

MIKKO HAKOLA ja TIINA BRANDT

# Saneerausyritysten taloudellinen alamäki ja saneerausyrittäjien arvot

## ABSTRAKTI

*Tässä tutkimuksessa tarkastellaan maksukyvyttömyyden tai uhkaavan maksukyvyttömyyden vuoksi yrityssaneerausmenettelyn aloittaneita yrityksiä. Ensinnäkin selvitetään näiden yrittäjien arvioimia syitä taloudelliseen kriisiin, heidän tekemiään korjaustoimenpiteitä ja näiden toimenpiteiden onnistumisesta. Toiseksi tutkitaan Schwartzin arvoja sekä verrataan niitä keskimääräisiin suomalaisten arvoihin. Kolmanneksi selvitetään arvojen yhteyttä yritysten taloudellisen alamäen syihin, tehtyihin korjaustoimiin ja korjaustoimien vaikutuksiin. Tutkittavia yrityksiä aineistossa oli 27 kappaletta. Tulokset osoittavat, että saneeraukseen hakeutuneissa yrityksissä on yritetty oikaista yrityksen taloudellista alamäkeä korjaavilla toimenpiteillä, jotka ovat olleet voimakkuudeltaan liian vähäisiä. Havaittiin, että saneerausyrittäjien Schwartzin teorian mukaiset arvot poikkeavat merkittävästi suomalaisista arvoista keskimäärin. Yritysten tervehdyttämiseksi tehtyjen korjausliikkeiden vaikutukset olivat eniten yhteydessä valta-arvon ja suoriutumisen-arvon kanssa.*

**MIKKO HAKOLA**, OTM, KTM

Lakiasiantoinisto Hakola Oy • e-mail: lakihakola@gmail.com

**TIINA BRANDT**, KTT, tutkijatohtori

Vaasan yliopisto, Johtamisen yksikkö • e-mail: Tiina.Brandt@uwasa.fi

## 1 JOHDANTO

Monien yritysten taloudellinen tilanne huononee jossain vaiheessa yritysten elämänsäkaarta johtuen esimerkiksi tuotteiden vanhentumisesta, kiristyneestä kilpailusta, markkinatilanteen heikkenemisestä, tehottomuudesta yrityksessä tai johdon epäonnistuneista päätöksistä. Pienten yritysten lopettamisaste, jota voidaan pitää epäonnistumisasteena, on ensimmäisen viiden vuoden aikana niiden perustamisesta lukien ollut noin 65 % (Bracker, Keats & Pearson 1988; Cooper, Dunkelberg & Woo 1988). Headd (2003) raportoi, että kaksi kolmasosaa uusista yrityksistä selviäisi ensimmäiset kaksi vuotta ja puolet yrityksistä selviäisi neljä vuotta perustamisestaan. Chowdhury ja Lang (1993) ovat todenneet pienten yritysten epäonnistumisasteen olevan huomattavan suuri ensimmäisten vuosien aikana.

Boyle ja Desai (1991) ovat kirjallisuuskatsauksessaan tiivistäneet, että pienten yritysten epäonnistumiset ovat hyvä tutkimuskohde erityisesti johdon toiminnan osalta. Weizelin ja Jonssonin (1989) mallin mukaan yritys ajautuu asteittain kriisiin, josta yrityksen johdon alun toimimattomuuden sekä myöhemmän toiminnan mukaan yritys joko selviää tai vastaavasti ajautuu konkurssiin. Chowdhury ja Lang (1993) katsoivat, että pienen yrityksen turnaround-prosessissa (alamäen oikaiseminen nousu-uralle) selviämiseen vaikuttavia kriittisiä tekijöitä ovat yrityksen taloudellisen suorituskyvyn huonontumisen nopeus (kriisi tai asteittainen lasku) ja käytettävissä olevat resurssit. Chowdhury ja Lang (1996) pitävät kustannusten leikkausta hyvänä lyhyen aikavälin turnaround-strategiana.

Johtamisen kirjallisuudessa organisaatioiden toiminnan heikentymistä on etupäässä tutkittu selvittämällä johdon tekemiä strategisia toimenpiteitä isoissa monikansallisissa yhtiöissä (Ackoff 1970; Hofer & Schendel 1978; Hilt & Ireland 1985; Penrose 1959; Wernefelt 1984), joissa nämä toimenpiteet on yleisesti luokiteltu kasvun, vakauttamisen tai saneerauksen strategioiksi. Saneerauksen strategialla tarkoitetaan lähinnä ns. turnaroundstrategiaa, jonka tarkoituksena on alamäen katkaiseminen ja yrityksen saattaminen takaisin kasvujohtoiseen liiketoimintaan (O'Neill 1986a; Pant 1991; Robbins & Pearce 1992). Onnistunut strategia edellyttää kustannusten leikkaamisen ja mahdollisen omaisuuden myymisen ohella parannuksia yrityksen tuotteisiin/palveluihin, toimimiseen ja näkymiseen markkinoilla sekä muutoksia yrityksen organisaatioon ja sen toimintaan (Hambrick & Schester 1983; Hofer 1980; O'Neill 1986b; Ramajunam 1984). Pienten yritysten ns. selviytymisstrategiat kriisitilanteessa ovat Chowdhury ja Langin (1996) mukaan lähinnä työn tuottavuuden nostamista, tarpeettoman omaisuuden myymistä ja maksujen maksamisen lykkäämistä.

Hofstede (1983) ja Rokeach (1973) ovat ensimmäisenä tutkineet ja määritelleet niin perusarvoja kuin kulttuurisia arvoja. Myöhemmin 1990-luvulla Schwartz rakensi empiiristen ja monikulttuuristen tutkimusten pohjalta sisällöltään ja rakenteeltaan universaalien teorian määrittämään

arvoja. Schwartz määritteli arvot tavoitellen poikkeilanteellisia päämääriä pitäen mielessään, että arvot toimivat jonkinlaisena ohjenuorana niin ihmisen elämässä kuin hänen sosiaalisessa yhteisössään. Arvoteoria on rakennettu empiiristen tutkimusten pohjalta 20 eri valtiossa, jotka edustavat eri kulttuureja ja suurimpia uskontoja. Schwartzin kartoittamat perusarvot on pyritty saamaan kansainvälisesti tasavertaiseksi suhteessa eri kulttuureihin. (Schwartz 1992; Schwartz 1999).

Tässä tutkimuksessa selvitetään yrityssaneerausmenettelyn aloittaneiden yritysten taloudellisen kriisin syitä, yritysten taloudellisen kriisin aiheuttamien syiden poistamiseen tarkoitettujen korjausliikkeiden suuruutta ja kyseisten korjausliikkeiden vaikutusten suuruuksia itse taloudellisen kriisiin sekä yrittäjien arvojen vaikutusta edellisiin. Tutkimus kohdistuu aikaan ennen yrityssaneerausmenettelyn aloittamista. Erityisesti tehtyjen korjaustoimenpiteiden lopputuloksella on merkitystä, sillä niissä näkyvät toimenpiteiden sopivuus kyseiseen tilanteeseen ja toimenpiteiden loppuunsaattamisen onnistuminen. Organisaatioiden taloudellisen alamäen syiksi on aikaisemmin löydetty sisäisinä tekijöinä mm. kilpailijoita korkeampi kustannustaso, johdon virheet, heikko markkinointi, liian kova kasvu, liian vähäinen käyttöpääoma, kontrollin puute, heikko laatu ja ulkoisina tekijöinä mm. kysynnän vähentyminen, lisääntynyt kilpailu ja taloudellinen taantuma (Hofer 1980; Hoffman 1989; Grinyer, Mayes & McKiernan 1990; Pant 1991; Davis 1993).

Lisäksi Weizel ja Jonsson (1989) kehittivät mallin, jossa alamäen syihin liitettiin aikajana suhteessa johdon toimimattomuuteen tai riittämättömään toimintaan. Tutkimuksen tulokset ovat yhdenmukaisia tämän mallin kanssa, sillä korjaustoimenpiteiden vaikutukset jäivät pääsääntöisesti heikoiksi ja yritykset joutuivat siksi hakeutumaan saneeraukseen. Tutkijoiden tiedossa ei ole aikaisempia tutkimuksia, joissa olisi tutkittu samanaikaisesti saneerausyritysten taloudellisen alamäen syitä, taloudellisen alamäen tervehdyttämistoimenpiteitä ja niiden vaikutusta yrityksen taloudelliseen tilanteeseen sekä näiden riippuvuutta saneerausyrittäjien arvoista. Tutkimukseen tuodaan uusi ulottuvuus käyttämällä Schwartzin arvoteoriaa yritysten taloudellisen alamäen syiden, tehtyjen korjaavien toimenpiteiden suuruuden ja aikaansaatuja korjaavien toimenpiteiden suuruuden arvioinnissa. Tutkimuksessa havaittiin, että arvoilla on vaikutusta tervehdyttämistoimenpiteisiin ja niiden tilannetta korjaaviin vaikutuksiin. Varsinkin yritysten omistajien sekä yrityssaneerauksen selvittäjien ja valvojien tulisi ottaa huomioon, että saneerausyrittäjien psykologisilla ominaisuuksilla, kuten arvoilla, on huomattava merkitys yrityksen taloudellisten tervehdyttämistoimenpiteiden toteuttamisessa ja siten toimenpiteiden vaikutuksissa yrityksen tervehtymiseen.

## 2 YRITYKSEN AJAUTUMINEN KRIISIIN

Deterministisestä (ympäristö hallitsee yritystä) näkökulmasta tarkastellen yrityksen taloudellisen tilanteen heikkenemisen syyt juontavat juurensa ympäristöllisistä tekijöistä, kun taas voluntaristisesta (yritys hallitsee ympäristöä) näkökulmasta katsoen taloudellisen tilanteen huonontuminen

johtuu yrityksen sisäisistä syistä, joita voivat esimerkiksi olla johdon konkreettiset toimenpiteet sekä näkemykset yrityksestä sisäisestä ja ulkoisesta tilasta (Rasheed 2005). Koska yrityksen johto pystyy omilla toimenpiteillään valitsemaan ne strategiat, jotka parhaiten hyödyntävät toimintaympäristössään sen käytettävissä olevia voimavaroja haluttujen päämääriensä saavuttamisessa, on yrityksen johdon toimet kausaalisuusteorian (seuraus johtuu syystä) kautta kytketty yrityksen ulkoihin ja sisäisiin tekijöihin (Rasheed 2005).

Weizel ja Jonsson (1989) kehittivät kuvion 1 mukaisen mallin yrityksen organisatorisen alamäen vaiheista. Heidän mukaansa organisatorinen alamäki kehittyy asteittain. Mallin vaiheet linkittyvät yrityksen johdon tekemisiin toimenpiteisiin, joista yrityksen menestyminen on riippuvainen. Kehitetyn mallin teoria rakentuu yrityksen johdon kyvykkyyteen ja halukkuuteen viedä yritystä yrityksen tilannetta parantavaan suuntaan. Mallissa yrityksen johto samastetaan laivan kapteeniin, jonka taitojen ja tahtotilan varassa laivan haluttuun päämäärään ohjaaminen niin tyynellä kuin myrskyisälläkin säällä on. Weizelin ja Jonssonin malli käynnistyy sokeasta vaiheesta (1), jossa yrityksen johto on kykenemätön havaitsemaan yrityksen pitkän ajan selviytymistä mahdollisesti uhkaavia muutoksia sen sisäisessä tai ulkoisessa ympäristössä. Ensimmäisessä vaiheessa yrityksen alasmeno on alkanut eikä yrityksen johto ole tätä tiedostanut tai ymmärtänyt. Yrityksen alasmeno jatkuu toimimattomuuden vaiheeseen (2), jossa yrityksen johto ei ymmärrä tilanteen kriittisyyttä yrityksen kannalta. Yrityksen johto saattaa nähdä uhkaavan tilanteen vain lyhyen ajan ongelmana tai että käsillä oleva mahdollisuus voidaan hyödyntää lyhyellä aikavälillä, minkä vuoksi valitaan "odotetaan ja katsotaan" -taktiikka (Miller & Friesen 1980). Toiseksi yrityksen ongelmia korjaavia muutoksia ei haluta tehdä yrityksessä, sillä ne ovat usein kalliita ja häiritsevät totuttua toimintaa (Miller & Friesen 1980). Kolmanneksi yrityksen johdolta saattaa yksinkertaisesti puuttua kykyä ja taitoa hoitaa yrityksen alamäen aiheuttamia ongelmia kuntoon (Thompson 1967). Neljänneksi yrityksen johdon toimintaa saattaa jarruttaa "epäonnistumisen pelko", kun heidän tulee laittaa itsensä täysillä likoon yrityksen taloudellisen alamäen aiheuttavien ongelmien ratkaisemiseksi ja poistamiseksi (Starbuck, Greve & Hedberg 1978; Whetten 1980; Cameron & Zammuto 1983).

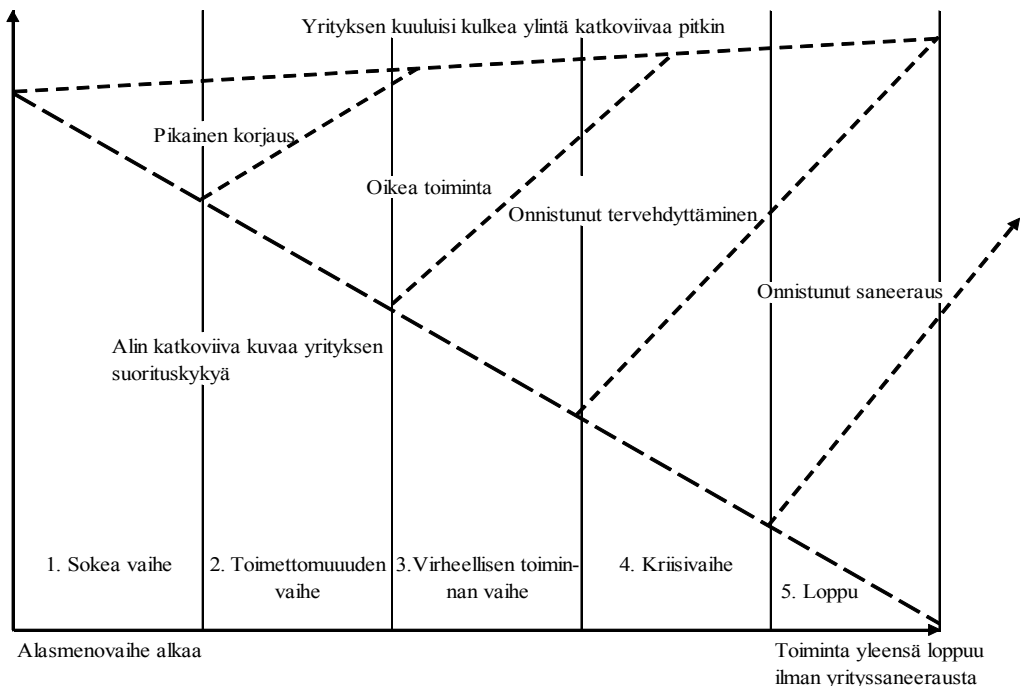
Epäonnistuneen toiminnan vaiheessa (3) yrityksen johdolla on tilanteen kriittisyyden vuoksi pakko tehdä päätöksiä ja toteuttaa niitä. Yrityksen tilanteen kriittisyys on jo mallin tässä vaiheessa edennyt niin syväksi, että yrityksen pelastamiseksi tehtyjen toimenpiteiden tulee osua oikeaan. Johto ei pysty enää tavanomaisella toiminnallaan ratkaisemaan käsillä olevaa ongelmaa ja siten saattamaan yrityksen taloutta nousujohtoiseen tilanteeseen (Starbuck, Greve & Hedberg 1978). Monet syyt johtavat mallin tässä vaiheessa epäonnistuneeseen toimintaan. Yrityksen johto on tällaisessa tilanteessa hyvin stressaantunut ja heillä on suurempi tarve päästä ongelmasta nopeasti eroon kuin etsiä siihen luovia ratkaisuja (Whetten 1980) ja lisäksi yrityksen johto keskittyy ratkaisemaan ongelmaa joko alueella, jossa yrityksellä on heikoimmat voimavarat ratkaisun to-

teuttamiseen tai alueella, jossa on muuten puutetta resursseista (Greenhalgh 1983). Yrityksen johdon tekemät ratkaisut saattavat olla liian kunnianhimoisia tai perustua epärealistisiin tulevaisuuden odotuksiin tai vastaavasti epärealistisiin näkemyksiin yrityksen suorituskyvystä (Hakola 2011; Hakola 2010; Kaufman 1985). Kaikesta huolimatta mallin kolmas taso lienee kuitenkin paras aika tehdä yrityksen toiminnassa oikeat ja riittävät korjaukset taloudellisen alamäen katkaisemiseksi ja yrityksen toiminnan saattamiseksi nousu-uralle (Weizel & Jonsson 1989). Mallin kolmannella tasolla yrityksen sisäinen stressitila on korkea ja silloin johto käy kuumeisesti läpi erilaisia selviytymisvaihtoehtoja. Tällaisessa tilanteessa yrityksen sisäinen ilmapiiri on valmis käsittelemään ja hyväksymään sellaisia ratkaisuja yrityksen kehittämiseksi, joita ei normaaliolosuhteissa hyväksyttäisi tai suostuttaisi vakavasti harkitsemaan (Weizel & Jonsson 1989).

Yritys siirtyy mallin neljänteen vaiheeseen (4) käsiteltyään alamäen syitä aiheuttavia ongelmiaan epäonnistuneesti (Levy 1986, 13). Weizelin ja Jonssonin mukaan suurin osa yrityksistä etenee mallin mukaisesti vaiheittain neljänteen vaiheeseen, vaikka osa yrityksistä saattaa pudota suoraan neljättä vaihetta vastaavaan taloudelliseen ja organisatoriseen tilanteeseen. Mallin neljäs taso on yleisin vaihe turnaround-tyyppisen toiminnan toteuttamiseen, mikä usein tarkoittaa yrityksen palaamista takaisin sen pääosaamisalueelle (Weizel & Jonsson 1989). Onnistunut turnaround-prosessi edellyttää yleensä mullistavia muutoksia yrityksen rakenteessa, strategiassa, henkilöstössä ja ideologiassa (Hedberg, Nyström & Starbuck 1976). Heidän mukaansa olisi suositeltavaa vaihtaa yrityksen johto, jotta yritys saisi uusia ideoita ja toimintatapoja sekä pystyisi irrottautumaan vanhoista näkemyksistä. Yrityksen johdon vaihtaminen mikroyrityksissä on usein mahdotonta, sillä yrityksessä saattaa työskennellä vain yrittäjä itse. Tushmanin, Newmanin ja Romanellin (1986) mukaan yritys pystyy tässä vaiheessa katkaisemaan alamäen ainoastaan huomattavilla muutoksilla strategiassaan, rakenteessaan, volyymissään sekä muutostoiminnan kontrolloimisessa. Heidän mielestään yrityksen alamäkvaiheen katkaisemisessa epäonnistutaan varmasti, mikäli toimintatavoissa ei tehdä riittäviä muutoksia. Katz ja Kahn (1978) mainitsivat, että onnistunut turnaround-prosessi tarvitsee merkittäviä ja saavutettavissa olevia päämääriä ja samalla huomauttivat, että yksinkertaiset yksittäiset (ei kokonaisvaltaiset) muutokset auttavat ainoastaan lyhyellä tähtäimellä. Yrityssaneerauksessa voidaan puhua tällöin merkittävästä toiminnan saneeraamisesta pelkästään velkojen uudelleenjärjestelyn sijasta.

Viides vaihe (5) on konkurssi eli epäonnistuminen tai malliin yrityssaneerauksen kautta tuotu uusi ulottuvuus eli ns. uusi mahdollisuus. Suomen insolvenssioikeudessa eli maksukyvyttömyysoikeudessa konkurssilla tarkoitetaan yrityksen tai sen omaisuuden pakkomyyntiä velkojen kattamiseksi ja vastaavasti konkurssin syrjäyttävällä yrityssaneerausmenettelyllä tarkoitetaan prosessia, jossa käräjäoikeus määrää selvittäjän laatimaan yrityssaneerausohjelmaehdotuksen yrityksen velkojen maksuajan, koron ja pääoman sekä yrityksen toiminnan uudelleenjärjestelmiseksi.

Monet tutkimukset ovat selvittäneet syitä pienen yrityksen ajautumisessa kriisiin. Sullivan, Warren ja Westbrook (1998) löysivät pitkittäistutkimuksessaan, että konkurssin yleisimmät syyt olivat oman liiketoiminnan ulkopuolisia syitä (38,5 %), rahoituksellisia syitä (28,0 %) ja oman liiketoiminnan sisäisiä syitä (27,1 %). Zacharakisen, Meyerin ja DeCastron (1999) tutkimuksen mukaan yrittäjät pitivät suurimpana epäonnistumisen syynä ensisijaisesti taitojen tai strategisen suunnittelun puutetta, kun riskirahoittajat pitivät ensisijaisena epäonnistumisen syynä yrityksen ulkopuolisia seikkoja, kuten markkinaolosuhteita. Headdin (2003) tutkimuksen mukaan yrityksen käynnistymispääoman ja yrittäjän kokemuksen puute olivat yleisemmät syyt yrityksen epäonnistumiselle. Phillipsin ja Kirchoffin (1989) mukaan kasvuhakuiset yritykset epäonnistuivat harvemmin kuin kasvuhaluttomat yritykset. Gaskillin, Van Aukenin ja Manningin (1993) mukaan suurimmat epäonnistumisen syyt löytyvät yrittäjien heikoista taidoista, heikosta ulkoisesta liiketoimintaympäristöstä, heikosta rahoituksellisesta johtamisesta, kasvuun liittyvistä seikoista ja heikosta toiminnan johtamisesta. Perryn (2001) mukaan vähemmän kirjallisia suunnitelmia laativat yritykset epäonnistuivat liiketoiminnassaan useammin kuin kirjallisia suunnitelmia enemmän laativat yritykset.



KUVIO 1. Yrityksen alamäki (muunneltu Weizelin and Jonssonin malli 1989)

### 3 YRITTÄJÄT JA YRITTÄJIEN ARVOT

Yrittäjien persoonallisuutta on tutkittu paljon. Yrittäjät ovat kunnianhimoisia ja itsenäisiä ihmisiä (Lee & Chan, 1998), jotka haluavat ottaa elämässään riskejä (Caird, 1988; Tan, 2001). Heidän on todettu olevan sosiaalisesti verkostoituvia (Taormina & Lao, 2007), optimistisia (Cooper, Dunkelberg & Woo, 1994; Cooper, Woo & Dunkelberg, 1988; Taormina & Lao, 2007) ja heillä on innovatiivisuutta sekä epävarmuuden sietokykyä (Koh, 1996). McClellandin tutkimusten mukaan yrittäjien suoritusmotivaatio on todella korkea, mikä on vahvistettu useissa muissa tutkimuksissa (McClelland, 1965; Collins, Hanges & Locke, 2004; Tan, 2001; Taormina & Lao, 2007). Muita yrittäjien persoonaa kuvaavia mittareita ovat mm. elämänhallinnan mittari (locus of control), joka kuvaa sitä, kokeeko ihminen itse ohjaavan elämänsä vai onko hän ulkoisesti ohjautunut (Rotter, 1966). Tätäkin on yrittäjyyden saralla tutkittu melko paljon (mm. Gartner, 1985; Koh, 1996; Shaver & Scott, 1991; Lee & Tsang 2001; Littunen, 2000).

Menestyneiden yrittäjien kohdalla McClelland (1987) on tutkimuksissaan todennut, että heille korkea itsevarmuus on tyypillisempää kuin muille yrittäjille. Pienyrittäjien ja korkean teknologian alalla toimivien yrittäjien välisessä vertailussa on huomattu, että pienyrittäjät kokivat itsensä teknologia-alan yrittäjiä realistisemmiksi, ja he pitivät samalla enemmän johtamisesta sekä kontrollista. Jälkimmäiset kokivat itsensä vastaavasti enemmän haaveilijoiksi, riskinottajiksi ja luovemmiksi sekä he pitivät enemmän haasteista (Schwartz & Malach-Pines, 2007). Taloudellisissa ongelmissa kamppailevien saneerausyrittäjien persoonallisuutta, motivaatiota tai arvoja on tutkittu hyvin vähän ja tiedossamme on vain yksi tutkimus persoonallisuuden saralta. Saneerausyrittäjien havaittiin tässä olevan erilaisia kuin yrittäjät keskimäärin, koska he ovat Myers-Briggs tyyppi-indikaattorin (MBTI) mukaisesti enemmän tosiasiallisia ja tuntevia persoonallisuuksia kuin muut yrittäjät, jotka edustavat enemmän näiden vastakohtia intuitiivisia ja ajattelevia persoonallisuuksia (Hautala, 2009).

Schwartzin arvomittarin eli SVS:n (Schwarz Value Survey) on täyttänyt yli 65 000 ihmistä 65 eri maassa ja sen on todettu toimivan hyvin eri kulttuureissa (Schwartz, 1992). Arvojen tärkeysjärjestyksellä on huomattu olevan eroja riippuen esimerkiksi kulttuurista (Spini, 2003; Routamaa & Hautala, 2010) tai ammattitaustasta (Pohjanheimo, 1997). Schwartzin arvoja on tutkittu myös esimerkiksi suhteessa hyvinvointiin, jolloin suoriutuminen, itseohjautuvuus, virikkeisyys, perinteet, yhdenmukaisuus ja turvallisuus korreloivat affektiivisen hyvinvoinnin kanssa, mutta eivät kognitiivisen hyvinvoinnin kanssa. Lisäksi he huomasivat, että yksilön hyvinvointi riippuu henkilökohtaisten ja ympäristön arvojen yhdenmukaisuudesta (Sagim & Schwartz, 2000).

Schwartz määritteli viisi peruspiirrettä arvoihin liittyen: 1) ne ovat käsitteitä tai uskomuksia, 2) ne ovat yhteydessä toivottavaan tulokseen/käyttätymiseen, 3) ne ovat pysyviä, tilanteesta riippumattomia, 4) ne kanavoivat valintoja ja tilannearvioita ja käyttäytymistä sekä 5) ne ovat

järjestäytyneet suhteelliseen järjestykseen (Schwartz & Bilsky, 1990; Schwartz, 1992). Schwartzin teoriassa määritellään myös arvojen vastakohtarakenne, joka kuvaa arvojen konflikteja ja yhteensopivuutta. Tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin vain arvojen ja saneerausyrittäjien taloudellisten alamäen syiden suhteeseen, eivätkä arvojen keskinäinen konflikti- ja yhteensopivuuslottuvuus ei ole tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena. Tässä tutkimuksessa tutkitaan Schwartzin ja hänen kollegoidensa (Schwartz, 1992; Schwartz & Boehnke, 2004) määrittelemiä arvoja eikä hengellisyyttä uutena arvona ole otettu mukaan tähän tutkimukseen.

Schwartzin arvot ovat (Schwartz, 1992):

- *Valta* tarkoittaa yhteiskunnallista arvostusta ja muiden hallintaa. Valta saattaa olla esimerkiksi yhteiskunnallisen vallan, varakkuuden ja arvovallan arvostusta.
- *Suoriutuminen* tarkoittaa sosiaalisten normien mukaista henkilökohtaisen menestyksen tavoittelua, joita voivat olla esimerkiksi kunnianhimo, menestys, kyvykkyys ja vaikutusvalta.
- *Hedonismi* tarkoittaa mielihyvän ja nautintojen etsimistä ja itsensä hemmottelua, joita voivat olla mielihyvän tavoittelua, itsensä hemmottelua ja elämästä nauttimista.
- *Virikkeisyys* tarkoittaa jännityksen ja uuden etsimistä sekä halua saada haasteita elämään. Tämä näkyy esimerkiksi jännittävänä, vaihtelevana ja uskaliaana elämänä.
- *Itseohjautuvuus* tarkoittaa toiminnan ja ajattelun vapautta sekä halua omien päämäärien valintaan. Tämä näkyy esimerkiksi vapautena ja riippumattomuutena muista sekä luovuutena, uteliaisuutena ja omaehtoisuutena.
- *Universalismi* tarkoittaa kaikkien ihmisten ja luonnon ymmärtämistä sekä suvaitsemista ja suojelua. Tämä voi näkyä esimerkiksi tasa-arvon, maailmanrauhan, ympäristönsuojelun, luonnon ja taiteen tukemisena sekä suvaitsevaisuutena.
- *Hyväntahtoisuus* tarkoittaa lähipiiriin kuuluvien ihmisten hyvinvoinnin edistämistä ja etusijalle asettamista. Tämä voi näkyä esimerkiksi uskollisuutena, rehellisyytenä, avuliaisuutena, vastuuntuntuna ja anteeksiantavuutena.
- *Perinteet* tarkoittavat kulttuurin tai uskonnon edellyttämien tapojen noudattamista, kunnioitusta, hyväksymistä sekä näihin sitoutumista. Näitä voivat esimerkiksi olla perinteiden kunnioittaminen, kohtuullisuus, nöyryys, oman elämänsänsä hyväksyminen ja uskonnollinen hartaus.
- *Yhdenmukaisuus* tarkoittaa pidättäytymistä teoista ja mieltymyksistä, jotka saattavat häiritä muita tai olla yhteisöä koskevien odotusten tai normien vastaisia. Nämä voivat näkyä esimerkiksi kohteliaisuutena, hyvänä itsekurina ja vanhempien ihmisten kunnioittamisena.
- *Turvallisuus* tarkoittaa yhteiskunnan, lähipiirin sekä oman elämän tasaista ja harmonista jatkuvuutta. Nämä voivat näkyä esimerkiksi yhteiskunnallisen järjestyksen, kansallisen ja perheen turvallisuuden arvostamisena.



Vaikka yrittäjien persoonallisuutta on tutkittu paljon, on yrittäjien arvoja vastaavasti tutkittu vain vähän. Suomessa Valjakka (2004) on tutkinut arvoja 656 yrittäjältä ja hänen tutkimuksessaan selvisi, että yrittäjille tärkeää oli säilyttämiseen tähtäävät arvot, ja muutosavoimuus ei ollut heille lainkaan tärkeää. Myöskään taloudelliset seikat eivät olleet tärkeimpien arvojen joukossa. Nämä tulokset olivat yllättäviä, koska perinteisesti työntekoa ja suoriutumista pidetään yrittäjille tärkeinä arvoina.

#### 4 AINEISTO

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty eri puolelta Suomea vuosina 2008–2010. Tutkittavilla 27 taloudellisissa vaikeuksissa olevilla yrityksillä oli enintään 30 työntekijää. Tutkittujen yritysten yrittäjät täyttivät kyselylomakkeet tutkijoiden valvonnassa tutkittavien yritysten toimitiloissa pian sen jälkeen, kun yrityksen yrityssaneerausmenettely oli alkanut. Lomakkeilla mitattiin tällöin Schwartzin arvoja sekä alamäen syitä ja korjaustoimenpiteitä. Yrittäjät arvioivat alamäen syyn voimakkuuden Likert-asteikolla 1 (ei vaikutusta) – 7 (voimakas vaikutus). Samalla lomakkeella ja samaan aikaan he arvioivat tehtyjen korjaavien toimenpiteiden voimakkuuden asteen asteikolla 1 (ei tehty mitään toimenpiteitä) – 7 (tehtiin voimakkaita toimenpiteitä) sekä tehtyjen toimenpiteiden vaikutuksen asteikolla 1 (ei korjannut tilannetta lainkaan) – 7 (korjasi tilanteen täysin). Arviot perustuvat yrittäjien omakohtaisiin näkemyksiin alamäen syistä, tehtyjen korjausliikkeiden voimakkuuksista ja niiden vaikutuksista yrityksen taloudelliseen tilanteeseen. Kysymykset käsittelivät seuraavia alueita: investoinnit, kasvu, rahoitus, myynti, kilpailu, kustannustaso, kapasiteetti ja tuotteet. Schwartzin arvoja mitattiin asteikolla –1 (arvojeni vastainen) – 7 (erittäin tärkeä). Mitattavat arvot olivat: valta, suoriutuminen, hedonismi, virikkeisyys, itseohjautuvuus, universalismi, hyväntahtoisuus, perinteet, yhdenmukaisuus ja turvallisuus. Tutkimuksessa yrittäjille painotettiin, että tutkimuksen tiedot pysyvät salaisina eikä niillä ole mitään vaikutusta itse yrityssaneerausprosessiin, jotta yrittäjät voisivat vastata kysymyksiin mahdollisimman totuudenmukaisesti. Käräjäoikeudet olivat määränneet kunkin yrityksen saneerausmenettelyn aloittamispäätöksessään aina yhden selvittäjän vastaamaan mm. taloudellisen selvityksen ja ohjelmaehdotuksen laatimisesta – yritykset otettiin tutkimukseen mukaan em. selvittäjien välityksellä. Kukin saneerausmenettelyn aloittanut yritys on käynyt läpi Weizelin ja Jonssonin (1989) mallin mukaiset viisi vaihetta kuitenkin siten, että konkurssin sijaan käräjäoikeus oli määrännyt aloitettavaksi yrityssaneerausmenettelyn.

Taulukosta 1 näkyy yritysten työntekijöiden ja liikevaihdon määrä sekä taseen loppusumma. Tutkittavat yritykset ovat juridiselta rakenteeltaan osakeyhtiöitä, henkilöyhtiöitä tai toiminimiä. Henkilöyhtiöiden ja toiminimien tasearvo ei yleensä kehity niin nopeasti kuin osakeyhtiöillä, koska osakeyhtiöiden maksama yhteisövero on yleensä suhteellisesti alempi kuin henkilöyhtiöil-

lä ja toiminimillä, joiden tuloksesta maksetaan yleensä sekä pääomaveroa että ansiotuloveroa. Juridiselta rakenteeltaan erilaisten yritysten tilinpäätöspohjainen analyysi saattaa antaa vääriä tuloksia mm. myös sen takia, että osakeyhtiössä osakkaalle maksetaan palkkaa ja vastaavasti henkilöyhtiöissä (yleensä) ja toiminimissä tehdään yksityisottoja. Tämä aiheuttaa sen, että osakeyhtiössä osakkaan palkka vähentää yrityksen tulosta eikä siten kasvata tasetta, mutta henkilöyhtiöissä ja toiminimissä yksityisotot vähentävät vain tasetta.

Tutkittavissa 27 yrityksessä on ollut työntekijöitä keskimäärin vajaat seitsemän ja keskihajonta on ollut myös vajaat seitsemän, mikä on suhteellisesti aika paljon. Tämä näkyy siitä, että suurimmissa yrityksissä työntekijöitä on ollut 30 ja pienimmissä vain yrittäjä itse. Yritysten kokoero näkyy myös liikevaihdon vertailussa, sillä suurimmillaan liikevaihto on ollut 2,3 miljoonaa ja pienimmillään alle 40 tuhatta euroa. Liikevaihdon keskiarvo on 500 tuhatta euroa ja keskihajonta lähes 600 tuhatta euroa. Taseen loppusumma vaihtelee runsaasta 860 tuhannesta eurosta negatiiviseen. Taseen loppusummien keskiarvo on 217 tuhatta euroa ja keskihajonta on 240 tuhatta euroa. Näistä luvuista voimme päätellä, että tutkittavat saneerausyritykset ovat aika pieniä ja mukana on paljon yrityksiä, jotka ovat työllistäneet vain yrittäjän itse. Todennäköisesti tämä kuvaa saneerausyritysten tilannetta Suomessa, eli yritysten koko on pääsääntöisesti melko pieni. Yhden yrityksen välitilinpäätöksen negatiivinen tase johtuu vastaavaa-puolen negatiivisesta rahat ja pankkisaamisista sekä vastattavaa-puolen negatiivisesta omasta pääomasta.

**TAULUKKO 1. Työntekijöiden määrä, liikevaihto ja taseen loppusumma.**

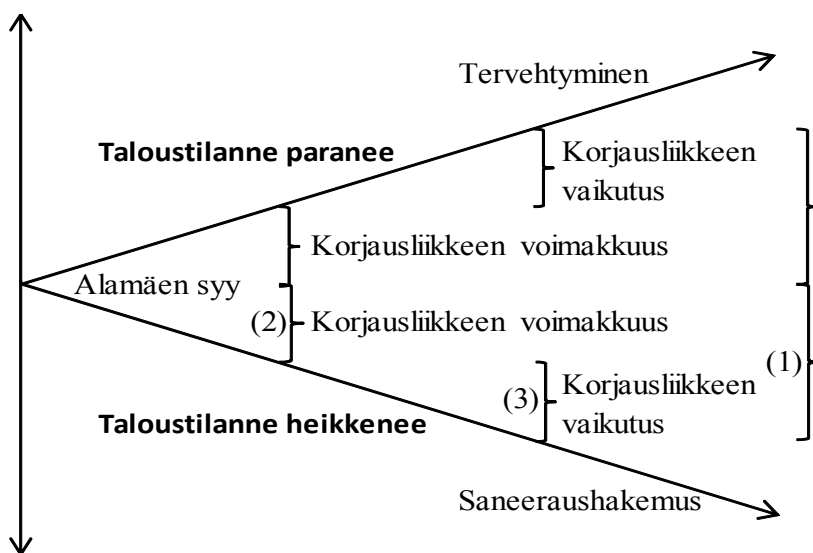
	N	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	Keskihajonta
<b>Työntekijämäärä</b>	27	1.00	30.00	6.67	6.87
<b>Liikevaihto</b>	27	35 565.00	2 335 699.00	501 282.96	591 477.43
<b>Taseen loppusumma</b>	27	-5 237.00	863 669.00	217 821.64	240 920.82

## 5 TULOKSET

### 5.1 Turnaroud-prosessi

Tässä tutkitaan noudattavatko saneerausyritykset noudattavat Weizelin ja Jonssonin (1989) mallia (ks. kuvio 2 ja taulukko 2). Kiinnostuksena on tutkia mitkä asiat koetaan taloudellisen alamäen syiksi, puututaanko näihin syihin riittävällä voimakkuudella (ovatko korjausliikkeet riittäviä) ja miten nämä korjausliikkeet vaikuttavat yrityksen toimintaan. Ryhmien väliset erot on laskettu keskiarvoista t-testillä, että nähtäisiin onko tehdyn korjauksen voimakkuus ollut riittävä sen aiheuttamaan alamäkeen nähden ja onko tehdyn korjauksen voimakkuus ollut riittävä sen vaikutukseen nähden sekä miten suuri aikaansaadun korjausliikkeen vaikutus on ollut alamäkeä aiheuttavaan syyhyn nähden (Heikkilä 1999, 53; Metsämuuronen 2004, 14).

Kuvio 2 kuvaa tilannetta yrityksissä Weizelin and Jonssonin (1989) mallin mukaisesti, jossa taloudellisen alamäen syytä pyritään poistamaan korjausliikkeellä tarkoituksena yrityksen tervehtymisen ylöspäin suuntaavaan katkoviivan mukaisesti. Yrityksessä on todennäköisesti useita taloudellista alamäkeä aiheuttavia tekijöitä, joita poistetaan samanaikaisesti. Tehtyjen korjausliikkeiden jälkeen selviää niiden vaikutus yrityksen tervehtymiseen, mikä voi olla positiivinen, negatiivinen tai neutraali. Kaikki tutkittavat yritykset olivat hakeutuneet saneeraukseen yritettyään ensin tervehtyä taloudellista tilaansa laadultaan ja määrältään erilaisin toimenpitein. Yritysten korjausliikkeiden vaikutukset eivät siten seuranneet kuviossa 2 ylöspäin tervehtymiseen johtavaa katkoviivaa, vaan alaspäin saneeraushakemuksen jättämiseen johtavaa katkoviivaa. Alamäen suunnan kääntämiseksi tehtyjen korjausliikkeiden tulisi Weizelin and Jonssonin (1989) mukaan olla riittävän voimakkaita, jotta korjausliikkeiden vaikutukset ylittäisivät alamäkeä aiheuttavan syyn.



**KUVIO 2.** Alamäen syy, korjausliikkeen voimakkuus ja korjausliikkeen vaikutus (muunneltu Weizelin and Jonssonin malli 1989).

Numerot (1–3) kuvaavat taulukon 2 mukaisesti seuraavia eroja: (1) tehtyjen korjausten vaikutuksia suhteessa alamäen syihin, (2) tehtyjen korjausten voimakkauksia suhteessa alamäen syihin ja (3) tehtyjen korjausten vaikutuksia suhteessa tehtyjen korjausten voimakkauksiin

### *Alamäen syyt*

Kuten taulukosta 2 voi huomata, suurimpana taloudellisen alamäen yksittäisenä syynä pidettiin liian alhaista tulorahoitusta. Seuraavaksi suurimpina yksittäisinä syinä yrittäjät pitivät odotettua alhaisempaa tuottavuutta, laskulla ostamisen tyrehtymistä, myyntihintojen laskua tai niiden riittämätön kasvua ja muuttuvien kustannusten hiljaista kasvamista. Ryhmittäin katsottuna suurimmat syyt löytyvät rahoituksesta sekä lisäksi investoinnit, myynti, kilpailu ja kustannustaso ovat olleet syynä yritysten taloudelliseen alamäkeen.-

### *Tehdyt korjausliikkeet*

Taulukon 2 mukaan yrittäjät ovat tehneet suurimpia yksittäisiä korjausliikkeitä suhteessa myyntihintojen laskemiseen tai niiden riittämättömään kasvuun. Seuraavaksi suurimpia yksittäisiä korjausliikkeitä on tehty odotettua kalliimmiksi tai liian kalliiksi tulleeisiin investointeihin, odotettua alhaisempiin investointien tuottavuuksiin, odotettua alhaisempaan yrityksen tuottavuuteen, liian alhaiseen tulorahoitukseen, laskulla ostamisen tyrehtymiseen, kilpailun hiljaiseen ja äkilliseen kiristymiseen, muuttuvien kustannusten hiljaiseen kasvamiseen, henkilökunnan määrään, tuotteiden ja palveluiden myynnin vaikeutumiseen sekä tuotteiden ja palveluiden alihintaan myymiseen. Ryhmittäin katsottuna yrityksissä on tehty suurimpia korjausliikkeitä ongelmien korjaamiseksi investoinneissa, rahoituksessa ja kilpailussa.

Tehtyjen korjausliikkeiden arvioituja suuruuksia on verrattu t-testillä arvioituihin taloudellisen alamäen syihin sen selvittämiseksi, poikkeavatko ne tilastollisesti toisistaan. Tällä on haluttu saada selville, onko taloudellista alamäkeä aiheuttavaa syytä pyritty oikaisemaan pienemmällä, suuremmalla vai samansuuruisella korjausliikkeellä kuin alamäkeä aiheuttava syy on ollut. Taulukosta 2 näkyy (suluissa oleva numero 2), että yrityksen odotettua alhaisemmassa tuottavuudessa, liian alhaisessa tulorahoituksessa sekä tuotteiden tai palveluiden alihintaan myymisessä syiden ja tehtyjen korjausliikkeiden suuruudet eroavat tilastollisesti merkitsevästi toisistaan. Kahdessa ensimmäisessä tapauksessa yrittäjien tekemä korjausliike taloudellisen alamäen kääntämiseksi oli pienempi kuin alamäen aiheuttaman syyn suuruus ja kolmannessa tilanne oli päinvastainen. Yrittäjien arvion mukaan yrityksen taloudellinen alamäki on pääosin pyritty kääntämään kohdistamalla kuhunkin yksittäiseen taloudellisen alamäen syyhyyn vastaavansuuruinen korjausliike. Ryhmittäin katsottuna tilastollisesti merkitseviksi ovat nousseet erot alamäen syiden ja tehtyjen korjausliikkeiden välillä yrityksen kasvussa ja tuotteissa. Tehdyt korjausliikkeet ovat olleet pääsääntöisesti pienempiä kuin alamäkeä aiheuttaneet syyt.

### *Tehtyjen korjausliikkeiden vaikutus*

Tehtyjen korjausten vaikutus on ollut suurinta liian alhaisen tulorahoituksen, kilpailun hiljalleen kiristymisen, kilpailijoiden tuotteiden hintalaatusuhteen, muuttuvien kustannusten hiljaiseen kas-

vun sekä tuotteiden ja palveluiden alihintaan myymisen kohdalla. Ryhmittäin katsottuna suurimmat korjausliikkeiden tulokset on saatu aikaiseksi kilpailun ja tuotteiden kohdalla.

Tehtyjen korjausliikkeiden arvioitujen vaikutusten suuruuksia on verrattu t-testillä arvioituihin korjausliikkeiden suuruuksiin (ks. taulukko 2, suluissa oleva numero 3). Tällä on haluttu selvittää, onko taloudellista alamäkeä oikaisevan korjausliikkeen seurauksena saatu pienempi, suurempi vai samansuuruinen vaikutus kuin korjausliike on ollut. Vain kahdeksassa kohdassa 24:stä tehtyjen korjausliikkeiden vaikutus ei poikennut tilastollisesti merkitsevästi korjausliikkeiden suuruudesta. Kuudessatoista kohdassa tehtyjen korjausliikkeiden vaikutus on yrittäjien arvioiden mukaan jäänyt tehtyjä korjausliikkeitä pienemmäksi. Ryhmittäin arvioituna korjausliikkeiden tulosten suuruus on jäänyt korjausliikettä pienemmäksi investointien, kasvun, rahoituksen, myynnin ja kustannustason kohdalla. Korjausliikkeiden vaikutukset ovat pääsääntöisesti jääneet pienemmiksi kuin tehdyt korjausliikkeet.

T-testillä on lisäksi verrattu tehtyjen korjausten vaikutusten keskiarvoja alamäen syiden keskiarvoihin (suluissa oleva numero 1). Tällä on pyritty selvittämään, onko taloudellista alamäkeä oikaisevilla korjausliikkeillä saatu aikaiseksi pienempi, suurempi tai samansuuruinen vaikutus kuin alamäkeä aiheuttava syy on ollut. Taulukosta 2 näkyy, että tehtyjen korjausten arvioitu vaikutus jää suuruudeltaan tilastollisesti merkitsevästi kahdeksatoista kohdassa 24:stä pienemmäksi kuin alamäen arvioitu syy. Alamäen syyt ja tehtyjen korjausten vaikutukset poikkeavat tilastollisesti eniten toisistaan yrityksen odotettua alhaisemmassa tuottavuudessa, liian alhaisessa tulorahoituksessa ja ulkopuolisen rahoituksen loppumisessa. Ryhmittäin tehdyissä t-testeissä on verrattu tehtyjen korjausten vaikutusten keskiarvoja alamäen syiden keskiarvoihin. Tilastollisesti merkitseviä ovat erot olleet alamäen syiden ja saatujen korjausvaikutusten välillä investointien, kasvun, rahoituksen, myynnin ja kilpailun kohdalla. Korjausliikkeiden vaikutukset ovat pääsääntöisesti jääneet pienemmiksi kuin alamäkeä aiheuttaneet syyt.

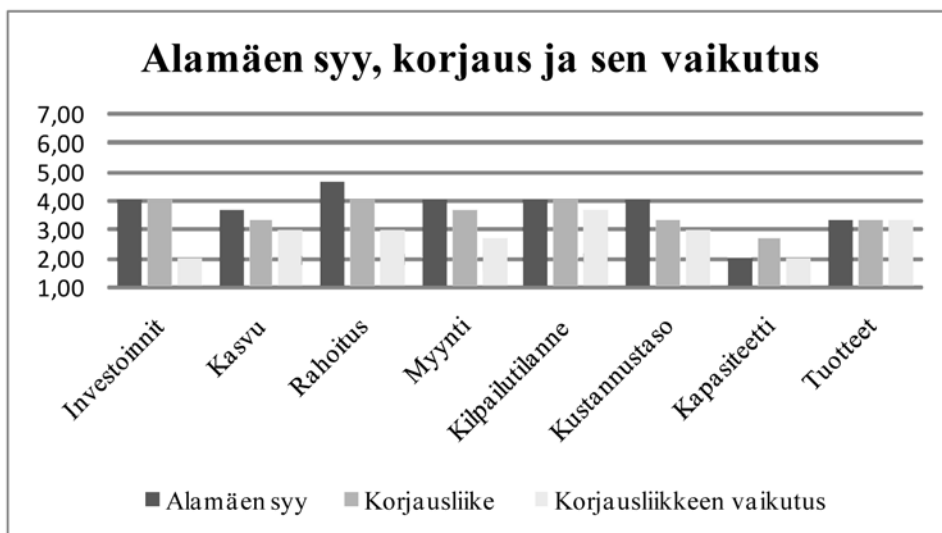
**TAULUKKO 2. Taloudellisen alamäen syiden, tehtyjen korjausten ja tehtyjen korjausten vaikutusten mediaanit ryhmittäin (lihavoituna) ja yksittäin.**

	Alamäen syy (1)	Tehtyjen korjausten voimakkuus (2)	Tehtyjen korjausten vaikutus (3)
<b>Investoinnit</b>	<b>4.00** (1.80)</b>	<b>4.00 (1.25)</b>	<b>2.00** (1.26)</b>
1 Investoinnit tulivat odotettua kalliimmaksi / liian kalliiksi	4.00** (2.26)	4.00 (1.67)	2.00 (1.58)
2 Investointien tuottavuus odotettua alhaisempi (ylioptimistisuus)	4.00** (2.29)	4.00 (1.60)	2.00** (1.38)
3 Investointi kohdennettu väärään paikkaan / tuotteeseen	2.00 (1.69)	3.00 (1.25)	2.00** (1.16)
<b>Kasvu</b>	<b>3.67*** (1.50)</b>	<b>3.33** (1.30)</b>	<b>3.00** (0.74)</b>
4 Kasvuvauhti oli liian nopea	2.00* (1.82)	3.00 (1.74)	3.00*** (1.01)
5 Yrityksen tuottavuus odotettua alhaisempi (ylioptimistisuus)	5.00*** (2.00)	4.00** (1.73)	3.00*** (1.08)
6 Kasvu kohdentui väärään paikkaan / tuotteeseen / toimialaan	4.00** (1.85)	3.00 (1.70)	3.00 (0.99)
<b>Rahoitus</b>	<b>4.67*** (2.21)</b>	<b>4.00* (2.14)</b>	<b>3.00** (1.52)</b>
7 Tulorahoitus oli liian alhainen	6.00*** (2.33)	4.00** (2.42)	4.00 (1.67)
8 Ulkopuolinen rahoitus loppui (pankit ym.)	4.00*** (2.52)	4.00 (3.14)	1.00*** (2.31)
9 Laskulla ostaminen tyrehtyi (tavarantoimittajat eivät luotota)	5.00*** (2.90)	4.00* (2.45)	3.00** (2.16)
<b>Myynti</b>	<b>4.00** (1.58)</b>	<b>3.67 (1.22)</b>	<b>2.67** (1.25)</b>
10 Myynti laski hiljalleen (myyntitahto laski, tuotteet vanhentuneet ym.)	3.00 (1.84)	3.00 (1.43)	3.00** (1.19)
11 Myynti laski äkillisesti (menetettiin esim. iso asiakas, tuote vanhentui)	4.00** (2.57)	4.00 (1.42)	2.00** (2.35)
12 Myyntihinnat laskivat tai eivät kasvaneet riittävästi	5.00*** (2.15)	5.00* (1.90)	3.00** (1.54)
<b>Kilpailu</b>	<b>4.00** (1.98)</b>	<b>4.00 (1.54)</b>	<b>3.67 (1.42)</b>
13 Kilpailu kiristyi hiljalleen	4.00** (2.30)	4.00 (1.92)	4.00** (1.55)
14 Kilpailu kiristyi äkillisesti	4.00* (2.24)	4.00 (1.98)	3.00** (1.62)
15 Kilpailijan tuotteet olivat omia edullisemmat suhteessa laatuun	4.00 (2.39)	4.00 (1.54)	4.00** (1.84)
<b>Kustannustaso</b>	<b>4.00** (1.66)</b>	<b>3.33 (1.47)</b>	<b>3.00** (0.80)</b>
16 Muuttuvat kustannukset kasvoivat hiljalleen (työvoima, energia, aineet)	5.00*** (1.87)	4.00 (1.80)	4.00*** (1.04)
17 Muuttuvat kustannukset kasvoivat äkillisesti (työvoima, energia, aineet)	3.00 (1.51)	3.00 (1.22)	3.00 (0.90)
18 Kiinteät kustannukset kasvoivat liian koviksi	4.00*** (2.59)	3.00* (2.20)	3.00** (1.21)
<b>Kapasiteetti</b>	<b>2.00 (1.72)</b>	<b>2.67 (1.36)</b>	<b>2.00 (0.82)</b>
19 Henkilökuntaa oli liikaa	3.00 (2.40)	4.00 (2.24)	3.00 (0.90)
20 Koneita ja laitteita oli liikaa	2.00 (1.59)	1.00 (1.43)	1.00 (0.92)
21 Tilaa oli liikaa	1.00 (2.16)	1.00 (1.50)	1.00 (1.14)
<b>Tuotteet</b>	<b>3.33 (1.68)</b>	<b>3.33** (1.14)</b>	<b>3.33 (0.82)</b>
22 Tuotteet/palvelut eivät olleet enää haluttuja	1.00* (2.03)	2.00* (1.42)	3.00 (1.53)
23 Tuotteiden/palvelujen myynti vaikeutui	4.00 (1.85)	4.00 (1.14)	4.00** (1.22)
24 Tuotteita/palveluja myytiin alihintaan (olisi saatu enemmän)	2.00 (1.94)	4.00** (1.57)	4.00** (1.05)
Keskiarvo	3.68	3.47	2.93
Mediaani	4.00	4.00	4.00

**Numero 1 tarkoittaa pienintä ja numero 7 suurinta mahdollista arvioitua syytä, voimakkuutta tai vaikutusta.**

**Parittaisella t-testillä on verrattu keskiarvoja: (1) tehtyjen korjausten vaikutuksia on verrattu alamäen syihin, (2) tehtyjen korjausten voimakkuuksia on verrattu alamäen syihin ja (3) tehtyjen korjausten vaikutuksia on verrattu tehtyjen korjausten voimakkuuksiin. Keskihajonnat ovat suluisissa. \*  $p < .1$  \*\*  $p < .05$  ja \*\*\*  $p < .01$ .**

Kuviossa 3 esitetään taulukon 2 mukaiset tulokset graafisesti. Kuvion ensimmäisessä palkissa näkyvät yrityksen taloudellisen alamäen arvioidut mediaanisyyt ja niistä ainoastaan rahoituksella näkyy olevan hieman suurempi merkitys kuin muilla käsitellyillä syillä. Rahoitus ja sen saaminen ovat kriisiyrityksellä tyypillisesti ongelmallisia, mikä saattaa nostaa rahoituksen merkitystä yrityksen alamäen syynä, vaikka varsinaiset ongelmat ovat syntyneet ja jääneet hoitamatta kuntoon aikaisemmin. Toisesta palkista näkyy, että yrittäjien mediaaniarvio tehtyjen korjausliikkeiden suuruudesta vastaavat pääsääntöisesti itse alamäen aiheuttanutta syytä. Rahoituksen ja kustannustason kohdalla korjausliike on jäänyt eniten jälkeen alamäen aiheuttaneesta syystä. Kolmannesta palkista näkyy, että korjausliikkeiden mediaanitulokset jäivät selvästi jälkeen niin alamäen syistä kuin tehtyjen korjausliikkeiden suuruudestakin. Ainoastaan tuotteiden kohdalla korjausliikkeen vaikutus ei poikkea alamäen syyn tai korjausliikkeen suuruudesta. Kuvion 3 mukaan alamäen syiden, tehtyjen korjausliikkeiden ja korjausliikkeiden vaikutusten keskihajonnat näkyvät taulukosta 2.



**KUVIO 3.** Alamäen syiden, tehtyjen korjausliikkeiden ja niiden vaikutusten suuruuksien mediaanit.

## 5.2 Schwartzin arvot

Tutkimukseen osallistuneiden yrittäjien sekä vertailuaineiston arvot näkyvät Taulukossa 3. Vertailuaineisto Schwartzin arvoista on kerätty erilaisten kurssien yhteydessä vuosina 2008–2010, ja tämä aineisto (N = 66) sisältää eri aloilla toimivia henkilöitä. Vertailuaineiston keski-ikä on 42 vuotta ja naisia aineistossa on 74%. Vertailuaineisto edustaa kaupallisessa koulutuksessa olevia MBA-opiskelijoita sekä myös hoitoalan työntekijöitä ja johtajia.

Tärkeimpinä arvoina saneerausyrittäjillä olivat turvallisuus ja hyväntahtoisuus. Vähiten he arvostivat perinteitä, vaihtelunhalua ja valtaa. Verrattaessa suomalaisen aikuisväestöön, saneerausyrittäjät erosivat heistä tilastollisesti merkitsevästi kuuden arvon suhteen, vaikkakin arvojen järjestys suurimmasta pienimpään keskiarvoon oli lähes sama. Vertailuaineistossa nousi tärkeimpänä arvona hyväntahtoisuus ja vastaavasti perinteet, vaihtelunhalu ja valta muodostivat vähiten arvostetut asiat.

Tilastollisesti merkitsevästi saneerausyrittäjät erosivat vertailuaineistosta seuraavissa kohdissa: turvallisuus, itseohjautuvuus, sääntöjenmukaisuus, universalismi, suorittaminen, perinteet ja valta. Kaikissa näissä saneerausyrittäjät arvioivat näiden arvojen olevan heille tärkeämpiä kuin suomalaiset keskimäärin. Hyväntahtoisuuden, hedonismin ja vaihtelunhalun kohdalla eivät saneerausyrittäjät ja suomalaiset keskimäärin eronneet tilastollisesti toisistaan.

**TAULUKKO 3. Saneerausyrittäjien arvojen vertailu suomalaisiin keskimäärin. 9-portainen asteikko: -1 (arvojeni vastainen), 0 (ei tärkeä), 1 (hieman tärkeä)... 7 (äärimmäisen tärkeä).**

Arvo	Saneerausyrittäjät (N = 27) keskiarvo (keskihajonta) ja suuruusjärjestys	Suomalaiset (N = 66) keskiarvo (keskihajonta) ja suuruusjärjestys	t-arvo
Turvallisuus	5.76 (0.77) 1. ja 2.	5.15 (0.99) 2.	2.875 ***
Hyväntahtoisuus	5.76 (0.97) 1. ja 2.	5.55 (0.72) 1.	1.151
Itseohjautuvuus	5.59 (0.89) 3.	5.05 (0.90) 3.	2.617 ***
Yhdenmukaisuus	5.42 (1.02) 4.	4.69 (1.01) 5.	3.119 ***
Universalismi	5.41 (0.92) 5.	4.87 (0.90) 4.	2.404 **
Suoriutuminen	5.06 (1.19) 6.	4.30 (1.26) 7.	2.651 ***
Hedonismi	4.96 (1.29) 7.	4.59 (1.09) 6.	1.413
Perinteet	4.71 (1.26) 8.	3.49 (1.19) 9.	4.402 ****
Virikkeisyys	4.35 (1.33) 9.	4.03 (1.20) 8.	1.126
Valta	3.61 (1.38) 10.	2.66 (1.31) 10.	3.128 ***

\* P < .10, \*\* P < .05, \*\*\* P < .01, \*\*\*\* P < .001

### 5.3 Taloudellinen alamäki ja Schwartzin arvot

#### Alamäen syyt

Taulukosta 4 selviää, mitkä Schwartzin arvot ovat Spearmanin korrelaatiokertoimen mukaan tilastollisesti merkitsevässä ( $p < .05$ ) lineaarisessa korrelaatio-suhteessa yrittäjiltä ilmoittamiin alamäen syihin. *Valta* on tilastollisesti merkitsevässä korrelaatio-suhteessa myynnin hiljalleen laske-



miseen, kilpailun äkilliseen kiristymiseen, kilpailijan tuotteiden edullisuuteen, muuttuvien kustannusten äkilliseen kasvuun sekä koneiden ja laitteiden liialliseen määrään. *Suoriutuminen* korreloi merkitsevästi ulkopuolisen rahoituksen loppumisen kanssa. *Hedonismi* korreloi merkitsevästi liian nopean kasvuvauhdin ja muuttuvien kustannusten äkillisen kasvun kanssa. *Stimulaatio* korreloi merkitsevästi tuotteiden/palveluiden myynnin vaikeutumisen kanssa. *Hyväntahtoisuus* korreloi merkitsevästi muuttuvien kustannusten hiljalleen kasvamisen kanssa. *Itseohjautuvuus* korreloi merkitsevästi tuotteiden/palveluiden myynnin vaikeutumisen kanssa. *Perinteet* korreloivat merkitsevästi investointien odotettua alhaisemman tuottavuuden ja muuttuvien kustannusten hiljalleen kasvamisen kanssa. *Sääntöjenmukaisuus* korreloi merkitsevästi kilpailun hiljaiseen kiristymiseen, kilpailun äkilliseen kiristymiseen, kilpailijoiden tuotteiden hintalaatusuhteen edullisuuteen suhteessa omiin tuotteisiin ja muuttuvien kustannusten hiljalleen kasvamisen kanssa.

#### *Tehtyjen korjausten voimakkuus*

Taulukosta 4 selviää, mitkä Schwartzin arvot ovat tilastollisesti merkitsevässä ( $p < .05$ ) lineaarisessa korrelaatio-suhteessa yrittäjiltä ilmoitamiin tehtyjen korjausliikkeiden voimakkuuksiin. *Valta* on tilastollisesti merkitsevässä korrelaatio-suhteessa kilpailun äkilliseen kiristymiseen, kilpailijoiden tuotteiden parempaan hintalaatusuhteeseen ja muuttuvien kustannusten äkilliseen kasvuun. *Suoriutuminen* korreloi merkitsevästi muuttuvien kustannusten äkillisen kasvun kanssa. *Universalismi* korreloi merkitsevästi odotettua kalliimpien/liian kalliiksi tulleiden investointien, investointien odotettua alhaisemman tuottavuuden, muuttuvien kustannusten hiljaiseen kasvun ja tuotteiden/palvelujen alihintaan myymisen kanssa. *Hyväntahtoisuus* korreloi merkitsevästi tuotteiden/palvelujen alihintaan myymisen kanssa. *Perinteet* korreloivat merkitsevästi kilpailun hiljalleen kiristymisen, kilpailijoiden tuotteiden paremman hintalaatusuhteen, muuttuvien kustannusten hiljaiseen kasvun ja tuotteiden/palvelujen alihintaan myymisen kanssa. *Sääntöjenmukaisuus* korreloi merkitsevästi kilpailun hiljalleen kiristymisen, kilpailun äkilliseen kiristymisen, kilpailijoiden tuotteiden paremman hintalaatusuhteen ja muuttuvien kustannusten äkillisen kasvun kanssa. *Turvallisuus* korreloi merkitsevästi muuttuvien kustannusten hiljalleen kasvamisen kanssa.

#### *Tehtyjen korjausten vaikutukset*

Taulukosta 4 selviää, mitkä Schwartzin arvot ovat tilastollisesti merkitsevässä ( $p < .05$ ) lineaarisessa korrelaatio-suhteessa yrittäjiltä ilmoitamiin tehtyjen korjausten vaikutuksiin. *Valta* on tilastollisesti merkitsevässä korrelaatio-suhteessa liian nopeaan kasvuvauhtiin, kilpailun hiljaiseen kiristymiseen, kilpailun äkilliseen kiristymiseen, muuttuvien kustannusten hiljalleen kasvamiseen, muuttuvien kustannusten äkilliseen kasvuun, koneiden ja laitteiden liian suureen määrään, tilan liialliseen määrään, tuotteiden/palveluiden myynnin vaikeutumiseen ja tuotteiden/palvelujen ali-

hintaan myymiseen. *Suoriutuminen* korreloi merkitsevästi laskulla ostamisen tyrehtymisen, myyntihintojen laskun tai riittämättömän kasvun, kilpailun hiljaisen kiristymisen, kilpailun äkillisen kiristymisen, koneiden ja laitteiden liian suuren määrän, tuotteiden/palveluiden haluttavuuden ja tuotteiden/palvelujen myynnin vaikeutumisen kanssa. *Stimulaatio* korreloi merkitsevästi tuotteiden/palveluiden haluttavuuden ja tuotteiden/palvelujen myynnin vaikeutumisen kanssa. *Universalismi* korreloi merkitsevästi investointien odotettua kalliimmaksi/liian kalliiksi tulemisen kanssa. *Hyväntahtoisuus* korreloi merkitsevästi odotettua alhaisemman investointien tuoton kanssa.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkittiin 1) saneerausyritysten arvioita yritystensä taloudellisen tilanteensa heikkenemiseen, niihin tehtyjä korjausliikkeitä ja korjausliikkeiden vaikutuksia yrityksen taloudelliseen tilanteeseen sekä 2) edellisten yhteyttä saneerausyrityksen arvoihin.

### 6.1 Taloudellisen tilanteen heikkenemisen syyt, korjausliikkeet ja korjausliikkeiden vaikutus

Taloudellisen alamäen syinä on tässä tutkittu investoinneista, kasvusta, rahoituksesta, myynnistä, kilpailutilanteesta, kustannustasosta, kapasiteetista ja tuotteista johtuneita ongelmia. Kukin edellä mainittu mahdollinen taloudellista alamäkeä aiheuttanut ongelmakohta jakautui kolmeen väittämään, joiden merkitystä yrittäjät arvioivat seitsemänportaisella Likertin asteikolla taloudellisen alamäen aiheuttajana. Lisäksi yrittäjät arvioivat kunkin väittämän kohdalla seitsemänportaisella Likertin asteikolla, miten voimakkaasti kyseinen ongelmakohta pyrittiin korjaamaan yrityksessä ja miten hyvin ongelman korjaamisessa onnistuttiin.

Taloudellisen alamäen suurimmaksi aiheuttajaksi arvioitiin rahoituksesta johtuvat syyt, mutta myös investoinneista, myynnistä, kilpailutilanteesta ja kustannustasosta johtuvat syyt pidettiin tärkeinä. Taloudellisen alamäen oikaisemiseksi tehdyt korjausliikkeet kohdistuivat eniten investointeihin, rahoitukseen ja kilpailutilanteeseen, mutta korjausliikkeiden vaikutukset näkyivät selvimmin kilpailutilanteessa ja tuotteissa. Tutkimustulokset vastaavat aikaisempia tutkimuksia. Carterin ja Van Aukenin (2006) mukaan suurimmat epäonnistumisen syyt johtuivat rahoituksellisista syistä, myynnillisistä syistä, kilpailun kiristymisestä ja kustannustasosta. Sullivanin, Warrenin ja Westbrookin (1998) mukaan rahoitukseen sekä kilpailun ja kustannustasoon liittyvät syyt olivat suurimpia taloudellisen alamäen aiheuttajia.

Suurimmista ilmoitetuista taloudellisen alamäen syistä voidaan päätellä, että yrityksillä on ollut ongelmia taloudellisen kannattavuuden kanssa, joka on johtanut likviditeettiongelmiin eli maksuvaikeuksiin. Maksuvaikeudet ovat aiheuttaneet sen, että yritykset ovat joutuneet tekemään ostoksensa käteiselle, jolloin tulo-rahoituksen niukkuus on aiheuttanut ongelmia rahoituksen riit-

TAULUKKO 4. Taloudellisen alamäen syyt, tehdyt korjaukset ja korjausten vaikutukset sekä näiden ja Schwartzin arvojen väliset korrelaatiokerroimet.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
	Investoinnit																								
	Kasvu																								
	Rahoitus																								
	Myynti																								
	Kilpailutilanne																								
	Kustannustaso																								
	Kapasiteetti																								
	Tuotteet																								
Turvallisuus	Syy	-15	-14	.13	.05	-.23	.05	-.35*	-.26	-.05	.10	-.08	-.24	.28	.35*	.38*	.10	-.04	-.04	.16	.06	.05	-.05	-.02	
	Korjaus	-16	-.25	.04	.02	-.20	.10	-.15	.02	.05	.14	-.14	-.22	.24	.37*	.41**	.26	.00	-.17	.12	.11	.13	.08	.29	
	Vaikutus	-03	-.22	.06	.12	.02	.08	.12	-.15	.20	-.09	.14	.05	.15	.23	.08	.26	.09	-.06	.19	.18	.18	.19	.17	
Sääntöjen- mukaisuus	Syy	-09	-13	.14	.13	-.26	-.01	-.30	-.21	.07	.24	.10	-.03	.44**	.45**	.46**	.36*	.26	.17	.18	.24	.01	.08	.02	
	Korjaus	-08	-15	.08	-.03	-.26	.25	-.10	.07	.08	.17	.14	-.19	.43**	.46**	.35*	.44**	.16	-.02	.17	.26	.14	.19	.21	
	Vaikutus	-.02	-.14	.13	.16	-.06	.13	.05	-.09	.15	.07	.15	.24	.22	.13	.29	.21	.13	.16	.26	.35*	.06	.23	.16	
Perinteet	Syy	-.22	-.41**	-.01	.12	-.24	-.05	-.24	-.35*	-.04	.12	.04	-.18	.22	.08	.25	.39**	.31	.07	-.07	-.02	.06	-.12	.05	.24
	Korjaus	-15	-.32	.04	.14	-.07	.27	-.14	-.05	.11	.12	.06	-.14	.44**	.26	.46**	.53***	.38*	.22	-.08	.00	.21	.05	.16	.53***
	Vaikutus	-16	-.34**	.02	.30	.00	.17	.01	.04	.35*	.13	-.05	.20	.25	-.04	.23	.28	.18	.19	.05	.10	.37*	-.12	.06	.37*
Hyväntahtoisuus	Syy	-03	-15	.14	.20	-.04	.09	-.19	-.14	.09	.08	.14	-.20	.31	.22	.26	.39**	.21	.14	.05	.03	.19	.02	.09	.36*
	Korjaus	-.04	-.14	.10	.12	-.06	.24	.03	.12	.12	.10	.24	-.13	.31	.24	.27	.37*	.23	.14	-.07	-.09	.23	-.01	.11	.44**
	Vaikutus	-.27	-.40**	-.07	.14	-.18	.12	-.12	-.15	.14	-.11	-.10	.05	.08	-.04	.05	.20	.00	.01	-.04	-.17	.16	-.13	.03	.28
Universalismi	Syy	-19	-.25	-.13	.06	-.03	-.16	-.24	-.06	.15	.20	.03	.36*	.21	.24	.32	.23	.12	-.10	-.02	.09	-.03	.14	.17	
	Korjaus	-.40**	-.41**	-.23	.06	-.16	-.01	-.14	-.05	.14	.12	.00	.29	.18	.26	.45**	.34*	.21	-.16	-.16	.01	.11	.14	.48**	
	Vaikutus	-.39**	-.50*	-.34*	.09	-.33	-.01	-.18	-.21	.16	.01	-.24	.08	.14	-.12	.14	.29	.11	.14	-.08	-.23	.09	-.07	.02	.27
Itseohjautuvuus	Syy	-.23	-10	.14	-.04	-.05	-.03	.09	-.24	.05	-.08	.10	-.01	-.13	.08	.11	-.05	.09	-.09	-.06	.17	-.06	.35*	.43**	.00
	Korjaus	.02	-.12	.08	.01	.19	.01	.05	-.31	-.17	-.07	.04	-.06	-.30	.05	.02	.11	.16	-.05	-.11	.06	.11	.34*	.45**	.15
	Vaikutus	.06	-.15	.12	.07	.22	.05	.29	-.14	.33*	-.09	.29	.08	.07	.27	.14	.11	.13	.15	-.05	.19	.23	.30	.33	.19
Stimulaatio	Syy	-08	-13	.27	.12	.23	.07	.14	-.01	.24	-.01	.29	-.08	.21	.11	.00	.27	.17	.15	.34*	.14	.28	.47**	.11	
	Korjaus	.08	.10	.20	.15	.18	.18	.12	-.31	-.16	.06	-.14	.10	-.22	.04	.06	.09	.31	.17	-.01	.29	.19	.36*	.51***	.24
	Vaikutus	.25	.13	.26	.27	.33*	.26*	.34*	.08	.35*	.16	.34	.29	.14	.27	.34*	.17	.34*	.30	.10	.36*	.30	.40**	.54***	.35*
Hedonismi	Syy	-.03	.06	.10	.42**	.12	.35	-.15	.01	.11	.29	-.10	-.04	.07	.14	.18	.33	.39**	.08	.21	.28	.20	.02	.07	.25
	Korjaus	-.01	-.07	.09	.18	-.07	.24	.11	-.26	-.15	.09	-.14	-.10	-.05	.10	.15	.23	.22	-.07	.09	.13	.19	-.09	.17	.24
	Vaikutus	.06	-.01	.16	.33*	.19	.20	.26	-.01	.14	.16	.11	.27	.29	.25	.30	.38*	.22	.30	.20	.38*	.08	.21	.38*	
Suorittuminen	Syy	-.29	-.29	-.03	.01	-.19	-.22	.27	-.41**	-.03	.18	.19	.07	.21	.39*	.29	.12	.26	-.05	.02	.09	.01	.05	.25	-.09
	Korjaus	-.08	-.13	.04	.07	.05	.21	-.08	-.02	.10	.06	.11	.01	.25	.32	.28	.32	.42**	.18	-.01	.39**	.28	.35*	.36*	.17
	Vaikutus	.21	.17	.27	.33*	.29	.38*	.34*	.11	.42**	.23	.35*	.43**	.41**	.40**	.38*	.38*	.33*	.31	.22	.43*	.29	.42**	.52***	.32
Valta	Syy	-.11	-.09	.12	.23	.08	.12	-.08	-.07	.05	.41**	.06	.18	.11	.48**	.38*	.27	.47**	.21	.15	.42**	.16	.31	.26	.28
	Korjaus	.08	-.03	.17	.22	.08	.32	-.08	-.16	-.09	.30	.08	.03	.30	.45**	.50**	.35*	.49**	.15	-.12	.37*	.33*	.26	.39*	.57**
	Vaikutus	.24	.15	.33*	.50***	.32	.39*	.36*	.10	.25	.35*	.29	.36*	.48**	.47**	.38*	.49**	.44**	.33*	.34*	.44**	.34**	.29	.41**	.52***

1. Investoinnit tulivat odotettua kalliimmaksi / liian kalliiksi. 2. Investointien tuottavuus odotettua alhaisempi (yloipmissisuus). 3. Investointi kohdennettu väärään paikkaan / tuotteeseen.

4. Kasvuvahti oli liian nopea. 5. Yrityksen tuottavuus odotettua alhaisempi (yloipmissisuus). 6. Kasvu kohdentui väärään paikkaan / tuotteeseen / toimialaan. 7. Tulorahoitus oli liian alhainen, 8. Ulkopuolinen rahoitus loppui (pankit ym.). 9. Laskulla ostaminen tyrehtyi (tavaraomittajat eivät tuota). 10. Myynti laski hiljalleen (myyntitaho laski, tuotteet vanhentuneet ym.).

11. Myynti laski äkillisesti (menetettiin esim. iso asiakas, tuote vanhentui). 12. Myyntihinnat laskivat tai eivät kasvaneet riittävästi. 13. Kilpailu kiristyi hiljalleen. 14. Kilpailu kiristyi äkillisesti. 15. Kilpailijan tuotteet olivat omia edullisemmat suhteessa laatuun. 16. Muuttuvat kustannukset kasvoivat hiljalleen (työvoima, energia, aineet). 17. Muuttuvat kustannukset kasvoivat äkillisesti (työvoima, energia, aineet). 18. Kiinteät kustannukset kasvoivat liian koviksi. 19. Henkilökuntaa oli liikaa. 20. Koneita ja laitteita oli liikaa. 21. Tilaa oli liikaa. 22. Tuotteet/palvelut eivät olleet, enää haluttuja. 23. Tuotteiden/palvelujen myynti vaikeutui. 24. Tuotteita/palveluja myyntiin alhintaan (olisi saatu enemmän). \* p<.1 \*\* p<.05 ja \*\*\* p<.01

tävyydessä. Yrityksen tuottavuus on ollut odotettua alhaisempi tai liian alhainen, mikä on arvioitun mukaan osittain johtunut liian alhaisista myyntihinnoista ja/tai myyntimääristä suhteessa yrityksen kustannustasoon. Laajemmin katsottuna yrityksissä on ollut ongelmia investointien järjestyksen kanssa, kasvun ja tuottavuuden kanssa, rahoituksen järjestämisessä, myynnin hoitamisessa, kilpailun kanssa ja kustannustason kanssa. Kokonaisuutena katsoen yhtä isoa taloudellisen alamäen syytä ei ole ollut, vaan kullakin yrityksellä on ollut omanlaisensa syynsä taloudelliseen alamäkeen.

Tutkimustulokset vastaavat aikaisempia tutkimusten tuloksia, joiden mukaan yrityksen taloudellisen alamäen kääntämisessä tarvitaan mullistavia muutoksia rakenteessa, strategiassa, henkilöstössä ja ideologiassa sekä nämä muutokset tulee tehdä laajassa mittakaavassa (Hedberg, Nyström & Starbuck 1976; Katz & Kahn 1978). Laitinen (2009) myös painottaa, että oikeisiin korjausliikkeisiin tulee ryhtyä nopeasti, sillä viivytely lisää epäonnistumisen riskiä. Onnistunut strategia edellyttää kustannusten leikkaamisen ja mahdollisen omaisuuden myymisen ohella parannuksia yrityksen tuotteisiin/palveluihin, toimimiseen ja näkymiseen markkinoilla sekä muutoksia yrityksen organisaatioon ja sen toimintaan (Hofer 1980; Hambrick & Schester 1983; O'Neill 1986b; Ramajunam 1984). Pienten yritysten ns. selviytymisstrategiat ovat Chowdhuryn ja Langin (1996) mukaan lähinnä työn tuottavuuden nostamista, tarpeettoman omaisuuden myymistä ja maksujen maksamisen lykkäämistä.

Tulosten mukaan yritysten taloudellisen alamäen kääntämiseksi tehtyjen korjausliikkeiden aikaansaannokset jäivät pääsääntöisesti kutakin yksittäistä alamäen syytä ja alamäen kääntämiseksi tehtyä korjausliikettä pienemmäksi. Yllättävää oli se, että arvioitun yksittäisen korjausliikkeen suuruus jäi tilastollisesti merkitsevästi pienemmäksi vain kahdessa tapauksessa 24:stä kuin arvioitu alamäen syy. Yrittäjien mielestä heidän toimenpiteensä alamäen kääntämiseksi olivat keskimäärin tarkasteltuna melko suuria. Yrittäjien mielestä tuotteita/palveluja ei myyty liian halvalla, mutta kuitenkin niin, että hintaan saatiin tehtyä myöhemmin korjaus ylöspäin, mikä ei kuitenkaan ollut riittävän suuri. Ryhmittäin tarkasteltuna tehdyt korjausliikkeet olivat tilastollisesti pienempiä kasvun kohdalla ja suurempia tuotteiden kohdalla kuin alamäen aiheuttanut syy. Vastaavasti korjausliikkeen vaikutus jäi korjausliikettä pienemmäksi investointien, kasvun, rahoituksen, myynnin ja kustannustason kohdalla sekä alamäen syyn kohdalla investointien, kasvun, rahoituksen, myynnin ja kilpailun kohdalla. Kokonaisuutena tarkastellen yritykset ovat epäonnistuneet tehdyissä korjausliikkeissään ja niiden läpiviemisessä. Suurimmat taloudellisen alamäen vaikutukset on koettu erityisesti ilmentyneen odotettua alhaisempana tuottavuutena, liian alhaisena tulorahoituksena ja ulkopuolisen rahoituksen loppumisena. Nämä mainitut seikat ovat itse asiassa enemmän seurausta huonosti hoidetusta liiketoiminnasta kuin varsinainen syy yrityksen taloudelliseen heikkouteen. Yrityksissä tehdyt korjausliikkeet ovat jääneet liian vaatimattomiksi ja siksi yrityksen taloudellista alamäkeä ei ole saatu pysäytettyä omin voimin ja seurauksena on

ollut yrityksen hakeutuminen yrityssaneeraukseen. Tässä ei ole analysoitu, mitä nimenomaisia korjausliikkeitä on tehty, onko korjausliikkeet kohdistettu korjausta edellyttävään kohtaan ja miten näiden korjausliikkeiden läpiviennissä on onnistuttu.

## **6.2 Saneerausyrittäjän arvot ja niiden yhteys taloudellisen tilanteen heikkenemiseen, korjausliikkeisiin ja korjausliikkeiden vaikutukseen**

Arvojen suhteen saneerausyrittäjät poikkesivat lähes kaikkien arvojen suhteen tilastollisesti merkittävästi suomalaisista keskimäärin. Mielenkiintoista on, että saneerausyrittäjät arvioivat kaikki arvot tärkeämmäksi kuin vertailujoukko, mutta kolme arvoa pysyi samalla tasolla muiden kanssa: hyväntahtoisuus, hedonismi ja virikkeisyys. Saneerausyrittäjillä hyväntahtoisuus oli samalla sijalla turvallisuuden kanssa, kun suomalaisilla hyväntahtoisuus on ensimmäisenä. Joten turvallisuus on saneerausyrittäjille näinkin katsoen tärkeämpää kuin suomalaisille keskimäärin, vaikka olisi voinut olettaa, että yrittäjille turvallisuuden sijaan riskinotto on tärkeämpää. Perinteet olivat myös tärkeämmät yrittäjille kuin suomalaisille, mutta vastaavasti virikkeisyys oli matalammalla sijalla kuin suomalaisilla. Nämäkin tulokset antavat hieman erilaista kuvaa yrittäjistä, kuin mitä oletuksena olisi voinut pitää. Toisaalta nämä tulokset tukevat Valjakan (2004) tutkimusta yrittäjien arvoista, jossa myös havaittiin yllättäviä tuloksia, tulosten painottaessa säilyttämiseen tähtäviä arvoja, eikä niinkään muutosavoimuuteen liittyviä arvoja.

Valta-arvo korreloi tilastollisesti eniten kilpailutilanteessa, kustannustasossa, kapasiteetissa ja tuotteissa. Valtaa arvostaville tärkeää on yhteiskunnallinen valta, varakkuus ja arvovalta. Voi olla, että valtaa arvona korostavat vertaavat itseään muita enemmän muihin, ja siksi arvioivat yrityksen toimintaa eniten kilpailutilanteen kautta. Vallan ja kustannustason, kapasiteetin ja tuotteiden kohdalla yhteys näkyi lähinnä tehdyissä korjausliikkeissä ja niiden vaikutuksissa. Valtaa arvostavat yrittäjät tekivät korjausliikkeitä eniten näissä kohdissa ja yhteys korjausliikkeiden vaikutukseen näkyi myös selkeämmin kuin muita arvoja painottavilla. Myös sääntöjä ja normeja kunnioittavia arvoja painottavat (= yhdenmukaisuus-arvo) yrittäjät kokivat taloudellisen alamäen syyn olevan eniten kilpailutilanteessa.

Suoriutuminen-arvo oli yhteydessä kilpailutilanteeseen ja tuotteeseen. Tätä arvoa tärkeänä pitävät painottavat henkilökohtaisen menestymisen tavoittelua. Myös heille, samoin kuin valtaa arvona korostaville, näkyi tämä kilpailutilanteen korostaminen selkeämmin kuin muita arvoja painottavilla. Suoriutuminen oli kuitenkin enemmän yhteydessä korjausliikkeen vaikutukseen kuin syyhyn tai itse korjaukseen. Kaikista arvoista vähiten hyväntahtoisuuden ja turvallisuuden arvot olivat yhteydessä mihinkään tiettyyn taloudelliseen mittariston osioon. Näyttäisi siltä, että erityisesti ns. muihin itseään vertaavilla arvoilla (valta-arvo ja suoriutuminen-arvo) on merkitystä taloudellisen alamäen syiden analysoinnissa, sekä erityisesti tehdyissä korjausliikkeissä ja korjausliikkeiden voimakkuudessa.

### 6.3 Yhteenveto tuloksista, ja tutkimuksen rajaukset ja jatkotutkimusehdotukset

Yrittäjyys yhdistää monen eri alan osaamisen, mutta harvoin sitä kuitenkaan tutkitaan monen tieteenalan näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa on kartoitettu johdon laskentatoimen osaamista yhdistettynä yrittäjän psykologisiin ominaisuuksiin saneerausyrittäjien näkökulmasta.

Yrityssaneerauksissa selvittäjä voisi olla juuri se henkilö, joka voisi tuoda yritykseen uutta ajattelun- ja toimintatapaa, kunhan selvittäjällä olisi riittävästi kykyä, taitoa, kokemusta ja näkemystä realististen tavoitteiden asettamiseksi ja niiden toteuttamiseksi. Selvittäjällä tulisi olla kokonaisvaltainen kuva yritystoiminnan ja yrittäjän suorituskyvystä. Tämän tutkimuksen tulokset voivat auttaa pienten yritysten omistajia sekä yrityssaneerausten selvittäjiä ja valvoja ymmärtämään paremmin yrityksen toimintaa ennen yrityssaneeraukseen hakeutumista ja sinä aikana tehtyjä korjausliikkeitä ja niiden vaikutuksia sekä yrittäjän arvomaailman vaikutusta näihin. Selvittäjän tulisi saneerausohjelmaa laadittaessa ottaa huomioon myös yrittäjän psykologiset ominaisuudet, esimerkiksi arvomaailman kautta, ja suhteuttaa saneerausohjelmassa esitetyt toimenpiteet siten, että ne parhaiten sopisivat kyseisen yrityksen ja yrittäjän noudatettaviksi. Näin selvittäjä ja saneerauksen valvoja voisi ottaa yrittäjän taipumukset tehtävässään huomioon mm. siten, että hän pystyisi tehokkaasti kannustamaan, tukemaan, ohjaamaan ja kontrolloimaan yrittäjää tervehdyttämisen prosessin aikana.

Tutkimuksen heikkoutena voidaan pitää saneerausyrittäjien vähäistä määrää, mutta toisaalta 27 saneerausyritystä on noin neljännes vuosittain vahvistettavista maksuohjelmista. Vähäisen aineiston johdosta tuloksia ei voida kuitenkaan tulkita kovin yleistävästi, vaan niitä voidaan pitää lähinnä suuntaa-antavina ja mahdollisuuksina uusien tutkimuksien perusteeksi. Yhtenä merkittävänä ja tuloksia tukevana seikkana tulee ottaa huomioon, että kaikki tutkimuksessa mukana olevat yritykset ovat vastanneet näihin kysymyksiin eikä siten mitään valikoitumista ole tapahtunut. Tutkimuksessa käytetty informaatio perustuu yrittäjien tekemiin arvioihin, joten tehdyt arvot saattavat olla pienempiä tai suurempia kuin todellisuudessa on tapahtunut. Käytetty menetelmä on kuitenkin yleisesti hyväksytty ja käytetty tieteellisessä tutkimuksessa. Jatkotutkimuksissa olisi kuitenkin hyvä jos laajemman aineiston kerääminen olisi mahdollista, koska kattavammalla kokonaiskuvalla pystyttäisiin ohjaamaan yrittäjiä mahdollisimman tehokkaaseen kriisistä selviämiseen. ■

## LÄHTEET

- ACKOFF, R.L.** (1970). *A Concept of Corporate Planning*. New York: John Wiley.
- BRACKER, J.S. KEATS, B.W. & PEARSON, J.N.** (1988) Planning and financial performance among small firms in a growth industry. *Strategic Management Journal*, 9, pp. 591–603.
- BOYLE, R.D. & DESAI H.B.** (1991) Turnaround Strategies for small Firms. *Journal of Small Business Management*. 20, pp. 159–165.

- CAMERON, K.S. & ZAMMUTO, R.** (1983) Matching managerial strategies to conditions of decline. *Human Resource Management*. Vol. 22. pp. 359–375.
- CARTER, R. & VAN AUKEN, H.** (2006) Small Firm Bankruptcy. *Journal of Small Business Management*. 44 (4), pp. 493–512.
- GASKILL, L.R., VAN AUKEN, H.E. & MANNING, R.A.** (1993) A factor analytic study of the perceived causes of small business failure. *Journal of Small Business Management*, 31 (4), pp. 18–31.
- CHOWDHURY, S.D. & LANG, J.R.** (1993) Crisis, Decline, and Turnaround: A Test of Competing Hypothesis for Short-term Performance Improvement in Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 31 (4), 8–17.
- CHOWDHURY, S.D. & LANG, J.R.** (1996) Turnaround in Small Firms: An Assessment of Efficiency Strategies. *Journal of Business Research*, 36 (2), 169–179.
- COLLINS, C.J., HANGES, P. J. & LOCKE, E.A.** (2004). The relationship of achievement motivation to entrepreneurial behaviour a meta-analysis. *Human Relations*, 17 (1), pp. 95–117.
- COOPER, A., DUNKELBERG, W. & WOO, C.** (1988) Survival and Failure: A Longitudinal Study. Wellesley, MA: Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College.
- DAVIS, R.** (1993) Making strategy happen: Common patterns of strategic success and failure. *European Management Journal*, 11 (2), pp. 201–213.
- GARTNER, W.B.** (1988) Who is an entrepreneur? Is the wrong question. *American Journal of Small Business*, 12 (4), pp. 11–32.
- GREENHALGH, L.** (1983) Maintaining organizational effectiveness during organizational retrenchment. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18, pp. 155–170.
- GRINYER, P.H., MAYES, D. & MCKIERNAN, P.** (1990) The sharpbenders: Achieving a sustained improvement in performance. *Long Range Planning*, 23 (1), pp. 116–125.
- HAKOLA, M.** (2010) Balanced scorecard as a tool for small business reorganisation. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 9 (4), pp. 364–384.
- HAKOLA, M.** (2011) Sales forecast rationality and small business reorganisation, *International Journal of Management and Enterprise Development*, Vol. 11, No.2/3/4 pp. 85–108.
- HAMBRICK, D.C. & SCHESTER, S.M.** (1983) Turnaround Strategies for Mature Industrial –Product Business Units. *Academy of Management Journal*, 23 (2), pp.231–248.
- HAUTALA, T.** (2009). Personality of entrepreneurs who are at reorganization proceedings. IASK – International Association for the Scientific Knowledge, Global Management, June 22nd to 24th, Sevilla, Spain.
- HEADD, B.** (2003) Redefining Business Success: Distinguishing between Closure and Failure. *Small Business Economics*, 21, pp. 51–56.
- HEDBERG, B.L.T., NYSTRÖM, P.C. & STARBUCK, W.H.** (1976) Camping on seesaws: Prescriptions for a self-designing organization. *Administrative Science Quarterly*, 21. pp. 41–65.
- HEIKKILÄ, T.** (1999) Tilastollinen tutkimus. 2. uudistettu painos. Oy Edita Ab, Helsinki.
- HILT, M.A. & IRELAND, R.D.** (1985). Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance. *Strategic Management Journal*, 6, pp. 273–293.
- HOFER, C.W.** (1980) Turnaround Strategies. *Journal of Business Strategy*, 1 (1), pp. 19–31.
- HOFER, C.W. & SCHENDEL, D.** (1978) Strategy Formulation: Analytical Concepts. St. Paul, MN: West.
- HOFFMAN, R.C.** (1989) Strategies for Corporate Turnaround. What do We Know About Them? *Journal of General Management*, 1 (3), pp. 46–66.
- HOFSTEDE, G.** (1980) Culture's consequences: International differences in work-related values. Beverly Hills, CA: Sage
- KARPPINEN, H. & TIAINEN, L.** (2010). "Semmonen niikun metsäkansa" – suurten ikäluokkien perijät tulevaisuuden metsänomistajana. *Metsätieteen aikauskirja*, 1, 19–36.
- KATZ, D. & KAHN, R.L.** (1978). *The Social Psychology of Organizations*. 2 ed. New York: Wiley.
- KAUFMAN, H.** (1985). *Time, change and organizations: Natural selection in a perilous environment*. Chatham. NJ: Chatham House.
- KOH, H.C.** (1996). Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics. A study of Hong Kong MBA students. *Journal of Managerial Psychology*, 11 (3), pp. 12–25.
- KOTEY, B. & MEREDITH, G.G.** (1997). Relationships among Owner/Manager Personal Values, Business Strategies, and Enterprise Performance. *Journal of Small Business Management*, 35(2), 37–64.

- LAITINEN, E.K.** (2009) Presentation in Helsinki 2009-2-13, Yrityksen maksukyky ja strateginen johtaminen, TEKES.
- LEE, D.Y. & TSANG, E.W.K.** (2001). The effects of entrepreneurial personality background and network activities on venture growth, *Journal of Management Studies*, 38 (4), pp. 583–602.
- LEVY, A.** (1986). Second-order planned change: Definition and conceptualization. *Organizational Dynamics*, 15 (1). pp. 5–20.
- LITTUNEN, H.** (2000). Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 6 (6), pp. 295–310.
- McCLELLAND, D.C.** (1961). *The Achieving Society*, Collier-Macmillan, NY and London.
- McCLELLAND, D.C.** (1965). Achievement and entrepreneurship: a longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1 (4), pp. 389–392.
- METSÄMUURONEN, J.** (2004) Pienten aineistojen analyysi. Parametrittomien perusteet ihmistieteissä. Metodologia-sarja 9. International Methelp ky. Gummeruksen kirjapaino Oy, Juväskylä.
- MILLER, D. & FRIESEN, P.** (1980) Archetypes of organization. *Administrative Science Quarterly*, 25, pp. 268–299.
- O'NEILL, H.** (1986a). An analysis of the turnaround strategy in commercial banking. *Journal of Management Studies*, 23, pp. 165–188.
- O'NEILL, H.M.** (1986b) Turnaround and Recovery: What Strategy Do You Need? *Long Range Planning*, 19 (1), pp. 80–88.
- PANT, L.W.** (1991) An investigation of industry and firm structural characteristics in corporate turnarounds. *Journal of Management Studies*, 28(6). pp. 623–643.
- PENROSE, E.T.** (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.
- PERRY, S.C.** (2001) The relationship between written business plans and the failure of small business in the US. *Journal of Small Business Management*, 39(3), pp. 201–208.
- PHILLIPS, B. & KIRCHOFF, B.** (1989) Formation, Growth, and Survival: Small Firm Dynamics in the U.S. Economy. *Small Business Economics*, 1(1), pp. 65–74.
- POHJANHEIMO, E.** (1997). Arvojen muutos, työ ja sosiaalinen tausta. Tutkimus työikäisistä pyhtääläisistä 1982–1993. Research reports, 171997, Department of Social Psychology, University of Helsinki.
- RAMAJUNAM, V.** (1984) Environmental Context, Organizational Context, Strategy and Corporate Turnaround: An Empirical Investigation. Unpublished Doctoral Dissertation. University of Pittsburgh.
- RASHEED, H.S.** (2005) Turnaround Strategies for Declining Small Business: The Effects of Performance and Resources. *Journal of Development Entrepreneurship*, 10(3), pp. 239–252.
- ROBBINS, D.K. and PEARCE 11, J.A.** (1992). Turnaround: Retrenchment and recovery. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 287–30.
- ROKEACH, M.** (1973). *The Nature of Human Values*. NY: Free Press
- ROTTER, J.B.** (1966). Generalized expectations for internal versus external control of reinforcement, Psychological Monographs: *General and Applied*, 80(1), pp. 1–27.
- ROUTAMAA, V. & HAUTALA, T.M.** (2010). Managing intercultural differences: the relationships between cultures, values and personality. *International Journal Society Systems Science*, 2(3), 269–283.
- SAGIM, L., & SCHWARTZ, S.H.** (2000). Value priorities and subjective well-being: direct relations and congruity effects. *European Journal of Social Psychology*, 30, 177–198.
- SCHWARTZ, S.H. & BILSKY, W.** (1990). Toward a theory of the universal content and structure of values: extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58 (5): 878–891.
- SCHWARTZ, S.H.** (1992) Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M.P. Zanna (ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol 24, pp. 1–65). San Diego, CA: Academic Press.
- SCHWARTZ, S.H.** (1993) Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25 (1), pp. 1–65
- SCHWARTZ, S.H. & MALACH-PINES, A.** (2007). High technology entrepreneurs versus small business owners in Israel. *Journal of Entrepreneurship*, 16 (1).
- SCHWARTZ, S.H.** (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied psychology, an international review*, 48 (1), 23–47.



- SHAVER, K.G. & SCOTT, L.R.** (1991) Person, process, choice: the psychology of new venture creation, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (2), pp. 23–45
- SPINI, D.** (2003). Measurement equivalence of 10 value types from the Schwartz value survey across 21 countries. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 3 (34), 3–23.
- STARBUCK, W.H., GREVE, A. & HEDBERG, L.T.** (1978) Responding to crisis. In C. F. Smart and W.T. Stanbury (eds.). *Studies in Crisis Management*, pp. 111–136. Toronto: Butterworth.
- STATISTIC FINLAND** (2010). <http://www.stat.fi/til/ysan/tau.html>.
- SULLIVAN, T., WARREN, W. & WESTBROOK, J.** (1998) Financial Difficulties of Small Business and Reasons for their Failure. *Small Business Administration*. <http://archive.sba.gov/advo/research/rs188tot.pdf> 20.2.2011
- TAN, J.** (2001) Innovation and risk-taking in a transitional economy: a comparative study of Chinese managers and entrepreneurs, *Journal of Business Venturing*, 16 (4), pp. 359–376.
- TAORMINA, R.J & KIN-MEI LAO, S. K-M.** (2007). Measuring Chinese entrepreneurial motivation. Personality and environmental influences, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 13 (4), pp. 200–221.
- THOMPSON, J.D.** (1967) *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.
- TUSHMAN, M.L., NEWMAN, W.H. & ROMANELLI, E.** (1986) Convergence and upheaval: Managing the steady pace of organizational evolution. *California Management Review*, 29 (1), pp. 29.44.
- VALJAKKA, M.** (2004). Työ tekijäänsä kiittää? Tutkimus yrittäjän ja yrityksen arvoista. Liitu-Liiketoiminnan tutkimusyksikkö, Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Digipaino: Lahti.
- WEITZEL, W. & JONSSON E.** (1989) Decline in organizations: A literature Integration and Extension. *Administrative Science Quarterly*, 34, pp. 99–109.
- WERNEFELT, B.** (1984) A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5. pp. 171–180.
- WHETTEN, D.A.** (1980) Organizational decline: A neglected topic in organizational science. *Academy of Management Review*, 5. pp. 577–588.
- WIJewardena, H., NANAYAKKARA, G. & DE ZOYSA, A.** (2008) The owner/managers's mentality and the financial performance of SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15 (1), pp. 150–161.
- ZACHARAKIS A.L., MEYER, G.D. & DECASTRO, J.** (1999) Differing perceptions of new venture failure: A matched exploratory study of Venture Capitalists and Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 37 (3), pp. 1–14.