueella ei perheyritysten joukossa ole juurikaan pörssiyrityksiä. Perheyritykset tuovat sijaintialueelleen kuitenkin joukon työpaikkoja, verotuloja, investointeja ja siten hyvinvointia. Ne ovat vakaasti samoilla paikkakunnilla toimivia ja takaavat siten jatkuvuutta taloudellisen merkityksensä kautta. Selvityksessä paneuduttiin erityisesti kasvuyrittäjyyteen, perheyritysten kansainvälistymiseen ja verkostoitumiseen. Perheyrityksiin liittyvää tutkimusta on vielä rajoitetusti koko Suomessa. Siksi on paikallaan selvittää perheyritysten toimintaan ja merkitykseen liittyviä asioita. Pohjanmaan alueesta ei ole vastaavaa selvitystä aikaisemmin tehty.

Tätä selvitystä varten kerättiin aineistoa kaikista kunnista, jotka kuuluvat Pohjanmaan maakuntaan. Alueen yritysten yhteismäärä (perusjoukko) oli 6595, josta otokseen tuli 300 yritystä. Nämä poimittiin suhteutettuna kunkin kunnan yritysten kokonaisuuteen. Vastauksia saatiin kaikkiaan 242 yritykseltä. Vastanneilta yrityksiltä kontrolloitiin erikseen vielä se, että ne olivat perheyrityksiä. Tulosten analysoinnissa käytettiin tilastollisia analyysimenetelmiä. Perheyritysten kansainvälistymiseen liittyvänä aineistona on käytetty myös haastatteluaineistoa (15 yritystä), joka on kerätty teemahaastatteluvin vientiä harjoittavilta pohjalaisilta perheyrityksiltä.

Tulokset osoittavat, että pohjalaisten perheyritysten profiili on samantapainen kuin valtakunnallisissa aineistoissa aikaisemmin esitetty. Suurin ero on se, että yritykset ovat pieniä, eikä pörssiyrityksiä juuri alueelta löydy. Silti perheyrityksillä on keskeinen merkitys alueen hyvinvoinnin kannalta. Merkitys perustuukin paljolti yritysten lukumäärään sekä siihen, että perheyritykset takaavat alueella yritystoiminnan jatkumisen. Erityistä merkitystä näyttää olevan kasvuyrityksiksi luokitelluilla perheyrityksillä samoin kuin kansainvälistyneillä perheyrityksillä. Myös verkostoituminen tuottaa selvästi suuremman hyödyn niin yritykselle kuin alueellekin. Näiden tuottama taloudellinen hyöty maksettujen palkkojen, verotulojen, investointien ja työllisyyden tuojana on selvästi suurempi kuin muiden perheyritysten.

Pohjanmaan alueen kannalta olisi kaiken kaikkiaan tärkeätä erilaisin elinkeinopoliittisin toimenpitein tukea perheyritysten olemassaoloa alueella. Tärkeätä on mm. sukupolvenvaihdoksiin liittyvät tukitoimet. Erityisen tärkeätä on perheyritysten kasvun, kansainvälistymisen ja verkostoitumisen tukeminen. Yrityksiä tulee tukea kasvun-uralla ja kansainvälistymisessä. Alueen korkeakoulujen rooli yritysten yhteistyökumppaneina on keskeinen rahallisen tuen ja aluepoliittisten toimenpiteiden ohella.

Avainsanat: Yrittäjyys, perheyrittäjyys.

*Kirsti Melin (tutkimusjohtaja), Vaasan ammattikorkeakoulu, Tutkimus ja Palvelut, Raastuvankatu 29, 65100 Vaasa, Suomi.*

## ABSTRACT

The importance of family business to the local region is very remarkable. Family business companies are often small companies and they offer work for the entrepreneur, some family members and some other workers. In Finland there are also big companies, some of them are listed in the stock exchange. In the Ostrobothnia region there are not companies listed in the stock exchange among family business companies. The family business companies still bring the area many working places, taxation incomes, investments and welfare. They stay in same areas and bring continuity through their economical influence. In this research especially business growth, internationalization and networking of the family business companies has been studied. There is still a lack of the research of the family business in Finland. Therefore it is important to research the matters of family business importance and activities. In the Ostrobothnia region the study of this kind has not been done before.

Data collection for this research was conducted from all communities in Ostrobothnia region. The amount of companies in the area was 6595 and the sample of the study was 300 companies. The companies was collected as a relatively to the total amount of companies in every community. Responses were got from 242 companies. It was specially inspected that all companies which gave responses were family business companies. In analyzing the answers statistical analyzing methods were used. As a data of internationalization for family business material of thematic interviews of exporting family business companies (15 companies) in Ostrobothnia area was also used.

The results show that the profile of the companies in the Ostrobothnia region is like the profile of family business in Finland. The most important difference is that the companies in Ostrobothnia are small and there are not many family business companies quotationed in stock exchange. The family business companies still have a very important significance giving prosperity of area. The importance of family business companies are based on the number of companies and the continuation of the entrepreneurship in the area. Special significance appears to have growth and internationalised family business companies. Also the networking of companies gives more importance to the companies and area. The economic profit of mentioned companies is bigger as the profit of other kind of family business companies.

For the Ostrobothnia region it is very important to support the family business companies in the area by different kind of industrial political actions. Very important actions of support are related to generation exchange. Important are also the actions of support related to the growth, internationalization and networking of the family business companies. The role of the universities in the area as partners will be very important with support of money and regional political actions.

Keywords: Entrepreneurship, family-owned business.

*Kirsti Melin (Research Director), Vaasan ammattikorkeakoulu, University of Applied Sciences, Research and Business Services, Raastuvankatu 29, FIN-65100 Vaasa, Finland*

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Yleistä

Perheyritykset ovat sijaintialueen kannalta merkittäviä hyvinvoinnin tuojia. Ne työllistävät vähintäänkin yrittäjän itsensä ja usein perheenjäseniä ja muutakin alueen väestöä. Monesti perheyrityksissä suhtaudutaan myönteisesti yrityksen kasvattamiseen ja kehittämiseen (Kets de Vries 1993). Yritysten kotipaikka säilyy usein samana ja omistajat ovat monesti sitoutuneita jatkamaan yritystoimintaa sukupolvenvaihdoksen kautta.

Arvioiden mukaan Suomessa on noin 80 – 86 prosenttia perheyrityksiä yrityskannasta laskettuna (Heinonen 2005). Kansainvälisten tutkimusten mukaan perheyritysten määrä vaihtelee maittain noin 50 – 80 % (Grant Thornton 2000). Perheyritysten on laskettu työllistävän yli puolet yksityisen sektorin työvoimasta. Perheyritysten BKT-osuus on lähes puolet Suomen BKT:stä. Perheyritykset ovat siten merkityksellisiä maiden hyvinvoinnin ja työllisyyden kannalta.

Alueellisesti on tärkeää tietää, minkälaisia alueen perheyritykset ovat ja minkälainen merkitys alueen perheyrityksillä on alueen kannalta. Yritysten merkitystä pyritään seuraavassa kartoittamaan yritysten taloudellisen merkityksen kannalta. Eryityisesti selvitetään perheyritysten kasvua, kansainvälistymistä ja verkostoitumista sekä siihen liittyvää yhteistoimintaa. Tässä selvityksessä tarkastellaan näitä asioita pelkästään Pohjanmaan alueen kannalta. Tiedolla on merkitystä alueen päättäjien, yrittäjien järjestöjen ja yhteistyöverkostojen kannalta. Luonnollisesti asia kiinnostaa myös perheyrityksiä.

Tässä selvityksessä pyritään hahmottamaan perheyritysten merkitystä osana pohjalaista yrittäjyyttä. Pohjanmaan alueellahan on pitkät perinteet yrittäjyydessä. Eryityisesti varhaisempi yritystoiminta on painottunut voimakkaasti perheyritykseen. Perheyrityksyyden onkin ollut monien aikaisempien tutkimusten mukaan pohjalaisen yrittäjyyden erityinen voimavara. Tässä selvityksessä ei kuitenkaan pyritä historialliseen katsaukseen pohjalaisesta perheyrityksestä, vaan pyritään luomaan kuva pohjalaisen perheyrityksyyden nykytilasta. Tämän takia pyritään aikaansaamaan nykyisen pohjalaisen perheyrityksyyden mahdollisimman monipuolinen profiili. Lisäksi pyritään arvioimaan pohjalaisen perheyrityksyyden merkitystä tällä hetkellä.

Perheyrityksen käsite on hahmottomaton ja ongelmallinen. Yrityksiä ei myöskään ole mitenkään tilastoitu perheyrityksiksi, eikä tilastokatsauksista ole löydettävissä erikseen selvityksiä perheyrityksistä. Tämä aikaansaa sen ongelman, että olemassa olevasta yrityskannasta pitää manuaalisesti poimia elinkeinoasiamiesten, muiden asiantuntijoiden tai muiden paikallista yritys kenttää tuntevien tahojen avulla periaatteessa kaikki tiedossa olevat perheyritykset.

Suomessa tehdyissä tutkimuksissa (mm. Heinonen & Toivonen 2003) on käynyt ilmi, että yritysten jakaminen yrityskannassa pelkästään perheyrityksiin ja ei-perheyrityksiin, on siinä määrin ongelmallista, että usein on paikallaan toteuttaa kolmeen ryhmään jakaminen yrityskannassa. Heinonen ja Toivanen ovat nimenneet kolmannen kategorian ryhmäksi, jossa esiintyy joitakin perheyrityksen piirteitä. Tässä selvityksessä tarkastellaan perheyrityksiä vastakohtana ei-perheyrityksille.

Pohjanmaan alueella ei ole aikaisemmin tällaista empiiristä selvitystä tehty. Nykyään, kun yrittäjyyttä pidetään mm. työllisyyden sekä aluevaikutusten vuoksi erittäin keskeisenä tekijänä yhteiskunnassa, on paikallaan erityisesti arvioida perheyrittäjyyden alueellista merkitystä.

Näkemykset perheyrityksistä ovat hyvin selkeästi ristiriitaisia. Toisaalta perheyrittäjien ja -yrittäjyyden katsotaan edustavan kaikkea sellaista, joka on tavoiteltavaa yleensäkin yritystoiminnassa. Perheyritykset nähdään vakaina riippumattomina jatkuvuutta edustavina yrityksinä, jotka sijoittavat voittonsa takaisin yritykseen, huolehtivat työntekijöistään ja ovat keskimääräistä paremmin tuottavia (Kets de Vries 1993). Toisaalta perheyrityksiä moititaan toiminnan jäykkyydestä ja muutoksiin sopeutumattomuudesta. Perheyritykset nähdään tällöin vähemmän kasvuhakuisina, vientisuuntautuneina ja verkostoituneina kuin ei-perheyritykset. Perheyrittäjien on myös nähty suhtautuvan toimintaympäristöönsä epäluuloisemmin kuin ei-perheyrittäjien (Donkels & Frölich 1991).

## **1.2 Yritystoiminta Pohjanmaalla**

Vuonna 2005 Suomessa oli Tilastokeskuksen mukaan 236.435 yritystä (Tilastokeskus, Yritysrekisterin vuositilasto 2006). Yritysten määrä kasvoi 1,8 % edellisestä vuodesta. Yritykset työllistivät 1.328.451 henkilöä, mikä oli 1,2 % enemmän kuin edellisenä vuotena. Suuryritykset työllistivät noin 500.000 ja pk-yritykset noin 800.000 työntekijää. Yritysten yhteenlaskettu liikevaihto oli 318,5 miljardia euroa. Määrässä oli kasvua edelliseen vuoteen 6 % Suomalaisista yrityksistä 99,8 % on pk-yrityksiä. Nämä työllistävät pääosin alle 250 henkilöä. (Tilastokeskus 2006)

Vuonna 2006 Suomessa oli Tilastokeskuksen mukaan 250.378 yritystä (Tilastokeskus, Yritysrekisterin vuositilasto 2007). Yritysten määrä kasvoi 3,4 % vuodesta 2005. Yritykset työllistivät 1.377.732 henkilöä, mikä oli 3,7 % enemmän kuin vuonna 2005. Suuryritykset työllistivät 524.354 (38,1%) ja pk-yritykset 853.378 (61,9 %) työntekijää. Yritysten yhteenlaskettu liikevaihto oli 347,6 miljardia euroa. Määrässä oli kasvua edelliseen vuoteen 9 %

Viralliset tilastotiedot Pohjanmaan maakunnassa olivat vuosina 2005 ja 2006 seuraavanlaisia. Pohjanmaalla oli 9.490 toimipaikkaa. Yritykset työllistivät 42.036 henkilöä. Näiden yhteenlaskettu liikevaihto oli 8.437.139 euroa.



**Taulukko 1.** Yritystietokannat vuosina 2005 ja 2006 (Yritykset henkilöstömäärän mukaan).

<b>2005</b>	<b>Toimipaikat kpl</b>	<b>Henkilöstön määrä/kpl</b>	<b>Liikevaihto mrd.euroa</b>	<b>Liikevaihto euroa/henkilö</b>
Koko maa	264.768	1.303.755	318,5	242,3
Pohjanmaa	9.490	42.036	8,4	206,9
<b>2006</b>	<b>Toimipaikat kpl</b>	<b>Henkilöstön määrä/kpl</b>	<b>Liikevaihto mrd.euroa</b>	<b>Liikevaihto euroa/henkilö</b>
Koko maa	281.696	1.377.732	347,6	252,4
Pohjanmaa	10.253	44.670	10,2	228,3

(Tilastokeskus, Toimipaikat maakunnittain 2006 ja 2007)

Henkilöstön määrä kasvoi vuodesta 2005 vuoteen 2006 5,6 % Pohjanmaan maakunnassa, mikä oli koko maan maakuntakohtaisessa vertailussa toiseksi suurin kasvuprosentti. Liikevaihto kasvoi samana aikana 17,0 %, mikä myös oli nopeata moniin maakuntiin verrattuna.

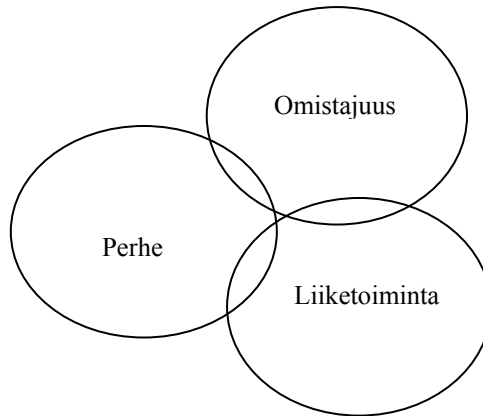
Kun pohjalaisia yrityksiä verrataan koko Suomen yrityksiin vastaavana aikana, voidaan todeta monia yhtäläisyyksiä, mutta toisaalta löytyy myös eroja. Yhtäläisyyksiin liittyy mm. se, että valtaosa niin Suomessa kuin Pohjanmaan maakunnassakin toimivista yrityksistä on perheyrityksiä. Eroavaisuuksia on mm. se, että pohjalaisten perheyritysten koko liikevaihdon perusteella laskettuna on kuitenkin merkittävästi pienempi kuin Suomen perheyritysten koko. Pohjanmaa on ollut pitkään maatalousvaltainen maakunta, jossa on ollut runsaasti mikroyrityksiä. Ne ovat antaneet leivän yrittäjälle ja kenties hänen perheelleen, mutta suuret perheyritykset, joita Suomessakin on joukko, pääosin puuttuvat Pohjanmaalta.

### **1.3 Perheyrittäjäyys**

Perheyrittäjäyden täsmällistä määritelmää ei oikeastaan ole olemassa. Käsite määritellään vielä nykyäänkin paljolti tapauskohtaisesti eli maan, tutkijan, toimialan ja muiden olosuhteiden mukaisesti (Paasio & Heinonen 1993). Yrittäjäydenkin käsitteen sisältö vaihtelee tutkijoiden ja tutkimusten mukaisesti. Yksimielisiä kuitenkin ollaan siitä, että yrittäjäydessä tulee esille mahdollisuuksien näkeminen ja niihin tarttuminen ennakkoluulottomasti riskejä ottaen. Tällainen uutta luova, innovatiivinen prosessi on omiaan synnyttämään muutosta (Bygrave 1989).

Perheyritysten määritelmässä tuodaan esille perheen, liiketoiminnan ja omistajuuden elementit ja näiden välinen vuorovaikutus. Kaikilla näillä tekijöillä nähdään olevan

oma kehityksensä ja ulottuvuutensa. Nämä ovat perheyritysten erityispiirteitä muihin yrityksiin verrattuna. (Römer-Paakkanen 2004; Heinonen 2005; Koiranen 2000)



**Kuvio 1.** Perheyrittäjyyden järjestelmä (Tagiuri & Davis 1996)

Brockhaus (1994) sekä Westhead ja Cowling (1998) ovat listanneet vaihtoehtoisia perheyrittäjyyden määritelmiä, joita on käytetty perheyrittäjyyden tutkimuksessa. Näiden joukosta löytyy paljon erilaisia vaihtoehtoja ja on epätodennäköistä, että lähitulevaisuudessa löytyisi yhtä ainoata yhteistä määritelmää perheyrittäjyyden käsitteelle. Jotkut tutkijat ovat määritelmässään edellyttäneet, että perhe omistaa ainakin 51 % osakkeista, jotta näitä voitaisiin pitää perheyrittäjinä. Joillekin tutkijoille riittää se, että perheellä on mahdollisuus vaikuttaa suurimpiin päätöksiin.

Heinonen ja Toivonen ovat tutkimuksessaan (2003) pohtineet perheyrittäjyyttä ja erityisesti perheyritystä sekä siihen liittyvää tutkijan kannalta käyttökelpoista mittaria. He ovat luoneet useita mittareita perheyrittäjyyden olemuksen selvittämiseksi. Näitä ovat:

1) *Subjekttiivinen mittari*

Tämä perustuu siihen, että yrittäjälle esitetään kysymys, onko yritys hänen mielestään perheyritys. Jos vastaus on myönteinen, tutkija käsittelee yritystä analysoidessaan perheyrityksenä. He toteavat, että käsitteen operationalisointi on helppoa, mutta tutkimuksen luotettavuus kärsii.

2) *Rakenteellinen – omistajuuteen perustuva mittari*

Mittari perustuu perheen määräysvaltaan yrityksessä. Jos perhe omistaa yli puolet yrityksestä tai sillä muuten on määräysvalta yrityksessä, kyse on

perheyrittäjästä (ks. myös Westhead & Cowling 1998). Tässä yhteydessä käsitteet perhe ja yritys voivat tuottaa vaikeutta. Tutkijat kysyvätkin kärkeä, onko yksinyrittäjällä yritystä tai onko perheettömällä perhettä.

3) *Toiminnallinen mittari*

Mittari perustuu perheen ja yrityksen väliseen vuorovaikutukseen, joka kuvaa perheen läsnäoloa yrityksessä (ks. myös Chua & Chrisam 1999).

4) *Sitoutumiseen perustuva mittari*

Lähtökohtana mitattaessa perheyrittäjyyttä käytetään perheen sitoutumisen astetta. Shanker ja Astrachan (1996) loivat kolmiportaisen mittarin tätä seikkaa mittaamaan. Mittarin luokat ovat a) vain vähän perheen sitoutumista, b) jonkin verran perheen sitoutumista ja c) paljon perheen sitoutumista edellyttävä toiminta.

5) *Sukupolvenvaihdos läpikäyminen -mittari*

Tämän mittarin mukaan yritys on perheyrittäjä vasta sitten, kun se on läpi käynyt sukupolvenvaihdoksen.

6) *Edellisten yhdistelmät*

Perheyrittäjästä voidaan edellä esitetyn perusteella Heinosen ja Toivosen (2003) ja Westheadin ja Cowlingin (1998) mukaan pitää myös kaikkien edellisten yhdistelminä perheyrittäjyyttä mitattaessa.

Kauppa- ja teollisuusministeriön 2004 asettaman perheyrittäjäryhmän tehtäväksi annettiin mm. tehdä ehdotus perheyrittäjästä määritelmäksi. Työryhmä määritteli tarkemmin käsitteen perheyrittäjä. Perheyrittäjän mittarin täyttymiseen nähtiin työryhmän mukaan tarvittavan seuraavien kriteereiden täyttyminen:

- 1) Äänivaltaenemmistö on yrityksen perustaneilla luonnollisilla henkilöillä tai yrityksen osakekannan hankkineilla luonnollisilla henkilöillä tai heidän puolisoillaan, vanhemmillaan, lapsillaan tai lapsen rintaperillisillään.
- 2) Äänivaltaenemmistö voi olla välillistä tai välitöntä.
- 3) Vähintään yksi suvun tai perheen edustajista on mukana yrityksen toiminnassa, johdossa tai hallinnossa.
- 4) Listatut yhtiöt täyttävät perheyrittäjästä määritelmän, mikäli yritysten perustajalla

tai yrityksen ostaneella henkilöllä tai heidän perheellään tai jälkeläisillään on 25 %:n osuus yhtiön osakkeiden tuottamasta äänivallasta.

Työryhmä päätyi määrittelyn osalta perheyrittäjien monikerroksiseen määrittelyyn, jossa perheyrittäjien-käsite toimii eräänlaisena sateenvarjona (KTM 2005: 9-10).

Työryhmä perusteli keskittymistään perheyhtiöihin siten, että luonnollisen henkilön harjoittama elinkeino- ja liiketoiminta on luonteeltaan sellaista, jota voidaan kutsua elinkeino-, liikkeen- tai ammatinharjoittamiseksi. Tässä liiketoiminnan muodossa yrittäjän omaisuus ja velat ovat hänen omassa omistuksessaan ilman, että yrittäjän henkilön ja yritystoiminnan välissä olisi avoin yhtiö tai kommandiittiyhtiö tai osakeyhtiö. Yrittäjän harjoittama liike tai ammatti ei ole irrotettavissa erilleen yrittäjästä, vaan nämä muodostavat kokonaisuuden. Näissä liiketoiminnan muodoissa ei myöskään synny yritysvarallisuutta, jota voisi siirtää sukupolvelta toiselle (KTM 2005). Edellä sanottu pitää luonnollisesti paikkansa, mutta toisaalta yritysvarallisuuden siirtäminen perhepiirissä avoimessa tai kommandiittiyhtiössä ei ole kovinkaan erilaisista yksityiseen toiminimeen verrattuna. Jos tutkimuksessa rajattaisiin perheyrittäjyys koskemaan vain yhtiömuotoista yrittäjyyttä, melko suuri osa yritystoiminnasta jäisi sen ulkopuolelle. Tässä selvityksessä halutaan erityisesti, että historiallinen tausta Pohjanmaalla otetaan huomioon. Pohjalainen perheyrittäjyys on aina ollut lähellä ammatin harjoittamista ja yritykset ovat olleet perinteisesti pieniä.

Luostarinen ja Hellman (1994) määrittelevät perheyrittäjien sellaiseksi yritykseksi, jossa perhe hallitsee yli 50 %:lla yritystä ja jossa vähintään yksi perheen jäsen on hallituksen tai hallintoneuvoston jäsen. Heidän mukaansa on siten ominaista, että perheyrittäjällä on sekä omistajuutta että johtajuutta yrityksessä. Myös Cassonin (1999) mukaan perheyrittäjien sekä valta että omistus on perheen käsissä. Näin ollen yritykset, jotka ovat perheen omistuksessa, mutta joissa johto on pelkästään palkattujen ammattijohtajien käsissä, eivät olekaan perheyrittäjiä. (Römer-Paakkanen 2003)

*Tässä selvityksessä perheyrittäjyydellä tarkoitetaan yrittäjyyttä, jossa perheen, liiketoiminnan ja omistajuuden elementit ovat kiinteässä vuorovaikutuksessa keskenään. Kaikilla näillä elementeillä on oma kehityksensä ja ulottuvuutensa, jotka heijastuvat elementtien vuorovaikutukseen.*

*Perheyrittäjyyden mittaamiseen käytetään tässä selvityksessä omistajuuden ja yrityksessä työskentelyn kriteereitä. Omistajuuden kriteerinä pidetään sitä, että yrittäjä, perhe tai perheenjäsen omistaa yli puolet yrityksestä. Työskentelyn kriteerinä pidetään sitä, että vähintään yksi perheenjäsen työskentelee yrityksessä.*

## **1.4 Perheyrittäjä**

Tyypillistä kaikille **yrittäjien** määritelmille on se, että yrittäjä pyrkii aktiivisesti muutokseen, mutta pyrkii sitä samalla hallitsemaan. Yrittäjää koskevat määritelmät ovat olleet joko yrittäjän henkilöön liittyviä tai yrittäjän toimintoihin perustuvia. Seuraavassa tarkastellaan eräitä yrittäjästä esitettyjä määrittelyjä edellä mainitun jaon perusteella.

Psykologi McClelland on esittänyt *yrittäjän henkilöön liittyvän määrityksen* ja painottaa erityisesti yksilön suoritustarvetta, joka johtaa hänen mukaansa yrittäjyysskäytäytymiseen. Tyypillistä yrittäjyyskilöille on se, että he ottavat suuria riskejä, kantavat vastuuta päätöksistä ja haluavat palautetta työnsä tuloksista. McClellandin (1961) mukaan yhteiskunnassa vallitseva suoritustarvetaso on suoraan verrannollinen siihen, kuinka paljon yhteiskunnassa on yrittäjätoimintaa. Schein ja Spilling edustavat modernimpaa yrittäjäkäsitystä. Schein tarkastelee yrittäjiä ura-ankkuriteorian valossa. Hän yhdistää yrittäjiin tietyt luonteenpiirteet. Yrittäjät ovat hänen mukaansa narsistisia, luovia, itseluottamusta omaavia ja epävarmuutta sietäviä yksilöitä. Hän erottaa yrittäjät ja itsensä työllistäjät selkeästi toisistaan (Schein 1994). Spillingin yrittäjäkäsitys lähtee siitä, että yksi tai useampi henkilö toteuttaa yrittäjän roolia yrittäjyystapahtumien yhteydessä. Tälle on erittäin tyypillistä, että toimitaan tiiviissä yhteistyössä sekä toisten yrittäjien että ympäröivän yhteiskunnan kanssa. (Spilling 1996) Spilling on siten huomionut verkostoitumisen mahdollisuuden yrittäjyyttä organisoitaessa.

*Yrittäjän toimintoihin perustuvia määrityksiä* ovat esittäneet varhaisemmista tutkijoista mm. Say, Menger ja Schumpeter. Sayn mukaan yrittäjä on innovatiivinen harkitsija, ympäristön tarkkailija, seikkailija ja tiedon käytäntöön soveltaja. Yrittäjä ei välttämättä ole kapitalisti. (Kyrö 1998) Mengerin mukaan yrittäjä on päätöksentekijä ja kysynnän ennakoija. Yrittäjä on henkilö, joka pystyy hallitsemaan ja koordinoimaan tuotannon tekijöiden virtaa ja suuntaamaan sen hyödyllisenä tuotteena asiakkaille. (Kyrö 1998) Schumpeterin mukaan yrittäjien tehtävä on uudistaa tai perusteellisesti muuttaa tuotannon rakenteita ja tapoja hyödyntämällä keksintöjä, tai yleisemmin, hyödyntämällä ennen havaitsemattomia teknologisia mahdollisuuksia 1) uusien tuotteiden tuottamiseen 2) tuotteiden tuottamiseen uudella tavalla 3) ottamalla käyttöön uusia raaka-ainelähteitä 4) avaamalla uusia markkinoita tai 5) organisoimalla toimintoja uudelleen. Yrittäjyys ei hänen mukaansa ole yhteen henkilöön liittyvä rooli. Jokaisella ympäristöllä on omat tapansa toteuttaa yrittäjyyden funktiota (Schumpeter 2000).

Mäkisen mukaan yrittäjä on henkilö, joka reagoi ulkopuolelta tuleviin ärsykeisiin esimerkiksi alkamalla valmistaa tuotetta, jolla on hyvät menekkinäkymät (Mäkinen 1977). Huuskonen korostaa, että yrittäjä voidaan yksiselitteisesti tunnistaa yrittäjätoimintojen kautta. Huuskosen mukaan yrittäjä on henkilö, joka on samanaikaisesti kokonaisvastuussa hoidossaan olevasta yrityksestä, yrityksen riskipääoman sijoittaja, ylimmän päätösvallan käyttäjä ja ylin auktoriteetin lähde yrityksessä (Huuskonen 1992). Havuselan mukaan yrittäjä on henkilö, joka johtaa yrityksen toimintaa, tekee sitä koskevia päätöksiä, kantaa yritystoimintaan liittyvän vastuun ja saa mahdollisen voiton. Hän voi omistaa yrityksen joko kokonaan tai osittain. Hän ei välttämättä ole yrityksensä perustaja, joskin sekin on mahdollista (Havusela 1995).

*Tässä selvityksessä perheyrittäjällä tarkoitetaan yrittäjää, joka toimii yrityksessä, jossa yli 50 % omistusosuudesta on perheen hallussa ja vähintään yksi perheenjäsen työskentelee yrityksessä*

## 1.5 Selvityksen tavoitteet ja rajaukset

Tämän selvityksen tavoitteena on luoda selkeä profiili Pohjanmaan alueella toimivista perheyrityksistä ja tutkia sen perusteella perheyritysten merkitystä Pohjanmaan maakunnalle.

Perheyritysten profiilia kuvattaessa selvitetään perheyritysten määrä alueella kokoluokittain, perheyritysten omistusosuus yrityksissä, liikevaihto, työllistävyys, toimitilat, joilla perheyrityksiä esiintyy, yritystyyppit, perheyritysten markkinat ja vienti sekä kansainvälistyminen. Kuvaa luodaan myös selvittämällä, onko yrityksessä tapahtunut omistajanvaihdoksia.

Merkitystekijöitä hahmotettaessa on lähdetty hakemaan vastausta muutamasta kysymyksestä: Mikä tuo keskeistä merkitystä alueelliseen yritystoimintaan? Tähän kysymykseen voidaan vastata seuraavasti:

- Yritys tuo alueelle hyvinvointia monien taloudellisten tekijöiden kautta. Tällaisia ovat mm. korkea taloudellinen tulos, työllistäminen, korkeat verotulot, investoinnit. Perheyritysten merkitystä Pohjanmaan alueella arvioidaan taloudellisen merkityksen näkökulmasta huomioiden yritysten taloudellinen tulos sekä yrityksen suorittamat investoinnit. Myös yritysten veronmaksukykyyn ja työllistämiseen liittyvää merkitystä selvitetään.
- Yritysten kasvu lisää niiden merkitystä alueen työllistäjänä ja hyvinvoinnin tuottajana.
- Yritysten hakeutuminen kansainvälisille markkinoille lisää niiden merkitystä alueella. Yleensä kansainvälisille markkinoille hakeutuu hyvää tulosta tuottava yritys. Samalla myös työllisyys ja hyvinvointi kasvavat. Lisäksi saadaan vaikutteita kansainvälisiltä markkinoilta.
- Yritysten yhteistoiminta ja verkostoituminen lisäävät niiden vaikutusvaltaa siten, että niiden merkitys alueella lisääntyy yhteistoiminnan kautta.

Perheyritysten merkitystä Pohjanmaan alueella tarkastellaan em. teemojen kautta. Näissä yhteyksissä tulee tarkasteltavaksi yritysten taloudellinen merkitys huomioiden yritysten taloudellinen tulos, suoritettavat investoinnit, veronmaksukyky ja työllistämiseen liittyvä merkitys. Tarkasteltavaksi tulevat myös yritysten strategiset pyrkimykset.

## 2 TUTKIMUSTAPA JA AINEISTON KERUU

Selvityksen tavoitteena on kartoittaa Pohjanmaan maakunnan alueella toimivien perheyriytysten profiilia ja selvittää niiden merkitystä alueella. Tavoitteena on saada yritysrekisteristä tietoja kunnan alueella toimivista yrityksistä. Tämän perusteella kartoitettiin elinkeinoasiamiesten, yrityspalvelupisteiden henkilöstön ja muiden asiantuntijoiden avulla sitä, mitkä yritykset ovat perheyriytisiä.

Tutkimus tehtiin survey-tutkimuksena. Tutkimusaineiston keruu tapahtui pääosin puhelimitse toteutettavina lomakehaastatteluina. Vastaukset pyrittiin saamaan yrityksiltä näin mahdollisimman joustavasti ja nopeasti. Selvityksen luotettavuutta lisäsi myös se, että kysymyksiä ja vastauksia voitiin tarkentaa puhelinkeskustelun yhteydessä. Osittain käytettiin myös toissijaisena aineiston keruukeinona lomakkeen lähettämistä postitse. Näin tehtiin, jos yritysten edustajilla ei ollut aikaa vastausten antamiseen tai tiedot eivät olleet yrittäjän muistissa suoraan annettavissa. Aineistoa kerättiin kaikista kunnista, jotka kuuluvat Pohjanmaan maakuntaan. Alueen yritysten yhteismäärä (perusjoukko) oli 6595, josta otokseen tuli 300 yritystä. Nämä poimittiin suhteutettuna kunkin kunnan yritysten kokonaismääriin. Vastauksia saatiin puhelinhaastattelujen kautta kaikkiaan 242 yritykseltä. Vastanneilta yrityksiltä kontrolloitiin erikseen vielä se, että ne olivat perheyriytisiä tässä tutkimuksessa määritellyin edellytyksin. Tulosten analysoinnissa käytettiin tilastollisia analyysimenetelmiä. Aineiston keruu toteutettiin 2005.

Suuri osa tutkituista pohjalaisista perheyriytisistä on kotimarkkinayriytisiä. Vientiyrityksiä on vain vähemmistö. Vastanneista yrityksistä (N=242) 190 sanoo, että ei harjoita vientiä lainkaan. Lisäksi 5 yritystä ilmoittaa, että viennin osuus on vain alle 1 % liikevaihdosta. Vienti on silloinkin todennäköisesti melko satunnaista. Vientiä harjoittavia yrityksiä on tutkittujen joukossa vain 52. Viennin osuus on kuitenkin yli 50 % liikevaihdosta melko monilla (15/52) survey-tutkimuksessa mukana olleilla pohjalaisilla perheyriytisillä. Selvityksessä verrattiin kansainvälistyneitä yrityksiä ei-kansainvälistyneisiin yrityksiin.

Kansainvälistyneitä yrityksiä koskevana taustamateriaalina on käytetty myös haastatteluaineistoa (N=15 kpl), joka on kerätty teemahaastatteluin vientiä harjoittavilta perheyriytisiltä. Haastatteluaineisto on analysoitu sisällön analyysillä luokitellen yrittäjien haastatteluaineistoja eri teemojen alle. Haastatteluaineisto tukee pienehkön survey-tutkimuksen aineiston perusteella tehtäviä löydöksiä ja mahdollistaa ilmiöiden syvällisemmän tarkastelun tässä tutkimuksen osassa. Tarkastelu rajataan koskemaan kansainvälistymisen osalta vain vientiä harjoittavia yrityksiä. Muu yritysten kansainvälistyminen ei kuulu siten tämän tarkastelun piiriin.

Perheyriytysten kansainvälistymistä on tutkittu varsin vähän (Davis & Harveston 2000; Gallo, Arino, Manez & Cappuyns, 2002; Gallo & Pont 1996) Erityisesti Suomessa perheyriytysten kansainvälistymiseen liittyvää tutkimusta on toistaiseksi vähän. Alueellisia tarkasteluita ei oikeastaan löydy lainkaan.

Kasvuyrityksiä koskevassa tutkimuksessa tulee määritellä kasvuyritykset ja se, miten kasvu mitataan. Tässä tutkimuksessa päätettiin kasvun kriteeriksi ottaa yrityksen tuloksen kasvu. Määrälliset mittarit ovat eniten käytettyjä mittareita aikaisemmissa kasvututkimuksissa. (Delmar 1997, Delmar, Davidsson & Garner 2003). Aikaisemmissa kasvututkimuksissa aikajänne on ollut yhdestä viiteen vuoteen. Kasvuyrityksiksi katsottiin yritykset, joiden tulos oli kasvanut vähintään 10 % kahden viimeisen vuoden aikana. Näillä kriteereillä kasvuyrityksiksi aineistossa luokiteltiin 75 perheyritystä. Loput tutkituista perheyrityksistä (167 kpl) eivät olleet kasvuyrityksiä. Näitä verrattiin selvityksessä keskenään.

Selvityksessä tarkasteltiin myös verkostoituneita ja ei-verkostoituneita yrityksiä ja vertailtiin niitä keskenään. Verkostoitumisella tarkoitetaan yleensä ja myös tässä tutkimuksessa riippumattomien yritysten juridisesti riippumattomien talousyksiköiden pitkäaikaista yhteen kytkeytyvää kokonaisuutta, jossa tapahtuu tiedon vaihtoa ja yhteistoimintaa. Verkostot perustuvat yrityksissäkin ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. (Varamäki 2002) Tässä tutkimuksessa luokittelu verkostoituneisiin ja ei-verkostoituneisiin yrityksiin tehtiin yritysten oman ilmoituksen perusteella. Sen perusteella verkostoituneeksi katsottiin 182 yritystä. Ei-verkostoituneita yrityksiä oli tutkituista perheyrityksistä 55 kappaletta.



## 3 PERHEYRITTÄJYYDESTÄ JA SEN MERKITYKSESTÄ

### 3.1 Perheyriytysten profiili

Perheyriytysten selkeän määrittelyn epämääräisyys vaikeuttaa myös sen selvittämistä, minkälainen profiili perheyriytksillä on Suomessa ja edelleen Pohjanmaan alueella.

Perheyriytysten liitto ry, joka on Suomeen perustettu 1997, on omana kantanaan ilmoittanut, että Suomessa kaikista yrityksistä on perheyriytksiä 80 % ja ne työllistävät noin 50 - 60 % työllisistä. Sen mukaan perheyriytksiä on kaikissa kokoluokissa, mutta suurin osa perheyriytksistä on kuitenkin pk-yrityksiä (Perheyriytysten liiton jäsenlehti 3/2004). Heinonen (2005) toteaa tutkimuksessaan, joka on kattanut kaikki Suomen perheyriytokset, että hänen tutkimusaineistossaan on 86 % perheyriytksiä, kun omistajuutta on käytetty kriteerinä, ja 65 %, kun omistaja/yrityttäjä itse on sitä mieltä, että hänen yrityksensä on perheyriytys (yrityttäjän subjektiivinen arvio). Vieläkin ongelmallisemmaksi määrän arviointi tulee, jos lähtökohdaksi otetaan se, että perheyriytäjällä tulee aina olla perhe, eli yksinyriytäjät halutaan erottaa ryhmästä. Samanlainen on tilanne, jos ammatinharjoittajat halutaan erottaa ryhmästä ja katsotaan, että lähinnä yhtiömuotoiset yritykset ovat perheyriytksiä (KTM 2005). Jos yhtenä kriteerinä pidetään edelleen sitä, että yrityksen on tullut käydä läpi sukupolvenvaihdoksen, tulevat kriteerit vieläkin tiukemmaksi. (Heinonen & Toivonen 2003 ja Heinonen 2005) Heinonen toteaa edelleen, että maan eri osissa perheyriytokset näyttivät sijoittuvan melko tasaisesti, eikä näiden välissä ollut merkittäviä eroja.

Kansainvälisissä tutkimuksissa on todettu, että perheyriytksiä on vähän harjoittamassa teollista tuotantoa ja paljon palvelualoilla, jossa pääomien tarpeet ovat vähäisempiä (Reynolds 1995). Kaikki havainnot eivät kuitenkaan tue edellistä väitettä (Jorissen ym. 2002; Westhead & Cowling 1998; Heinonen 2003) Heinosen Suomessa tehdyssä tutkimuksessa todettiin, että kauppaa ja kuljetustoimintaa harjoittavia perheyriytksiä näyttää olevan suhteellisesti eniten ja palvelutoimintaa harjoittavia vähiten. Teollisuutta harjoittaviakin perheyriytksiä oli suhteellisesti enemmän kuin mainitun alan ei-perheyriytksiä (Heinonen 2003).

KTM:n kriteereiden mukaan perheyriytukseksi voidaan lukea vain sellaiset yritykset, jotka ovat käyneet läpi vähintään yhden sukupolvenvaihdoksen. On ennustettu, että suuri osa suomalaisista yrityksistä tulee käymään lähivuosina läpi sukupolvenvaihdoksen. Heinosen ja Toivosen (2003) tutkimuksessa kävi ilmi, että noin 20 % yrityksistä oli läpikäynyt sukupolvenvaihdoksen. Malisen ja Stenholmin tutkimuksen (2003) mukaan heidän aineistostaan runsas 24,8 % oli suunnittelemassa sukupolvenvaihdosta.

### **3.1.1 Perheyritykset maailmalla**

Kansainvälisten tutkimusten perusteella perheyritysten osuus yrityskannasta on noin 50 – 80 % maasta riippumatta. Perheyrityksillä on näissä yhteyksissä tarkoitettu yrityksiä, joissa perheen, liiketoiminnan ja omistajuuden elementit ovat vuorovaikutuksessa keskenään (Grant Thornton 2000). Pohjois-Amerikassa 60 % kaikista julkisista yrityksistä ja 92 % kaikista yrityksistä on perheyrityksiä. Yhdysvalloissa perheyritysten osuus on noin 95 % ja Keski- ja Etelä-Amerikassa 65 %. Euroopassa perheyritysten osuus kaikista yrityksistä vaihtelee 60:stä 93 %:iin. Aasian maista on vähän tutkittua tietoa. Japanista löytyy kuitenkin yksi maailman vanhimmista perheyrityksistä - Houshi, joka on perustettu vuonna 718.

Länsi-Euroopassa perheyritykset ovat merkittäviä uusien työpaikkojen luoja ja niiden tuoton osuus bruttokansantuotteesta on 45 – 70 % (Perheyritysten liiton jäsenlehti 3/2004, s.35). Perheyritysten osuus bruttokansantuotteesta on Yhdysvalloissa ja Suomessa huomattavasti pienempi suhteessa perheyritysten määrään kuin muissa maissa. Kuitenkin Yhdysvaltain 500 suurimmasta yrityksestä 35 % on perheyrityksiä. Suomessa luku on 20 %.

Saksassa ja Ranskassa on paljon suuria tunnettuja perheyrityksiä, kuten Channel, Hermés, Danone, Michelin, Peugeot, L'Oréal, Henkel ja BMW. Ranskaa ja Alankomaita lukuunottamatta perheyritykset ovat työvoimaintensiivisempiä kuin muut yritykset. Osuus työllisistä vaihtelee 50:stä 80 %:iin.

Luvussa 3.2 esitettyyn taulukkoon 2 on koottu yhteenveto perheyritysten osuuksista yrityskannoista, bruttokansantuoteosuudet ja työllistämisosuudet eräissä maissa.

### **3.2 Perheyritysten merkitys**

Perheyritysten merkitystä tarkastellaan tässä selvityksessä yritysten alueelle tuoman taloudellisen merkityksen, kasvun, kansainvälistymisen ja verkostoitumisen kautta.

#### **3.2.1 Perheyritysten taloudellinen merkitys**

Yritysten taloudellista merkitystä voidaan selvittää alueelle tehtyjen investointien määrällä, alueella maksettujen palkkojen määrällä sekä alueella maksettujen verojen määrällä. Lisäksi voidaan selvittää sitä, mikä on yrityksen vuosittainen tuotto ja paljonko yritykset ovat jakaneet tuottoaan alueelle. (Laitinen & Ittonen 2004)

Seuraavassa taulukkoon on koottu yhteenveto perheyritysten taloudellisesta merkityksestä eräissä maissa.

**Taulukko 2.** Perheyriytysten osuudet yrityksistä, bruttokansantuotteesta ja työllistäjistä

Maa	% yrityksistä	% bruttokansantuotteesta	% työllistäjistä
Yhdysvallat	95	40	60
Italia	93		79
Suomi	80	40-45	40-60
Kreikka	80		
Kypros	80		
Ruotsi	79		
Espanja	75	65	
Alankomaat	74	54	43
Portugali	70	60	
Belgia	70	55	
Englanti	70		>50
Saksa	60	55	58
Ranska	>60	>60	45
Australia	75	50	50

(Family Business Review, December 2003)

Taulukostakin voidaan päätellä, että perheyriytokset muodostavat selkeästi talouden selkärangan eri maissa ja niillä on johtava asema työllistäjänä kaikkialla maailmassa.

Tämän selvityksen tarkoituksena oli myös selvittää perheyriytysten taloudellista merkitystä alueen kannalta. Taloudellista merkitystä on selvitetty vastaajien antamien tietojen perusteella seuraavilta osin:

### 3.2.2 Perheyrittysten kasvu

#### Yleistä

Kasvuyritysten merkitys taloudellisen kasvun, kilpailukyvyn ja työllisyyden kannalta on todettu varsin keskeiseksi tekijäksi yhteiskunnassa. Vuonna 2006 tehdyn selvityksen mukaan Suomessa oli kasvuhakuisia yrityksiä 9 % teollisuusyrityksistä ja 6 % kaikista yrityksistä (Lehto 2006). Kasvuyritykset luovat kuitenkin 50 – 80 % uusista työpaikoista. Siten ne ovat tärkeitä sijaintialueilleen. Mainituista syistä johtuen elinkeinopoliittinen mielenkiinto Suomessakin on alkanut voimakkaasti kohdistua kasvuyrityksiin.

Yleensä on havaittu, että kasvu- ja vientiyrittysten osuus on sitä korkeampi, mitä kehittyneempi on kyseisen maan talous ja innovaatiojärjestelmä (GEM 2005). Suomalaisyrittysten kohdalla tämä ei kuitenkaan pidä kovin hyvin paikkaansa. Lisäksi on havaittu, että kasvuhakuisen yrittäjän perustama yritys on tietointensiivinen ja toimii verkostomaisesti. Se on alusta lähtien muita uusyrityksiä suurempi: perustaja-yrittäjiä on useita sekä työntekijöitä ja pääomaa on enemmän (Pajarinen & Rouvinen 2006).

Kaikki yritykset eivät halua kasvaa. Suurin osa yrityksistä perustelee kasvuhaluttomuuttaan sillä, että yritys on jo sopivan kokoinen. Yritys voi menestyä myös kasvua tavoittelematta. Menestyminen kuitenkin edellyttää jatkuvaa uusiutumista, osaamisen kehittämistä, innovaatiotoimintaan panostamista, investointeja ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien hakemista. Yrittäjälle kasvu ei ole itsetarkoitus. Se on yksi monista tavoista hakea parempaa kilpailuasemaa ja kannattavuutta. Vain kannattava yritys voi työllistää. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006) Saattaa olla, että valtaosalle suomalaisista yrittäjistä tärkeintä ei ole nopea vaurastuminen vaan mahdollisuus toimia itsenäisenä päätöksentekijänä ja tehdä mielekästä työtä, jossa voi toteuttaa itseään. Eräissä aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu, että yrittäjät kokevat kasvun ulkoiset ongelmat sisäisiä esteitä suuremmiksi. Ulkoisia esteitä ovat mm. kiristyvät kilpailutilanne, työehtosopimukset, byrokratia, työvoiman saatavuus, yritysverotus ja talouspolitiikan ennustamattomuus. Sisäisiksi esteiksi on katsottu mm. vähäiset markkinointiresurssit, johdon ajan puute, myynti- ja markkinointiosaamisen puuttuminen sekä haluttomuus riskirahoitukseen (mm. Heinonen & Pukkinen 2005; Halttunen 2004) Kasvun esteet ovat kuitenkin hyvin erityyppisiä liiketoiminnan elinkaaren eri vaiheissa.

Suomessa kasvuyritysten määrä on todettu kansainvälisissä vertailuissa vain keskimääräiseksi ja muita Pohjoismaita alhaisemmaksi (Autio 2003). Suomalaisyrittukset ovat muiden Pohjoismaiden yrityksiin verrattuna haluttomia palkkaamaan ulkopuolista työvoimaa ja kasvattamaan yrityksiään. Tekesin teknologiakatsauksen mukaan kasvuhakuisen yrittäjän perustama uusi yritys on tietointensiivinen ja toimii verkostomaisesti. Se on alusta lähtien muita uusyrityksiä suurempi eli perustaja-yrittäjiä on useita ja sekä työntekijöitä että pääomaa on enemmän kuin keskivertoyrityksessä. Tekesin teknologiakatsaukseen on koottu yhteen 3 vuoden ajalta yli 30 osatutkimuksen löydökset yrittäjyydestä (Pajarinen & Rouvinen 2006)

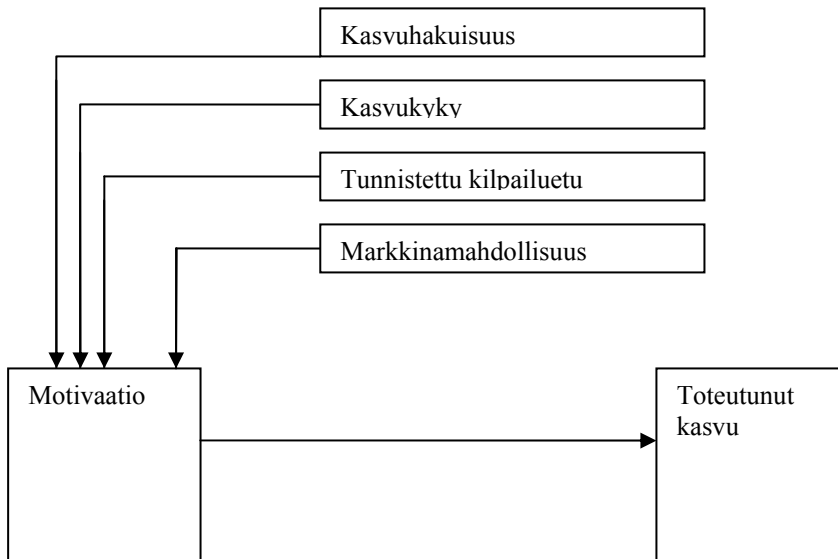
Kun kasvuyritykselle ei ole olemassa mitään yksiselitteistä määritelmää, kasvulla tarkoitetaan tilanteesta riippuen hyvin eri asioita. Kasvuyritysten määrää selvitetessä eroja syntyy riippuen siitä, mitä kasvun tunnuslukua käytetään. Viimeaikaisessa kasvuyrittäjyyden tutkimuksessa on verrattain paljon analysoitu kasvun mittareita ja siihen liittyviä kriteereitä. Yritysten kasvun mittaaminen on osoittautunut moniulotteiseksi ja dynaamiseksi kokonaisuudeksi.

Esimerkiksi liikevaihdon kasvulla mitattuna kasvuyrityksiä on enemmän kuin henkilöstömäärän kasvulla mitattuna. Monien selvitysten mukaan kasvuyrittäjyydessä on kyse pitkäjänteisestä kasvusta, jonka mittaaminen vaatii taloudellisten tunnuslukujen lisäksi myös laadullisten ja toiminnallisten tekijöiden huomioonottamista. (EK-yrittäjyyden edistäminen). Kasvun mittaamisessa tulisikin hyödyntää useita erilaisia mittareita. Jos käytetään vain yhtä mittaria kasvun kokonaisuuden hahmottamiseen, on mittaaminen rajallista (Stenholm 2005).

Kasvuyritysten tunnistuksessa on usein käytetty kahdenlaisia mittareita: objektiivisiä sekä subjektiivisiä. Objektiivisistä mittareista yleisimmin on tarkasteltu seuraavia yrityksen ominaisuuksia: liikevaihto, henkilöstön määrä ja kannattavuus. Subjektiiviset mittarit puolestaan tarkastelevat yrittäjien tai yritysjohton omaa arviota yrityksen kasvusta, kasvuhaluudesta ja kasvuvalmiuksista. Julkisten yrityspalveluorganisaatioiden yhteistyössä (TE-keskukset, Finnvera, FinPro ja Tekes) on käytetty määritelmää, jossa kasvuun on liitetty neljä ensisijaisesti subjektiivisesti mitattavissa olevaa ominaispiirrettä:

- kasvuhakuisuus
- kasvukyky
- tunnistettu kilpailuetu
- markkinamahdollisuus (Saurio 2005; Lehto 2006; Net Effect : Kaakkois-Suomen kasvuyritykset 2006).

Näiden tekijöiden vaikutuksia kuvataan seuraavassa kuviossa:



**Kuvio 2.** Kasvun ajurit – näkökulma kasvuyrittäjyyteen (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006)

Mainitut tekijät vaikuttavat yrityksen kasvumotivaatioon ja sitä kautta kasvuun ja edesauttavat siten kasvun toteutumista. Perheyritystutkimuksissa yrityksen kasvu on jäänyt melko vähälle huomiolle tähänastisissa tutkimuksissa (Malinen 2003).

Tässä yhteydessä keskitytään perheyritysten kasvuun ja tarkastelu lähtee pelkästään objektiivisista mittareista. Kasvuyritykseksi katsotaan yritys, jonka tulos on kasvanut vähintään 10 % kahden viimeisen vuoden aikana.

### Perheyritysten kasvu aikaisemmassa kirjallisuudessa

Talouden kasvun ja työllisyyden kannalta ratkaisevassa asemassa ovat kasvavat ja menestyvät yritykset. Suomen keskeinen ongelma on kuitenkin pienten yritysten kasvuhaluttomuus ja keskisuurten yritysten puute. Verkostoituneessa taloudessa on välttämätöntä, että yrityksillä on kasvupotentiaalia omaavia kumppaneita, jotka kykenevät vastaamaan suuristakin kokonaisuuksista. Elinkeinoelämän keskusliitto pyrki edistämään yritysten kasvupyrkimyksiä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006)

Perheyritysten kasvua mitattaessa, ovat tulokset olleet usein varsin ristiriitaisia. Perheyrityksen on nähty kasvavan hitaammin kuin muiden. Osa tutkijoista on tullut tulokseen, että perheyritysten ja muiden välillä ei ole olemassa mitään eroja ja osa on nähnyt, että perheyritykset kasvavat nopeammin kuin muut. Tämä näkyy mm. seuraavista tulkinnoista.

Perheyritysten joukossa on todettu olevan vähemmän potentiaalisia kasvuyrityksiä kuin ei-perheyrityksissä. Perheyritysten kasvua tutkittaessa perheyritysten on usein todettu kasvavan muita yrityksiä hitaammin (Donckels & Lambrecht 1999; Donckels

& Frölich 1991). Usein on myös todettu, että perheyrietykset ovat muita yrityksiä kasvuhaluttomampia (Ward 1997). Monien havaintojen mukaan peritty raha jäykistää helposti perheyrietyksen. On vaikea luopua vanhasta ja pelätään, että uuden luominen vaarantaa henkilökohtaisen varallisuuden. Omistajat tyytyvät helposti huonoon kannattavuuteen. (Iivonen 2004) Lisäksi perheyrietykset kokivat ympäristössään olevan vähemmän kasvumahdollisuuksia kuin ei-perheyrietykset. (Toivonen 2003)

Toisaalta muutamissa tutkimuksissa on osoitettu, että perheyrietysten kasvuhakuisuus ei poikkea ei-perheyrietyksistä (Daily & Thompson 1994; Malinen 2003). Erot yritysten kasvuhakuisuudessa johtuvat yritysten iästä, toimialasta ja koosta (Jorissen ym. 2002).

Mm. Pukkisen vuonna 2005 suorittamassa vertailussa, joka koski perheyrietyksiä ja ei-perheyrietyksiä, perheyrietykset saivat suuremmat kasvua osoittavat luvut kuin ei-perheyrietykset (Pukkinen 2005). Perheyrietykset ovat tarkkaavaisia omistajia, jotka suhtautuvat avoimesti ympäristön tapahtumiin, ylläpitävät yrityksen uusiutumiskykyä, mutta samanaikaisesti välttävät tietoisesti liiallista riskinottoa. (Toivonen 2003; Stenholm 2005) Kuitenkin on todettu, että perheyrietykset suhtautuvat kasvuun muita myönteisemmin ja niillä oli myös muita useammin kasvupyrkimyksiä (Stenholm 2005).

Koiranen tutki suomalaisia yli 100 vuotta vanhoja perheyrietyksiä ja totesi, että yksi niiden keskeinen yritystoimintaan liittämä arvo oli kasvuhalukkuus (Koiranen 2002). Kasvuhalukkuus painottuu juuri pieniin perheyrietyksiin. Suurissa perheyrietyksissä nähtiin yrityksillä kuitenkin olevan enemmän kasvun edellyttämiä resursseja, osaamista ja taloudellisia resursseja kasvua varten. Suurissa perheyrietyksissä korostuvat kasvukyky ja kasvukyvyyn ja kasvuhalun yhteisvaikutukset. (Stenholm 2005)

On myös huomattu, että perheyrietyksissä yritysten kasvu on ollut kannattavampaa kuin ei-perheyrietyksissä. Tämän on nähty osoittavan, että perheyrietyksissä panostetaan yritystoiminnan kasvattamisen ohella myös yritystoiminnan jatkuvuuteen. Perheyrietyksissä onkin havaittu olevan selvästi pyrkimystä sukupolvien yli jatkuvaan toimintaan, mikä on erottanut ne ei-perheyrietyksistä. Lisäksi perheyrietykset ovat alttiimpia kasvamaan kansainvälisesti ja näiden yritysten markkinaosuus on kasvanut useammin kuin ei-perheyrietysten (Stenholm 2005: 38).

Erityisesti eri kasvumittareiden yhdistelmien sekä odotetun liikevaihdon ja henkilöstömäärän perusteella mitattaessa, perheyrietysten joukossa on todettu olevan muita yrityksiä useammin kasvuyrityksiä. Perheyrietykset ovat näyttäneet suhtautuvan muita yrityksiä myönteisemmin kasvuun ja niillä on todettu olevan myös muita yrityksiä useammin pyrkimyksiä kasvuun (Stenholm 2005):

Lehtonen (1999) on mallintanut pk-yritysten kasvustrategiavaihtoehtoja, joita hänen mukaansa voivat olla:

- 1) markkinaosuuden parantaminen nykyisillä markkinoilla
  - 2) laajentuminen uusille markkinoille
  - 3) uusien läpimurtotuotteiden kehittäminen tai
  - 4) uusien tuote-/markkinakonseptien kehittäminen (diversifioituminen).
- (Lehtonen 1999)

Esitetyissä strategiavaihtoehdoissa ei sinänsä ole mitään eroja muiden yritysten kasvustrategioihin verrattuina. (vrt. Leminen & Westerlund 2008)

Perheyrietykset voivat kasvaa myös *yritystostoin tai fuusioitumalla* tavoitteenaan suuremmat liiketoimintaresurssit tai kilpailijan hallitseman markkinaosuuden, asiakassuhteen tai jakelutien valtaaminen. Usein nopeaan kasvuun pyrkivät yritykset pitävät orgaanista kasvua liian hitaana ja pyrkivät tietoisesti nopeuttamaan sitä yritystostoin. Yritystoston motiivina voi olla paitsi markkinaosuuden ja liikevaihdon kasvattaminen myös operatiivisen toiminnan (tuotannon, ostotoiminnan, markkinoinnin ym.) mitatakaavaetujen saavuttaminen, suhdannevaihtelujen ja kassavirran tasapainottaminen, pääsy halutuille markkinoille tai tietyn tuotanto- tai teknologiaosaamisen haltuun saanti. Yritystoston perimmäisenä syynä voi olla myös toimialan sisäisen kilpailun vähentäminen, jonkun tietyn kilpailijan eliminointi tai nopeampi pääsy markkinoille. (Lehto 2006)

### **Yritysten kasvua tukevat tai jarruttavat toimintaympäristö ja -verkot**

Yrityksen kasvuun vaikuttavat oleellisesti sen toimintaympäristö ja sidosryhmät, jotka joko mahdollistavat tai rajaavat yrityksen toimintavapautta. Yritystä ympäröivä paikallinen yrittäjäilmasto, elinkeinoelämän ja hyvinvoinnin infrastruktuuri sekä muut lähiympäristön yritykset vaikuttavat yrityksen kehitykseen erityisesti silloin, kun lähiympäristö on samalla myös tuotteiden tai palvelujen päämarkkina-alue. Tämänkaltainen tilanne vallitsee monien palveluyritysten osalta koko yrityksen olemassaolon ajan ja myös monen teollisen yrityksen alkuvaiheessa. (Lehto 2006)

Innovaatiot ja luova johtaminen mahdollistavat yrityksen kasvun. Joseph Schumpeterin (2000) mukaan innovaationa pidetään sellaista teknistä, organisatorista tai toimintataparatkaisua, jonka yritys itse kehittää tai ottaa käyttöön itselleen uutena asiana joko suoraan tai soveltaen sitä omissa tuotteissaan ja palveluissaan sekä tuotanto- ja palveluprosesseissaan. Yritysten verkostoitumisen on todettu vaikuttavan positiivisesti kasvuun.

### **Kasvun taustalla on aina omistajan/yritysjohdajan halu kasvattaa yritystään**

Toivonen (2003) on luonut kasvun ehtojen mallin. Mallissa on hyödynnetty edellä selvitettyjä subjektiivisia mittareita. Sen mukaan kasvavan yrityksen on täytettävä kolme ehtoa. Ensimmäinen ehto edellyttää yritykseltä kasvuhaluja. Tämä liittyy yrittäjän,



liikkeenjohdon tai omistajien subjektiivisiin piirteisiin, persoonallisuuteen ja psykologisiin tekijöihin. Näiden pohjalta syntyy strategisia valintoja, jotka ilmentävät asennetta yrityksen kasvuun (Ajzen 1991; Kreuger ym. 2000). Yritys ei voi kuitenkaan tuottaa kasvua ilman, että sillä on kykyä kasvaa. Yritys tarvitsee resursseja ja osaamista voidakseen hyödyntää kasvumahdollisuutensa ja kasvuhalunsa. Erityisen keskeisenä tässä yhteydessä pidetään liikkeenjohdon osaamista ja toimenpiteitä. (Toivonen 2003; Stenholm 2005). Näiden lisäksi yrityksellä tulee olla kasvumahdollisuuksia. Ulkoinen ympäristö tarjoaa yritykselle kysyntää ja markkinoita, jotka ovat välttämättömiä kasvun edellytyksiä. Edellä mainittujen kolmen ehdon tulee olla yhtäaikaaisesti voimassa, jotta kasvua voisi tapahtua.

Nopeasti kasvavat yritykset hakevat usein kasvua kansainvälisiltä markkinoilta. Mäki-Fräntin tutkimus osoitti kuitenkin, että hänen tutkimusaineistossaan (n. 1000 pk-yritystä) peräti 2/3 yrityksistä haki kasvua korkeintaan kotimarkkinoilta. Nämä olivat hitaasti kasvavia yrityksiä. ( Mäki-Fränti 2006)

Halttunen (2004) on tutkinut perheyritysten kasvudynamiikkaa: yrityksen alkuvaiheessa koko yritys ja sen toiminta personoituu perustajaan, mutta myöhemmin yrityksen kasvaessa (esim. palkattaessa uutta ammattijohtoa) yrittäjäyys ja johto eriytyvät. Samalla tavallisimmin omistajat ja yritysjohto määrittelevät yritykselle kasvutavoitteet, joihin koko organisaatio ja erityisesti yrityksen johto sitoutuvat tai sitoutetaan kasvuoptioiden ja muiden palkkioiden avulla.

Kasvun käynnistymisen taustalla merkittävin tekijä on omistajien halu kasvattaa yritystään. Osa yrityksistä ei halua kasvaa eikä mennä mukaan kasvuun edes silloin, kun toimintaympäristö tarjoaisi siihen selviä mahdollisuuksia. Tutkimusten mukaan jotkut yritykset pyrkivät kyllä tarttumaan ympäristön tarjoamiin mahdollisuuksiin mutta toimivat periaatteessa entiseen tapaan, jolloin ne voivat kasvaa vähitellen enintään keskisuuriksi yrityksiksi.

Kasvu edellyttää selkeää tavoitteen asettamista, strategiavalintaa ja määrätietoista kykyjen ja taitojen sekä osaamisen kehittämistä strategisen tavoiteasetannan suuntaan. Tuotteiden kysynnän ja yrityksen kasvun eri vaiheissa yritysjohdon on panostettava eri intensiteetillä toimintaympäristöön, yhteistyötahoihin, markkinoiden ja kilpailijoiden analysointiin ja asiakassuhteiden hoitoon. Yrityksen alkuvaiheessa toimintaympäristön ja yhteistyötahojen merkitys on huomattavan suuri. Myös monilla julkisen vallan toimenpiteillä, mm. erilaisilla kehittämishankkeilla ja tukimuodoilla, on alku- ja kasvuvaiheessa suuri merkitys. Myöhemmin yrityksen kasvaessa sen on enintään enemmän kiinnitettävä huomiota kilpailijoihin ja asiakassuhteiden hoitoon sekä oman kilpailukykyensä tunnistamiseen ja kehittämiseen.

Yrityksen toimintaympäristöllä, teknisellä infrastruktuurilla, osaavan työvoiman saannilla, logistiikalla ym. tekijöillä, on nykyään yhä suurempi merkitys yritysten kasvuun sijaintipaikan valinnassa. Aikaisemmin valinta saattoi tapahtua esimerkiksi tontin, raaka-aineiden saannin, kehitysalueavustusten tai kuljetusyhteyksien perusteella.

Perheyritysten kasvumallissa kasvuun vaikuttaviksi voimiksi on tunnistettu mm. yrityksen toimintaympäristö, markkinat, perhe sekä pääoma- ja resurssimarkkinat.

Mainittujen tekijöiden merkitys kasvulle riippuu kasvun vaiheesta ja omistajien ja yritysjohdon kasvuhalusta. (Halttunen 2004).

Toisaalta perheyritysten kasvua tarkasteltaessa on nähty, että perheyrietykset kasvavat muita hitaammin (Donckels & Frölich 1991), ovat kasvuhaluttomampia (Ward 1997) ja vähemmän halukkaita kansainvälistymään kuin muut yritykset (Graves & Thomas 2003). Perheyritysten on myös nähty suhtautuvan toimintaympäristöönsä epäluuloisemmin kuin ei-perheyritysten (Donckels & Frölich 1991).

Mäki-Fräntin (2006) mukaan kasvuhakuisuus näyttää selittävän sekä liikevaihdon että henkilöstön toteutunutta kasvua erityisesti voimakkaammin kasvuhakuisten yritysten kohdalla. Kasvuhakuisuuden ja toteutuneen kasvun välinen yhteys viittaa siihen, että yrityksen kasvu ei ole pelkästään sattuma vaan tulos yrittäjän tavoitteellisesta ja sitoutuneesta toiminnasta yrityksen kasvattamiseksi. Toimivan kasvustrategian löytäminen näyttää olevan hankalaa yrittäjälle. Niistä kasvukeinoista, joita yrittäjät näyttävät pitävän tärkeänä sekä tuotannon laajentaminen että tuotekehitys selittävät yrityksen kasvua. Yritys voi pyrkiä olemaan alansa edelläkävijä tuotekehityksen saralla. Yrittäjä ei silloin tyydy siihen, että seurailisi vain alan kehitystä ja panostaisi tuotekehittelyyn vasta silloin, kun kilpailu siihen pakottaa. Yrittäjien halu ja mahdollisuudet ottaa riskejä ja laajentaa toimintaansa selittävät yritysten kasvua.

Kasvuhalun perimmäisenä lähtökohtana on pidetty sitä, kokeeko yrittäjä kasvusta aiheutuvan hänelle hyötyä ja kokeeko hän selviävänsä olemassa olevista kasvun haasteista. Kasvuhalun kehittämiseksi tulisi pyrkiä luomaan sellainen toimintaympäristö, jossa kasvu ei ole jotain erityistä vaan jokapäiväistä toimintaa. Tämä onkin paljolti kiinni yrittäjän asenteista. (Toivonen ym. 2005)

Yrityksen kasvukyky liittyy läheisesti yrityksen resursseihin ja osaamiseen. Yrittäjän tulee tietysti nähdä kasvun mahdollisuudet ja tarttua niihin. Yrittäjän kasvuaikomuksiin liittyy läheisesti yrittäjän käsitys kyvykkyydestään toimia yrityksen kasvaessa. Yrittäjän intentiot eivät muutu kasvuksi ilman muutosta osaamisesta. Kasvuun suhtaudutaan myönteisemmin, mikäli se ei vaikuta yrityksen johtamiseen, riippumattomuuteen tai vakauteen. (Heinonen & Pukkinen 2005)

Kasvumahdollisuus mielletään yleensä ulkoisen ympäristön ominaisuudeksi. Kasvumahdollisuuksia ei havaita automaattisesti, vaan olemassa oleva tietovaranto auttaa havaitsemaan niitä. Yrittäjiä tulisi altistaa näkemään kasvumahdollisuuksia ja heitä on kannustettava rohkeasti tarttumaan niihin (Toivonen ym. 2005).

Perheyrietyksen kasvumallissa kasvuun vaikuttaviksi voimiksi on tunnistettu mm. yrityksen toimintaympäristö, markkinat, perhe sekä pääoma- ja resurssimarkkinat. Em. tekijöiden rooli ja merkitys kasvulle riippuu mm. kasvun vaiheesta ja omistajien tai yritysjohdon kasvuhalusta. (Halttunen 2004)

Joidenkin tutkimusten mukaan nuoret ja pienet yritykset kasvavat suurempia ja vanhempia nopeammin. (Storey 1994) Vanhempien yritysten kasvu on stabiilimpaa. Henkiinjäämisen todennäköisyys taas kasvaa yrityksen iän ja koon myötä. (Storey 1994) Kangasharjun (2000) mukaan uudet yritykset kasvavat useammin enemmän

kuin vanhat, ja yrityksen kasvun todennäköisyys vähenee omistaja-johtajan iän kasvaessa. Tornikoski on kuitenkin tehnyt tutkimuksessaan havainnon, jonka mukaan yrityksen iällä ei olisi merkitystä kasvun kannalta, vaan ainoastaan yrittäjän iällä. Sen mukaan nuorilla yrittäjillä on enemmän kasvuhaluja kuin vanhoilla (Tornikoski 2008). Edellisen perusteella voisi tietysti vetää varovaisen johtopäätöksen perheyritystenkin suuntaan. Tämä näyttäisi viittaavan siihen, että perheyritysten kasvu on melko maltillista, lukuun ottamatta markkinoille tulon vaihetta tai sukupolvenvaihdoksen jälkeistä aikaa, jolloin kasvu voi olla nopeaa. Tämä voi saada selityksensä myös siitä, että perheyrittäjällä on silloin suhteellisen nuori omistaja.

### **3.2.3 Perheyritysten kansainvälistyminen**

Kapeiden kotimarkkinoiden vuoksi taloudellisen kasvun välttämätön edellytys on suomalaisyrityksillä ollut vienti ja toiminnan kansainvälistyminen. Kiristynyt kilpailu kotimarkkinoilla on lisännyt yhä useamman pienen ja keskisuurenkin yrityksen tarvetta kansainvälistyä. Kasvuyrityksille pidetään usein luonteenomaisina sitä, että ne hakevat kasvua ulkomailta. Vientitoimintaa harjoittavista yrityksistä varsin suuri osa on sellaisia, jotka harjoittavat vientiä osana jonkin toisen suomalaisen yrityksen tuotekokonaisuutta. Pääosa tavaraviennistä kulkee suurten teollisuusyritysten kautta. Pk-yritysten (tässä alle 250 hengen yritykset) osana on olla alihankkijoina, eli välillisinä viejinä suurille teollisuus- ja rakennusyrityksille. Kauppa- ja teollisuusministeriön Pk-yritysten toimintaympäristö- ja kehitysnäkymät -selvityksen mukaan vain 52 % pk-yrityksistä harjoittaa suoraan vientiä ulkomaisille tilaajille. Loput "vientiyrittäjä" toimi välillisinä viejinä.

Suomessa toimi vuonna 2004 runsaat 7 925 vientiyrittäjä, mikä on 3,5 % kaikkien yritysten määrästä. Suhteellisen pienestä lukumäärästä huolimatta vientiyrittäjien osuus kaikkien yritysten liikevaihdosta oli yli 60 % (tässä tiedot vientiyrittäjien määrästä ja viennin arvosta perustuvat yritysten omaan ilmoitukseen veroilmoituslomakkeella). Viennistä 85 % kertyy teollisilta toimialoilta, 14 % palvelualueilta ja yksi % muilta toimialoilta. Suuria vientitoimialoja ovat sähkö- ja elektroniikkateollisuus, konepajateollisuus, kemiallinen ja mekaaninen metsäteollisuus ja kulkuneuvojen valmistus. Palvelualueilla huomattavaa vientiä kirjautuu kaupan alalle, liikenteeseen ja liike-elämän palvelualueille.

Menestyvät vientiyrittäjät ovat onnenpotku sijaintiseuduilleen. Valtaosa vientiyrittäjistä ja niiden alihankkijoista on asettunut Etelä- ja Länsi-Suomen rannikkoseuduille lähelle merellisiä kuljetusreittejä. Pohjalaiset yritykset ovat aina pärjänneet hyvin vientitoiminnassa.

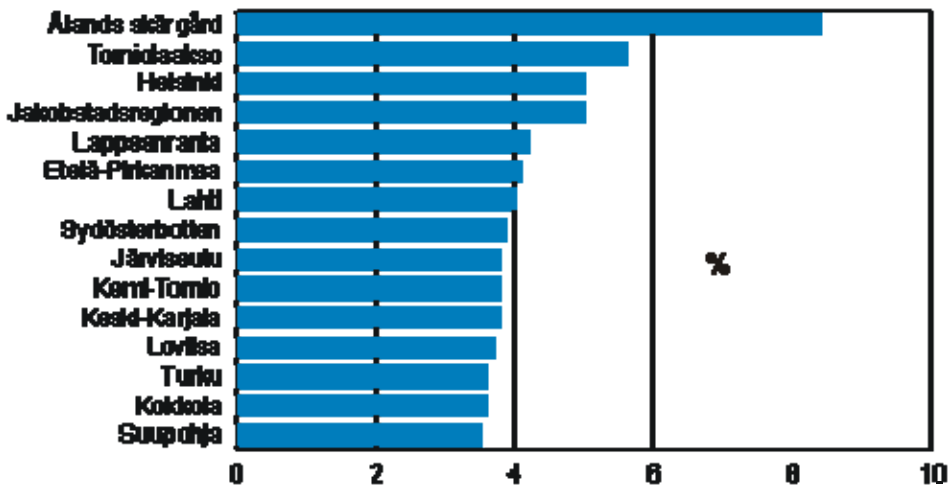
Maakunnittain tarkasteltuna viennin arvo keskittyy Uudellemaalle ja siellä erityisesti Helsingin seudulle. Uudenmaan merkitystä korostaa se, että suurten monitoimipaikkaisten yritysten vienti kirjautuu veroilmoituslomaketiedon pohjalta yritysten kotikuntaan, vaikka varsinainen tuotannollinen toiminta (yhtiöittämättömät tulosityksiköt, kuten tehtaat yms.) tapahtuisi muualla maassa.

Viennin “keinotekoinen” keskittyminen Uudellemaalle ei näy sanottavasti vientiyri-  
tysten suhteellisessa osuudessa, vaikka niitä on siellä määrällisestikin eniten (ks. tau-  
lukko). Vaikka suurten monitoimipaikkaisten osuus kaikkien yritysten liikevaihdosta  
ja henkilöstöstä on huomattava, on monitoimipaikkaisia yrityksiä Tilastokeskuksen  
yritys- ja toimipaikkarekisterin mukaan vain neljä % maamme kaikista yrityksistä.

Jos vientiyri-tysten liikevaihto suhteutetaan maakunnittain kaikkien yritysten liike-  
vaihtoon, nousee vientiyri-tysten liikevaihto-osuus yli 50 %:iin Uudenmaan ohella  
Päijät-Hämeessä, Pohjanmaalla, Itä-Uudellamaalla, Satakunnassa ja Kanta-Hämeessä.  
Alueen kaikkien yritysten työntekijämäärään suhteutettuna viennin arvo oli korkein  
Pohjanmaalla, Uudellamaalla, Itä-Uudellamaalla ja Lapissa.

Seutukunta-kohtainen tarkastelu tuottaa kuitenkin tarkemman kuvan vientiyri-tysten  
merkityksestä kuin maakunta-kohtaiset tilastot, sillä maakunnat ovat erikokoisia ja  
niiden sisällä on yritystoiminnaltaan heterogeenisiä osa-alueita. Seutukunnittain tar-  
kasteltuna vientiyri-tyksiä on Manner-Suomessa suhteellisesti eniten Torniolaaksossa,  
jonka jälkeen tulevat Helsingin ja Pietarsaaren (Jakobstadsregionen) seudut (ks. ku-  
vio).

**Taulukko 3.** Seutukunnat, joissa vientiyri-tysten osuus kaikista yrityksistä oli keskiarvoa (3,5 %) suurem-  
pi vuonna 2002 (tarkistettu v. 2004)



Merkillepantavaa on, että monet Pohjanlahteen rajoittuvat seutukunnat kuuluvat,  
Torniojokilaakso mukaan lukien, vientisuuntautuneisiin alueisiin. Sijoittautuminen  
Pohjanlahden rannalle on johtunut siitä, että Itämeri tarjoaa valmiin “autostradan”  
vientitavaroiden kuljetuksille. Sisämaassa Etelä-Pirkanmaan, Lahden ja Lappeenran-  
nan seuduilla on paljon vientiyri-tyksiä. (Tilastokeskus 2004)

Toisaalta Pohjanmaan TE-keskuksen mukaan vanhan Vaasan läänin alueella tilasto-  
jen mukaan Vaasan kaupungin alueelta vientiä kertyy enemmän kuin kaikilta Etelä- ja

Keski-Pohjanmaan 39 kunnasta yhteensä. Vaasan jälkeen selvästi suurin viejä oli Pietarsaaren kaupunki, jonka vienti on suurempaa kuin koko Keski-Pohjanmaan alueen vienti yhteensä. (Pohjalainen 14.11.2002) Sekä Vaasassa että Pietarsaassa ovat alueen suurimmat yksittäiset viejätkin. Niitä ovat mm. Wärtsilä, ABB, UPM.

### **Perheyritysten kansainvälistyminen aikaisemmassa kirjallisuudessa**

Perheyrityksetkin voivat kasvaa hankkimalla uusia asiakkaita uusilta markkina-alueilta, myös kansainvälisiltä markkinoilta (Ansoff 1965, Hyrsky & Lipponen 2004). Stenholm on havainnut, että perheyritykset ovat alttiimpia kasvamaan kansainvälisesti ja näiden yritysten markkinaosuus on kasvanut useammin kuin ei-perheyritysten. On myös huomattu, että perheyrityksissä kasvu on ollut kannattavampaa kuin ei-perheyrityksissä. Tämän on nähty osoittavan, että perheyrityksissä panostetaan yritystoiminnan kasvattamisen ohella myös yritystoiminnan jatkuvuuteen (Heinonen & Pukkinen 2005; Lehtonen 1999). Tämän on nähty erottavan ne ei-perheyrityksistä (Stenholm 2005). Aikaisemmat selvitykset osoittavat myös, että kansainvälistyneet perheyritykset tuovat hyvinvointia alueelle lisääntyvien työpaikkojen, investointien ja verotulojen kautta (Ollus, Ranta & Ylä-Anttila 1998).

Perheyritysten kansainvälistymisestäkin on eri tutkijoilla hyvin ristiriitaisia käsityksiä. Toisaalta perheyrityttäjyyden katsotaan edustavan kaikkea sellaista, mikä on tavoiteltavaa yleensäkin yritystoiminnassa (Kets de Vries 1993). On osoitettu, että perheyritysten kasvuhakuisuus ei poikkea ei-perheyritysten kasvuhakuisuudesta (Daily & Thompson 1994; Malinen 2003; Stenholm 2005).

Eräiden tutkimusten mukaan myös kansainvälistymisen aste on verrattavissa ei-perheyrityksiin. Erityisesti tämä näkyy vanhempien ja suurempien perheyritysten kohdalla (Graves & Thomas 2003).

On todettu, että kunkin maan puitetekijöiden laatu (mm. yrittäjyyspolitiikan ja tukitoimien taso, rahoituksen saatavuus, teknologian siirto uusiin yrityksiin) on positiivisessa yhteydessä erityisesti kasvu- ja vientihakuiseseen yrittäjyyteen (Autio 2003). Tässä mielessä Suomessa olisi hyvät mahdollisuudet lisätä kasvuyrittäjyyttä myös kasvattamalla toimintaa kansainvälistymisen kautta.

Aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että verkostot voivat auttaa perheyrityksiä kansainvälistymisen yhteydessä kahdella tavalla. Verkostot edistävät kansainvälistymistä koskevan tiedon ja kansainvälisten kontaktien saamista. Lisäksi verkostosta on apua kansainvälistymisen edellyttämien resurssien ja siinä vaadittavien ominaisuuksien kehittämisessä ja hankkimisessa (Graves & Thomas 2003). Silti aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että perheyrityksillä on vähemmän verkostosuhteita ja yhteistyötä kuin ei-perheyrityksillä (Litz 1997). Osittain tästä ehkä johtuukin se, että perheyrityksillä on todettu olevan enemmän vaikeuksia operaatioidensa kansainvälistämisessä kuin ei-perheyrityksillä (Graves & Thomas 2003). Vähäisen vuoro-vaikutuksen on nähty vaikuttavan siihen, että perheyritykset nojaavat toiminnassaan enemmän yrityksen traditioihin ja historiaan ja panostavat vähemmän kykyjensä kehittämiseen pärjätäkseen kansainvälisillä markkinoilla (Kets de Vries 1993). Monesti

perheyriyten traditioihin kuuluu toimia kotimarkkinoilla. Perheyriyket ovat usein pienempiä kuin muut yriyket ja niiltä puuttuu sen vuoksi tarvittavia resurssuja, jotta kansainvälistyminen olisi mahdollista (Graves & Thomas 2003).

Kapeiden kotimarkkinoiden vuoksi taloudellisen kasvun välttämätön edellytys on suomalaisyriyksillä ollut vienti ja toiminnan kansainvälistyminen. Kiristynyt kilpailu kotimarkkinoilla on lisännyt yhä useamman pienen ja keskisuurenkin yriyksen tarvetta kansainvälistyä. Kasvuyriyksille pidetään usein luonteenomaisina sitä, että ne hakevat kasvua ulkomailta. Vientitoimintaa harjoittavista yriyksistä varsin suuri osa on sellaisia, jotka harjoittavat vientiä osana jonkin toisen suomalaisen yriyksen tuotekokonaisuutta esim. alihankkijoina. Näitä on myös perheyriyten joukossa. Kauppa- ja teollisuusministeriön selvityksen mukaan vain 52 % pk-yriyksistä harjoittaa suoraan vientiä ulkomaisille tilaajille. (KTM 2005 )

### **3.2.4 Perheyriyten verkostoituminen**

Yriyten vapaaehtoinen yhteistyö voi olla hyvin monimuotoista. Siinä voi olla kysymys resurssien yhteiskäytöstä, vapaaehtoisesta yhteenliittymästä, jolla tähdätään kilpailuaseman parantamiseen. Yhteistyö voi olla vertikaalista (kuten alihankintasuhteet) tai horisontaalista. Yhteistoiminnan intensiteetti voi vaihdella tiukasta hyvinkin löysään yhteistühön. Yhteistühön yhteydessä on alettu puhua verkostoitumisesta ja verkostoista.

Verkostoilla tarkoitetaan pitkäaikaiseksi tarkoitettua yriyten juridisesti riippumattomien talousyksiköiden tiedon vaihtoa ja yhteistoimintaa arvonlisäyksen saamiseksi. Verkostoista voi kasvaa verkostojen verkostoita eli klustereita.

Verkostoajattelussa tarkastellaan ilmiöitä yhden organisaation sijasta verkoston näkökulmasta. Verkosto koostuu toimijoiden, toimintojen ja voimavarojen yhteyksistä sekä vuorovaikutuksesta ja sidoksista. Verkko on samanasteisten tai samantyyppisten tekijöiden kokonaisuus esimerkiksi toimijoiden, toimintojen tai voimavarojen verkko. Verkostoitumisprosessi käynnistyy tekijöiden välisestä yhteydestä, joka edellyttää vuorovaikututusta. Vain kiinteä vuorovaikutus johtaa sidoksien syntymiseen. (Raatikainen ym. 1994) Verkostoitumisprosessi on jatkuvasti muuttuva, koska siihen vaikuttavat yhteydet toimintaympäristössä sekä verkossa tapahtuva vuorovaikutus.

Verkostat voivat rakenteeltaan olla joko organisaatioiden välisiä tai organisaatioiden sisäisiä tai myös yksilöiden välisiä. (Hermans 1993) Tässä yhteydessä tarkastellaan organisaatioiden välisiä verkostoja. Tässä tarkastelun lähtökohtana on se, että nähdään, että yriytenorganisaatioilla on jokin yhdistävä tekijä tai intressi, joka luo tarvetta yhteistoimintaan. Tällainen voi olla esimerkiksi tarve hallita laajempia markkinoita tai tarve suorittaa yhdessä hankintoja edullisemmin esim. kansainvälisiltä markkinoilta. Organisaatioiden välisen verkostoitumisen muotoja on useita. Verkostohan muotoutuu aina tapauskohtaisesti ja lisäksi verkostoituminen on dynaaminen prosessi, jossa verkostoon liitytään, siinä toimitaan ja siitä erotaan koko verkoston elinajan. Esimerkkeinä verkostomalleista voidaan mainita koordinoiva, stabiili, sisäinen, dynaaminen, suora ja verkkomainen verkosto sekä projektiryhmä. (Vesalainen 1996)

Verkostoitumisen tehon ja verkostoista saatavan hyödyn määrä riippuu usein siitä, kuinka sitoutuneita verkostossa olevat ovat verkoston toimintaan. Merkitystä on myös sillä, minkä verran kommunikaatiovirtoja ja informaatiota verkostossa kulkee. Verkoston valtasuhteet vaikuttavat siihen, missä määrin yksittäinen organisaatio saa omia tavoitteitaan toteutettua verkoston kautta. (Varamäki 2002)

Verkostoilla on nähty olevan kolme keskeistä ulottuvuutta. Nämä ovat liiketoimintaulottuvuus, sosio-psykologinen ulottuvuus ja verkostojohtamisen ulottuvuus. Verkostojen liiketoimintaulottuvuudella tarkoitetaan yhteistyön strategista intensiteettiä ja yhteisesiintymisen tasoa sekä verkostojen sisäistä työnjakoa. Verkostojohtamisen ulottuvuus käsittää yhteistyöryhmän formaalisuuden asteen sekä yhteistyöryhmän johtamis- ja päätöksentekomallin. Verkostojen sosio-psykologinen ulottuvuus pitää sisällään erityisesti luottamuksen, sitoutumisen ja avoimuuden yhteistyökumppaneiden kesken. (Varamäki 2002)

Verkostoituminen nähdään nykyään tärkeäksi yhteistyön muodoksi, koska sen nähdään vaikuttavan yrityksen toiminnan tehokkuuteen positiivisesti, vähentävän oman resurssien tarvetta, pienentävän riskejä, tehostavan markkinointia ja myyntiä, parantavan kilpailuasemaa ja tuovan liikkeenjohdollisia etuja yritykselle. Tietenkin verkostoitumisessa on omat negatiivisetkin puolensa. Tällaisiksi on nähty liiallinen riippuvuus yhteistyökumppaneista, vallan ja etujen epätasapaino kumppaneiden kesken, pelko omien liikesalaisuuksien leviämisestä ja epärealistiset odotukset yhteistyön suhteen.

Yrityksen **yhteistoimintaa** ja toisaalta **pyrkimystä olla omavarainen** kuvaa se, mistä tuotteen raaka-aineet tai komponentit tai valmiit tuotteet saadaan. Yritys voi hankkia raaka-aineensa ym. joko omalta alueelta, valtakunnan tasolta tai ulkomailta. Yrityksellä voi luonnollisesti olla muunkinlaisia ratkaisuja tässä suhteessa. Riippuen siitä, minkälainen valittu toimintatapa on, verkostoja syntyy joko omalle alueelle tai muualle päin tiheämmin. Aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu, että perheyrityksillä on vähemmän verkostosuhteita kuin ei-perheyrityksillä (Litz 1997).

Yhtenä verkostoitumisen muotona pidetään yritysten **ketjuuntumista**. Yritysten ketjut voivat olla omistuksellisia, sopimuksellisia tai hallinnollisia. Sopimus pohjainen ketju on kyseessä, kun jakelun eri portailla olevat organisaatiot solmivat keskenään yhteistoimintasopimuksen, jossa he sitoutuvat toimimaan tiettyjen pelisääntöjen ja toimintamallien mukaisesti. Tällaiset ketjut voivat olla muodoltaan valmistajien, tukkukauppiainien tai vähittäiskauppiainien omistamia yhteenliittymiä tai franchise-pohjaisia ketjuja. Omistukseen pohjautuvassa ketjussa tietty valmistaja saa jakelukanavien omistuksen kautta valtaa läheisesti toimialaansa kuuluviin yhtiöihin. Se voi myös myydä suoraan hallitsemansa jakelukanavien kautta. Markkinointiketjut muodostuvat valmistajista sekä tukku- ja vähittäiskaupoista, jotka toimivat yhtenäisenä järjestelmänä. Ketjun eri tasot voivat omistaa toisiaan ristiin ja heillä on valtaa vaatia ketjun muilta jäseniltä yhteistyötä ja tehokkuutta. Ketju voi saada esimerkiksi yhteishankintojen ja -kampanjoiden kautta etuja kaikille ketjuun kuuluville organisaatioille. (Lahtinen & Isoviita 2001)



## Yhteenveto

Yhteenvetona voidaan todeta, että perheyrietykset ovat pääsääntöisesti pieniä yrityksiä. Ne toimivat Suomessakin usein kaupan, kuljetuksen tai rakentamisen sektoreilla. Ne voivat olla kasvuyrityksiä ja ne voivat harjoittaa myös kansainvälistä kauppaa. Yritykset ovat toisinaan verkostoituneita, mutta tiiviimminkin ne voisivat verkostoitua. Perheyrietysten kasvusta ja kansainvälistymisestä on tutkijoillakin melko ristiriitaisia käsityksiä. Osa tutkijoista katsoo, että perheyrietykset ovat hitaita kasvamaan ja kansainvälistymään ja mieluummin säilyttävät vanhan profiilinsa. Osa tutkijoista on sitä mieltä, että mitään eroa muihin vastaavanlaisiin yrityksiin ei ole. Niitäkin tutkijoita löytyy, joiden mielestä perheyrietysten joukossa on huomattavasti kasvu- ja kansainvälistymishaluja.

Perheyrietykset merkitsevät alueen kannalta joka tapauksessa jatkuvuutta ja sellaisena niillä on keskeinen merkitys alueen työllistäjänä, verojen maksajana ja hyvinvoinnin tuojana alueella. Erityisen keskeinen merkitys alueen hyvinvoinnille on perheyrietyksillä, jotka ovat kansainvälistyneitä, verkostoituneita tai luokitellaan kasvuyrityksiksi.



## 4 PERHEYRITYSTEN PROFIILI POHJANMAALLA

Pohjalaisten perheyriyten profiilia tutkittiin kartoittamalla perheen/suvun roolia yrityksessä, yrityksen toimialaa, yrityskokoa työllistämisen mukaan, yrityksen liikevaihtoa sekä toteutettua sukupolvenvaihdosta. Selvityksen tuloksia tarkastellaan seuraavassa.

### 4.1 Perheen tai suvun rooli yrityksessä

Valtaosa vastaajista katsoi, että heidän yrityksessään perheenjäsen omistaa yli puolet yrityksessä (tai on sijoittanut yli puolet) ja työskentelee yrityksessä. Rooli muotoutuu siten selkeästi sekä omistamisen että työnteon pohjalle. Harvassa tapauksessa nähtiin, että perhe omistaa yli puolet yrityksessä tai on sijoittanut yli puolet yritykseen. Vain parissa tapauksessa vastattiin, että perheenjäsen pelkästään työskentelee yrityksessä. Kukaan ei vastannut, että perheenjäsen toimii avustavana perheenjäsenenä ilman palkkaa yrityksessä. Seuraavassa on tarkemmin selvitetty perheen osuutta yrityksessä.

**Taulukko 4.** Perheen rooli yrityksessä

Perheen osuus yrityksessä	kpl	%
1) Perhe omistaa yli puolet yrityksessä tai on sijoittanut yli puolet yritykseen	20	8,3
2) Perheenjäsen työskentelee yrityksessä	2	0,8
3) Perheenjäsen omistaa yli puolet yrityksessä ja työskentelee yrityksessä	220	90,9
4) Perheenjäsen toimii avustavana perheenjäsenenä ilman palkkaa	-	-
<b>Yhteensä</b>	242	100

Selvitys osoittaa siten, että suurin osa tutkituista pohjalaisista yrityksistä on melko tyyppisiä pieniä perheyriyksiä. Ne on luotu usein alun perin siksi, että yrittäjä on työllistänyt itsensä ja perheenjäseniä. Sijoittaminen yritystoimintaan ja yrityksen omistaminen on pohjalaisissa tutkituissa perheyriyksissä huomattavasti harvinaisempaa.

## 4.2 Perheyritysten toimialat

Selvityksessä pohjana käytetty yritysten toimialajaottelu noudatti yleistä TE-keskusten käyttämää toimialajakoa. Sen mukaan mukana olevat tutkitut yritykset jakaantuivat seuraavasti eri toimialoille:

**Taulukko 5.** Yrityksen toimiala

Toimiala	kpl	%
1) Kauppa	58	24,0
2) Elintarviketeollisuus	15	6,2
3) Metalli- ja koneteollisuus	18	7,4
4) Puu- ja huonekaluteollisuus	15	6,2
5) Muu teollisuus	8	3,3
6) Rakentaminen ym.	23	9,5
7) Kuljetusala	26	10,7
8) Tietotekniikka/-käsittely	1	0,4
9) Asiantuntijapalvelut	19	7,9
10) Majoitus- ja ravintola-ala	11	4,5
11) Muu ala	48	19,8
<b>Yhteensä</b>	<b>242</b>	<b>100,0</b>

Mukana tutkittujen yritysten joukossa on varsin runsaasti kaupan alan yrityksiä (58 kpl, 24 %). Tyypillistä on, että kauppaa harjoitetaan ainakin Pohjanmaan alueella vielä pääosin perheyrityksistä käsin. Vaikka päivittäistavarakauppa on keskittynyt voimakkaasti suuriin marketteihin, löytyy silti vielä melko runsaasti pieniä kaupan alan yrityksiä. Osittain myös ketjujen piirissä toimintaa harjoitetaan perheyritysten muodossa.

Toiseksi suurin ryhmä oli kuljetusalan yritykset. Tämän ryhmän osuus oli 26 yritystä (10,7 %). Jokaisella paikkakunnalla on kuljetustarpeita, joiden hoitamiseen on perustettu omalle paikkakunnalle kuljetusalan yrityksiä. Yritykset hoitavat maanrakennus-, puu-, kappaletavara- sekä henkilökuljetuksia. Alueelta löytyy myös suurehkoja tavaraliikennettä valtakunnanlaajuisestikin hoitavia yrityksiä, joilla on usein myös ulkomaanliikennettä. Yritykset ovat perinteisesti perheyrityksiä, jotka ovat työtilaisuuksien myötä kasvaneet pienestä liikennöitsijän työllistävästä yrityksestä useita ihmisiä työllistäväksi yritykseksi.

Kolmanneksi suurin ryhmä on rakennusalan yritykset. Niiden osuus on 23 yritystä (9,5 %) tutkituista yrityksistä. Osa näistä yrityksistä on kasvanut markkinoiden myötä mikroyrityksistä pieniksi tai keskisuuriksi perheyrityksiksi. Seuraavaksi suurin ryhmä

muodostuu asiantuntijapalveluita tuottavista yrityksistä. Niiden osuus oli 19 yritystä (7,9 %). Tässä ryhmässä oli mm. konsulttitoimistoja ja sijoitusasiantuntijoita.

Melko paljon pohjalaisten tutkittujen yritysten joukosta löytyy myös metalli- ja kone-  
teollisuuden alan yrityksiä. Tämä teollisuudenala korostuu Pohjanmaan maakunnan  
alueella muutenkin. Näiden yritysten osuus on 18 kappaletta (7,4 %). Tyypillistä on  
myös, että tämän alan toimintaa harjoitetaan perheyrityksestä käsin. Lisäksi korostu-  
vat elintarviketeollisuus (15 yritystä, 6,2 %) ja puu- ja huonekaluteollisuus (15 yritystä,  
6,2 %). Nämä ovat myös perinteisiä Pohjanmaan alueen yritystoiminnan toimialoja.  
Majoitus- ja ravintola-ala on edustettuna 11 yrityksellä (4,5 %). Muun teollisuuden  
osuus on 8 yritystä (3,3 %).

Suuren ryhmän muodostaa myös ryhmä muut (48 kpl, 19,8 %). Muu ala merkitsi yri-  
tysten kohdalla esimerkiksi kampaamo-, parturi- tai kosmetologipalveluita tuottavia  
yrityksiä, valokuvausliikkeitä tai fyysikaalisia hoitolaitoksia. Tähän ryhmään sijoittui  
kaikki sellainen toiminta, joka ei kuulunut muihin mainittuihin ryhmiin.

### **4.3 Perheyritysten työntekijöiden lukumäärä**

Tutkituista perheyrityksistä valtaosa työllistää vain 0 – 4 työntekijää. Tyypillistä on,  
että liikevaihdon kasvaessa työntekijöiden määrä kasvaa. Usein runsaasti työllistävät  
yritykset ovat osakeyhtiöitä ja niiden liikevaihto on korkea. Eniten työllistivät osake-  
yhtiöt, mutta pääosin osakeyhtiöissäkin oli työntekijöitä 0 – 4 kpl.

**Taulukko 6.** Työntekijöiden lukumäärä

<b>Työntekijöiden lukumäärä</b>	<b>kpl</b>	<b>%</b>
0 – 4 tt	147	60,5
5 – 9 tt	50	20,7
10 – 49 tt	35	14,4
50 ja enemmän tt	9	3,7
<b>Yhteensä</b>	<b>241</b>	<b>100</b>

Pohjalaiset selvityksessä mukana olleet perheyritykset ovat valtaosaltaan hyvin pie-  
niä. Pääasiassa ne ovat sellaisia, jotka on perustettu yrittäjän ja mahdollisesti oman  
perheen jäsenten työllistämistä varten.

#### 4.4 Perheyrittysten yritysmuoto

Eri yritysmuotojen osuus tutkimuksessa oli seuraava:

**Taulukko 7.** Yritysmuoto

<b>Yritysmuoto</b>	<b>kpl</b>	<b>%</b>
1) Yksityinen toiminimi	55	22,8
2) Avoin yhtiö	18	7,5
3) Kommandiittiyhtiö	24	10,0
4) Osakeyhtiö	143	59,3
5) Osuuskunta	1	0,4
<b>Yhteensä</b>	<b>241</b>	<b>100</b>

Yritysmuotojen jakautuma perheyrittäjiä koskevassa selvityksessä kuvaa yleistäkin yritysmuotojen jakautumaa melko hyvin. Osakeyhtiöt ovat tavallisimpia yritysmuotoja. Yrityksen toiminta aloitetaan monesti toiminimen perustamisen kautta. Usein kasvavat yritykset muuttavat myöhemmin yritysmuodon osakeyhtiöksi.

#### 4.5 Perheyrittysten liikevaihto

**Taulukko 8.** Yrityksen liikevaihto

<b>Yrityksen liikevaihdon suuruus</b>	<b>kpl</b>	<b>%</b>
1) Alle 100.000 euroa	47	19,5
2) 100.000 – 200.000	53	22,0
3) 200.001 – 400.000	44	18,3
4) 400.001 – 1.000.000	45	18,7
5) 1.000.000 – 2.000.000	21	8,7
6) 2.000.001 – 4.000.000	14	5,8
7) yli 4.000.000	17	7,1
<b>Yhteensä</b>	<b>241</b>	<b>100</b>

Kaikkein eniten tutkittujen pohjalaisten yritysten joukosta löytyy yrityksiä, joiden liikevaihto vaihtelee 100.000:n ja 200.000 euron välillä. Yritykset ovat siten melko pieniä, mutta eivät jää kuitenkaan kaikkein pienimpään kategoriaan. Näiden yritysten osuus tutkimuksessa oli 53 yritystä (22 %). Seuraavaksi eniten onkin sitten aivan pienimpiä yrityksiä, joiden liikevaihto on alle 100.000 euroa. Näiden osuus on 47 yritystä

(19,5 %). Seuraavaksi eniten on yrityksiä, joiden liikevaihto on vähintään 400.001 ja enintään 1.000.000 euroa. Näiden osuus on 45 yritystä (18,7 %). Lähes sama määrä on tutkimuksessa mukana yrityksiä, joiden liikevaihdon suuruus on vähintään 200.001 euroa ja enintään 400.000 euroa (44 yritystä ja 18,3 %). Yli miljoonan euron liikevaihtoon tai sitä suurempaan liikevaihtoon yltää pienehkö osuus yrityksistä. Näiden osuus tutkituista yrityksistä on yhteensä runsas 21 %. Jakautuma kuvaa kuitenkin sitä, että pääosa pohjalaisista perheyrityksistä on myös liikevaihdoltaan varsin pieniä yrityksiä.

#### **4.6 Perheyriyten sukupolvenvaihdos**

Joissakin tutkimuksissa on perheyriyksenä pidetty vain sellaisia yrityksiä, jotka ovat toteuttaneet sukupolvenvaihdoksen vähintään yhden kerran. Perheyriyksille on toisaalta tärkeätä toteuttaa sukupolvenvaihdos ja ryhtyä suunnittelemaan sitä tarpeeksi ajoissa.

**Taulukko 9.** Sukupolvenvaihdos

<b>Sukupolvenvaihdos</b>	<b>kpl</b>	<b>%</b>
1) Sukupolvenvaihdos on toteutettu	38	15,7
2) Suunnitteilla 1-4 vuoden sisällä	32	13,2
3) Suunnitteilla yli 4 vuoden kuluttua	26	10,7
4) Ei ole ajankohtainen	146	60,3
<b>Yhteensä</b>	<b>242</b>	<b>100</b>

Suurin osa yrittäjistä oli sitä mieltä, että heidän yrityksessään sukupolvenvaihdos ei ole ajankohtainen. Osa yrittäjistä oli tosin nuoria, mutta jäi myös sellainen kuva, että monet yrittäjät lykkäävät sukupolvenvaihdoksen toteuttamisen johonkin myöhäisempään ajankohtaan, vaikka sen pitäisi olla hyvinkin ajankohtainen asia ja sitä tulisi suunnitteilla mahdollisimman pitkällä tähtäyksellä.

**Yhteenvetona** voidaan todeta selvityksen osoittavan, että suurin osa tutkituista pohjalaisista yrityksistä on melko tyypillisiä pieniä perheyriyksiä. Ne on luotu usein alun perin siksi, että yrittäjä on työllistänyt itsensä ja perheenjäseniä. Sijoittaminen yritystoimintaan ja yrityksen omistaminen on pohjalaisissa tutkituissa perheyriyksissä harvinaisempaa. Suurin osa yrityksistä (n. 80 %) työllistää korkeintaan 9 työntekijää. Noin 60 % yrityksistä on myös sellaisia, joiden liikevaihto on korkeintaan 400.000 euroa. Suuri osa (59,3 %) yrityksistä on osakeyhtiöitä. Myös yksityinen toiminimi perheyriyksen yritysmuotona korostuu varsinkin toiminnan alkuvaiheessa.

Mukana tutkittujen yritysten joukossa on varsin runsaasti kaupan alan yrityksiä. Myös kuljetukset, rakentaminen, metalli- ja kone-, puu- ja huonekalu- sekä elintarviketeollisuus ovat voimakkaasti edustettuina tutkittujen yritysten joukossa. Myös asiantun-

tijapalvelut ovat keskeinen perheyrityksestä käsin harjoitettava toiminto pohjalaisissa tutkituissa yrityksissä

Suurin osa yrittäjistä oli sitä mieltä, että heidän yrityksessään sukupolvenvaihdos ei ole ajankohtainen. Näyttäisi siltä, että monet yrittäjät lykkäävät sukupolvenvaihdosta koskevaa päätöksentekoa mahdollisimman pitkälle tulevaisuuteen.

## 5 PERHEIRITYSTEN MERKITYS POHJANMAALLA

### 5.1 Perheiritysten taloudellinen merkitys

Perheiritysten taloudellista merkitystä mitattiin selvityksessä seuraavilla tekijöillä:

- yrityksen investoinnit
- verotettava tulo
- maksettujen palkkakustannusten määrä vuodessa
- yrityksen tulos ja voiton käyttö alueella.

Jos yritys tekee alueelle suuret investoinnit, se maksaa paljon veroja ja palkkoja alueen työntekijöille, sen taloudellinen merkitys alueella lisääntyy merkittävästi. Aluetta hyödyttää myös yrityksen hyvä tulos ja erityisesti se, jos yrityksen tuottamia voittoja käytetään alueella sitä hyödyttäen. Seuraavassa tarkastellaan näitä tekijöitä yksityiskohtaisemmin.

#### Yritysten investoinnit

Pohjalaiset perheiritykset näyttävät tekevän varsin vähän investointeja alueelle. Suuri osa tutkituista yrityksistä (44,6 %) on investoinut kahden viimeisen vuoden aikana Pohjanmaan alueelle vain alle 25.000 euron edestä. Toisaalta yritysten joukosta löytyy myös niitä, joiden investoinnit yritykseen ylittivät 200.000 euroa. Tarkemmin investointien määrä näkyy seuraavasta taulukosta.

**Taulukko 10.** Investointien määrä

Investointien määrä	kpl	%
1) alle 25.000 €	108	44,6
2) 25.000 – 50.000 €	49	20,2
3) 50.001 – 100.000 €	26	10,7
4) 100.001 – 200.000 €	27	11,2
5) yli 200.000 €	32	13,2
<b>Yhteensä</b>	<b>242</b>	<b>100</b>

Selvityksessä kartoitettiin edelleen sitä, minkälainen liikevaihto on yrityksellä on, joka ryhtyy investointeja tekemään. Investointien määrällä näyttää olevan yhteys yrityksen liikevaihtotekijään. Yritykset, joilla on pienin liikevaihto, investoivat myös vähiten yritykseen. Samoin ne, joilla on vähiten työntekijöitä. Alle 100.000 euron lii-

kevaihdon omaavista yrityksistä yksikään ei ole tehnyt yli 100.000 euron investointia kahden edellisen vuoden aikana. Vastaavasti suurimman liikevaihdon omaavat yritykset investoivat yritykseen pääsääntöisesti eniten. Yli 4.000.000 euron liikevaihdon omaavista yrityksistä yksikään ei tyydy investoimaan alle 25.000 euron edestä kahden viimeisen vuoden aikana. Myös 25.000 – 50.000 euron investoinnin on tehnyt vain yksi yritys, jonka liikevaihto on yli 4 miljoonaa euroa.

### Verotettava tulo

Pääosa tutkittujen yritysten verotettavan tulon määristä pohjalaisissa perheyryksissä on melko pieniä. Seuraava taulukko osoittaa tuloksen tarkemmin:

**Taulukko 11.** Verotettava tulo

Verotettava tulo	kpl	%
1) alle 25.000 €	88	37,1
2) 25.000 – 50.000 €	66	27,8
3) 50.001 – 100.000 €	39	16,5
4) 100.001 – 200.000 €	24	10,1
5) yli 200.000 €	20	8,4
<b>Yhteensä</b>	<b>237</b>	<b>100</b>

Tutkituista pohjalaisista perheyryksistä yli 60 % on sellaisia, joiden verotettava tulo kohoaa korkeintaan 50.000 euroon. Yrityksiä, joissa verotettava tulo on yli 50.000 mutta korkeintaan 200.000 euroa, on noin 26 % tutkituista yrityksistä. Vain runsas 8 % yrityksistä on sellaisia, joiden verotettava tulo kohoaa yli 200.000 euron vuodessa.

Tutkittaessa verotettavan tulon ja yrityksen työllistämisen riippuvuutta huomattiin, että yritykset, joiden verotettavan tulon määrä on alhaisin, ovat myös pääosin vähiten työllistäviä. Vain yhdessä yrityksessä, jossa verotettava tulo on yli 200.000 euroa, on pieni työntekijämäärä (0 – 4 työntekijää). Verotettavalla tulolla näyttää olevan yhteys yrityksen liikevaihtoon. Liikevaihdon kasvaessa verotettavan tulon määrä näyttää myös kasvavan.

### Maksettujen palkkakustannusten määrä vuodessa

Tutkittujen pohjalaisten perheyryksien palkkakustannusten määrä vuodessa on melko kohtuullinen. Seuraava taulukko osoittaa palkkakustannusten jakautuman:



**Taulukko 12.** Maksettujen palkkojen määrä

<b>Palkkakulujen määrä</b>	<b>kpl</b>	<b>%</b>
1) alle 25.000 €	85	35,4
2) 25.000 – 50.000 €	38	15,8
3) 50.001 – 100.000 €	42	17,5
4) 100.001 – 200.000 €	41	17,1
5) yli 200.000 €	34	14,2
<b>Yhteensä</b>	<b>240</b>	<b>100</b>

Jakautuma osoittaa, että kaikkein pienimpään kategoriaan kuuluvia yrityksiä on noin kolmasosa kaikista vastaajista. Loput jakautuvat sitten melko tasaisesti. Palkkakulujen määrä toki kasvaa yrityskoon kasvaessa.

### **Perheyritysten voittojen käyttö**

Seuraavaksi tutkittiin sitä, missä määrin yritykset käyttivät voittojaan maksamalla niitä alueen yrittäjille, investoimalla voittojaan yritykseen tai investoimalla voittojaan alueen ulkopuolelle tai ulkomaille. Lisäksi tutkittiin sitä, että käytetäänkö voittoja muulla tavalla esim. yritysten vanhojen velkojen maksuun.

#### **A) Voitot investoitu alueen yrittäjille**

Perheyrityksiltä kysyttiin seuraavaksi, miten yrityksiin kertynyt voitto oli käytetty. Valtaosa vastanneista yrityksistä totesi, että voittoa on maksettu alueen yrittäjille. Näitä vastaajia oli 174 yritystä (N = 242). Vain 68 yritystä ei ollut maksanut voittoa alueen yrittäjille. Erityisesti näitä vastaajia löytyi mikroyrityksistä.

**Taulukko 13.** Voittoja maksettu alueen yrittäjille

<b>Voittoja maksettu alueen yrittäjille</b>	<b>kpl</b>	<b>%</b>
Voittoja ei maksettu alueen yrittäjille	68	28,1
Voittoja ei maksettu alueen yrittäjille	174	71,9
<b>Yhteensä</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

Tavallista on, että yritys tulouttaa voittoja yrittäjille voitonjaon muodossa. Yritysmuodosta riippuen voidaan toki toimia muullakin tavalla, esim. maksaa palkkoja omistajille.

#### **B) Voitot investoitu alueen yritykseen**

Vastanneista 87 kappaletta totesi, että voitot on investoitu alueen yrityksiin. Vastaa-  
jista 155 vastasi, että investointeja ei ole tehty alueen yrityksiin.

**Taulukko 14.** *Voitot investoitu alueen yrityksiin*

<b>Voitot investoitu alueen toimipisteisiin</b>	<b>kpl</b>	<b>%</b>
Voittoja ei investoitu alueelle	155	64,0
Voittoja investoitu alueen toimipisteisiin	87	36,0
<b>Yhteensä</b>	<b>242</b>	<b>100</b>

C) Investoinnit alueen ulkopuolelle

Vain 5 yritystä vastanneista oli investoinut jotakin alueen ulkopuolelle. Vastaa-  
jista 237 totesi, että investointeja ei ollut tehty alueen ulkopuolelle.

**Taulukko 15.** *Investoitu alueen ulkopuolelle*

<b>Investoitu alueen ulkopuolelle</b>	<b>kpl</b>	<b>%</b>
Voittoa ei investoitu alueen ulkopuolelle	237	97,9
Voittoa investoitu alueen ulkopuolelle	5	2,1
<b>Yhteensä</b>	<b>242</b>	<b>100</b>

D) Voitot käytetty muulla tavalla

Vastaa-  
jista 43 kappaletta totesi, että voittoja oli käytetty myös muulla tavalla. Vastaa-  
jista 199 sen sijaan totesi, että voittoja ei ollut käytetty muulla tavalla. Muulla tavalla  
voittoja oli käytetty esimerkiksi vanhojen velkojen maksuun. Yrityksistä, jotka olivat  
käyttäneet voittoja muulla tavalla, oli suurin osa pienimpiä mikroyrityksiä (24 kpl).

**Taulukko 16.** *Voitot käytetty muulla tavalla*

<b>Voitot käytetty muulla tavalla</b>	<b>kpl</b>	<b>%</b>
Voittoja ei käytetty muulla tavalla	199	82,2
Voittoja käytetty muulla tavalla	43	17,8
<b>Yhteensä</b>	<b>242</b>	<b>100</b>

Pääosa perheyritysten tuottamista voitoista maksetaan alueen yrittäjille tai investoidaan alueen yrityksiin. Jossain määrin voittoja käytetään myös muulla tavalla esimerkiksi vanhojen velkojen maksamiseen. Melko harvinaista on se, että voittoja investoitaisiin alueen ulkopuolelle. Näin toimivat yritykset investoivat pääosin alueen ulkopuolella sijaitseviin tytäryhtiöihinsä.

## 5.2 Perheyrityksen kasvu markkinoilla

Seuraavassa tarkastellaan kaikkien selvityksessä mukana olleiden tutkittujen perheyritysten kasvua. Tässä ei ole erotettu varsinaisia kasvuyrityksiä muista yrityksistä. Tämän luvun (5.2) loppupuolella verrataan erikseen varsinaisia kasvuyrityksiä ja eikasvuyrityksiä keskenään.

### A) Liikevaihdon kasvu

Lähes puolet yrityksistä (108 kpl/44,6 %) katsoo, että liikevaihto on joko pysynyt ennallaan tai jopa laskenut. Lähes toinen puoli yrityksistä katsoo, että liikevaihto on kasvanut 0,01 – 50 %. Vajaa 10 % yrityksistä katsoo, että kasvua on ollut yli 50 – yli 100 %.

Seuraavassa taulukossa vastaukset näkyvät tarkemmin:

**Taulukko 17.** Liikevaihdon kasvu

<b>Liikevaihdon kasvu</b>	<b>kpl</b>	<b>%</b>
1) Liikevaihtoa on kasvanut 0,01 –10 %	48	19,8
2) Liikevaihto on kasvanut 10,01 – 20 %	42	17,4
3) Liikevaihto on kasvanut 20,01 – 50 %	35	14,5
4) Liikevaihto on kasvanut 50,01 – 100%	3	1,2
5) Liikevaihto on kasvanut yli 100 %	6	2,5
6) Liikevaihto on laskenut/pysynyt ennallaan (N=242)	108	44,6

Yli puolella tutkituista yrityksistä (134/65,4 %) on ollut toiminnassaan kuitenkin jonkinlaista kasvua. Niiden liikevaihto on kasvanut 0,01 – yli 100 %.

### B) Työntekijämäärän kasvu

Suurimmassa osassa yrityksiä työntekijöiden määrä on pysynyt ennallaan kahden viimeisen vuoden aikana tai jopa laskenut. Näitä yrityksiä oli kaikkiaan 185 kpl (76,4%). Työntekijämäärän kasvua on tapahtunut 57 yrityksessä. Työntekijämäärän kasvuhan merkitsee yleensä sitä, että yrityksen toiminnot ovat kasvaneet ja työntekijöitä on sen

vuoksi myös tarvittu lisää. Yleensä se kertoo yrityksen muustakin positiivisesta kehityksestä. Tietysti yritys voi kasvaa muutenkin ja esim. rationalisoimalla toimintaansa aikaansaada kasvua ilman, että työntekijöitä lisätään. Seuraavassa kartoitetaan työntekijämäärän kasvua hiukan tarkemmin:

**Taulukko 18.** Työntekijämäärän kasvu

<b>Työntekijämäärän kasvu</b>	<b>kpl</b>	<b>%</b>
1) Kasvua 0,01 – 10 %	13	5,4
2) Kasvua 10,01 – 20 %	13	5,4
3) Kasvua 20, 01 – 50 %	21	8,7
4) Kasvua 50,01 – 100 %	9	3,7
5) Kasvua yli 100 %	1	0,4
6) Ei kasvua/lasketut (N=242)	185	76,4

Tulokset osoittavat, että kasvu on ollut osassa yrityksiä varsin pientä ja maltillista kohoten korkeintaan 20 % . Kuitenkin suurin työntekijämäärän kasvu on ollut noin 50 %:n luokkaa. Yli 100 %:n kasvua on koettu vain yhdessä yrityksessä. Lisäksi voi todeta, että työntekijämäärän kasvu on jakautunut melko tasaisesti eri kokoluokan yrityksiin. Ainut, mutta merkittävä poikkeus on se, että työntekijämäärän kasvu on pysynyt ennallaan pienimmän kokoluokan yrityksissä, jotka työllistävät 0 – 4 työntekijää. Luku on 130 kpl ja tässä ovat mukana myös ne yritykset, joissa työntekijämäärä on laskenut. Kuitenkin tässä yritysryhmässä on myös tapahtunut noin 50 %:n kasvua työntekijämäärässä 15 yrityksessä. Jos otetaan mukaan muut mikroyritykset eli ne, jotka työllistävät 0 – 9 henkilöä, on 25 yrityksessä tapahtunut yli 20 %:n suurista työntekijämäärän kasvua. Yksi mikroyritys on myös kasvattanut työntekijämääräänsä yli 100 prosentilla. Suurimman kokoluokan (yli 50 työntekijää) kohdalla yli 50 %:n kasvua on tapahtunut vain kolmessa yrityksessä.

On tietysti huomioitava, että prosentteina laskettuna yksikin työntekijä tuo huomattavan muutoksen lukuihin. Toisaalta taas se, että pk-sektori on merkittävä työllistäjä, näkyy tässäkin tuloksessa. Tietysti merkitystä on myös sillä, että monet yritykset ovat varsin työvoimavaltaisia. Pohjalaisissa tutkituissa yrityksissä oli runsaasti kaupan alan, kuljetusalan ja rakennusalan yrityksiä. Toisaalta mukana tutkimuksessa on ollut yrityksiä, jotka eivät haluakaan kasvaa ainakaan työntekijämäärää kasvattamalla.

### **C) Yrityksen tuloksen kasvu**

Noin puolet yrityksistä ilmoittaa tuloksensa kasvaneen kahden viimeisen vuoden aikana. Tämä määrä on 115 yritystä. Muiden yritysten (127 kpl/ 52,5 %) ilmoituksen mukaan tulos on pysynyt ennallaan tai jopa laskenut kahden viimeisen vuoden aikana. Suurin osa yrityksistä ilmoittaa, että tulos on kasvanut alle 20 % (78 yritystä), 37 yritystä ilmoittaa kasvua olleen kahden viimeisen vuoden aikana yli 20 % ja kolmella

yrityksellä kasvua oli yli 100 %. Suurin tuloksen kasvu tehtiin yli 50 työntekijää työllistävissä yrityksissä. Toisaalta pienimmissä mikroyrityksissä on ollut havaittavissa melko ripeää kasvua, koska lähes 60 pienintä yritystä on ilmoittanut 0,01 – 50%:n suuruisia kasvua tapahtuneen. Tarkemmin tuloksen kasvua kuvataan seuraavassa:

**Taulukko 19.** Tuloksen kasvu

<b>Tuloksen kasvu</b>	<b>kpl</b>	<b>%</b>
1) Tuloksen kasvu 0,01 – 10 %	40	16,5
2) Tuloksen kasvu 10,01 – 20 %	38	15,7
3) Tuloksen kasvu 20,01 – 50%	27	11,2
4) Tuloksen kasvu 50,01 – 100 %	7	2,9
5) Tuloksen kasvu yli 100 %	3	1,2
6) Ei kasvua/laskenut (N=242)	127	52,5

Tutkimusajankohtaa tulee yleisesti ottaen pitää suhdanteiltaan melko normaalina. Tietenkin on niin, että eri aloilla saattaa olla tekijöitä, jotka vaikuttavat tuloksen kehittymisen mahdollisuuksiin. Mukana on myös joitakin yrityksiä, jotka eivät haluakaan kasvaa. Pääosa yrityksistä kuitenkin tavoittelee kasvua toimintansa kautta.

#### **D) Yrityksen investointien kasvu**

Pohjalaisyriyten investointien kasvu kahden viimeisen vuoden aikana on ollut melko vaatimatonta. Peräti 170 (70,2 %) yritystä ilmoittaa, että investoinnit eivät ole kasvaneet tai ne ovat jopa laskeneet viimeisen kahden vuoden aikana. Toisaalta tietysti täytyy todeta, että yrityksen investointivauhti voi olla melko tasainen vuodesta toiseen. Silloin ei mitään suuria muutoksia investoinneissa tapahdu. Toisaalta hyvät ajat ja taloudellinen toimeliaisuus kyllä heijastuvat investointienkin määriin.

Noin puolessa suurimmista perheyrityksistä investointien jonkinasteista kasvua kuitenkin tapahtuu. Pienimmissä mikroyrityksissä (0 – 4 työntekijää) suurin osa yrityksistä ei kasvata investointejaan, osalla niiden määrä on jopa laskenut viimeisen kahden vuoden aikana. Yli 100 %:n investointeja on kasvattanut vain yksi yritys (yli 50 tt). Investointien kasvuvauhti on ollut yleisimmillään 20 – 50 %. Tarkemmin investointien kasvua kuvataan seuraavassa:

**Taulukko 20.** Investointien kasvu

<b>Investointien kasvu</b>	<b>kpl</b>	<b>%</b>
1) Investointien kasvu 0,01 – 10 %	18	7,4
2) Investointien kasvu 10,01 – 20 %	13	5,4
3) Investointien kasvu 20,01 – 50 %	21	8,7
4) Investointien kasvu 50,01 – 100 %	19	7,9
5) Investointien kasvu yli 100 %	1	0,4
6) Ei kasvua/laskenut (N=242)	170	70,2

Selvityksessä olevat yritykset monesti kuitenkin investoivat säännöllisesti toimintaansa. Monien tutkittujen yritysten edustajien mukaan koneet ja laitteistot uusitaan säännöllisesti. Nämä investoinnit voivat olla vuosittainkin huomattavan suuria. Tutkittujen yritysten joukossa oli mm. kuljetusalan yrityksiä, jotka joutuvat pitämään kuljetuskalustonsa koko ajan kunnossa ja ajan tasalla, mikä edellyttää todella suuria jatkuvia investointeja. Selvityksen tässä osassa haluttiin esiin nimenomaan mahdollinen investointien kasvu. Sitä kautta on haluttu erityisesti selvittää yritysten kasvua.

### **E)Yrityksen viennin kasvu**

Vain harvoissa vastanneissa perheyrietyksissä on vientiä. On myös joukko yrityksiä, joiden vienti on pysynyt ennallaan.

Yrityksistä 18 vastasi, että vienti on kasvanut. Näistä viidessä yrityksessä viennin kasvu on ollut yli 50 %. Muiden yritysten viennin kasvu on jäänyt kahden viimeisen vuoden aikana alle 50 %:n. Näistä kuudella viennin kasvu on ollut korkeintaan 10 %. Vientiä kasvattaneista yrityksistä yhdeksän työllistää vähintään 50 työntekijää. Yleensäkin viennin kasvu on ollut suurempaa enemmän työllistävissä yrityksissä. Tämä on pääsääntöisesti luonnollista, koska vienti myös vaatii yritykseltä resursseja runsaammin, jotta viennin kasvattaminen yleensä onnistuisi. Tarkemmin viennin kasvua esiintyy seuraavasti:

**Taulukko 21.** Viennin kasvu

<b>Viennin kasvu</b>	<b>kpl</b>	<b>%</b>
1) Viennin kasvu 0,01 – 10 %	6	2,5
2) Viennin kasvu 10,01 – 20 %	4	1,7
3) Viennin kasvu 20,01 – 50 %	3	1,2
4) Viennin kasvu 50,01 – 100%	4	1,7
5) Viennin kasvu yli 100 %	1	0,4
6) Ei kasvua/laskenut (N=242)	224	92,6

Koska vain pieni osa yrityksistä on viennissä mukana, 224 yritystä (92,6 %) on ilmoittanut, että vienti ei ole kasvanut. Mukana viimeksi mainituissa luvuissa ovat myös sellaisten yritysten edustajien kannanotot, joiden vienti ei todellakaan ole kasvanut tai on laskenut kahden viimeisen vuoden aikana.

### Pohjalaiset kasvuyritykset

Varsinaisiksi kasvuyrityksiksi katsottiin tässä selvityksessä ne yritykset, jotka olivat kasvaneet vähintään 10 % kahden viimeisen vuoden aikana. Seuraavassa tarkastellaan erityisesti näitä yrityksiä.

Kasvuyrityksiä näyttää olevan pohjalaisten perheyriyten keskuudessa erityisesti metalli- ja koneeteollisuudessa. Melko paljon kasvuyrityksiä löytyy Pohjanmaan alueella myös elintarviketeollisuuden, puu- ja huonekaluteollisuuden, rakentamisen ja asian- tuntijapalveluiden sektoreilla. Jossain määrin niitä on myös kaupan alalla, vaikka pääosa kaupan alan yrityksistä jääkin tämän kategorian ulkopuolelle.

Seuraavassa taulukossa on verrattu kasvuyrityksiä ei-kasvuyrityksiin survey-tutkimuksen aineiston perusteella keskiarvojen kautta:

**Taulukko 22.** Keskiarvot eräistä taloudellisista tekijöistä

	Kasvuyritys	Ei-kasvuyritys
Työntekijöiden määrä	24 kpl	21 kpl
Liikevaihto vuodessa	10 milj.€	8,3 milj.€
Verotettava tulo vuodessa	12,6 milj.€	10,6 milj.€
Palkkakustannusten määrä vuodessa	110.706 €	86.684 €
Investointien määrä vuodessa	89.993 €	74.760 €

Luvut ovat keskimääräisiä arvoja. Tämä johtuu kyselylomakkeen luokittelusta.

Taulukosta nähdään, että työntekijöiden määrät, liikevaihto, verotettava tulo, palkkakustannusten määrät ja investointien määrät vuodessa ovat kasvuyrityksissä jonkin verran suurempia kuin ei-kasvuyrityksissä Pohjanmaan alueella. Kasvuyrityksissä työntekijää kohti lasketut palkkakustannukset ovat vuodessa keskimäärin noin 500 € korkeammat kuin ei-kasvuyrityksissä. Työntekijää kohti tuotettu liikevaihdon ero vuodessa on kasvuyrityksissä keskimäärin noin 12.000 € suurempi kuin ei-kasvuyrityksissä.

Edellisten perusteella voidaan myös päätellä, että kasvuyritykset työllistävät ja maksavat palkkoja jonkin verran enemmän kuin ei-kasvuyritykset, ne jättävät tuottoa alueelle jokin verran enemmän ja investoivat myös enemmän kuin ei-kasvuyritykset. Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että ne ovat alueelle tärkeämpiä kuin ei-kasvuyritykset ja

tuovat hyvinvointia alueelle mainittujen seikkojen ansiosta. Vastaava seikka on tullut esille monien muidenkin tutkimusten kautta (mm. Gullkvist & Ylinen 2008).

Tutkimustulokset osoittivat myös, että merkittävin kasvun mittari näyttäisi olevan yrityksen tuloksen kasvu. Tämä erotti selkeästi kasvuyritykset ei-kasvuyrityksistä. Silti lievää tulosten kasvua voi toki esiintyä myös ei-kasvuyrityksissä jo yksistään inflaatiovaikutuksen vuoksi. Tulokset olivat myös tilastollisesti erittäin merkitseviä (Pearsons Chi-Square = 0,00). Mitattaessa liikevaihdon, työntekijämäärän, investointien ja viennin kasvua, näyttäisi olevan niin, että myös ei-kasvuyrityksissä voi näissä tekijöissä esiintyä pientä kasvua.

**Taulukko 23.** Tuloksen yli 10 %:n suuruinen kasvu viimeisen kahden vuoden aikana

Tuloksen kasvu	Kasvuyritys kpl	Ei-kasvuyritys kpl
Tuloksen kasvu 10,01 – 20 %	38	0
Tuloksen kasvu 20,01 – 50%	27	0
Tuloksen kasvu 50,01 – 100 %	7	0
Tuloksen kasvu yli 100 %	3	0
<b>Yhteensä</b>	75	0

Ei-kasvuyrityksiksi katsottiin vastausten perusteella 167 yritystä.

Yritysten tuloksen kasvun ja muiden tekijöiden välillä ajettiin korrelaatiomatriisi. Korrelaatiomatriisissa tuli esille seuraavat yhteydet yrityksen tuloksen kasvu -tekijän ja muiden tekijöiden välillä:

**Taulukko 24.** Merkitsevät korrelaatiot tuloksen kasvuun nähden:

	Korrelaatio	Sig.
Työntekijöiden määrä	,127	,049
Yrityksen liikevaihto	,152	,018
Investointien määrä	,139	,031
Verotettavan tulon määrä	,142	,029
Maksettujen palkkojen määrä	,188	,003 **
Alueellinen verkostoituminen	,187	,004 **
Liikevaihdon kasvu	,679	,000 ***
Työntekijämäärän kasvu	,490	,000 ***
Viennin kasvu	,240	,000 ***

Tilastollinen merkitsevyys: <,010=\*, <,005=\*\*, <,001=\*\*\*



Muuttuja tuloksen kasvu korreloi voimakkaasti myös muihin kasvutekijöihin nähden. Näitä kasvutekijöitä ovat erityisesti liikevaihdon ja työntekijämäärän kasvu. Melko voimakasta on myös yhteys viennin kasvuun. Melko voimakas korrelaatio löytyy myös maksettujen palkkojen määrään ja alueelliseen verkostoitumiseen. Hiukan vähäisemmät korrelaatiot näkyvät tekijöihin yrityksen liikevaihto, verotettavan tulon määrä, investointien määrä ja työntekijöiden määrä.

Voidaan siten havaita, että tulostaan kasvattaneet yritykset ovat muiltakin ominaisuuksiltaan kasvuyrityksiä, jotka ovat kohtuullisen kokoisia työntekijämäärältään ja palkkakustannusten määrältään. Luonnollista on, että liikevaihdon kasvu on luonut taustaa tuloksen kasvulle yrityksissä. Huomiota kaipaa kuitenkin se, että tulostaan kasvattaneet yritykset eivät kuitenkaan ilmeisesti kasvata investointejaan välttämättä, eikä tämä näy myöskään alueelle suunnattavien investointien määrässä.

Voiton käyttämisessä omalla alueella sen toimipisteisiin, ei kasvuyritysten ja ei-kasvuyritysten välillä näytä olevan mitään tilastollisesti merkitsevää eroa. Alueen ulkopuolelle on investoitu niin vähän (5 yritystä), että sen perusteella ei voi vetää mitään johtopäätöstä. Kasvuyritykset ovat investoineet hiukan enemmän alueen ulkopuolelle. Myöskään tuotteiden jalostusasteen suhteen ei kasvuyritysten ja ei-kasvuyritysten välillä näyttäisi olevan tilastollisesti merkitseviä eroja.

Kasvuyritykset näyttäisivät olevan jossain määrin enemmän mukana erilaisissa verkostoissa ja ketjuissa kuin ei-kasvuyritykset. Tulokset eivät ole kuitenkaan tilastollisesti kovin merkitseviä, vain ainoastaan suuntaa antavia.

Tuotekehityksessä valtaosa kaikista pohjalaisista yrityksistä näyttäisi keskittyvän osaamisalueeseensa ja kehittävän tuotteitaan sen pohjalta. Kasvuyritysten joukossa näyttäisi kuitenkin olevan suhteellisesti hiukan enemmän edelläkävijöitä tuotekehityksen suhteen.

### *Perheyrytyksissä tapahtuva tuotekehitys*

Tarkasteltaessa perheyrytysten strategista suuntautumista tuotekehityksessä havaittiin seuraavassa taulukossa näkyvät tulokset:

**Taulukko 25.** Yritysten suuntautuminen tuotekehityksessä

<b>Suuntautuminen tuotekehityksessä</b>	<b>kpl</b>	<b>%</b>
1) Edelläkävijä alalla tuotekehityksessä	44	19,2
2) Keskittyy osaamisalueeseensa	147	64,2
3) Kehittää uutta, kun kilpailija tuo kehittyneemmän tuotteen markkinoille	8	3,5
4) Kehittää uutta, kun kysyntä uhkaa vähentyä	30	13,1
<b>Yhteensä</b>	<b>229</b>	<b>100</b>

Valtaosa yrityksistä pyrkii säilyttämään asemansa markkinoilla ja keskittyy siten osaamisalueeseensa ja ydinosaamiseensa. Osa yrityksistä pyrkii olemaan edelläkävijöitä omalla alallaan. Löytyy myös yrityksiä, jotka eivät harrasta kovinkaan suurta innovointia, vaan ne tyytyvät puolustamaan asemiaan markkinoilla.

Yhteenvetona voidaan todeta kasvuyritysten merkityksen osalta seuraavaa:

**Taulukko 26.** Kasvuyritysten merkitys alueen kannalta

<b>Merkitystekijä</b>	<b>Ilmentymä tutkimuksessa</b>
Työllistävä merkitys	Keskimääräistä suurempi työntekijämäärä Työntekijämäärän kasvu tyypillistä
Taloudellinen merkitys investoinnit, verotulot, voittojen käyttö alueella	Suurehkot investoinnit yritykseen ja ulkopuolelle Suurehkot verotulot, palkkamenot, liike- vaihto, vienti
Yhteistoimintaa edistävä merkitys	Kansainvälinen ja alueellinen verkos- toituminen on jossain määrin tyypillistä
Yritysten kasvua edistävä merkitys	Viennin kasvu, resurssien kasvu, liike- vaihdon kasvu
Toiminnan jatkuvuus	Eri sukupolvien sitoutuminen toimintaan

Kasvuyrityksiksi luokitellut perheyrietykset ovat kaiken kaikkiaan alueelleen keskeisen tärkeitä tuottamiensa positiivisten vaikutusten vuoksi.

### 5.3 Kansainvälistyneet perheyrietykset

#### **Kansainvälistyneiden perheyrietysten profiili**

Vertailtaessa pohjalaisia tutkittuja vientiä harjoittavien ja ei-vientiä harjoittavien perheyrietysten profiilia toisiinsa seuraavassa esitettävät ominaisuudet painottuivat:

Yrietykset olivat *yritysmuodoltaan* pääosin osakeyhtiöitä (42/52). Ei-vientiyrietyksissä osakeyhtiöiden suhteellinen osuus oli näin huomattavasti pienempi (100/189).

Yrietysten *toimialat* vaihtelivat laidasta laitaan. Eniten perheyrietysten joukossa oli metalli- ja koneteollisuutta harjoittavia yrietyksiä (11/52). Jossain määrin painottuivat myös kaupan ala, elintarviketeollisuus, puu- ja huonekaluteollisuus, rakentaminen sekä kuljetusalan yrietystoiminta. Ei-vientiä harjoittavien yrietysten joukossa oli metalli- ja koneteollisuutta harjoittavia yrietyksiä suhteellisesti ottaen varsin vähän (7/190). Mukana oli asiantuntijapalveluihin erikoistuneita sekä majoitus- ja ravintola-alan yrietyksiä ja lisäksi runsaasti kaupan alan yrietyksiä (53/190).

Tyypillistä oli se, että vientiä harjoittavien yritysten kansainvälisille markkinoille tarjoamat *tuotteet/palvelut* olivat erikoistuotteita/palveluita, joille ei kasvun myötä olisi kotimaassa helposti löytynyt laajempia markkinoita.

Tutkitut vientiä harjoittavat perheyrietykset *työllistivät* pääosin alle 10 työntekijää (26/51) tai toisaalta yli 50 työntekijää (20/51). Ei-vientiyritysten työntekijämäärä painottui selvästi alle 10 työntekijään (121/190). Yli 50 työntekijää työllistäviä yrityksiä oli näiden joukossa vain vähän (24/190).

Vientiyritysten *liikevaihdon suuruus* painottui asteikon kumpaankin päähän. Liikevaihto oli alle 100.000 euroa 15 yrityksellä ja yli 2 miljoonan euron liikevaihto oli 17 (N=52) yrityksellä. Yli 2 miljoonan euron liikevaihtoa teki ei-vientiyrityksistä vain 14 (N=189) yritystä.

Maksettujen *palkkojen määrä* näytti kasvavan vientiyrityksissä asteittain viennin kasvuaessa. Ei-vientiyrityksissä oli eniten aivan pieniä palkanmaksajia palkkasumman jäädessä alle 25.000 € (76/186).

Vientiä harjoittavissa perheyrietyksissä *verotettavan tulon määrä* oli suuressa osassa tutkittuja yrityksiä (17/52) yli 200.000 €. Ei-vientiä harjoittavissa yrityksissä verotettavan tulon määrä jäi alle 50.000 € suuressa osassa yrityksiä (75/185).

Noin puolella tutkituista vientiyrityksiä *sukupolvenvaihdos* ei ollut vastaajien mukaan vielä ajankohtainen (24/52). Sama tilanne oli ei-vientiyrityksissä (122/190). Osassa vientiyrityksiä oli jo toteutettu sukupolvenvaihdos (15/52). Loput vastaajista suunnittelivat sitä 1 – 5 vuoden kuluessa.

Muutamissa vientiyrityksissä nuorempi polvi on mukana toiminnassa, mutta *aloite lähteä kansainvälisille markkinoille* on haastatteluaineistonkin mukaan tehty melko usein vanhemman, kokeneen sukupolven toimesta. Näytti siltä, että kansainvälistymispäätös oli riskipitoisuutensa vuoksi vaatinut kokeneen päätöksentekijän panosta. (vrt. ETLA-tutkimus 2007)

Kansainvälistyminen ei näyttäisi merkittävässä määrin perustuvan yritysten *verkostoitumiseen*. Verkostojen muodostumista näyttäisi olevan kuitenkin jossain määrin alueellisten yritysten välillä sekä kansainvälisten kumppaneiden kanssa.

Viennin osuus -tekijän ja muiden vientiin yhteydessä olevien tekijöiden välillä ajettiin korrelaatiomatriisi. Korrelaatiomatriisissa tuli esille seuraavat yhteydet eri tekijöiden ja viennin osuus -tekijän välillä:

**Taulukko 27.** Merkitsevät korrelaatiot viennin osuuteen nähden:

	<b>Korrelaatio</b>	<b>Sig.</b>
Työntekijöiden määrä	,188	,003 **
Liikevaihto	,193	,003 **
Investointien määrä	,182	,005 *
Verojen määrä	,204	,002 **
Palkkakustannusten määrä	,186	,004 **
Kansainvälinen verkostoituminen	,303	,000 ***
Viennin kasvu	,544	,000 ***
Voitot alueen ulkopuolelle	,234	,000 ***

Tilastollinen merkitsevyys: <,010=\*, <,005=\*\*, <,001=\*\*\*

*Yhteenvetona* tutkimusaineistojen analyysin perusteella voidaan todeta, että vientiä harjoittavissa tutkituissa pohjalaisissa perheyrittäjissä on suhteellisen paljon työntekijöitä, niiden liikevaihto on keskiarvo perheyrittäjästä suurempi, samoin verojen määrä. Tyypillistä niille on myös se, että ne ovat usein investoineet verrattain paljon yritykseen. Suurehkoista työntekijämäärästä seuraa myös se, että yritysten palkkakustannukset ovat kohtuullisen suuret. Vienti on myös yhteydessä viennin kasvutekijään. Vientiryhtymällä on yhteyksiä kansainvälisiin yrityksiin ja verkostoihin. Tyypillistä on myös, että voittoa käytetään alueen ulkopuolelle esimerkiksi yrityksen ulkomailla oleviin sivutoimipisteisiin ja niiden perustamiseen.

Vientiryhtymät eivät olleet yleisesti ottaen tuotekehittelyn edelläkävijäyrityksiä. Haastattelututkimus sen sijaan osoitti, että kansainvälistymisen alkuvaiheessa tuotteita usein joudutaan sopeuttamaan kansainvälisiä markkinoita varten. Tämä vaihe merkitsee voimakasta tuotekehittelyn kautta yritysten kannalta.

### **Kansainvälistyneiden perheyrittäjien merkitys alueen kannalta**

Seuraavaksi selvitettiin vientiryhtymien merkitystä alueen kannalta eräiden tekijöiden osalta:

**Taulukko 28.** Keskiarvot eräistä taloudellisista tekijöistä

	Vientiyritys	Ei-vientiyritys
Työntekijöiden määrä	33 kpl	29 kpl
Liikevaihto vuodessa	15,9 milj.€	6,9 milj.€
Verotettava tulo vuodessa	15,17 milj.€	10,13 milj.€
Palkkakustannusten määrä vuodessa	128.115 €	84.834 €
Investointien määrä vuodessa	127.019 €	66.316 €

Edellisten tietojen perusteella voidaan todeta, että vientiä harjoittavilla pohjalaisilla perheyriyksillä on suurempi taloudellinen merkitys alueella kuin ei-vientiyrityksillä. Liikevaihto on korkeampi ja verotettava tulo vuodessa korkeampi kuin ei-vientiyrityksillä. Ne työllistävät enemmän työntekijöitä kuin ei-vientiyritykset ja sen mukaisesti myös maksavat enemmän palkkoja ja siten tuovat hyvinvointia alueelle. Investointien määrä vuodessa on huomattavasti korkeampi kuin ei-vientiyrityksillä.

Tutkituista yrityksistä 18 vastasi, että vienti on kasvanut kahden edellisen vuoden aikana. Näistä viidessä yrityksessä viennin kasvu on ollut yli 50 %. Muiden yritysten viennin kasvu on jäänyt kahden viimeisen vuoden aikana alle 50 %:n. Näistä kuudella viennin kasvu on ollut korkeintaan 10 %. Vientiä kasvattaneista yrityksistä yhdeksän työllistää vähintään 50 työntekijää.

Haastattelututkimuksen mukaan merkittävin kansainvälistymisestä koitua etu on yleinen *myynnin volyymien kasvu*. Jokainen haastateltava yritys on ollut tyytyväinen siihen, että toimintaa on kasvatettu oman maan rajojen ulkopuolelle. Yritykset ovat saaneet toiminnalleen vakaamman pohjan markkina-alueen laajentamisella. Tuotteen valmistusmäärien kasvaessa tuotekohtaiset valmistuskustannukset alenivat. Volyymin kasvusta aiheutuva *lisäresurssien tarve nähdään myös positiivisena asiana*. Tämä on antanut mahdollisuuden laajentaa työtiloja, rekrytoida lisää henkilöstöä sekä uudistaa konekantaa ja muuta kalustoa. Tällä tavoin kansainvälisiä markkinoita varten tehdyt panostukset hyödyttävät toimintaa myös kotimarkkinoilla (Melin 2008).

Maailmanlaajuinen kaupankäynti näkyy myös *kaupankäynnin ja kassavirtojen tasaantumisena* sesonkiluonteisessa toiminnassa. Tuotantoon ei tule turhia katkoksia.

Suomen omien *suhdannevaihteluiden merkitys on pienentynyt* ulkomaankaupan myötä. Osa haastatelluista arvioi, että ilman kansainvälistymistä koko yritystä ei välttämättä olisi enää edes olemassa. Varsinkin 90-luvun alun lamavuosista selvittiin näissä yrityksissä nimenomaan vientitoiminnan avulla. Kaikki haastatellut olivat yhtä mieltä siitä, että toiminta olisi ainakin paljon pienimuotoisempaa ilman vientiä.

## Perheyrittysten erityispiirteet kansainvälisillä markkinoilla

Kaikki haastatellut totesivat perheyrittäjien toimintaa eniten leimaavaksi tekijäksi eräänlaisen varovaisuuden uusia markkinoita kohtaan. Tämä ilmenee mm. seuraavasta haastatellun kommentista:

*”Toiminta on ehkä hieman varovaisempaa, kun kyse on omista rahoista”*

Yritykseen suhtaudutaan tavallista suuremmalla kunnioituksella, kun se on itse tai edellisten sukupolvien perustama. Se tuottaa jonkinlaisen imagoedun yritykselle.

*”Varsinkin Euroopassa asiakaskunta arvostaa, mikäli tuottaja on perheyrittäjä. Kyllä se on joskus kallistanut vaakakupin meidän puolelle neuvotteluissa.”*

*”Monta kertaa perheyrittäjä koetaan persoonallisena ja sen kanssa on helpompi tehdä yhteistyötä, koska byrokratia on pienempi.”*

Jälkipolvien ajattelu myös korostuu ja haastateltavat kaikki toivovat, että omat lapset siirtyvät aikanaan yrityksen johtoon. Tämän ansiosta on oltava varma, että toiminta voi jatkua mahdollisista kansainvälistymisen takaiskuista huolimatta.

Itse toiminta ulkomaisten kumppaneiden kesken ei ole merkittävästi erilaista perheyrittäjästä vuoksi. Kumppaneista moni on perheyrittäjästä myös maailmalla, mutta tämä seikka on enemmänkin sattumaa kuin tietoinen ratkaisu. Suurin etu perheyrittäjällä on imagopuolella. Perheyrittäjästä arvostetaan ja se koetaan ehkä hieman luottavammaksi ja persoonallisemmaksi kuin jokin muu yritys. Haastatellut totesivat, että kauppakumppaneiden mielestä perheyrittäjien kanssa toimiminen on suoraviisempaa ja helpompaa kuin suuryritysten. Samalla tosin muistutettiin, että tämä johtuu myös perheyrittäjien pienemmästä koosta, jolloin byrokratia on automaattisesti vähäisempää.

Yhteenvetona voidaan todeta, että vientiä harjoittavilla yrityksillä on merkitystä alueen kannalta seuraavilta osin:

**Taulukko 29.** Vientiä harjoittavien yritysten merkitys alueen kannalta

<b>Merkitystekijä</b>	<b>Ilmentymä tutkimuksessa</b>
Työllistävä merkitys	Keskimääräistä suurempi työntekijämäärä Työntekijämäärän kasvu tyypillistä
Taloudellinen merkitys investoinnit, verotulot, voittojen käyttö alueella	Suurehkot investoinnit yritykseen ja ulkopuolelle Suurehkot verotulot, palkkamenot, liike vaihto, vienti
Yhteistoimintaa edistävä merkitys	Kansainvälinen ja alueellinen verkos- toituminen on jossain määrin tyypillistä
Yritysten kasvua edistävä merkitys	Viennin kasvu, resurssien kasvu, liike vaihdon kasvu, vientiosaamiseen liittyvä kasvu
Suhdanteita ja kausivaihteluita tasoit- tava merkitys	Myynti pysyy tasaisena
Toiminnan jatkuvuus	Eri sukupolvien sitoutuminen toimintaan

Kansainvälistymällä kasvaneet perheyrietykset muodostavat alueella myös keskeisen tekijän, joka tuo hyvinvointia ja uusia virikkeitä alueelle.

#### **5.4 Perheyrietyksen verkostoituminen**

Seuraavassa tarkastellaan perheyrietysten verkostoitumista ja yhteistoimintaa alueellisen, valtakunnallisen ja kansainvälisen verkostoitumisen kannalta.

##### *Alueellinen verkostoituminen*

Perheyrietyksistä vain 153 yritystä oli mukana alueellisissa verkostoissa. 89 yritystä ei ollut mukana edes alueellisissakaan verkostoissa. Kun korrelaatiomatriisi ajettiin (Spearmanin korrelatiot) alueellisesta verkostoitumisesta, saatiin seuraavat tulokset:

**Taulukko 30.** Merkitsevät korrelatiot alueelliseen verkostoitumiseen nähden:

	<b>Korrelaatio</b>	<b>Sig.</b>
Viennin osuus	,161	,012
Työntekijöiden määrän kasvu	,219	,001 **
Tuloksen kasvu	,187	,004 **
Viennin kasvu	,153	,018
Voitot käytetty muuten	,130	,043

Tilastollinen merkitsevyys: <,010=\*, <,005=\*\*, <,001=\*\*\*

Selkeimmät yhteydet korrelaatiomatriisin mukaan ovat alueellisen verkostoitumisen ja yrityksessä tapahtuneen työntekijöiden määrän kasvun ja jossain määrin viennin kasvun välillä. Jossain määrin korreloituvat myös viennin määrä ja se, että voitot on käytetty muulla tavalla yrityksessä.

Tulosten perusteella voi tehdä sellaisen johtopäätöksen, että yritysten kasvulla ja kansainvälisellä kasvulla on yhteys yritysten yhteistoimintaan. Yhteistoiminta luo kasvua ja on keskeisen tärkeää mm. kansainvälistyville yrityksille. Yleensä syntynyt kasvu houkuttelee myös uusia yrityksiä yhteistyöhön.

### *Valtakunnallinen verkostoituminen*

Peräti 158 yritystä vastasi, että ei ole mukana valtakunnallisissa verkostoissa. Vain 84 yritystä vastasi olevansa mukana valtakunnallisissa verkostoissa. Kun korrelaatiomatriisi ajettiin valtakunnallisesti verkostoituneista yrityksistä, saatiin seuraavat tulokset:

**Taulukko 31.** Merkitsevät korrelaatiot valtakunnalliseen verkostoitumiseen nähden:

	<b>Korrelaatio</b>	<b>Sig.</b>
Työntekijöiden lukumäärä	,145	,024
Yrityksen liikevaihto	,147	,022
Investointien määrä	,172	,007 *
Verotettavan tulon määrä	,181	,005 *
Maksettujen palkkojen määrä	,205	,001 **
Viennin osuus	,133	,038
Verkostoituminen ulkomaille	,191	,003 **
Tuotekehitys	-,196	,003 **
Liikevaihdon kasvu	,131	,042
Työntekijöiden määrän kasvu	,200	,002 **
Voitot investoitu alueelle	,159	,013

Tilastollinen merkitsevyys: <,010=\* , <,005=\*\* , <,001=\*\*\*

Valtakunnallisesti verkostoituneiden yritysten kohdalla näyttäisi korrelaatiomatriisin mukaan selkeästi olevan melko voimakas yhteys työntekijämääräänsä kasvattaneisiin yrityksiin. Edelleen nämä yritykset ovat maksaneet suhteellisen paljon palkkoja, niillä on suuri verotettavien tulojen määrä sekä suhteellisen paljon investointeja.

Jossain määrin korostuvat myös tekijät työntekijöiden määrä, viennin osuus, liikevaihdon kasvu ja investointi alueen toimipisteisiin. Tieto näistä yhteyksistä vahvistaa sitä käsitystä, että on kysymys vientiä harjoittavista yrityksistä, jotka ovat työntekijämäärältään kohtuullisen kokoisia kasvavia yrityksiä. Näillä yrityksillä näyttäisi siten olevan mahdollisuuksia ja halua myös investoida lisää omalle alueelle. Kaiken kaik-



kiaan kysymys on elinvoimaisista vähän suuremmista kasvuyrityksistä, jotka ovat kasvaneet nimenomaan ulkomaanvientinsä ansiosta.

Tuotekehitys-tekijä saa melko voimakkaan negatiivisen latauksen korrelaatiomatriisissa. Tämä näyttäisi viittaavan siihen, että nämä valtakunnallisesti verkostoituneet yritykset eivät panosta kovinkaan voimakkaasti tuotekehitykseen omassa tuotannossaan.

### *Ulkomaiset yhteistyöverkostot*

Vain 20 yritystä vastasi olevansa mukana ulkomaisissa verkostoissa. Suurin osa vastanneista yrityksistä eli 222 yritystä vastasi, että ei ole mukana kansainvälisissä yhteistyöverkostoissa. Tuloksia ei voida siten pitää tilastollisesti kovinkaan merkitsevinä, vaan ainoastaan suuntaa antavina. Kun korrelaatiomatriisi ajettiin ulkomaille verkostoituneista yrityksistä, saatiin seuraavat tulokset:

**Taulukko 32.** Merkitsevät korrelaatiot ulkomaiseen verkostoitumiseen nähden:

	<b>Korrelaatio</b>	<b>Sig.</b>
Työntekijöiden lukumäärä	,222	,001 **
Yrityksen liikevaihto	,263	,000 ***
Sukupolven vaihdos	,-159	,013
Investointien määrä	,182	,004 **
Verotettavan tulon määrä	,289	,004 **
Maksettujen palkkojen määrä	,272	,000 ***
Viennin osuus	,303	,000 ***
Verkostoituminen valtakunnallisesti	,191	,003 **
Tuotekehitys	-,171	,009 *
Liikevaihdon kasvu	,138	,031
Työntekijöiden määrän kasvu	,171	,008 *
Investointien kasvu	,139	,031
Viennin kasvu	,197	,002 **
Tuotteiden jalostusaste alueella	,134	,044

Tilastollinen merkitsevyys: <,010=\*, <,005=\*\*, <,001=\*\*\*

Taulukosta selviää siis, että voimakkaimmat yhteydet korrelaatiomatriisiin mukaan ulkomaisissa verkostoissa mukana olevien yritysten kohdalla löytyvät seuraavien tekijöiden kohdalla: työntekijämäärä, yritysten liikevaihto, verotettavan tulon määrä, palkkakustannusten määrä, viennin osuus, verkostoituminen valtakunnallisesti, työntekijämäärän kasvu ja viennin kasvu. Kaikkein suurin korrelaatio löytyi viennin osuuden ja valtakunnallisen verkostoitumisen välillä.

Näiden tekijöiden perusteella voidaan tehdä se johtopäätös, että ulkomaille verkostoituneet yritykset ovat kohtuullisen suuria yrityksiä sekä työntekijämäärältään että liikevaihdoltaan, verotuksensa ja investointiensä sekä palkkakulujensa puolesta. Lisäksi yritykset ovat kasvuyrityksiä. Kasvua näyttäisi olevan erityisesti viennin ja työntekijämäärän osalta. Yritykset näyttäisivät ilmentävän selvästi myös muunlaista aktiiviteettia, koska ne ovat myös kohtuullisen paljon valtakunnallisesti verkostoituneita yrityksiä.

Tässäkin yhteydessä tulee esille se, että negatiivinen kohtuullisen korkea korrelaatio löytyy korrelaatiomatriisista tuotekehityksen kohdalta. Tämä viittaisi siihen, että tuotekehityksen kärjessä ei näyttäisi olevan pyrkimystä välttämättä olla. Voi myös olla kysymys kaupan alan yrityksistä, jotka ovat kokeneet, että tuotekehitykseen ei pystytä varsinaisten tuotteiden kohdalla panostamaan. Kysymys tosin tarkoitettiin laajasti ymmärrettäväksi pitäen sisällään myös koko palvelukonseptin.

Myös sukupolvenvaihdokseen päin syntyi kohtuullisen suuruinen negatiivinen korrelaatio. Kenties perheyrietykset, joissa työskentelee ”parhaassa iässä” olevia yrittäjiä vailla huolia tulossa olevan sukupolvenvaihdoksen organisoinnista ja rahoittamisesta, voivat helposti suunnata voimavarojaan ulkomaiseen verkostoitumiseen.

Kokonaisuutena vaikutti siltä, että vastaajat eivät olleet täysin tajunneet, mitä verkostoituminen yritysmaailmassa tänä päivänä merkitsee. Vastauksista voi päätellä, että vastaukset ovat puutteellisia verkostoitumisen suhteen. Näin ollen vastauksia voidaan pitää tältä osin vain suuntaa antavina. Harva yrityksistä on mukana *ketjuissa*. Alueellisissa ketjuissa sanoi olevansa mukana 16 yritystä, valtakunnallisissa 18 yritystä ja kansainvälisissä ketjuissa vain 1 yritys.

Verkostoituneita yrityksiä oli eniten kaupanalalla. Toisaalta kaupan alalta löytyy myös runsaasti yrityksiä, jotka eivät ole verkostoissa kiinteästi mukana. Muita tiiviisti verkostoituneita yrityksiä oli kuljetusalalla, rakennustoiminnassa sekä metalli- ja kone-teollisuudessa.

Seuraavassa verrattiin erityisesti verkostoituneita ja ei-verkostoituneita yrityksiä keskenään:

**Taulukko 33.** Keskiarvot eräistä taloudellisista tekijöistä

	<b>Verkostoitunut</b>	<b>Ei-verkostoitunut</b>
Työntekijöiden määrä	15 kpl	14 kpl
Liikevaihto vuodessa	9,9 milj.€	3,7 milj.€
Verotettava tulo vuodessa	119,755 €	81.272€
Palkkakustannusten määrä vuodessa	101.667 €	65.127 €
Investointien määrä vuodessa	83.516 €	56.727 €

Edellisten tietojen perusteella voidaan todeta, että verkostoituneilla pohjalaisilla perheyrittäjillä on suurempi taloudellinen merkitys alueella kuin ei-verkostoituneilla. Liikevaihto on keskimäärin korkeampi ja verotettava tulo vuodessa korkeampi kuin ei-verkostoituneilla yrityksillä. Ne työllistävät hiukan enemmän työntekijöitä kuin ei-verkostoituneet yritykset. Edellisestä johtuu, että ne myös maksavat enemmän palkkoja työntekijöilleen vuodessa ja siten tuovat hyvinvointia alueelle. Investointien määrä vuodessa on myös korkeampi kuin ei-verkostoituneilla perheyrittäjillä.

**Taulukko 34.** Verkostoituneiden perheyrittäjien merkitys alueen kannalta

<b>Merkitystekijä</b>	<b>Ilmentymä tutkimuksessa</b>
Työllistävä merkitys	Hiukan suurempi työntekijämäärä
Taloudellinen merkitys investoinnit, verotulot, voittojen käyttö alueella	Suurehkot investoinnit yritykseen ja ulko- puolelle Suurehkot verotulot, palkkamenot, liikevaihto,
Yhteistoimintaa edistävä merkitys	Saattavat alueen resurssit tehokkaaseen käyttöön ja tuovat toiminnalle laajempaa näkyvyyttä
Yritysten kasvua edistävä merkitys	Resurssien kasvu, liikevaihdon kasvu,

Perheyrittäjienkin verkostoitumisella nähdään olevan selvityksen mukaan keskeinen alueen hyvinvointia ja toimeliaisuutta edistävä merkitys.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Perheyritykset muodostavat tärkeän ryhmän yritysten joukossa. Valtaosa pohjalaisista pk-yrityksistä on perheyrityksiä. Profiililtaan ne ovat siten keskivertoyrityksen kaltaisia: työllistävät yrittäjän ja muutaman työntekijän, toimivat kaupan, kuljetusten aloilla tai rakennustoiminnassa, ovat usein osakeyhtiöitä. Tyypillisimmin niiden liikevaihto jää alle 500.000 euron vuodessa. Vaikka yksittäinen yritys ei näyttäisikään olevan merkittävä alueen kannalta, perheyrityssektori on sitä kuitenkin. Yritykset ovat aidosti tuottamassa pienille paikkakunnille keskeisiä ja välttämättömiä palveluita, joita jokainen alue tarvitsee. Perheyrityksen luonne vaikuttaa siihen, että yritykset ovat sijoittuneet melko pysyvästi alueelle. Sukupolvenvaihdosten joustava toteuttaminen on siten alueen kannalta myös tärkeätä, jotta uudet sukupolvet saadaan motivoitua jatkamaan yritystoimintaa. Yrittäjien kannattaisi myös Pohjanmaan alueella kuitenkin suunnitella sukupolvenvaihdosta pitempään ja perusteellisemmin kuin nyt tapahtuu. Asiantuntemusta suunnitteluun on jo hyvin saatavissa eri viranomaisilta ja muilta yrityskentän avustavilta organisaatioilta. Taloudellista tukea saatetaan vielä tarvita nykyistä enemmän. Yksittäinen huonompi vuosi ei näyttäisi katkaisevan perheyritysten toiminnan jatkuvuutta. Yritykset ovat siten jo profiilinsakin vuoksi tärkeitä alueelleen.

### Yritysten taloudellinen merkitys

Perheyritysten maksamien palkkojen määrät, verotettavat tulot ja investointien määrät sekä yritysten tulokset osoittautuivat selvityksen perusteella varsin kohtuullisiksi. Tulostaan kasvattaneet yritykset eivät kuitenkaan ilmeisesti kasvata investointejaan välttämättä, eikä tämä näy myöskään alueelle suunnattavien investointien määrässä. Suoraa yhteyttä tuloksen kasvun ja maksettujen palkkojen määrien välillä ei myöskään ole havaittavissa.

Jos yritys sen sijaan voitiin luokitella kasvuyritykseksi, kansainvälistyneeksi yritykseksi tai verkostoituneeksi yritykseksi, maksettujen palkkojen määrät, verotettava tulo sekä investointien määrät vuodessa olivat selkeästi korkeampia kuin muissa perheyrityksissä alueella. Sen vuoksi on paikallaan pyrkiä vauhdittamaan sekä yritysten kasvua, kansainvälistymistä että yritysten verkostoitumistakin alueen perheyritysten keskuudessa.

### Kasvuyrittäjäyys ja sen edistäminen

Perheyritykset muodostavat tärkeän osuuden kasvuyrityksistä. Kasvun rahoitus on aina suuri haaste perheelle ja suvulle. Yhteiskuntamme kehittyminen edellyttää perheyrityksiltä kasvuhakuisuutta. Perinteisesti perheyritysten kasvu on perustunut hallittuun riskinottoon. Tulevaisuudessa perheyritysten kasvupaineet lisääntyvät ja tämä edellyttää entistä parempaa vuoropuhelua elinkeinoelämän, julkisen vallan ja työntekijäjärjestöjen kesken. On selvitetävä, voidaanko kasvuyritysrahoituksessa mm.

työeläkevaroja hyödyntää paremmin perheyritysten ja suomalaisen omistajuuden säilymisessä. (Timonen 2006)

Perheyritykset edistävät kasvua sekä ylläpitävät ja parantavat työllisyyttä Suomessa. Tärkeimpänä kehittämisalueena on toiminnan jatkumisen varmistaminen sekä kasvun ja uusiutumisen edistäminen. Tavoitteena on, etteivät siirtymävaiheet yrityksen omistusrakenteessa saa vaarantaa kannattavan yritystoiminnan jatkuvuutta. Perheyritysten sukupolvenvaihdosten onnistuminen on tärkeää työllisyyden ja Suomen hyvinvoinnin kannalta. Perheyritykset ovat alue- ja paikallistalouden kannalta merkittäviä. Ne tuovat alueille vakautta ja pysyvyyttä. Omistajat eivät kovin helposti vaihda asuinpaikkaa ja siten myös yrityksen kotipaikka usein säilyy samana. Perheyritykset toimivat usein alueellisen talouskehityksen moottoreina, sillä ne suhtautuvat myönteisesti kasvuun ja niiden kasvu on yleensä kannattavampaa kuin muiden yritysten. (KTM 2005)

Kasvuyrittäjyyden edistämiseksi on tartuttava perheyrittäjien kasvuhaluun, kasvukykyyn ja kasvumahdollisuuksiin.

Perheyrittäjien **kasvuhaluun** voidaan vaikuttaa **alueella vahvistamalla yrittäjyyskulttuuria** sekä vaikuttamalla *yleiseen yrittäjyysilmapiiriin* alueella. Jos ilmapiiristä onnistutaan kehittämään yrittäjyyttä suosiva, on todennäköistä, että se vaikuttaa myös **yritystasolla** yritysten kasvuhaluihin. Erityisesti kannattaa panostaa nuoriin yrityksiin, koska monet tutkimukset ovat osoittaneet, että nuoret yritykset ovat kasvuhaluimpia kuin vanhemmat. (Kangasharju 2000) Perheyrityksissä tämä usein tarkoittaa sitä, että äskettäin perheyrittäjiksi ryhtyneet ovat innokkaita antamaan näyttöä osaamisestaan. Tärkeimmäksi kasvukeinoksi yrityksissä nähdään oman tuotannon ja myynnin laajentaminen. Yhteistyömahdollisuudetkin on huomattu, mutta huomattavasti vähäisemmässä määrin ja halua yhteistyöhön näyttäisi olevan melko vähän.

Perheyritysten **kasvukykyyn** voidaan vaikuttaa monin eri toimenpitein **alueella ja myös valtakunnallisesti**. Lähtökohtana on *osaamisen ja resurssien vahvistaminen*, jotta kasvu mahdollistuu. Keinoina ovat tuotekehityksen ja muun osaamisen edistäminen. Resurssien tarjoaminen yrittäjille on keskeinen kasvuyrittäjyyteen vaikuttava tekijä. Tämä voi tapahtua mm. verohelpotuksin, kasvun rahoitusta tarjoamalla sekä sukupolven- ja omistajanvaihdoksia edistämällä. Tuotekehityksen mahdollisuuksia ei ole myöskään todennäköisesti resurssipulan vuoksi vielä tarpeeksi hyödynnetty.

**Yritystasolla** kasvukykyyn vaikuttavat luonnollisesti myös osaamisen kasvattaminen ja resurssien vahvistaminen. Jos yleiset edellytykset alueellisesti/valtakunnallisesti ovat olemassa, on melko todennäköistä, että näihin tartutaan myös perheyritystasolla.

**Kasvumahdollisuuksien** parantumiseen voidaan vaikuttaa **alueella julkisten yrityspalveluiden** kehittämisen kautta ja kehittämällä niitä asiakaslähtöisiksi ja hyvin aluetta kattavaksi. Kasvumahdollisuuksiin vaikuttavat myös *sukupolvenvaihdoksen* toteuttamismahdollisuudet ja niihin liittyvät rahoitus- ja verotuskäytännöt. Kasvumahdollisuuksia tarjoavat luonnollisesti hyvä infrastruktuuri, yhteistyö sijaintikuntien kanssa, alueen hyvä elinkeinopolitiikka ja vilkas muu yritystoiminta. Jos alueella toimii

tiiväitä yritysverkostoja, ne mahdollistavat erilaiset alihankintatyöt ja oman liiketoiminnan kasvattamisen yhteistoiminnan kautta.

**Yritystasolla** kasvuyrittäjyyden on nähty olevan sidoksissa yleensäkin yhteen tai useampiin seuraavista aktiviteeteista: uusien tuotteiden ja palveluiden tuottamiseen, tuotantotapojen ja menetelmien kehittämiseen, uusien markkinoiden hakemiseen, uusien raaka-aineiden löytämiseen tai hyödyntämiseen ja organisaation ja osaamisen kehittämiseen (Schumpeter 2000).

Kasvumahdollisuuksien etsintä yrityksessä tulisi tapahtua Saurion (2005) mukaan seuraavilla osa-alueilla: materiaalien resurssien (pääoma, koneet, laitteet, toimitilat, tuotteet, keksinnöt) immateriaalisten resurssien (mm. osaaminen, verkostot), kysyntä- ja kilpailuinformaation (tarpeet, markkina-aukot, vähäinen kilpailu) ja tarjontainformaation ( uusi teknologia, uudet tuotteet, palveluinformaatio, uudet raaka-aineet) sektoreilla. Tämä pitää paikkansa myös perhey yrityksissä.

### **Kansainvälistyneet yritykset ja kansainvälistymisen edistäminen**

Pääsääntöisesti jo kotimarkkinoilla kasvunsa aloittaneiden tutkittujen pohjalaisten perhey yritysten on ollut helpompi lähteä hakemaan lisäkasvua kansainvälisiltä markkinoilta. Kansainvälistyminen on siten ollut selkeästi *resurssikysymys*. Mukana on kuitenkin myös aivan pieniä yrityksiä, joiden tuotteet ovat olleet pitkälle kehitettyjä erikoistuotteita. Näiden kohdalla korostuvat *osaaminen ja verkostoituminen*. Johtamiseen liittyvien kykyjen ja valmiuksien olemassaolo perhey yrityksessä voidaan nähdä selvästi myös tämän aineiston perusteella olevan yhteydessä perhey yritysten kansainvälistymiseen. (Graves & Thomas 2003) Yrityksen oman osaamisen tasoa voitaisiin myös kasvattaa esimerkiksi hallitukseen valittavien ammattilaisten määrää vahvistamalla.

Tutkitut perheyrittäjät ovat nähneet vientiin ryhtymisen haasteena, jonka eteen on nähtävä vaivaa osaamista kasvattamalla. Palkintona vaivannäöstä *myynnin volyymit* ovat kasvaneet uusiin mittasuhteisiin. Pohjalainen perheyrittäjä ei epäröi hakea tukea ulkopuoliselta taholta, mikäli tarve vaatii. Pääosin tuki painottuu taloudelliseen tukeen, mutta myös neuvontapalveluita hyödynnetään jonkin verran.

Kansainvälistymiseen liittyvää taustatutkimusta tehdään yrityksissä melko runsaasti. Yksittäisten päätösten osalta ollaan silti valmiita ottamaan riskejäkin. Tämä on mielenkiintoinen huomio, sillä yleensä perhey yritykset mielletään nimenomaan ei-perhey yrityksiä varovaisemmiksi toimijoiksi. Tosin useat perheyrittäjät toimivat niin erikoistuneella alalla, että markkinat ja ulkomaisetkin kilpailijat tunnetaan hyvin, mikä helpottaa myös kansainvälisillä markkinoilla toimimista.

Verkostoituminen vaatii vielä kehittämistä. Nyt on päästy yleisen kokemuksen vaihdon tasolle, kehittämisrenkaisiin. Sama koskee myös yhteisvientiä, mieluummin pidetään kaikki omissa käsissä kuin lähdetään liian syvään yhteistyöhön. Verkostoituminen toisi kuitenkin yrityksille suuremmat resurssit ja monipuolista osaamista. Siten olisi mahdollista hakeutua myös vaikeammille kansainvälisille markkinoille.

Kansainvälinen kaupankäynti on merkittävä osa arkipäivää ja toisaalta tae vakaasta kasvusta myös tulevaisuudessa. Yritykset tuovat alueelle ennen kaikkea taloudellista hyvinvointia, työpaikkoja, aktiiviteettien jatkuvuutta, osaamista, resursseja ja yhteyksiä. Nämä kaikki näkyvät vaurautena ja toimeliaisuutena alueella.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että hankalimmaksi yritykset kokivat sopivien yhteistyökumppaneiden etsimisen ulkomailta. Korkeakouluilla pitäisi olla huomattavasti keskeisempi rooli perheyritysten ja pk-yritysten kansainvälistymisen aktivoimisessa. Jokaisella korkeakoululla on runsaasti yhteistyökumppaneita eri puolilla maailmaa. Näiden yhteistyökumppaneiden hyödyntäminen haettaessa oman alueen yrityksille kansainvälisiä kumppaneita, tulisi olla keskeinen korkeakoulujen kansainvälistymiseen liittyvä tehtävä tulevaisuudessa. Lisäksi korkeakouluilla on asiantuntevista kansainvälistymiseen liittyvän koulutuksen, informoinnin ja rahoitusmahdollisuuksien hyödyntämiseen liittyvillä sektoreilla. Korkeakoulut voisivat myös auttaa yrityksiä verkostoitumaan keskenään esimerkiksi vientirenkaita muodostettaessa ja niiden toimintaa jatkettaessa.

Suomen omien *suhdannevaihteluiden merkitys on pienentynyt* ulkomaankaupan myötä. Osa haastatelluista arvioi, että ilman kansainvälistymistä koko yritystä ei välttämättä olisi enää edes olemassa. Varsinkin 90-luvun alun lamavuosista selvittiin näissä yrityksissä nimenomaan vientitoiminnan avulla. Kaikki haastatellut olivat yhtä mieltä siitä, että toiminta olisi ainakin paljon pienimuotoisempaa ilman vientiä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että perheyritystenkin kannattaa hakea kasvua kansainvälisiltä markkinoilta. Perheyrityksen kannattaa hakeutua kansainvälisille markkinoille mieluiten erikoistuotteilla. Kansainvälistymisosaaminen ja johtamisvalmiudet edesauttavat kansainvälistymistä perheyrityksissä. Verkostoituminen parantaa perheyritysten mahdollisuuksia pärjätä kansainvälisillä markkinoilla. Perheyrityksen status tuo usein etua kansainvälistymisen yhteydessä.

## **Verkostoituminen ja sen edistäminen**

Perheyritysten verkostoitumista voidaan pitää erityisen tärkeänä kaupan alalla sekä kuljetustoiminnoissa, mahdollisesti myös rakennustoiminnassa ja metalliteollisuudessa. Molemmissa yhteyksissä on tavallista, että perheyritykset ovat pieniä ja kappavat yhteistoiminnan kautta sekä asiantuntemuksen kasvattamista että laajempia resursseja hyödynnettäväksi toimintojensa tukena. Vaikka yhteistoiminta saattaa tarkoittaa yhteistyötä kilpailijan kanssa, siitä on yleensä pääsääntöisesti kuitenkin hyötyä.

Tehdyn selvityksen tulokset antavat viitteitä siitä, että kasvuyritykset ovat jossain määrin enemmän mukana erilaisissa verkostoissa kuin ei-kasvuyritykset. Verkostoituminen toimii hyvin myös kasvuyritysten kasvun ja kansainvälistymisen takaajana ja edistäjänä. Alueellinen verkostoituminen korreloi viennin kasvu -tekijän kanssa. Näyttäisi siltä, että alueelliset vientirenkaat ja vastaavat yhteistyömuodot edesauttavat viennin käynnistämisessä ja viennin kasvattamisessa. Valtakunnallinen verkostoituminen korreloi viennin osuus -tekijään. Ulkomainen verkostoituminen korreloi-

tuu sekä viennin osuus että viennin kasvu -tekijöihin. Näyttäisi siten siltä, että verkostoitumisella on positiivinen yhteys kansainvälistymiseen.

Verkostoitumisen edistäminen alueella näyttäisi olevan siten ensiarvoisen tärkeää. Verkostoituminen näyttäisi olevan keskeistä yritysten kasvun ja kansainvälistymisen sekä kehittymisen kannalta. Se lisää alueen merkitystä ja painoarvoa, kun resursseja kootaan yhteen ja aikaansaadaan vahvempia toimintakokonaisuuksia. Verkostoitumisen edistämistä on tärkeää toteuttaa sekä valtakunnallisin että alueellisin resurssein ja voimin. Erityisesti alueen yrityspalveluorganisaatiot (TE-keskukset, maakuntaliitot, alueen kehittämisorganisaatiot ym.) ja alueen korkeakoulut voisivat olla aktiivisia toimijoita yhteistoiminnan aikaansaamisessa. Yhteistoimintamuotoina tarvitaan muitakin muotoja kuin rahoitus, mikä sinänsä on tärkeää. Esim. vientirenkaita kokoamalla ja niiden toimintaa avustamalla on mahdollista aikaansaada vientiä vauhdittavia yhteistoimintaverkostoja. Muut yritysyhteistyömuodot, joilla vauhditetaan yritysten eri toimintoja, ovat omiaan vaikuttamaan yritysten kasvuun. Tällaisia ovat esim. ostoja, markkinointia, kuljetuksia ym. hoitavat yhteistyöelimet.

Korkeakouluissa on tutkittua tietoa verkostoitumisesta ja ohjeita voidaan antaa mm. kumppaneiden valinnasta, sitoutumisesta ja verkostoitumisen hyödyistä. Tätä tietoa voitaisiin myös tehokkaasti hyödyntää verkostoitumisen yhteydessä alueen perheyrietyksissä. (Arhio 2008)

Keskeiset viestit:

- Perheyrietysten kasvuyrittäjyyden edistämiseksi on vaikutettava perheyrittäjien kasvuhaluun, kasvukykyyn ja kasvumahdollisuuksiin.
- Perheyrietyksenkin kannattaa hakea kasvua kansainvälisiltä markkinoilta. Parhaiten se onnistuu erikoistuotteilla ja osaamista kasvattamalla.
- Verkostoituminen parantaa perheyrietysten mahdollisuuksia kasvaa ja kansainvälistyä sekä pärjätä muutenkin markkinoilla yhteistyötä hyödyntäen.



## LÄHTEET

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Ansoff, H. (1965). *Corporate strategy: An Analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill, New York.
- Arhio, K. (2008). Luova laatu ja arvoinnovaatiot opivan verkoston tuottamina – tapaututkimus rakennuspuututoteollisuuden verkostosta. Teoksessa: Rohkeasti kasvuun – Näkökulmia yrityksen kasvuun ja kehittymiseen. Toim. Toivola, T, Tornikoski, E, Tuomi, L. & Varamäki, E. Edita. Helsinki.
- Autio, E. (2003). High expectation entrepreneurial Monitor 2003 Finland Executive Summary. Helsinki University of Technology, Espoo.
- Brockhaus, C. (1994). *Family Business Research Journal*.
- Bygrave, W. (1989). The Entrepreneurial Paradigm (I): A Philosophical Look at Its Research Methodologies. *Entrepreneurship Theory and Practice* (Fall), 7–26.
- Casson, M (1999). Entrepreneurship and the Theory of the Firm, in Zoltan J. Acs, Bo Carlsson and Charlie Kalsson (eds.). *Entrepreneurship, Small & Medium-Sized Enterprises and the Macroeconomy*, Cambridge University Press, 45 – 78.
- Chua, J. H. & Crisham, J.J. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 23, No.4, 19 – 37.
- Daily, C & Thompson, S. (1994). Ownership Structure, Strategic Posture, and Firm Growth: An Empirical Examination. *Family Business Review*, 7 (3): 237-249.
- Davis, P.S. & Harveston, P.D. (2000), Internationalization and Organizational Growth: The Impact of Internet Usage and Technology Involvement Among Entrepreneur-led Family Business, *Family Business Review*, Vol 13(2). pp.107-120.
- Delmar, F. (1997). Measuring growth: Methodological considerations and empirical results. Teoksessa: *Entrepreneurship and SME Research: On Its Way to the Next Millennium*, pp. 199-216. Toim. Donchels, R. Miettinen, A., England: Ashgate, Aldershot.
- Delmar, F., Davidsson, P. & Gartner, W. 2003. Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing* 18 (2), 189-216.
- Donkels, R. & Frölich, E. (1991). Are Family Business Really Different? European Experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4(2): 149-160
- Donkels, R. & Lambrecht (1997). The Network position of Small businesses: an explanatory model. *Journal of Small Business Management*, 35 (2), 13 – 25.

Elinkeinelämän keskusliitto (2006). Kasvun ajurit 2, Kasvuyrittäjyyden jatkuvuus Suomessa. Erst & Young.

Etna 2007: Jyrki Ala-Yrkkö, Mika Pajarinen, Petri Rouvinen & Pekka Ylä-Anttila: Family Business and Globalization in Finland Keskusteluaiheita No. 1080

Family Business Review, December 2003.

Gallo, M.A., Arino, A., Manes, I. & Cappuyns, K. (2002), Internationalization Via Strategic Alliances in Family Business, *The Future of Family Business: Values and Social Responsibility*, Helsinki, University of Jyväskylä.

Gallo, M.A. & Pont, C.G. (1996), Important Factors in Family Business Internationalization, *Family Business Review*, Vol.9(1), pp. 45-60

GEM (2005), Global Entrepreneurship Monitor: The Definitive Study of Entrepreneurship in 2005. Wellesley, M.A.: Babson Centre for Entrepreneurship Research.

Graves, C. & Thomas, J. (2003). Venturing Beyond the Backyard: Internationalization of The Family Business; 16th Annual Conference of Small Enterprise Association of Australia and New Zealand. 2003.

Grant Thornton LLP (2000). International Reports

Gullkvist, B. & Ylinen, M. (2008). Strategisten tavoitteiden kommunikoinnin ja suorituskyvyn mittauksen merkitys kasvuyritysten innovatiivisuudelle ja suorituskyvylle. Teoksessa: Rohkeasti kasvuun – Näkökulmia yrityksen kasvuun ja kehittymiseen. Toim. Toivola, T, Tornikoski, E, Tuomi, L. & Varamäki, E. Edita. Helsinki.

Halttunen, J (2004). *Teollisten perheyriyten kasvudynamiikan systeemiteoreettinen Tarkastelu*. Jyväskylä Studies in Business and Economics, University of Jyväskylä, 30.

Havusela, R. (1995). *Ympäristön rakenne ja yrittäjyys Oulun ja Vaasan lääneissä*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 209.

Heinonen, J (2003). Quo Vadis, Suomalainen perheyriy? Turun kauppakorkeakoulu, PK-Instituutti. Kirjapaino Grafia Oy.

Heinonen, J. (2005). Perheyriittäjyys ja sen merkitys suomalaisessa yhteiskunnassa. Teoksessa Perheyriittäjyden voimin alueelliseen ja kansainväliseen menestykseen, Toimittanut: Tapio Reponen. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja C-1:2005. Turku

Heinonen, J & Pukkinen, T. (2005) Yrittäjien mielikuvat kasvusta; teoksessa *Kasvun olemus ja reitit, fokuksessa suomalaiset pk-yritykset*. Ed. Heinonen, J. 2005, Esa Print, Tampere.

Heinonen, J & Toivonen, J. (2003). Perheyriityksen suomalaisessa yhteiskunnassa. Teoksessa *Quo vadis, suomalainen perheyriitys?* Toim. Jarna Heinonen. Turun kaupakorkeakoulu, PK-Instituutti. Turku, s. 23-40.

Hermans, R.J. (1993). Yhteistoimintaverkostot 2000-luvun menestystekijä? *Ekonomi* 8, 28.

Huuskonen, V. (1992). Yrittäjäksi aikova urapolun haarassa. Teoksessa: *Uudistuva pienyriitys*. Toim. Iiro Jahnukainen. Jyväskylä.

Hyrsky, K. & Lipponen, H. (2004) Yrittäjyyskatsaus 2004. Kauppa- ja teollisuusministeriö, elinkeino-osasto.

Hyytinen, A. & Rouvinen, P. (2005). Onko talouskasvua ilman yrittäjiä? Teoksessa Ari Hyytinen – Petri Rouvinen (toim.) *Mistä talouskasvu syntyy?* ETLA, Helsinki.  
Hyrsky, K. & Lipponen, H. (2004). *Yrittäjyyskatsaus 2004*, Kauppa- ja teollisuusministeriö, elinkeino-osasto.

Iivonen, J. (2004), Lehtiartikkeli, HS 10.04.2004.

Jorissen, A., Laveren, E., Martens, R. & Reheul, A-M. (2002). Differences between family and non-family firms: impact of different research samples with increasing elimination of demographic sample differences—Antwerp: UA. Research paper/Faculty of Applied Economics UFSIA-RUCA.

Kangasharju, A. (2000). *Growth of the Smallest: Determinants of Small Firm Growth During Strong Macroeconomic Fluctuations*. *International Small Business Journal*. Vol. 19 s. 28-43.

Kauppa- ja teollisuusministeriö (2005) Perheyriittäjyys. *Perheyriitykset jatkuvuuden, uusiutumisen ja kasvuhakuisuuden moottorina*. Julkaisuja 16/2005. Helsinki.

Kets de Vries, M. (1993) *The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and The Bad News*. *Organizational Dynamics*, 21 (3): 59-71.

Koiranen, M (1999). *Perheyriittäjyys meillä ja muualla*, Consulting Forum 5/1999)

Koiranen, M. (2000). *Juuret ja siivet- Perheyriityksen sukupolvenvaihdos*. Oy Edita Ab, Helsinki.

Koiranen, M. (2002). Over 100 years of Age but still Entrepreneurially Active in Business: Exploring the values and Family characteristics of old Finnish Family Firms. *Family Business Review*, Vol XV, no. 3.

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

Kyrö, P. (1998). *Yrittäjyiden tarinaa kertomassa*. Juva: WSOY-Kirjapainoyksikkö.

Laitinen, T & Ittonen, K (2004). *Pk-yritysten taloudellisen merkityksen mittaaminen*, Case: Vaasan kaupunki. Vaasan yliopiston julkaisuja: tutkimuksia 253, Liiketaloustiede 91, Laskentatoimi. Vaasa 2004.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. (2001) Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Avaintulos Oy. Tampere.

Lehto, T (2006). *Kasvuyrittäjyys amk:n aluekehitysmahdollisuutena*. AMK- ja ammattillisen koulutuksen tutkimuspäivät 11-12.10.2006.

Lehtonen, P. (1999): osaamis pohjaisten yritysten menestystie. Teoksessa *Strateginen yrittäjyys*, toim. Pekka Lehtonen, Kauppakaari Oy, Helsinki.

Leminen, S & Westerlund, M (2008). Pk-yritysten kasvustrategiat. Teoksessa: Rohkeasti kasvuun – Näkökulmia yrityksen kasvuun ja kehittymiseen. Toim. Toivola, T, Tornikoski, E, Tuomi, L. & Varamäki, E. Edita. Helsinki.

Litz, R. (1997). The Family Firm 's Exclusion From Business School Research: Explaining the Void; Addressing the Opportunity, *Entrepreneurship Theory And Practice*, Vol. 21(3), pp. 55-71.

Luostarinen & Hellman (1994). The Internationalization process and Strategies in Finnish Family Firms. Helsinki School of Economics and Business Administration, Centre for International Business Research. Cigr Research Papers. Series 4-1. Helsinki.

Malinen, P. (2003) Suomalaisen yritysten kasvuhakuisuus. Teoksessa: *Quo Vadis, suomalainen perheyrittäjyys?* Toim. Jarna Heinonen, 60-74. PK-Instituutti, Turun kauppakorkeakoulu: Turku

Malinen, P. & Stenholm, P. (2003). Perheyriyten liiketoiminnan siirron ja sukupolvenvaihdoksen haasteet ja ongelmat Suomessa. Teoksessa: *Quo Vadis, suomalainen perheyrittäjyys?* Toim. Jarna Heinonen, 141 - 160. PK-Instituutti, Turun kauppakorkeakoulu: Turku

McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. New York: Irvington Publishers, Inc.

Melin, K. (2008). Kansainvälistymällä kasvavat perheyriytkset. Teoksessa: Rohkeasti kasvuun – Näkökulmia yrityksen kasvuun ja kehittymiseen. Toim. Toivola, T, Tornikoski, E, Tuomi, L. & Varamäki, E. Edita. Helsinki.

Mäki-Fränti, P. (2006). Pk-yritysten kasvu ja kasvuhakuisuus. Tutkimus suomalaisella yritys kyselyaineistolla. KTM-julkaisu 41/2006.

Mäkinen, V. (1977). *Yrityksen perustaminen. Teoreettinen tarkastelu*. Tutkimus. Suomen Akatemia. Valtion yhteiskunnallinen toimikunta. Tampere.

- Net Effect (2006). Kaakkois-Suomen kasvuyritykset. Saatavilla: <http://tip.kaakkois-suomi.fi/pdf/Kaakkois-Suomen%20kasvuyritykset%20raportti%20final.pdf>.
- Ollus, M., Ranta, J. & P. Ylä-Anttila (toim.) (1998). Yritysverkostot – kilpailua ideoilla, nopeudella ja joustavuudella. Sitra, Helsinki.
- Paasio, A. & J. Heinonen (1993). Perheyrittäjyys Suomessa, Tietosykli Oy Helsinki.
- Pajarinen, M. & Rouvinen, P. (2006) Mistä yrittäjät tulevat. Teknologia katsaus 198/2006. Etlatieto ja Tekes.
- Perheyrittäjien liiton jäsenlehti, 3/2004 s. 35
- Pohjalainen 14.11.2002
- Pukkinen, T., Stenholm, P. & Malinen, P. (2005). Kasvun demografia – kasvu yritysten tunnuspiirteet. Teoksessa Heinonen, J. (toim.). Kasvun olemus ja reitit – fokuksessa suomalaiset pk-yritykset. Pk-Instituutti & Turun kauppakorkeakoulu. Esa Print. Tampere.
- Pukkinen, T., Stenholm, P. & Malinen, P. (2005). Kasvuyritysten määrän mittaaminen. Teoksessa Heinonen, J. (toim.): ). Kasvun olemus ja reitit. – fokuksessa suomalaiset pk-yritykset. Pk-Instituutti & Turun kauppakorkeakoulu. Esa Print Tampere.
- Raatikainen, I. & Ahopelto, J. (1994). Verkostoajattelusta verkostotoimintaan. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 21. Kuopio.
- Reynolds, P.D. (1995). Family Firms in the Start Up Processes: Preliminary explorations. Paper presented at the 1995 Annual Meeting of the International Family Business ProGram Association, Nashville Tennessee, July 20-22.
- Ruotsalainen, T. & Kansikas, J. (2004). Perheyrittäjäbarometri. Perheyrittäjien liitto ry. 2004.
- Römer-Paakkanen (2004). Yrittäjyys ja perheyrittäjyys ”Seniöri-Suomessa” 2110-luvulla. Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta.
- Saurio, S. (2005). Kasvuyrittäjyys. Julkaisematon materiaali.
- Schein, E.H. (1994). What is an Entrepreneur? *Entrepreneurship Theory and Practice* 19.
- Schumpeter, J.A. (2000). Briefe/Letters. Ed. U Hedtke and R. Swedberg. Tubinga: Mohr.
- Shanker, M.C. & Astrachan, J.H. (1996). Myths and Realities: Family Business` Contribution to the US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistics, Family Business Review. Vol. 9, No. 2, 107 -119.

Spilling, O.R. (1996). The Entrepreneurial System. On Entrepreneurship in the Context of a Mega-Event. In: *Effective Entrepreneurship*, 263–283. Ed. Antti J. Haahti. Conference Proceedings and Occasional Papers 5. Tampere.

Stenholm, P. (2005). Perheyryitykset matkalla kasvuun. Teoksessa *Perheyrittäjyyden voimin alueelliseen ja kansainväliseen menestykseen*, Toimittanut: Tapio Reponen. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja C-1:2005. Turku

Storey, D.J. (1994). Understanding The Small Business Sector. London. Thomson.

Taiguri, R. & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, Vol. 9, No. 2, 199 – 208.

Tilastokeskus (2006 ja 2007). (Tilastokeskus, Toimipaikat maakunnittain 2006 ja 2007) [http://www.stat.fi/til/syr/2006/syr\\_2006\\_2007-11-29\\_kat\\_001.html](http://www.stat.fi/til/syr/2006/syr_2006_2007-11-29_kat_001.html)

Tilastokeskus (2006 ja 2007). Tilastokeskus, Yritysrekisterin vuositilasto: <http://www.stat.fi/til/syr/index.html>

Timonen, J. (2006). Perheyryitysten liiton hallituksen puheenjohtaja.

Toivonen, J. (2003). Johtamiskysymykset ja perhe. Teoksessa *Quo Vadis, suomalainen perheyryitys?* Toim. J. Heinonen. Turun kauppakorkeakoulu, PK-Instituutti. Turku, s. 42 – 59.

Toivonen, J. Stenholm, P & Heinonen, J. (2005). Kasvun erilaiset ehdot. Teoksessa Heinonen, J. (toim). *Kasvun olemus ja reitit*. S. 119-113. Esa Print. Tampere.

Tornikoski, E. (2008). Kasvaneen yrityksen profiili ja toiminnan painopisteet. Teoksessa: *Rohkeasti kasvuun – Näkökulmia yrityksen kasvuun ja kehittymiseen*. Toim. Toivola, T, Tornikoski, E, Tuomi, L. & Varamäki, E. Edita. Helsinki.

Varamäki, E. (2002) Pk-yritysten monenkeskinen verkostoyhteistyö. Akateeminen yrittäjäkoulu.

Ward, J.L. (1997). Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices, *Family Business Review*, Vol 10(4), pp. 323-337.

Westhead, P. & Cowling, M. (1998). Family Firm Research: The Need for a Methodological Rethink. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 23, No 1, 31 – 57.

Vesalainen, J. (1996). Yrittäjyys. Teoksessa: *Johtaminen ja organisaatiot*. Vaasan yliopisto. Johtamisen laitos.