

MANNER-SUOMEN ESR-OHJELMA 2007 – 2013

Omistajanvaihdosten valtakunnallinen
koordinointi

Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2012

Elina Varamäki, Juha Tall, Kirsti Sorama & Marja Katajavirta

**Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri
2012**

ESIPUHE

Suomessa yrittäjät ovat keskimäärin hieman vanhempia kuin kollegansa muissa EU-maissa. Tilastokeskuksen Työvoimatutkimuksen mukaan 55–74 -vuotiaiden yrittäjien osuus yrittäjäkunnasta oli 30 % vuonna 2010 ja heidän määränsä oli 74 200. Valtaosa näiden ikääntyvien yrittäjien liiketoiminnoista on kannattavaa ja markkinatarpeeseen vankasti tukeutuvaa elinvoimaista liiketoimintaa. Tämä yrittäjien ikääntymisen johdosta vapautuva markkinapotentiaali ja sen säilyttäminen tulisi olla painopisteenä yritys-, maakunta- ja valtakunnan tasolla. Huolestuttavaa on, että lopettamista harkitsevien yrittäjien määrä on vuosikymmenen aikana kaksinkertaistunut. Nyt liki 30 % ikääntyvistä yrittäjistä aikoo lopettaa liiketoimintansa. Tässä ov-barometrissa keskitytään nimenomaan ikääntyvien yrittäjien ja heidän liiketoimintojensa omistajanvaihdosnäkyymiin.

Valtakunnallisen omistajanvaihdosbarometrin taustalla on edelleen kasvava tarve omistajanvaihdoksiin koko Suomessa suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtymisen vuoksi sekä toisaalta tarve entistä laadukkaampiin omistajanvaihdosten toteutuksiin. Barometri antaa erittäin kattavan kuvan tämän hetken tilanteesta niin valtakunnallisesti kuin eri maakuntienkin osalta ja tarjoaa näin pohjatietoa alueellisille toimijoille entistä laadukkaampien omistajanvaihdospalvelujen tuottamiseksi.

Omistajanvaihdosten julkista edistämistyötä on tehty Suomessa näkyvämminkin yli 10 vuoden ajan. Eri maakunnat ovat tehneet tätä työtä eri intensiteetillä. Ne maakunnat, joissa on pystytty pitkäjänteisesti rakentamaan maakunnallista omistajanvaihdosten neuvontatyötä, erottuvat positiivisesti tämänkin tutkimuksen valossa. Samoin ne yritykset, joissa on aktiivisesti panostettu liiketoiminnan kehittämiseen ja tuoreuttamiseen erottuvat joukosta. Näissä yrityksissä omistajanvaihdos nähdään enemmän mahdollisuuksia sisältävänä kuin ongelmallisena asiana.

Työ- ja elinkeinoministeriön valtakunnallisen Omistajanvaihdosten koordinoitihankkeen yhtenä tavoitteena on varmistaa, että kaikkialla Suomessa pk-yrityksillä olisi käytettävissään tasalaatuiset omistajanvaihdospalvelut. Omistajanvaihdospalvelut on nähtävä palvelukokonaisuutena, jossa sekä julkisilla että yksityisillä toimijoilla on kaikilla oma roolinsa ja maakunnallisen toimijoiden yhteistyön on oltava organisoitua ja johdettua. Tutkimuksen keskeisenä johtopäätöksenä esitetään, että omistajanvaihdosten edistämistyö pitää saada pitkäjänteisemmäksi ja että edistämistyöhön tarvitaan sekä valtakunnallista koordinoitua että maakunnallisia omistajanvaihdosten neuvontapisteitä. Edelleen omistajanvaihdosprosessien edistämiseen pitää rakentaa valtakunnallisesti ideaalimalli, joka on tavoiteltava palvelutarjottimesta ja edistämistoimista. Kussakin maakunnassa pitäisi yrittäjille pystyä osoittamaan tähän ideaalimalliin vastaava omistajanvaihdosten palvelutarjotin.

Haluan lämpimästi kiittää Seinäjoen ammattikorkeakoulun tutkijatiimiä erinomaisesti toteutetusta tutkimuksesta. Lisäksi haluan kiittää Suomen Yrittäjä yhteistyöstä tutkimusaineiston kokoamiseksi.

Omistajanvaihdosten valtakunnallinen koordinointi

Tapani Kaskela

TIIVISTELMÄ

Tutkimuksen päätavoitteena oli tuottaa tietoa 55-vuotiaiden ja sitä vanhempien yrittäjien näkemyksistä yrityksensä jatkuvuuden suhteen lähimmän kymmenen vuoden aikana tai sen jälkeen, kun he ovat jäämässä eläkkeelle. Lisäksi tavoitteena oli selvittää yrittäjien tarpeita omistajanvaihdokseen liittyvien palveluiden suhteen ja näiden palveluiden saatavuutta ja laatua tällä hetkellä, luopuja-yrittäjän roolia omistajanvaihdoksen jälkeen, yritysten kehittämiseen ja kasvattamiseen panostamista sekä vertailla tuloksia maakunnallisesti ja tuottaa näkemyksiä siitä, mitä toimenpiteitä omistajanvaihdosten edistämiseksi valtakunnassa olisi seuraavaksi tehtävä. Tutkimusaineisto kerättiin nettikyselyllä (Digium) Suomen Yrittäjien vähintään 55-vuotiailta jäseniltä. Kaikkiaan vastauksia saatiin 2 843 ja vastausprosentti oli 19,8 %. Tutkimus on toteutettu osana MANNER-SUOMEN ESR-OHJELMA 2007–2013 (APAKE) / Omistajanvaihdosten valtakunnallinen koordinointi –hanketta.

Vastaajista 38 % arvioi myyvänsä yrityksen ulkopuoliselle siinä vaiheessa, kun hän itse luopuu päävastuusta esim. eläkkeelle jäämisen myötä. 28 % arvioi yrityksen toiminnan loppuvan kokonaan siinä vaiheessa. 20 % uskoi löytävänsä jatkajan perheen sisältä eli yritystoiminta siirtyisi näin sukupolvenvaihdoksen kautta eteenpäin. Joka kymmenes vastaaja ilmoitti, että samassa yrityksessä on muita omistajia, jotka jatkavat toimintaa siinä vaiheessa, kun hän itse jää sivuun. Sukupolvenvaihdokseen uskovista 69 %:lla jatkaja oli jo selvillä.

Suurimpina haasteina aikaisempien tutkimusten tapaan vastaajat pitivät jatkajan tai ostajan löytymistä ja arvonmäärittystä. Riittävämpänä vastaajat pitivät omissa maakunnassaan yksityisten asiantuntijoiden palvelutarjontaa. Parhaana oman maakunnan ov-palvelutarjonnan kokonaistasoa pidettiin Pohjois-Karjalassa ja Pohjois-Savossa ja heikoimpana Kymenlaaksossa. Osa vastaajista oli erittäin kiinnostunut erilaisista asiantuntija-tehtävistä muissa yrityksissä oman omistajanvaihdoksensa tai yritystoiminnasta luopumisensa jälkeen.

Yli kolmasosa tavoitteli yrityksessään kasvua viiden vuoden tähtäimellä. Investointiaikomukset eivät kuitenkaan olleet kovin merkittäviä. 55-vuotiaiden ja sitä vanhempien yrittäjien toiminnassa painottuu erityisesti olemassa olevan kehittäminen niin koko Suomessa kuin kussakin maakunnassa sen sijaan että pyrittäisiin siirtymään olemassa olevasta johonkin uuteen.

Tutkimuksen keskeisenä johtopäätöksenä esitetään, että omistajanvaihdosten edistämistyö pitää saada pitkäjänteisemmäksi ja että edistämistyöhön tarvitaan sekä valtakunnallista koordinoitua että maakunnallisia omistajanvaihdosten neuvontapisteitä. Edelleen omistajanvaihdosprosessien edistämiseen pitää rakentaa valtakunnallisesti ideaalimalli, joka on tavoiteltava palvelutarjottimesta ja edistämistoimista. Kussakin maakunnassa pitäisi yrittäjille pystyä osoittamaan tähän ideaalimalliin vastaava omistajanvaihdosten palvelutarjotin. Ov-palvelutarjottimen pitää mahdollistaa monentasoiset palvelut ja yksilölliset palvelupolut maakunnissa.

Yhteystiedot:

Elina Varamäki

Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö

Koulukatu 41, 60100 Seinäjoki

elina.varamaki@seamk.fi

SISÄLLYS

ESIPUHE

TIIVISTELMÄ

1	JOHDANTO	8
1.1	Tutkimuksen taustaa	8
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja viitekehys	11
1.3	Tutkimuksen toteuttaminen	12
1.3.1	Aineisto ja tiedonkeruu	12
1.3.2	Aineiston analysointi	12
1.4	Tutkimusraportin rakenne	13
2	TUTKIMUKSEN TULOKSET	14
2.1	Vastaajayritysten taustatiedot	14
2.2.	Vastaajayrittäjien taustatiedot	21
2.3	Yritysten jatkuvuusnäkömät	25
2.3.1	Yrityksen tulevaisuus vastaajan luovuttua päävastuusta	25
2.3.2	Omistajanvaihdoksen ajankohta	29
2.3.3	Yrityksen jatkaja	31
2.3.4	Jatkajan perehtyminen yrityksen osa-alueisiin	35
2.3.5	Jatkajan osaamislähteet	38
2.3.6	Jatkajan etsiminen	40
2.4	Lasten rooli	44
2.4.1	Vuorovaikutus lasten kanssa	44
2.4.2	Yrittäjien omat toiveet lasten jatkamisen suhteen	48
2.4.3	Lasten kiinnostamattomuus	50
2.5	Omistajanvaihdoksen haasteet	52
2.6	Omistajanvaihdosasiatuntemus	56
2.6.1	Omistajanvaihdostiedon saanti	56
2.6.2	Asiantuntija-avun tarve	57
2.6.3	Omistajanvaihdosasiatuntemuksen riittävyys omassa maakunnassa	62
2.6.4	Tieto omistajanvaihdosasiatuntijoista	66
2.7	Luopuja-yrittäjän elämä omistajanvaihdoksen jälkeen	68
2.7.1	Luopujien eläketurva	69
2.7.2	Luopujan rooli omistajanvaihdoksen jälkeen	72
2.8	Yrityksen tulevaisuuden näkömät	78
2.8.1	Kasvutavoitteet	78
2.8.2	Investointiaikomukset	80
2.8.3	Yrityksen kehittämisen painopisteet	84
2.8.4	Strategian toteuttaminen	89
2.8.5	Yrityksen tuloksellisuus ja menestymisen mahdollisuudet	92
2.9	Yrityspörssin tunnettuus	98

2.10	Maakunta-profiilit	100
3	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	109
3.1	Yhteenveto tuloksista	109
3.1.1	Yritysten jatkuvuusnäkymät ja jatkajan etsiminen	109
3.1.2	Tarpeet ja tyytyväisyys ov-asiantuntijapalveluihin	111
3.1.3	Luopujien elämä omistajanvaihdoksen jälkeen	112
3.1.4	Vähintään 55-vuotiaiden panostaminen yrityksensä kehittämiseen	112
3.1.5	Maakunnalliset erot	113
3.2	Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset	115
3.2.1	Yleisiä johtopäätöksiä	115
3.2.2	Omistajanvaihdosprosessi	117
3.2.3	Omistajanvaihdosten palvelutarjotin sekä edistämistoimet	119
3.2.4	Jatkotutkimusehdotuksia	125
	LÄHTEET	128
	LIITTEET	132

KUVIOT

sivu

Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys.	11
Kuvio 2. Vastaajayritysten kokojakauma.	17
Kuvio 3. Vastaajayritysten yhtiömuodot.	18
Kuvio 4. Vastaajayritysten toimialat.	19
Kuvio 5. Vastaajayrittäjien ikäjakauma.	22
Kuvio 6. Vastaajayrittäjien koulutusjakauma.	23
Kuvio 7. Vastaajayrittäjien kokemus yrittäjänä toimimisesta.	23
Kuvio 8. Yrityksen jatkuvuusnäkyvä.	26
Kuvio 9. Yritystoiminnasta luopumisen arvioitu ajankohta.	29
Kuvio 10. Jatkajan olemassaolo.	31
Kuvio 11. Yrityksen jatkaja.	33
Kuvio 12. Jatkajan perehtyminen yrityksen toiminnan eri osa-alueisiin.	36
Kuvio 13. Jatkajan osaamislähteet.	38
Kuvio 14. Jatkajan etsimisen aktiivisuus.	40
Kuvio 15. Jatkajan etsimisen aktiivisuus maakunnittain.	41
Kuvio 16. Jatkajan etsimisen keinot.	42
Kuvio 17. Vanhempien suhtautuminen tulevaan omistuksen siirtoon.	44
Kuvio 18. Lasten kanssa käytyjen keskustelujen aktiivisuus.	45
Kuvio 19. Yrityksen tulevaisuudesta käytyjen keskustelujen aktiivisuus lasten kanssa maakunnittain.	47
Kuvio 20. Lasten roolista yrityksessä käytyjen keskustelujen aktiivisuus maakunnittain.	48
Kuvio 21. Yrittäjien omat toiveet lasten jatkamisen suhteen.	49
Kuvio 22. Lasten kiinnostamattomuuden syyt.	51
Kuvio 23. Koetut ongelmat omistajanvaihdoksessa.	54
Kuvio 24. Omistajanvaihdokseen liittyvän tiedon riittävyys.	56
Kuvio 25. Omistajanvaihdokseen liittyvän tiedon riittävyys maakunnittain.	57
Kuvio 26. Asiantuntija-avun tarve.	59
Kuvio 27. Omistajanvaihdosasiantuntemuksen riittävyys omassa maakunnassa.	62
Kuvio 28. Julkisten toimijoiden ov-palvelutarjonnan ja asiantuntemuksen riittävyys maakunnittain.	63
Kuvio 29. Yksityisten toimijoiden ov-palvelutarjonnan ja asiantuntemuksen riittävyys maakunnittain.	64
Kuvio 30. Yritysvälittäjien palvelutarjonnan ja asiantuntemuksen riittävyys maakunnittain.	65
Kuvio 31. Tieto omistajanvaihdosasiantuntijoista.	67
Kuvio 32. Tieto omistajanvaihdosasiantuntijoista maakunnittain.	68
Kuvio 33. Luopujan rooli omistajanvaihdoksen jälkeen omassa yrityksessään.	73
Kuvio 34. Kiinnostus asiantuntijatehtäviin muissa yrityksissä.	75
Kuvio 35. Investointiaikomukset seuraavan kahden vuoden aikana.	81
Kuvio 36. Yrityksen kehittämisen painopisteet tällä hetkellä.	85
Kuvio 37. Strategian toteuttaminen.	90
Kuvio 38. Yrityksen tuloksellisuus suhteessa kilpailijoihin.	93
Kuvio 39. Yrityksen menestymisen mahdollisuudet.	96
Kuvio 40. Yrityksen menestymisen mahdollisuudet maakunnittain.	98
Kuvio 41. Yrityspörssipalvelun tunnettuus.	99

TAULUKOT

Taulukko 1. Omistajanvaihdosten määriin liittyviä arvioita koko maassa.	10
Taulukko 2. Vastaajayritykset yrittäjien aluejärjestöittäin.	15
Taulukko 3. Vastaajayritykset maakunnittain.	16
Taulukko 4. Vastaajayritysten perheyritystausta.	21
Taulukko 5. Vastaajayrittäjien portfolio- tai sarjayrittäjyys.	24
Taulukko 6. Yritysten jatkuvuusnäkömät maakunnittain.	28
Taulukko 7. Yritystoiminnasta luopumisen arvioitu ajankohta maakunnittain.	30
Taulukko 8. Jatkajan olemassaolo maakunnittain.	32
Taulukko 9. Yrityksen jatkaja maakunnittain.	34
Taulukko 10. Jatkajan perehtyminen yrityksen toiminnan eri osa-alueisiin maakunnittain.	37
Taulukko 11. Jatkajan etsimisen keinot maakunnittain.	39
Taulukko 12. Jatkajan osaamislähteet maakunnittain.	43
Taulukko 13. Yrittäjien omat toiveet lasten jatkamisen suhteen maakunnittain.	50
Taulukko 14. Lasten kiinnostamattomuuden syyt maakunnittain.	52
Taulukko 15. Koetut ongelmat omistajanvaihdoksessa maakunnittain.	55
Taulukko 16. Asiantuntija-avun tarve maakunnittain.	60
Taulukko 17. Ulkopuolisen asiantuntija-avun tarve maakunnittain.	61
Taulukko 18. Ov-palvelutarjonnan taso maakunnittain.	66
Taulukko 19. Luopujien eläketurva.	69
Taulukko 20. Eläketurvan taso maakunnittain.	70
Taulukko 21. Vapaaehtoiset eläkejärjestelyt maakunnittain.	71
Taulukko 22. Omistajanvaihdoksesta kertyvän varallisuuden taso maakunnittain.	72
Taulukko 23. Luopujan rooli omassa yrityksessään omistajanvaihdoksen jälkeen maakunnittain.	74
Taulukko 24. Kiinnostus asiantuntijatehtäviin muissa yrityksissä maakunnittain.	76
Taulukko 25. Luopujan kiinnostus asiantuntijatehtävistä maakunnittain.	77
Taulukko 26. Yrityksen tavoitteet viiden vuoden tähtäimellä.	78
Taulukko 27. Yrityksen tavoitteet viiden vuoden tähtäimellä maakunnittain.	79
Taulukko 28. Kasvua tavoittelevien yritysten kasvutavat.	80
Taulukko 29. Investointiaikomukset seuraavan kahden vuoden aikana maakunnittain.	82
Taulukko 30. Investointiaikomukset maakunnittain.	83
Taulukko 31. Yrityksen kehittämisen painopisteet tällä hetkellä maakunnittain.	86
Taulukko 32. Yrityksen kehittämisen painopisteet keskiarvomuuuttujilla.	87
Taulukko 33. Kehittämiseen panostaminen eri jatkuvuusnäkömiä suhteen.	88
Taulukko 34. Uuden kehittämisen lineaarinen regressio.	89
Taulukko 35. Strategian toteuttaminen maakunnittain.	91
Taulukko 36. Sitoutuminen strategian toteuttamiseen –muuttuja maakunnittain.	92
Taulukko 37. Yrityksen tuloksellisuus suhteessa kilpailijoihin maakunnittain.	94
Taulukko 38. Kasvu ja tuloksellisuus maakunnittain.	95
Taulukko 39. Yrityspörssin tunnettuus maakunnittain.	100
Taulukko 40. Omistajanvaihdosilmiö numeroina.	116
Taulukko 41. Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset.	124
Taulukko 42. Jatkotutkimusehdotukset.	127

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Valtakunnallisen omistajanvaihdosbarometrin taustalla on edelleen kasvava tarve omistajanvaihdoksiin koko Suomessa suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtymisen vuoksi sekä toisaalta tarve entistä laadukkaimpiin omistajanvaihdosten toteutuksiin. Työ- ja elinkeinoministeriön valtakunnallisen Omistajanvaihdosten koordinoitihankkeen yhtenä tavoitteena on varmistaa, että kaikkialla Suomessa pk-yrityksillä olisi käytettävissään tasalaatuiset omistajanvaihdospalvelut. Omistajanvaihdospalvelut pitävät sisällään koko innovaatioprosessin mukaan lukien alan tutkimuksen ja koulutuksen sekä käytännön kehittämistoimet aina omistajanvaihdosten herättelystä ja valmistelutoimista käytännön omistajanvaihdosten toteuttamiseen. Yritysten jatkuvuuden ennakoimiseksi ja palveluiden kehittämiseksi sekä kohdentamiseksi on tarvetta selvittää valtakunnallisesti omistajanvaihdostilannetta 55-vuotiaille ja sitä vanhemmille yrittäjille suunnatulla kohdennetulla kyselyllä. Pk-barometrin (2/2011) mukaan 33 prosentilla yrityksistä on odotettavissa sukupolven- tai omistajanvaihdos viiden vuoden kuluessa. Niin pk-barometreissa kuin kaikissa muissakin vastaavissa omistajanvaihdoksia koskevissa kyselyissä jatkajien ja ostajien puute on koettu suurimmaksi haasteeksi.

Jotta maakunnat eri puolilla Suomea pysyisivät elinvoimaisina, täytyisi niissä olla sellainen toimiva yrityskehityksen dynamiikka, jossa uusia innovatiivisia yrityksiä syntyy, yritykset kasvavat, tiensä päähän tulleet toimintamahdollisuuksia vailla olevat yritykset lopettavat toimintansa ja toisaalta yritykset tai sen liiketoiminnan osat vaihtavat omistajaa tarpeiden ja tilanteiden mukaan. Aikaisemman tutkimuksen mukaan yrityksen omistajanvaihdoksilla on suurempi kansantaloudellinen merkitys kuin uusilla yrityksillä (esim. Van Teeffelen 2010) ja tästä syystä yritysten ja niiden liiketoiminnan jatkuvuuden on syytä olla valtakunnallisen yrittäjyyspolitiikan keskiössä. Uusista perustetuista yrityksistä lopettaa toimintansa ensimmäisen viiden vuoden aikana 57 % (Yrittäjyyskatsaus 2011), joten on tärkeää, että toimintansa vakiinnuttaneet ja elinkelpoiset yritykset löytävät jatkajan joko perheen sisältä tai perheen ulkopuolisista ja että omistajanvaihdokset onnistuvat. Meijaardin (2007) mukaan omistusta vaihtaneet yritykset voittavat uudet perustetut yritykset yritystoiminnan jatkuvuudella, liikevaihdolla, tuotolla, innovatiivisuudella ja työllistämällä mitattuna. Omistajaa vaihtaneissa yrityksissä on uusia työpaikkoja kolme kertaa enemmän kuin perustetuissa yrityksissä (start-ups). EU:n elinkeinopolitiikan painotukset (Euroopan komissio 2006a, b) ja Suomen kansallisen elinkeinopolitiikan uudet linjaukset ovat tuomassa yritys- ja liiketoimintakauppoja yritysten kehittämis- ja kasvukeskustelun keskiöön.

Etelä-Pohjanmaalla on toteutettu omistajanvaihdosbarometria säännöllisesti vuodesta 1999 lähtien. Eräs keskeinen tekijä Etelä-Pohjanmaalla omistajanvaihdosten edistämistyön onnistumiselle on ollut tutkimuksen nivominen muuhun kehittämistyöhön. Uutta tutkimustietoa on hyödynnetty aina uusien kehittämis- ja koulutushankkeiden suunnittelussa ja toisaalta erilaisten edistämistoimien vaikutuksia arvioitaessa. Omistajanvaihdosbarometri on toiminut yhtenä keskeisenä työkaluna tässä työssä. Etelä-Pohjanmaalla on toteutettu vuodesta 1999 lähtien viisi kertaa omistajanvaihdosbaro-

metri yli 50-vuotiaille yrittäjille. Samaa barometria on toteutettu myös ainakin Pirkanmaalla, Keski-Pohjanmaalla sekä Pohjois-Pohjanmaalla ja Päijät-Hämeessä omaa versiota. Barometrien päätavoitteena on ollut tuottaa tietoa siitä, minkälainen näkemys noin kymmenen vuoden sisällä luopumassa olevilla yrittäjillä on oman yrityksensä jatkuvuudesta sen jälkeen, kun hän itse on jäämässä eläkkeelle. Omistajanvaihdosbarometri on jokaisella tutkimuskerralla kohdistettu alueellisen yrittäjäjärjestön jäsenyrittäjille, sillä yrittäjäjärjestöllä on parhaimmat jäsenrekisterit, joiden perusteella kyselyt voidaan kohdistaa tietyn ikäisille yrittäjille. Samalla perusteella myös tämä valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri kohdistetaan Suomen Yrittäjien vähintään 55-vuotiaille jäsenyrittäjille.

Suomessa yrittäjät ovat keskimäärin hieman vanhempia kuin kollegansa muissa EU-maissa. Tilastokeskuksen Työvoimatutkimuksen mukaan 55–74 -vuotiaiden yrittäjien osuus yrittäjäkunnasta oli 30 % vuonna 2010 ja heidän määränsä oli 74 200. Ikääntyvien yrittäjien määrä nousee edelleen, jos mukaan lasketaan yli 74-vuotiaat. (Yrittäjyyskatsaus 2011). Yritysten omistajanvaihdosten määrästä on erilaisia käsityksiä. Tulevat omistajanvaihdokset perustuvat erilaisiin arvioihin, mutta myöskään jo toteutuneiden omistajanvaihdosten tai yrityskauppojen osalta ei ole saatavilla täsmällisiä tietoja, koska mikään taho ei Suomessa rekisteröi omistajanvaihdoksia aukottomasti. Taulukossa 1 on tiivistetysti esitetty eri näkökulmista arvioita vuosittaisista omistajanvaihdosmääristä koko maassa. TEM:n alainen omistajanvaihdosten koordinointi arvioi omissa luvuissaan omistajanvaihdosten määräksi ilman sukupolvenvaihdoksia keskimäärin noin 2 400 omistajanvaihdosta vuodessa seuraavien viiden vuoden aikana. Suomen Yritysvälittäjien liiton arvio omistajanvaihdosmarkkinapotentiaalista on noin 1 500 vuodessa. Oma arviomme yrittäjien ikääntymisestä johtuen yrityskauppa-markkinoille tulevien yritysten määrästä koko maassa jää näiden kahden edellä mainitun arvion väliin. Koko maan osalta arviomme on 1 500–2 200 yritystä vuosittain.

Taulukko 1. Omistajanvaihdosten määriin liittyviä arvioita koko maassa (soveltaen Varamäki, Tall, Heikkilä & Tornikoski 2011).

Lähde	Selite	Koko maa kpl/v
Tilastokeskus	Aloittaneet yritykset 2009	31 220
Tilastokeskus	Lopettaneet yritykset 2009	26 073
Suomen Yrittäjät	63 -vuotiaiden yrittäjien määrä 2011	5 799
Suomen Yrittäjät	65 -vuotiaiden yrittäjien määrä 2011	4 294
PK-yritysarometri	Sukupolven- tai omistajanvaihdos ajankoh- tainen vuosittain 5 v. aikana	10 000
Verohallinto	Osakeyhtiöiden lukumäärä, joissa omistus- ta on vaihtunut yli 50% v. 2009	2 427
Verohallinto	Osakeyhtiöiden lukumäärä, joiden toimiala on vaihtunut 2009	2 041
Omistajanvaihdosten valtakun- nallinen koordinointi	Omissa luvuissa esitetty arvio sukupolven- ja omistajanvaihdoksista	3 000
Omistajanvaihdosten valtakun- nallinen koordinointi	Omissa luvuissa esitetty arvio omistajan- vaihdoksista ilman sukupolvenvaihdoksia	2 400
Suomen Yritysvälittäjäin liitto	Arvio omistajanvaihdosmarkkina- potentiaalista 2011	1 500
Tutkijoiden oma arvio	Arvio yrittäjien ikääntymisen johdosta yrityskaupparakkeille tulossa olevien yritysten määrästä	1 500–2 200
Tutkijoiden oma arvio	Arvio yrittäjien ikääntymisestä johtuvasta omistajanvaihdosten kokonaismäärästä sisältäen sukupolven- ja omistajanvaihdok- set	3 500–4 700

Ikääntyvien yrittäjien lisäksi omistajanvaihdoksia toivottavasti tulevaisuudessa tulee lisää myös nuorempien ostajien ja myyjien kesken, mikäli yrityskaupoista kehittyy entistä tärkeämpi osa pk-yritysten luonnollista strategista kehittämistä ja kasvua. Yrittäjien, yritysten ja toimintaympäristön muutosten johdosta liiketoimintojen omistajanvaihdosten asema kehittämisen työkaluna yrityksen elinkaaren eri vaiheissa näyttää kasvavan, ja niitä tapahtuu yhä useammin myös mikro- ja pienten yritysten keskuudessa. Yrittäjäksi tullaan aikaisempaa useammin ostamalla yritys, oma yrittäjäura päätetään aikaisempaa useammin myymällä yritys, ja liiketoimintoja kehitetään niitä ostamalla ja myymällä. Tässä selvityksessä keskitytään kuitenkin ikääntyvien yrittäjien eli myyjien omistajanvaihdosnäkyymiin.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja viitekehys

Omistajanvaihdosteemassa tämän barometrin toteuttamisen ja sen myötä saatavien tulosten tarkoituksena on edesauttaa omistajanvaihdospalvelujen kehittämistä ja edistämistoimia ja niiden pohjautumista tutkittuun tietoon.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on:

- 1) tuottaa tietoa 55-vuotiaiden ja sitä vanhempien yrittäjien näkemyksistä yrityksensä jatkuvuuden suhteen lähimmän kymmenen vuoden aikana tai sen jälkeen, kun he ovat jäämässä eläkkeelle,
- 2) selvittää yrittäjien tarpeita omistajanvaihdokseen liittyvien palveluiden suhteen ja näiden palveluiden saatavuutta ja laatua tällä hetkellä,
- 3) selvittää luopuja-yrittäjän roolia omistajanvaihdoksen jälkeen,
- 4) selvittää, miten yrittäjämäisesti 55-vuotiaat ja sitä vanhemmat yrittäjät kehittävät yrityksiään yleensä ja suhteessa oletettuun yrityksen jatkuvuusnäkökymään,
- 5) vertailla edellä mainittuja tuloksia maakunnallisesti sekä
- 6) tuottaa näkemyksiä siitä, mitä toimenpiteitä omistajanvaihdosten edistämiseksi valtakunnassa olisi seuraavaksi tehtävä.

Tutkimuksen viitekehys on esitelty kuviossa 1.

Taustatekijät	Yrityksen näkymät	Jatkuvuusnäkymät
Yrittäjän ominaisuudet <ul style="list-style-type: none">-sukupuoli-ikä-koulutus-yrittäjäkokemus-kokemus omistajanvaihdoksista (sarjayrittäjyys)	<ul style="list-style-type: none">-kasvutavoitteet-invest. aikomukset-toiminnan kehittämisen painopisteet-sitoutuminen strategian toteuttamiseen-tuloksellisuus suhteessa kilpailijoihin-menestymisen mahdollisuudet tulevaisuudessa	<ul style="list-style-type: none">-yrityksen jatkuvuus yrittäjän eläköidyttyä-jatkajan etsimisen aktiivisuus-jatkajan perehtyminen ja osaamislähteet-vanhempien suhtautuminen lasten jatkamiseen-koetut haasteet omistajanvaihdoksessa-asiantuntijatarpeet-tyytyväisyys ov-palveluihin omassa maakunnassa-luopujan eläketurva-luopujan kiinnostus asiantuntijarooleista ov:n jälkeen
Yrityksen ominaisuudet <ul style="list-style-type: none">-toimiala-koko ja yhtiömuoto-perheyrittäjä-aikaisemmat sukupolvenvaihdokset		

Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys.

Tämän tutkimuksen rahoittaa MANNER-SUOMEN ESR-OHJELMA 2007–2013 (APAKE) / Omistajanvaihdosten valtakunnallinen koordinointi –hanke. Kilpailutuksen jälkeen tutkimuksen toteuttajaksi valittiin Seinäjoen ammattikorkeakoulu.

1.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä luvussa on tarkasteltu tutkimuksen toteuttamista tiedonkeruun, lomakkeen sisällön sekä aineiston analysoinnin näkökulmista.

1.3.1 Aineisto ja tiedonkeruu

Tutkimusaineisto kerättiin 8.–31.5.2012 välisenä aikana *internet-kyselyllä* lähettämällä kyselylomake kaikille Suomen Yrittäjien vähintään 55-vuotiaille jäsenille sähköpostitse. Kysely osoitettiin yritysten omistajayrittäjille. Yhteistyö Suomen Yrittäjien kanssa ja kyselyn toteuttaminen sähköpostitse mahdollisti tutkimuksen näkökulmasta varsin laajan kohderyhmään kuuluvien yrittäjien lähestymisen. Etukäteen arvioitiin, että sähköpostitse toteutettu kysely laskee tässä ikäryhmässä jonkin verran vastausaktiivisuutta, mutta näin suureen kohderyhmään ei postikysely olisi ollut taloudellisesti mahdollista. Kysely toteutettiin kokonaistutkimuksena kaikille 55 vuotta täyttäneille jäsenyrittäjille, joille jäsenrekisterissä oli sähköpostiosoite olemassa. Kaikkiaan kyselyitä lähti 14 623. Virheilmoituksia tavoittamattomista vastaanottajista tuli 196. Lisäksi 72 vastaajaa ilmoitti, että kysely ei ole heitä koskeva eli että omistajanvaihdos on ehditty jo toteuttaa. Näin ollen perusaineiston koko oli 14 355. Sähköpostilla lähetettiin kerran muistutusviesti viikkoa ennen vastausajan umpeutumista. Kaikkiaan vastauksia saatiin 2 843 eli vastausprosentti oli 19,8. Tutkimustulosten luotettavuuden näkökulmasta arvioituna sekä vastausten määrä että vastausprosentti ovat tyydyttävällä tasolla tässä tutkimuksessa lisäten osaltaan tulosten luotettavuutta. Joissakin maakunnissa (mm. Pohjois-Pohjanmaalla) oli hiljattain toteutettu vastaava kysely ja se saattoi omalta osaltaan laskea näissä maakunnissa vastausaktiivisuutta. Pk-yrittäjille osoitettavissa kyselyissä vastausprosentti on yleensä 15–20. Postitse toteutettavalla kirjekyselyllä Etelä-Pohjanmaalla on päästy noin 30 prosentin vasta-aktiivisuuteen vastaavassa omistajanvaihdosbarometrissa.

1.3.2 Aineiston analysointi

Kyselylomake oli tarjolla sekä suomeksi että ruotsiksi. Kysymyslomakkeen osiot pitivät sisällään kappaleessa 1.2 esitetyn viitekehyksen mukaiset osa-alueet. Kyselylomake on kokonaisuudessaan saatteineen nähtävissä liitteissä 1 ja 2.

Tutkimusaineisto käsiteltiin tilastollisesti IBM SPSS Statistics 19 –ohjelmalla. Tutkimustuloksia käsiteltiin kysymyslomakkeen teemojen mukaisesti suorina jakaumina sekä keskiarvoina. Lisäksi eri tekijöiden välisten yhteyksien selvittämiseksi käytettiin ristiintaulukointia ja x^2 -riippumattomuustestiä sekä keskiarvojen yhteydessä varianssianalyysia tai t-testiä tilastollisen merkitsevyyden selvittämiseksi. Mikäli keskiarvotestien oletukset eivät olleet voimassa, käytettiin merkitsevien erojen toteamiseen vastaavia ei-parametrisia testejä (Mann-Whitneyn U-testi ja Kruskal-Wallis testi).

Erojen suuruuden kuvaamiseen käytetään tilastollista merkitsevyyttä (p). Mitä pienempi on p-arvo, sitä pienempi on sattuman vaikutus erojen selittäjänä ja sitä selvempi on ryhmien välinen ero. P-arvoon vaikuttaa myös vastanneiden lukumäärä ja keskiarvotesteissä keskihajonta. Tilastollisesti merkitsevissä eroissa p on korkeintaan 0,05. Kaikkia tuloksia on peilattu kaikkien yrittäjään ja yri-

tykseen liittyvien keskeisten taustatekijöiden suhteen, ja mikäli tilastollisesti merkitseviä eroja on löytynyt, ne on raportoitu. Koko Suomen lisäksi tuloksia on myös tarkasteltu maakunnittain. Tätä valtakunnan tutkimusta on edeltänyt maakunnittain toteutettuja omistajanvaihdosbarometreja. Systemaattisesti ja säännöllisesti omistajanvaihdosbarometria on toteutettu Etelä-Pohjanmaalla vuosina 1999 (Varamäki 1999), 2002 (Yrittäjien tulevaisuuden näkemykset yrityksen omistajanvaihdoksesta Etelä-Pohjanmaalla 2002), 2004 (Koitto 2004), 2007 (Varamäki, Lautamaja & Tornikoski 2007) sekä 2010 (Varamäki, Lautamaja & Tall 2010), pari kertaa Päijät-Hämeessä (Selvitys sukupolven- ja omistajanvaihdoksista Päijät-Hämeessä 2009 ja 2011) ja lisäksi muutamassa muussa maakunnassa on tehty yksittäisiä barometreja tai omistajanvaihdosselvityksiä (mm. Pirkanmaa 2007, Satakunta 2007 [Stenholm, Isoviita & Laitinen 2007], Keski-Pohjanmaa 2007, Pohjois-Karjala 2005, Pohjois-Pohjanmaa 2011 [Vähäkangas 2012]). Tutkimusraportissa on tehty jonkin verran vertailuja lähinnä Etelä-Pohjanmaan aikaisempiin tuloksiin.

Faktorianalyysin avulla etsittiin kysymysryhmistä samaa asiaa mittaavia muuttujia, jotka korreloivat hyvin toistensa kanssa. Uusia keskiarvomuuttujia pystyttiin muodostamaan useiden osioiden väittämistä. Uudet muuttujat sekä niiden reliabiliteettikertoimet (α) on kuvattu raportissa myöhemmin ja ne on kuvattu myös liitteessä 3. Regressioanalyysia hyödynnettiin yrityksen kehittämisen painopisteiden selittämisessä.

1.4 Tutkimusraportin rakenne

Tämän raportin rakenne koostuu kolmesta pääluvusta. Johdantoluvussa on esitelty tutkimuksen taustaa, tavoitteet ja viitekehys sekä käytetyt tutkimusmenetelmät ja aineisto. Luku kaksi keskittyy tutkimustulosten esittelyyn. Kolmannessa luvussa on esitelty yhteenveto tutkimustuloksista sekä johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset tulosten pohjalta.

2 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa on esitelty tutkimuksen tulokset yhdeksässä eri alaluvussa: vastaajayritysten taustatiedot, vastaajayrittäjien taustatiedot, yritysten jatkuvuusnäkömät, omistajanvaihdoksen haasteet, lasten haluttu rooli, omistajanvaihdosasiatuntemus, luopuja-yrittäjän elämä omistajanvaihdoksen jälkeen, yrityksen tulevaisuuden näkömät sekä maakuntaprofiilit.

2.1 Vastaajayritysten taustatiedot

Tässä alaluvussa on kuvattu vastaajayritysten taustatietoja. Taulukosta 2 käyvät ilmi vastaajayritykset, vastausprosentit eri aluejärjestöjen osalta sekä kunkin aluejärjestön vastaajien osuus koko valtakunnan aineistosta. Eniten vastaajia oli Uudenmaan Yrittäjien alueelta, 303 vastaajaa. Yli 200 vastaajaa oli myös Pirkanmaan Yrittäjien (277) Varsinais-Suomen Yrittäjien (258), Helsingin Yrittäjien (252) sekä Etelä-Pohjanmaan Yrittäjien (228) aluejärjestöistä. Suhteellinen vastausaktiivisuus oli korkeinta Lapin, Savon ja Uudenmaan Yrittäjissä, joissa kaikissa vastausprosentti oli 25. Yhteensä yhdessätoista aluejärjestössä vastausprosentti oli vähintään 20.

Taulukko 2. Vastaajaryitykset yrittäjien aluejärjestöittäin.

Mihin yrittäjien aluejärjestöön yrityksenne kuuluu?	Vastaajien lukumäärä	Vastausprosentti alueella	%:a kaikista vastaajista
Etelä-Karjalan Yrittäjät	72	18	3
Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät	228	20	8
Etelä-Savon Yrittäjät	102	21	4
Helsingin Yrittäjät	252	21	9
Hämeen Yrittäjät	76	19	3
Kainuun Yrittäjät	33	17	1
Keski-Pohjanmaan Yrittäjät	73	17	3
Keski-Suomen Yrittäjät	140	21	5
Kymen Yrittäjät	100	21	4
Lapin Yrittäjät	66	25	2
Länsipohjan Yrittäjät	44	19	2
Pirkanmaan Yrittäjät	277	18	10
Pohjois-Karjalan Yrittäjät	98	21	3
Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjät	87	20	3
Päijät-Hämeen Yrittäjät	139	21	5
Pääkaupunkiseudun Yrittäjät	127	15	4
Rannikko-Pohjanmaan Yrittäjät - Kust-Österbottens Företagare	58	11	2
Satakunnan Yrittäjät	145	15	5
Savon Yrittäjät	144	25	5
Uudenmaan Yrittäjät - Nylands Företagare	303	25	11
Varsinais-Suomen Yrittäjät	258	17	9
Ruotsinkieliset järjestöt	21		1
Yhteensä	2843	19,8	100

Taulukossa 3 on vastaajat maakunnittain. Maakunnittaiset vastaajat noudattelevat luonnollisesti alueellisten yrittäjäjärjestöjen jakaumia. Uudeltamaalta oli yhteensä 693 vastaajaa eli lähes neljäsosa kaikista vastaajista. Uudenmaan yritysten lukumäärä heijastuu myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Uudeltamaalta oli enemmän vastauksia kuin kahdeksalta vähiten vastanneelta maakunnalta yhteensä. Toiseksi eniten vastaajia oli Pirkaltamaalta (268) ja kolmanneksi eniten Varsinais-Suomesta (264). Vähiten vastaajia oli Kainuusta (35), Keski-Pohjanmaalta (48) ja Etelä-Karjalasta (71).

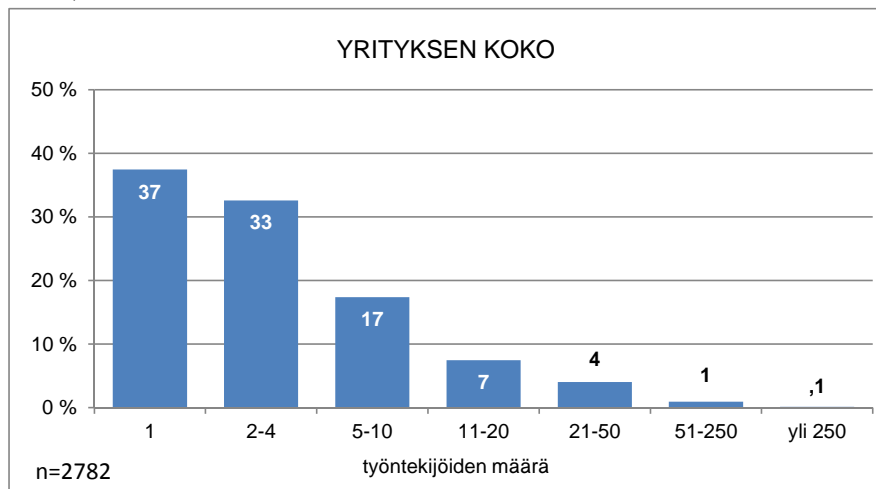
Taulukko 3. Vastaajayritykset maakunnittain.

Yritysten tämänhetkinen kotimaakunta	Lukumäärä	%
Uusimaa	693	24
Pirkanmaa	268	9
Varsinais-Suomi	264	9
Etelä-Pohjanmaa	209	7
Satakunta	144	5
Päijät-Häme	143	5
Keski-Suomi	138	5
Pohjois-Savo	138	5
Pohjois-Pohjanmaa	113	4
Lappi	110	4
Etelä-Savo	105	4
Kymenlaakso	101	4
Pohjois-Karjala	98	3
Pohjanmaa	93	3
Kanta-Häme	72	3
Etelä-Karjala	71	2
Keski-Pohjanmaa	48	2
Kainuu	35	1
Kaikki vastaajat	2843	100

Vastaajayritysten kokojakauma on esitetty seuraavassa kuviossa. Enintään yhden työntekijän yrityksiä oli 37 % vastaajista, 2–4 työntekijän yrityksiä 33 %, 5–10 työntekijän yrityksiä 17 %, 11–20 työntekijän yrityksiä 7 % ja yli 20 työntekijän yrityksiä yhteensä 5 %. Suomen Yrittäjien koko jäsenistössä yksinyrittäjien osuus on 55,5 % ja vähintään 55 -vuotiaiden keskuudessa heidän osuutensa on 53 %, joten siihen nähden yksinyrittäjien osuus vastaajista on pienempi kuin perusaineistossa. Yksinyrittäjien suhteellisesti vähäisempää osuutta saattaa osaltaan selittää sähköpostin käyttäminen kyselyn lähettämisessä. Kirjekyselynä yli 50-vuotiaille yrittäjille suunnatussa ov-barometrissä Etelä-Pohjanmaalla 2010 yhden henkilön yritysten osuus vastanneista oli 44 %. Käsillä olevassa tutkimuksessa naisten yrityksistä 44 % oli yhden hengen yrityksiä ja miesten 35 % (p=0.000).

Vastaajayritysten kokojakaumissa oli tilastollisesti erittäin merkitseviä eroja eri maakuntien välillä. Yhden työntekijän yrityksiä oli suhteellisesti eniten Etelä-Karjalassa ja Uudellamaalla (46 %) ja vähiten Pohjois-Karjalassa (24 %). Yli 20 työntekijän yrityksiä oli vastaajissa eniten Pohjanmaalta (8 %) ja vähiten Kainuussa (0 %). Yli 50 työntekijän yrityksiä ei vastaajissa ollut lainkaan Etelä-Pohjanmaalta, Kainuusta, Kanta-Hämeestä, Keski-Pohjanmaalta ja Pohjois-Pohjanmaalta. (Liite 4, Taulukko 1)

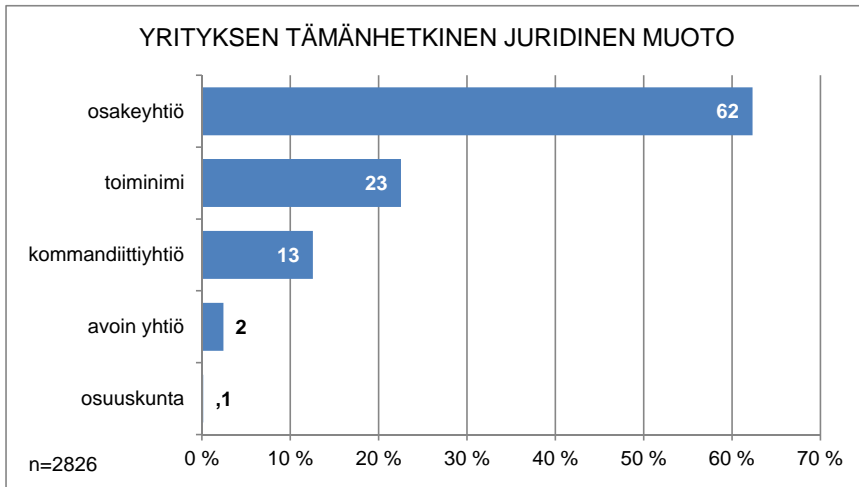
Myöhempiä taustamuuttuja-analyysseja varten yritysten koot on luokiteltu seuraavasti: 1 työntekijä 37,5 %, 2–4 työntekijän yrityksiä 33 %, 5–10 työntekijän yrityksiä 17 %, yli 10 työntekijän yrityksiä 12,5 %.



Kuvio 2. Vastaajayritysten kokojakauma.

Yli 60 %:lla yrityksen juridinen muoto oli osakeyhtiö (Kuvio 3). Toiminimi oli noin 23 %:lla ja henkilöyhtiö (kommandiitti- tai avoin yhtiö) 15 %:lla. Suomen Yrittäjien koko jäsenistöön nähden vastaajissa oli suhteellisesti enemmän osakeyhtiötaustaisia ja vähemmän toiminimiä kuin perusaineistossa (SY:ssä koko jäsenistössä osakeyhtiöiden osuus on 49,8 %, toiminimien 35,9 % ja henkilöyhtiöiden 12 % ja vähintään 55 -vuotiaiden keskuudessa osakeyhtiöiden osuus on 53 %, toiminimien 31 % ja henkilöyhtiöiden 16 %). Yhden hengen yrityksistä 41 % oli toiminimiä, 13 % henkilöyhtiöitä ja 46 % osakeyhtiöitä.

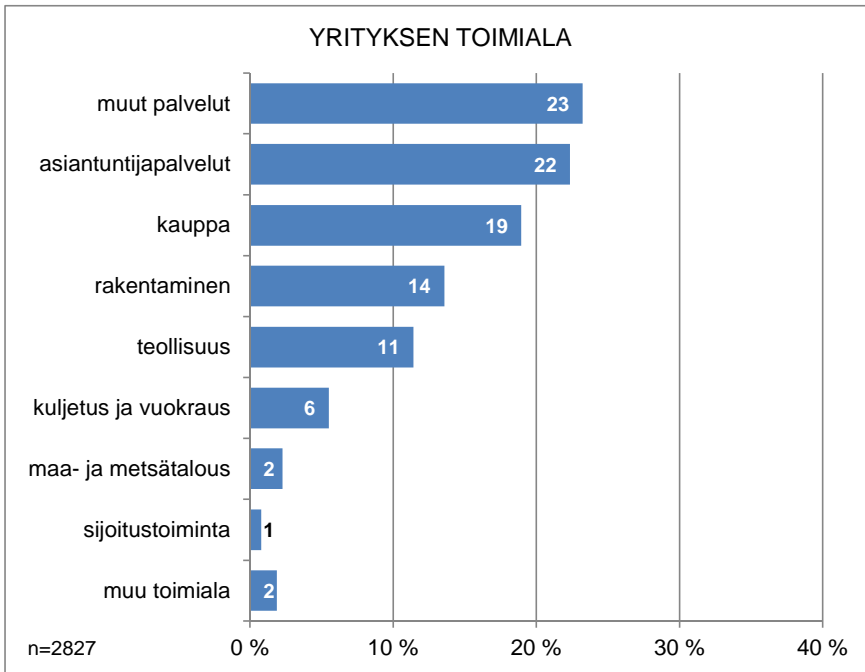
Maakunnittain oli tilastollisesti erittäin merkitseviä eroja eri yhtiömuotojen jakaumissa. Osakeyhtiöiden osuus vaihteli 39–78 %:n välillä. Eniten osakeyhtiöitä oli Uudenmaan (78 %) vastaajilla ja vähiten Etelä-Savossa (39 %). Ero on todella suuri. Vastaavasti toiminimiä oli eniten Etelä-Savossa ja Etelä-Karjalassa (37 %) ja vähiten Kainuussa (14 %) ja Uudellamaalla (15 %). Kommandiittiyhtiöitä oli eniten Pohjois-Savossa (26 %) ja vähiten Uudellamaalla (6 %) ja Varsinais-Suomessa (7 %). Toiminimien osuus yritysmuodoista oli jokaisessa maakunnassa pienempi kuin yhden hengen yritysten osuus. (Liite 4, Taulukko 2).



Kuvio 3. Vastaajayritysten yhtiömuodot.

Vastaajayritysten päätoimialajakauma käy ilmi kuviosta 4. Eniten vastaajissa oli palvelualan yrityksiä. 23 % vastaajista ilmoitti toimialakseen muut palvelut. Nämä pitävät sisällään lähinnä henkilökohtaisia palveluita tarjoavat yritykset. Asiantuntijapalveluihin kuuluvia yrityksiä oli vastaajissa 22 %, kaupan alaan kuuluvia 19 %, rakentamisen alaan kuuluvia 14 % ja teollisuusyrityksiä 11 %. Myöhempiä taustamuuttujakohtaisia analyysejä varten yritysten toimialat luokiteltiin neljään pääluokkaan: palvelut 54 %, kauppa 20 %, rakentaminen 14 % sekä teollisuus 12 %. Maa- ja metsätalouden yritykset jätettiin pois tästä neliluokittelusta kokonaan. Suomen Yrittäjien koko jäsenistön toimialajakauma on seuraava: palvelut 44 %, rakennus 18 %, kauppa 18 %, teollisuus 10 %, muut 11 %.

Maakunnittainen jakauma toimialojen suhteen käy ilmi liitteen 4 taulukoista 3 ja 4. Suhteellisesti teollisuusyrityksiä oli oman maakunnan aineistossa eniten Etelä-Pohjanmaalla (22 %), rakentamisen alan yrityksiä Pohjois-Pohjanmaalla ja Pohjois-Savossa (21 %), palvelualan yrityksiä Etelä-Karjalassa (66 %) sekä Kanta-Hämeessä (65 %) ja kaupan alan yrityksiä Keski-Pohjanmaalla (33 %).



Kuvio 4. Vastaajayritysten toimialat.

Perheyrittäjien omaa yritystään piti 64 % vastaajista (Taulukko 4). 48 %:lla yrityksistä oli vain yksi perheenjäsen *omistajana*. Kaksi perheen tai suvun jäsentä omistajana oli 31,5 %:lla, 3–5 19 %:lla ja yli 5 perheen tai suvun jäsentä oli omistajana 2 %:lla. Enimmillään vastaajayrityksissä oli omistajana 30 perheen tai suvun jäsentä keskiarvon ollessa 1,9. Yrityksen *hallituksessa* oli yksi perheenjäsen 36 %:lla yrityksistä, kaksi perheenjäsentä 39,5 %:lla, 3–5 jäsentä 24 %:lla ja yli 5 perheenjäsentä hallituksen jäsenenä 0,7 %:lla yrityksistä. Enimmillään hallituksen jäsenenä yhdessä yrityksessä oli 8 perheen tai suvun jäsentä keskiarvon ollessa 2,0. Yrityksen *operatiivisessa toiminnassa* oli yksi perheen jäsen 47,5 %:lla yrityksistä, kaksi perheen tai suvun jäsentä 31 %:lla, 3–5 jäsentä 20 %:lla ja yli 5 perheen tai suvun jäsentä 1,5 %:lla yrityksistä keskiarvon ollessa 2,0. Yrityksen operatiivisessa toiminnassa oli yhdessä yrityksessä enimmillään peräti 80 perheen tai suvun jäsentä.

Ristiintaulukointi osoitti, että vastaajista, joiden yrityksessä oli yksi perheenjäsen *omistajana*, 60 % piti yritystä perheyrittäjienä, mikäli omistajana oli vähintään kaksi perheen tai suvun jäsentä 92 % piti yritystä perheyrittäjienä, mikäli perheen tai suvun jäseniä oli 3–5 omistajina, 97 % piti yritystä perheyrittäjienä ja mikäli perheen tai suvun jäseniä oli enemmän kuin viisi omistajana, 100 % vastaajista piti tällaista yritystä perheyrittäjienä. Samansuuntaisesti vastaajista, joiden yrityksissä oli vain yksi perheen jäsen mukana *operatiivisessa toiminnassa*, 66 % piti yritystä perheyrittäjienä, mikäli perheen tai suvun jäseniä oli kaksi operatiivisessa toiminnassa, 92 % piti tällaista yritystä perheyrittäjienä, mikäli heitä oli 3–5, 96 % piti tällaista yritystä perheyrittäjienä ja mikäli yli viisi perheen tai suvun jäsentä oli yrityksen operatiivisessa toiminnassa, 100 % piti tällaista yritystä perheyrittäjienä.

Maakunnittain oli tilastollisesti merkitsevää ($p=0.004$) eroa sen suhteen, pitivätkö vastaajat omaa yritystään perheyrietyksenä (Liite 4, Taulukko 5). Kainuun vastaajista 80 % ja Keski-Pohjanmaan sekä Etelä-Pohjanmaan vastaajista 73 % piti yritystään perheyrietyksenä, kun vastaavasti Etelä-Karjalan yrityksistä 54 % ja Uudenmaan sekä Keski-Suomen vastaajista 58 % piti omaa yritystään perheyrietyksenä. Maakuntien välillä on siis merkittävää eroa perheyrittäjyyden tai ainakin siihen liittyvän mielikuvan suhteen.

Aikaisemmin sukupolvenvaihdos oli tehty 9 %:ssa yrityksistä, mikä tarkoittaa 246 yritystä (Taulukko 4). 189:ssä yrityksessä oli tehty aiemmin yksi sukupolvenvaihdos, 34:ssä yrityksessä kaksi, neljässä yrityksessä kolme, kahdessa yrityksessä neljä, yhdessä yrityksessä kuusi ja yhdessä 11. Eniten aikaisemmista sukupolvenvaihdoksista kokemusta oli Kainuun vastaajayrityksillä (18 %) ja vähiten Pohjois-Pohjanmaan (3 %). Erot eri maakuntien välillä olivat myös tilastollisesti merkitseviä ($p=0.004$), (Liite 4, Taulukko 6).

Muita kuin sukupolvenvaihdoksiin liittyviä omistajanvaihdoksia tai omistusjärjestelyitä oli tehty peräti neljäsosassa vastaajayrityksistä (Taulukko 4). Tämän suhteen maakuntien välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa ($p=0.604$), (Liite 4, Taulukko 7). 636 yrittäjää oli vastannut myös avoimeen kysymykseen koskien omistajanvaihdoksen luonnetta. Avoimista vastauksista käy ilmi, että suurin osa omistusjärjestelyistä on liittynyt siihen, että nykyinen omistaja on ostanut yhtiökumppanin tai toisen osakkaan (osakkaiden) osuudet itselleen (156 kpl). Toiseksi eniten erilaisia omistusjärjestelyitä on tehty suvun tai perheenjäsenten kesken esimerkiksi perhesuhteissa tapahtuneista muutoksista tai osakkeiden kuolemasta johtuen (125 kpl). Aikaisempia osake- tai liiketoimintaostoja oli tehty 42 yrityksessä ja vastaavasti osake- tai liiketoimintamyntejä 51 yrityksessä. Vastauksissa mainitaan myös viisi fuusiota sekä 11 jakautumista. Näiden lisäksi muita osakekauppoja, omistajanvaihdoksia, omistusjärjestelyjä ja osakasvaihdoksia, joita ei kuitenkaan ole tarkemmin määritelty, on tehty kaikkiaan 181 yrityksessä. Yhtiömuodon muutoksia on tehty 67 yrityksessä. Osassa yrityksistä oli tehty useitakin muutoksia.

Toimitusjohtaja oli 88 %:ssa omistajaperheen tai -suvun jäsen (Taulukko 4). Satakunnassa peräti 94 %:ssa toimitusjohtaja oli suvun tai perheen jäsen, matalin lukema oli Kanta-Hämeestä, jossa 81 %:ssa toimitusjohtaja oli suvun tai perheen jäsen. Toisin sanoen tämä tarkoittaa, että 6–19 %:ssa eri maakuntien yrityksistä oli ulkopuolinen toimitusjohtaja. Erot tämän asian suhteen olivat yllättävänkin pieniä maakuntien välillä, eivätkä erot olleet tilastollisesti merkitseviä ($p=0.146$). (Liite 4, Taulukko 8)

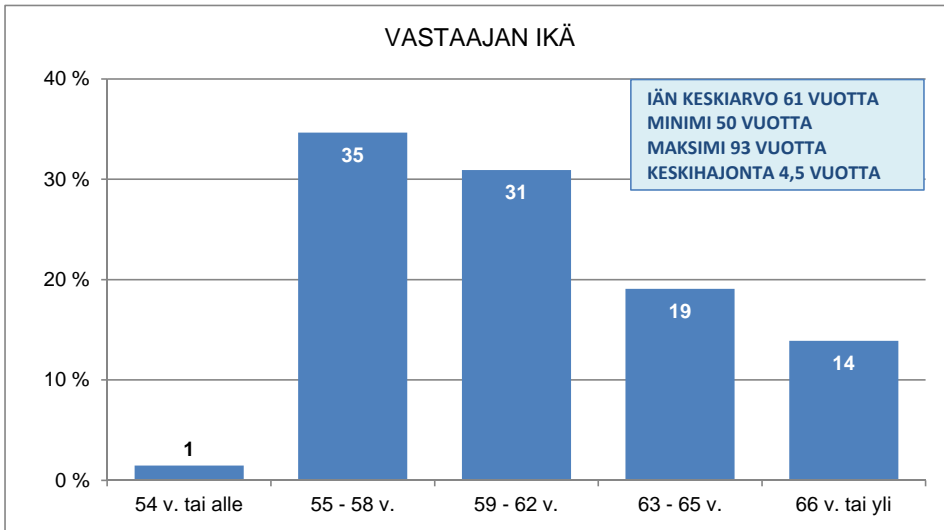
Taulukko 4. Vastaajayritysten perheyrittäjästä.

Pitääkö yritystä perheyrittäjästä?		
kyllä	1810	64
ei	1009	36
Yhteensä	2819	100
Onko yrityksessä aikaisemmin tehty sukupolvenvaihdosta?		
kyllä	246	9
ei	2537	91
Yhteensä	2783	100
Onko yrityksessä aikaisemmin tehty mahdollisia muita omistajanvaihdoksia tai -järjestelyitä?		
kyllä	689	25
ei	2047	75
Yhteensä	2736	100
Onko yrityksen toimitusjohtaja omistajaperheen tai -suvun jäsen?		
kyllä	2384	88
ei	320	12
Yhteensä	2704	100

2.2 Vastaajayrittäjien taustatiedot

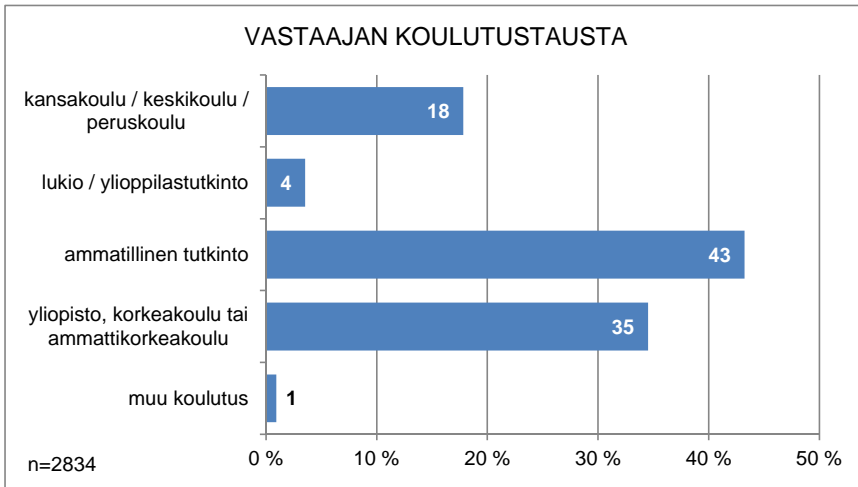
Vastaajista 73 % oli miehiä ja 27 % naisia. Tämä vastaa täysin Suomen Yrittäjien koko jäsenistön sukupuolijakaumaa, mutta vähintään 55-vuotiaista Suomen Yrittäjien jäsenistä naisia on vain vajaa 22 %, joten naiset ovat vastanneet tähän tutkimukseen miehiä aktiivisemmin. Maakunnittainen sukupuolijakauma käy ilmi liitteen 4 taulukosta 9. Erot maakuntien välillä olivat tilastollisesti melkein merkitseviä ($p=0.023$). Eniten miehiä oli Etelä-Pohjanmaan aineistossa (82 %) ja vähiten Etelä-Karjalassa (59 %).

Vastaajien ikä vaihteli 50–93 ikävuoden välillä keski-ikä ollessa 61 vuotta (Kuvio 5). Vastaajista yksi prosentti oli alle 55 -vuotiaita, vaikka otos tehtiin 55 vuotta täyttäneille. 55–58-vuotiaita oli vastaajissa 35 %, 59–62 -vuotiaita 31 %, 63–65-vuotiaita 19 % ja yli 65-vuotiaita 14 %. Naiset olivat keskimäärin 60-vuotiaita ja miehet 61-vuotiaita. Maakunnittainen ikäjakauma käy ilmi liitteen 4 taulukosta 10. Satakunnan vastaajien keski-ikä oli korkein (61,6 vuotta) ja Etelä-Savon matalin (59,6 vuotta). Vastaajien keski-ikässä on tilastollisesti erittäin merkitsevää eroa ($p=0.000$).



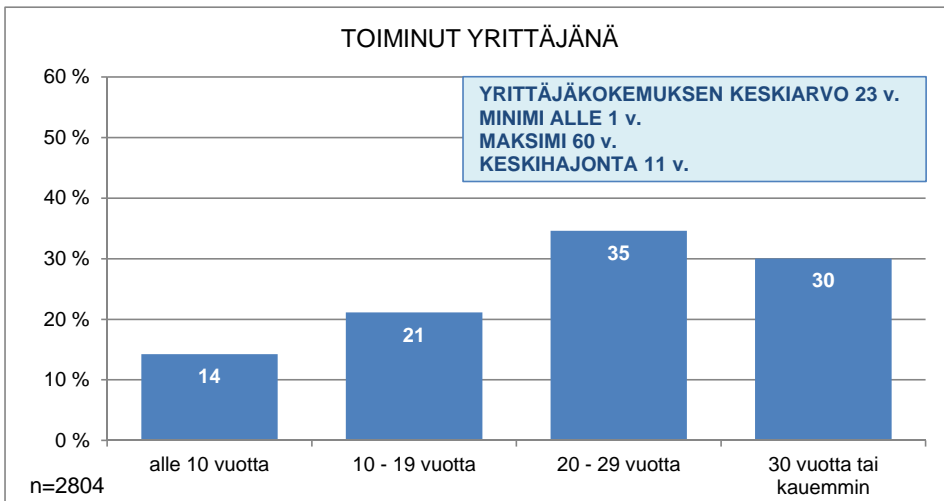
Kuvio 5. Vastaajayrittäjien ikäjakauma.

Vastaajien koulutustausta on esitetty kuviossa 6. Suurin osa (43 %) vastaajista oli ammatillisen tutkinnon suorittaneita. Huomattavan paljon vastaajissa oli kuitenkin myös korkeakoulututkinnon suorittaneita (35 %). Ilman ammatillista tutkintoa oli 22 % vastaajista. Kohdan muu –koulutus oli valinnut 26 vastaajaa (1 %). Nämä vastaukset pitivät lähinnä sisällään erilaisia kursseja. Suomen Yrittäjien jäsenistöön nähden vastaajissa oli vähemmän ammatillisen tutkinnon suorittaneita (SY:n kaikkien jäsenten osalta 60,4 % ja vähintään 55-vuotiaiden jäsenten osalta 59 %) ja enemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita (SY:n kaikkien jäsenten osalta 22,2 % ja vähintään 55-vuotiaiden osalta 18 %) tai ilman ammatillista tutkintoa olevia (SY:n kaikkien jäsenten osalta 17,4 % ja vähintään 55-vuotiaiden osalta 23 %). Naisten ja miesten välillä oli tilastollisesti erittäin merkitsevää ($p=0.000$) eroa koulutustaustassa: korkeakoulutaustaisten osuus oli molemmilla sama, mutta naisista 15 % oli ilman ammatillista tutkintoa, kun miehistä heidän osuutensa oli 24 % ja ammatillisen tutkinnon suorittaneita oli naisissa 48 % ja miehissä 41 %. Vastaajien koulutustausta maakunnittain käy ilmi liitteen 4 taulukosta 11. Uudenmaan vastaajista peräti 48 % oli korkeakoulututkinnon suorittaneita ja vähiten heitä oli Etelä-Savon vastaajissa (23 %). Khiin neliötestin edellytykset eivät kuitenkaan olleet voimassa, joten erojen tilastollista merkitsevyyttä ei voida testata.



Kuvio 6. Vastaajayrittäjien koulutusjakauma.

Kohderyhmästä johtuen vastaajilla oli huikkea kokemus yrittäjänä toimimisesta. Keskimäärin vastaajilla oli yrittäjäkokemusta 23 vuotta kokemuksen vaihdelta alle yhdestä vuodesta aina 60 vuoteen (Kuvio 7). Yli 30 vuotta yrittäjäkokemusta oli 30 %:lla vastaajista. 20–29 vuotta kokemusta oli 35 %:lla, 10–19 vuotta 21 %:lla ja alle 10 vuotta 14 %:lla. Kaikkien naisvastaajien keskimääräinen yrittäjäkokemus oli 20 vuotta ja miesvastaajien 24 vuotta ($p=0.000$). Kokemus maakunnittain käy ilmi liitteen 4 taulukosta 12. Yli 25 vuotta yrittäjäkokemusta oli Keski-Pohjanmaan (26,5 vuotta) ja Etelä-Pohjanmaan yrittäjillä (26,1 vuotta). Keskimääräinen yrittäjäkokemus jäi alle 20 vuoden vain Uudellamaalla (19,8 vuotta).



Kuvio 7. Vastaajayrittäjien kokemus yrittäjänä toimimisesta.

Vastaajista 37 % oli portfolio- tai sarjayrittäjiä eli heillä on ollut yrittäjäuransa aikana enemmistö-omistuksia useammassa kuin yhdessä yrityksessä (Taulukko 5). Naisista oli portfolio- tai sarjayrittäjiä 29 % ja miehistä 40 % ($p=0.000$). Maakunnittain portfolio- tai sarjayrittäjiä oli eniten Pohjan-

maalla, Lapissa ja Pohjois-Karjalassa (45 %). Vähiten heitä oli Etelä-Karjalassa (28 %) ja Pohjois-Pohjanmaalla (29 %). Erot eri maakuntien kesken eivät kuitenkaan olleet tilastollisesti merkitseviä ($p=0.204$). Tämä vahvistaa tuoreinta selvitystä, että sarja- ja portfolioyrittäjyys ei ole mikään marginaalinen ilmiö. Elinkeinoelämän keskusliiton (EK 2011) työnantajayrityksiä koskevassa selvityksessä portfolio- tai sarjayrittäjien osuus oli koko maassa 29–30 % eli siihen nähden tässä aineistossa heidän osuutensa oli suurempi.

Taulukko 5. Vastajayrittäjien portfolio- tai sarjayrittäjyys.

Oletteko yrittäjäuranne aikana olleet tai oletteko parhaillaan yrittäjänä tai enemmistöomistajana useammassa kuin yhdessä yrityksessä?	Kyllä %	Ei %
Pohjanmaa	45	55
Lappi	45	55
Pohjois-Karjala	45	55
Varsinais-Suomi	39	61
Uusimaa	39	61
Kymenlaakso	38	62
Koko Suomi	37	63
Pirkanmaa	37	63
Keski-Suomi	36	64
Päijät-Häme	36	64
Pohjois-Savo	35	65
Keski-Pohjanmaa	34	66
Etelä-Pohjanmaa	34	67
Etelä-Savo	33	67
Kainuu	31	69
Satakunta	31	69
Kanta-Häme	31	69
Pohjois-Pohjanmaa	29	71
Etelä-Karjala	28	72

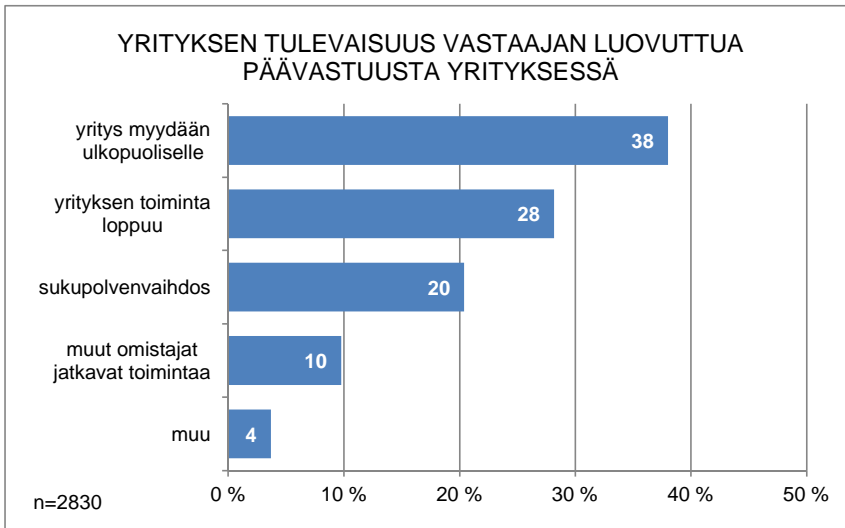
2.3 Yritysten jatkuvuusnäkömät

Tämän tutkimuksen tärkein osa-alue koski yrityksen jatkajakysymystä sen jälkeen, kun nykyinen yrittäjä aikoo luopua yritystoiminnasta. Lisäksi haluttiin selvittää omistajanvaihdoksen ajankohtaa sekä mahdollisten jatkajien perehtymistä yrityksen eri toimintoihin ja sidosryhmiin.

2.3.1 Yrityksen tulevaisuus vastaajan luovuttua päävastuusta

Vastaajista 38 % arvioi myyvänsä yrityksen ulkopuoliselle siinä vaiheessa, kun hän itse luopuu päävastuusta esim. eläkkeelle jäämisen myötä (Kuvio 8). 28 % arvioi yrityksen toiminnan loppuvan kokonaan siinä vaiheessa. 20 % uskoi löytävänsä jatkajan perheen sisältä eli yritystoiminta siirtyisi näin sukupolvenvaihdoksen kautta eteenpäin. Sukupolvenvaihdokseen uskovista 69 %:lla jatkaja oli jo selvillä. Joka kymmenes vastaaja ilmoitti, että samassa yrityksessä on muita omistajia, jotka jatkavat toimintaa siinä vaiheessa, kun hän itse jää sivuun. 48 vastaajaa oli vastannut kohdan muu. Tähän vastanneet olivat lähinnä kirjoittaneet selitykseksi, etteivät vielä tiedä tai että asia ei ole vielä ajankohtainen.

Koko Suomen osalta ei ole käytettävissä vastaavia lukemia yritysten tulevaisuuden näkömien suhteen. Säännöllisesti toteutettavassa pk-yritysbarometrissa kysytään, kuinka monella sukupolven- tai omistajanvaihdos on edessä seuraavan viiden vuoden aikana. Pk-yritysbarometrissa (2/2011) 38 % arvioi, että sukupolven- tai omistajanvaihdos olisi edessä seuraavan viiden vuoden aikana, mutta kysymys ei tarkemmin erittele sukupolvenvaihdosta ja muulla tavalla tapahtuvaa omistajanvaihdosta. Etelä-Pohjanmaalla on vuodesta 1999 tehty omistajanvaihdosbarometria säännöllisesti noin kolmen vuoden välein. Viimeisimmässä (Varamäki, Katajamäki & Tall 2010) siellä toteutetussa barometrissa 32 % aikoi myydä yrityksensä ulkopuoliselle, 27 %:lle oli löytymässä jatkaja omasta perheestä ja 30 % aikoi lopettaa yrityksen kokonaan. Vastaavasti Pohjois-Pohjanmaalla (Vähäkangas 2012) viime vuonna toteutetussa ov-barometrissa yritystään oli myymässä 40 %, sukupolvenvaihdoksen kautta saattamassa eteenpäin 28 % ja lopettamassa 22,5 % ja Päijät-Hämeessä (Selvitys sukupolven- ja omistajanvaihdoksista 2011) 59 % oli myymässä tai muulla tavalla vaihtamassa omistajaa, sukupolvenvaihdosta oli tekemässä 22 % ja yritystoimintaa lopettamassa 19 %.



Kuvio 8. Yrityksen jatkuvuusnäkymä.

Tilastollisesti erittäin merkitsevää eroa jatkuvuusnäkyymiin oli yrittäjän sukupuolen ($p=0.000$), koulutustaustan ($p=0.000$), portfolio- tai sarjayrittäjyyskokemuksen ($p=0.000$) sekä yrittäjän iän ($p=0.003$) suhteen. Sukupolvenvaihdosnäkyvät olivat positiivisimmat miehillä, matalimman koulutustaustan omaavilla, 58 vuotta tai sitä nuoremmilla sekä portfolio- tai sarjayrittäjillä. Naisista 15 % uskoi sukupolvenvaihdokseen, miehistä 23 % ja vastaavasti naisista 44 % arvioi päätyvänsä myymään yrityksensä ja miehistä 38 %. Yrityksen lopettamisen suhteen ei sukupuolten välillä ollut juurikaan eroa. Alimman koulutustaustan (ei ammatillista koulutusta lainkaan) omaavilla yrittäjillä oli suurimmat odotukset sukupolvenvaihdosten suhteen (29 %), kun korkeakoulutaustaisilla yrittäjillä (16 %) ne olivat vähäisimpiä. Vastaavasti korkeakoulutaustaiset yrittäjät (35 %) uskoivat yritystoimintansa loppumiseen eniten ja matalimman koulutustason yrittäjät vähiten (24 %). Iän myötä pessimismi lisääntyi jatkuvuusnäkymien suhteen. 66 vuotta tai sitä vanhemmat uskoivat enemmän yrityksen toiminnan loppumiseen kuin nuoremmat. Samoin nuoremmilla olivat suuremmat toiveet yrityksen myynnin suhteen kuin vanhemmilla yrittäjillä. Näyttää siis siltä, että mikäli jatkajaa ei ole löytynyt 65 ikävuoteen mennessä, ei sitä uskota enää niin helposti löytyväkään.

Portfolio- tai sarjayrittäjillä odotukset sukupolvenvaihdosten (25 %) suhteen olivat myös positiivisemmat kuin vain yhdestä yrityksestä kokemusta omaavilla (19 %). Myös toiminnan lopettaminen oli tyypillisempää vain yhdestä yrityksestä yrittäjäkokemusta omaaville (35 %) kuin portfolio- tai sarjayrittäjille (20 %).

Myös yrityksen taustat vaikuttivat monella tavalla jatkuvuusnäkyymiin. Tulokset ovat samansuuntaisia kuin aikaisemmissa maakuntakohtaisissa omistajanvaihdosbarometreissa. Yritysten jatkuvuusnäkyymiin vaikuttivat yrityksen koko ja yhtiömuoto, toimiala, perheyrittäjyys sekä aikaisemmat sukupolvenvaihdokset. Mikroyritystä suuremmissa yrityksissä (yli 10 työntekijää) sukupolvenvaihdos on huomattavasti todennäköisempää (40 %) kuin pienemmissä yrityksissä (5–10 työntekijää 31 %, 2–4 työntekijää 23 %, 1 työntekijä 9 %) ($p=0.000$). Vastaavasti yhden hengen yrityksistä 55 % aikoo lopettaa toimintansa, 2–4 työntekijän yrityksistä 20 % ja 5 tai sitä suuremmista yrityksistä vain

6 %. Kaikkein suurimmat myyntitavoitteet ovat 5–10 työntekijän yrityksillä. Yhtiömuoto ja yrityksen koko korreloivat ja tulokset ovat luonnollisesti samansuuntaisia yhtiömuotojen mukaan tarkasteltuna kuin yrityksen koon mukaan tarkasteluna eli osakeyhtiömuotoisilla yrityksillä näkyvät olivat selkeästi positiivisimmat sekä sukupolvenvaihdosodotusten (24 %) että myyntiodotusten (43 %) suhteen ja vähäisimmät yrityksen lopettamisen suhteen (20 %). Vastaavasti toiminimillä odotukset olivat heikoimmat (sukupolvenvaihdos 12 %, yrityksen toiminta loppuu 53 %). ($p=0.000$).

Toimialoista teollisuusyrityksillä (31 %) oli enemmän uskoa sukupolvenvaihdoksiin kuin rakentamisen (28 %), kaupan (24 %) tai palvelualan (16 %) yrityksillä. Yritysten myyntiä tavoittelee 46 % kaupan alan yrityksistä, 41 % teollisuusyrityksistä, 39 % palveluyrityksistä ja 32 % rakennusalan yrityksistä. Yritystoiminta on loppumassa 35 %:ssa palveluyrityksistä, 31 %:ssa rakennusalan yrityksistä, 21 %:ssa kaupan alan yrityksistä ja 15 %:ssa teollisuusyrityksistä. ($p=0.000$).

Mikäli yrittäjä mieltää yrityksensä itse perheyrietykseksi, vaikuttaa se positiivisesti yrityksen jatkuvuusnäkyymiin ($p=0.000$). Perheyrietyksissä 30 %:ssa uskotaan sukupolvenvaihdoksiin, kun ei-perheyrietyksistä vain 6 % uskoo sukupolvenvaihdokseen. Yrityksen toiminnan loppumiseen uskoo 22 % perheyrietyksistä ja 42 % ei-perheyrietyksistä. Edelleen mikäli kyseessä on yritys, jossa on jo aikaisemmin tehty sukupolvenvaihdos, on todennäköisyys sukupolvenvaihdokseen myös jatkossa todennäköisempää kuin jos aikaisempaa sukupolvenvaihdosta ei ole tehty (42 % vs. 19 %). Myös todennäköisyys yritystoiminnan lopettamiseen on huomattavasti vähäisempää, jos yritys on jo vähintään toisen polven omistuksessa (31 % vs. 12 %). ($p=0.000$).

Tarkasteltaessa yritysten jatkuvuusnäkyymiä (Kuvio 8) ja Suomen Yrittäjien vähintään 55-vuotiaiden yrittäjien jäsenyritysten keskimääräistä kokoa (n. 4 työntekijää) ja suhteutettuna tämä kaikkiin suomalaisiin vähintään 55-vuotiaiden omistamiin yrityksiin, saadaan omistajanvaihdosten vaikutusten arviointiin seuraavia lukuja. Lähivuosien aikana on vuosittain myyntiin tulevien yritysten lukumäärä keskimäärin 2 800 kpl/v. Vähintään 55-vuotiaat yrittäjät olisivat tekemässä 1 500 sukupolvenvaihdosta/v. ja 2 000 yrityksen toiminta olisi loppumassa joka vuosi. Liiketoiminnan loppumisen kohteena olisi yli 8 000 työpaikkaa/v, vaikkakin lopettamassa olevat ovat keskimääräistä pienempiä yrityksiä. Ikääntymisestä johtuvien omistajan- ja sukupolvenvaihdosten yhteenlaskettu määrä olisi näiden lukujen pohjalta arvioituna noin 4 300 kpl/v. Luku on samassa haarukassa kuin aikaisemmassa tutkimuksessa tutkijoiden esittämä arvio 3 500–4 700 kpl/v (Varamäki ym. 2011a).

Taulukosta 6 käyvät ilmi yritysten jatkuvuusnäkyvät maakunnittain. Maakuntien väliset erot ovat tilastollisesti melkein merkitseviä ($p=0.039$). Eniten perheen ulkopuolisille tapahtuvaa myyntiä arvioitiin tapahtuvan Pohjois-Karjalassa (49 %), Lapissa (47 %) ja Etelä-Karjalassa (45 %). Sukupolvenvaihdoksia oli odotettavissa suhteellisesti eniten Keski-Pohjanmaalla (33 %), Kainuussa (30 %) ja Etelä-Pohjanmaalla (29 %) sekä Pohjanmaalla (29 %). Yrityksen toiminnan kokonaan loppumiseen uskottiin eniten Etelä-Karjalassa, Satakunnassa ja Uudellamaalla (35 %). Vähiten yritystoiminnan loppumista arvioitiin tapahtuvan Lapissa (21 %), Etelä-Pohjanmaalla (22 %), ja Pohjanmaalla sekä Pohjois-Karjalassa (23 %).

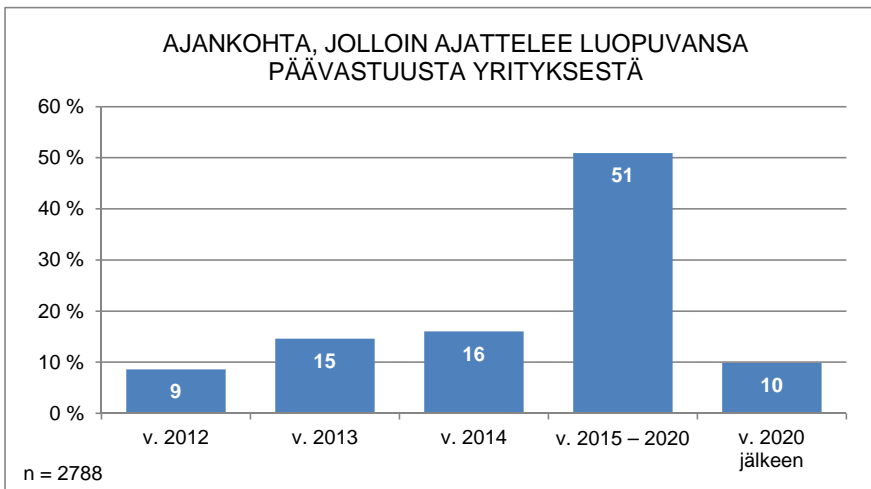
Taulukko 6. Yritysten jatkuvuusnäkymät maakunnittain.

Mikä ajattelette yrityksenne tulevaisuuden olevan, kun itse luovutte päävastuusta yrityksessänne?	Sukupolvenvaihdos	Muut omistajat jatkavat toimintaa	Yritys myydään ulkopuoliselle	Yrityksen toiminta loppuu
	%	%	%	%
Pohjois-Karjala	21	6	49	23
Lappi	25	7	47	21
Etelä-Karjala	16	4	45	35
Kymenlaakso	22	8	44	25
Pirkanmaa	17	11	44	28
Keski-Suomi	18	11	43	28
Etelä-Savo	19	5	42	34
Varsinais-Suomi	23	10	42	25
Koko Suomi	20	10	38	28
Etelä-Pohjanmaa	29	11	38	22
Pohjois-Savo	21	11	38	30
Päijät-Häme	18	14	38	31
Kanta-Häme	22	12	38	29
Pohjanmaa	29	11	37	23
Kainuu	30	6	36	27
Uusimaa	19	11	35	35
Satakunta	19	11	35	35
Pohjois-Pohjanmaa	26	11	35	28
Keski-Pohjanmaa	33	7	35	26

Lopettavien yritysten määrä on yksi elinkeinopoliittisen keskustelun mielenkiinnon kohde. 55-vuotiaista ja sitä vanhemmista yrittäjistä noin 30 % aikoo lopettaa yritystoimintansa. Tämä tutkimus ei anna vastausta siihen, miksi Lapissa, Etelä-Pohjanmaalla, Pohjanmaalla ja Pohjois-Karjalassa yritysten toiminta näyttäisi olevan vähiten loppumassa tai toisaalta miksi yritystoiminnan loppuminen on todennäköisintä Etelä-Karjalassa, Satakunnassa, Uudellamaalla ja Etelä-Savossa. Yrityskentän dynamiikan näkökulmasta elinkeinopoliittiseen keskusteluun olisi hyvä saada lisää tutkimustietoa kahdesta toistaiseksi vain vähälle huomiolle jääneestä asiasta. Ensinnäkin, onko niin että noin 30 % lopettamistaso ikääntyvillä yrittäjillä on normaalia yrityskentän uudistumista ja toiseksi, olisiko näissä toimintaansa lopettelevien yritysten liiketoiminnassa sellaisia osia, joilla olisi arvoa muille nykyisille yrittäjille tai uusille yrittäjille.

2.3.2 Omistajanvaihdoksen ajankohta

Vastaajia pyydettiin arvioimaan ajankohtaa, jolloin he aikovat luopua päävastuusta yrityksessään. Suurin osa vastaajista, 51 %, arvioi yritystoiminnasta luopumisen tapahtuvan 2015–2020 välisenä aikana (Kuvio 9). Kuluvan vuoden 2012 aikana yritystoiminnasta arvioi luopuvansa 9 % vastaajista, vuonna 2013 15 % ja vuonna 2014 16 % eli kahden ja puolen vuoden aikana 40 % suunnitteli yritystoiminnan päävastuusta luopumista. Määrällisesti tämä tarkoittaa tutkimuksen vastaajista 1 094 yrittäjää. Etelä-Pohjanmaalla ja muuallakin toteutetuille ov-barometreille on ollut tyypillistä, että omistajanvaihdoksen h-hetki tuntuu siirtyvän kerta kerralta pidemmälle. Syyt, jotka tähän asiaan ovat vaikuttavat, ovat todennäköisesti seuraavia: (1) Kun jatkajaa tai ostajaa ei ole tiedossa, yrittämistä jatketaan aiottua pidemmälle, (2) myöhemmin käy ilmi, että suurimman osan eläketurva on niukka ja tämä pakottaa jatkamaan aiottua pidempään ja (3) monilla yrittäminen on niin veressä, ettei sitä yksinkertaisesti halua lopettaa ja luopuminen tuntuu mahdottomalta ajatukselta.



Kuvio 9. Yritystoiminnasta luopumisen arvioitu ajankohta.

Maakunnittaiset tulokset käyvät ilmi taulukosta 7. Erot eivät olleet maakuntien välillä tilastollisesti merkitseviä ($p=0.645$). Kuluvana vuonna Etelä-Savossa, Pirkanmaalla ja Pohjois-Pohjanmaalla kussakin 12 % maakunnan vastaajista oli luopumassa yritystoiminnan päävastuusta. Vuonna 2013 Pohjois-Pohjanmaalla 20 % vastaajista oli luopumassa ja vuonna 2014 Keski-Pohjanmaalla 27 %.

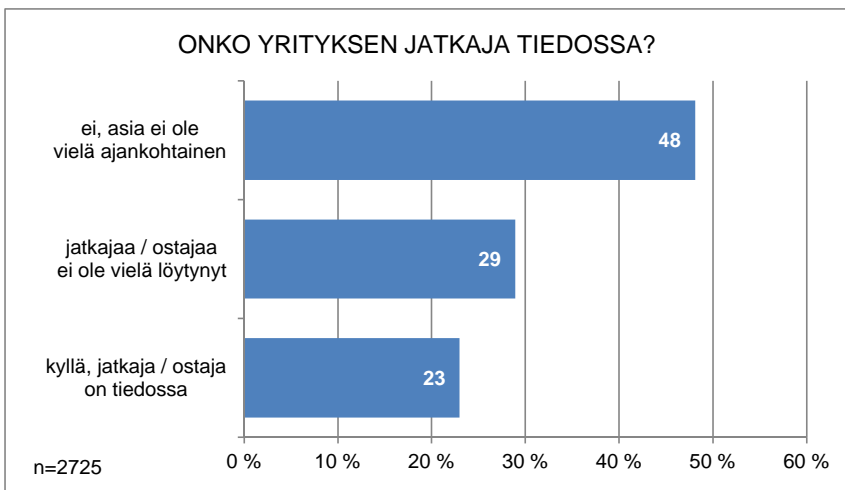
Taulukko 7. Yritystoiminnasta luopumisen arvioitu ajankohta maakunnittain.

Minkä ajattelette olevan ajankohdan, jolloin luovutte päävastuusta yrityksessänne?	Vuosi 2012 %	Vuosi 2013 %	Vuosi 2014 %	Vuosi 2015 – 2020 %	Vuoden 2020 jälkeen %
Etelä-Karjala	7	13	22	50	7
Etelä-Pohjanmaa	8	15	22	45	10
Etelä-Savo	12	17	13	52	6
Kainuu	11	9	14	57	9
Kanta-Häme	10	9	14	56	11
Keski-Pohjanmaa	4	15	27	38	17
Keski-Suomi	8	16	15	50	11
Kymenlaakso	7	17	16	50	11
Lappi	5	10	19	57	9
Päijät-Häme	11	13	19	47	10
Pirkanmaa	12	15	15	49	10
Pohjanmaa	8	18	12	58	4
Pohjois-Karjala	7	13	16	52	11
Pohjois-Pohjanmaa	12	20	11	54	4
Pohjois-Savo	11	15	15	51	7
Satakunta	9	15	16	52	7
Uusimaa	7	14	14	52	12
Varsinais-Suomi	8	15	16	51	10
Koko Suomi	9	15	16	51	10

Suomen Yrittäjien ja Finnveran kaksi kertaa vuodessa kerättävässä Pk-yritysbarometrissa kysytään myös, milloin omistajanvaihdos on odotettavissa yrityksessä. Vuoden 2003 pk-barometrissa 18 % vastaajista kertoi suunnittelevansa omistajanvaihdosta lähimmän viiden vuoden aikana. Vuoden 2011 pk-barometrissa (Pk-yritysbarometri 2/2011) omistajanvaihdosta viiden vuoden aikana suunnittelevien osuus oli noussut 33 prosenttiin.

2.3.3 Yrityksen jatkaja

Lähes puolet (48 %) vastaajista ei kokenut yrityksen jatkajakysymyksen olevan vielä ajankohtaista, vaikka vastaajat olivat vähintään 55-vuotiaita. Ilahduttavaa oli, että 23 %:lla jatkaja tai ostaja oli jo tiedossa. 29 % ei ollut vielä löytänyt jatkajaa huolimatta siitä, että omistajanvaihdosasia oli ajankohtainen. Vajaa kolmasosa, 788 yritystä oli tällä hetkellä etsimässä jatkajaa (Kuvio 10).



Kuvio 10. Jatkajan olemassaolo.

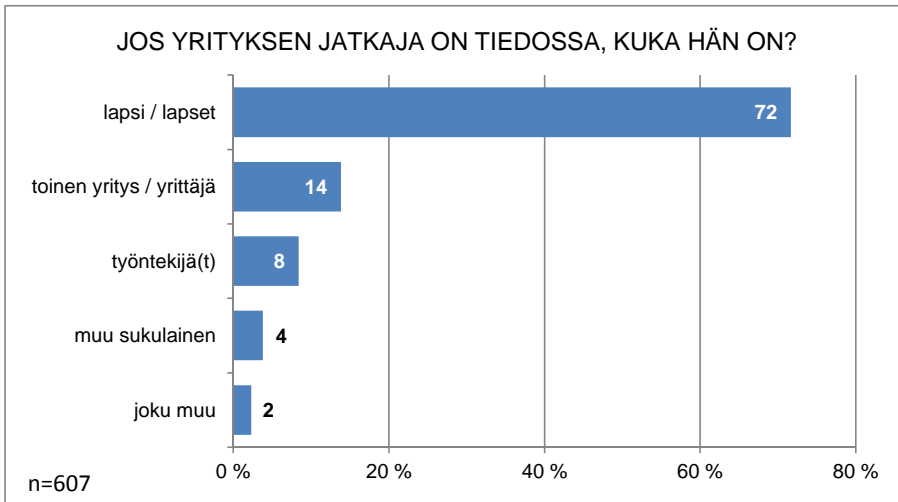
Miesyrittäjien yrityksistä jatkaja oli löytynyt 25 %:lle, naisyrittäjien yrityksistä 18 %:lle ($p=0.000$). Ikäluokittain tarkasteltuna parhaiten jatkaja oli tiedossa 63–65 –vuotiailla yrittäjillä (0.000). Tätä nuoremmilla ja vastaavasti vanhemmilla jatkaja oli enemmän kateissa tai asia ei ollut vielä edes ajankohtainen. Ei ammatillista koulutusta omaavista 29 %:lla jatkaja oli jo tiedossa, kun ammatillisen koulutuksen suorittaneista jatkaja oli tiedossa 23 %:lla ja korkeakoulututkinnon suorittaneista 19 %:lla ($p=0.000$). Portfolio- tai sarjayrittäjistä jatkaja oli tiedossa 27 %:lla ja ei-portfolioyrittäjistä 20 %:lla ($p=0.000$). Osakeyhtiömuotoisista yrityksistä jatkaja oli tiedossa 27 %:lla, kun toiminimistä jatkaja oli tiedossa vain 11 %:lla ja henkilöyhtiöistä 25 %:lla ($p=0.000$). Yrityksistä, joissa oli jo aikaisempia sukupolvenvaihdoksia taustalla, 44 %:lla oli jatkaja jo tiedossa, kun vertailuryhmän yrityksissä jatkaja oli tiedossa 21 %:lla ($p=0.000$). Toimialoittain tarkasteltuna jatkaja oli parhaiten tiedossa teollisuusyrityksissä (31 %) ja vähiten palvelualan yrityksissä (19 %) ($p=0.000$). Yli 10 työntekijän yrityksistä jatkaja oli tiedossa 41 %:lla, kun yhden työntekijän yrityksistä jatkaja oli tiedossa vain 9 %:lla ($p=0.000$).

Maakunnittaiset erot käyvät ilmi taulukosta 8. Parhaiten jatkaja oli tiedossa Kainuussa (33 %). Myös Pohjanmaan maakunnassa yli 30 %:lla oli jatkaja tiedossa. Vähiten ajankohtaista jatkajakysymyksen pohtiminen oli Uudellamaalla, Etelä-Karjalassa, Keski-Suomessa ja Kymenlaaksossa, joissa yli puolet vastaajista ei pitänyt asiaa vielä ajankohtaisena. Erot eri maakuntien välillä eivät olleet kuitenkaan tilastollisesti merkitseviä ($p=0.132$).

Taulukko 8. Jatkajan olemassaolo maakunnittain.

Onko yrityksenne jatkaja jo tiedossa?	Ei, asia ei ole vielä ajankohtainen	Jatkajaa / ostajaa ei ole vielä löytynyt	Kyllä, jatkaja / ostaja on tiedossa
	%	%	%
Uusimaa	54	27	19
Etelä-Karjala	52	30	19
Keski-Suomi	52	26	22
Kymenlaakso	52	28	20
Pirkanmaa	50	29	20
Kanta-Häme	50	25	25
Lappi	48	26	25
Koko Suomi	48	29	23
Keski-Pohjanmaa	48	27	25
Varsinais-Suomi	47	27	26
Pohjois-Savo	46	30	25
Etelä-Savo	45	28	26
Etelä-Pohjanmaa	45	28	28
Pohjois-Pohjanmaa	45	27	28
Päijät-Häme	42	35	23
Pohjanmaa	42	27	31
Pohjois-Karjala	42	38	21
Satakunta	39	41	19
Kainuu	33	33	33

Niiltä vastaajilta (n=607), joilla yrityksen jatkaja oli jo tiedossa, kysyttiin, kuka jatkaja on ja kuinka paljon jatkaja on ehtinyt perehtyä yrityksen toiminnan eri osa-alueisiin sekä mistä jatkaja on hankkinut osaamisensa. Näistä vastaajista, joilla jatkaja oli tiedossa, 72 % ilmoitti jatkajan olevan lapsi tai lapset (Kuvio 11). 14 %:lla tiedossa oleva jatkaja oli toinen yritys, kahdeksalla prosentilla tiedossa oleva jatkaja oli yrityksen työntekijä ja neljällä prosentilla joku muu sukulainen. Kohdan muu oli valinnut kymmenen vastaajaa. He olivat pääasiassa vastanneet, että jatkaja on joku ulkopuolinen. Etelä-Pohjanmaan ov-barometreihin (esim. Varamäki ym. 2010) verrattuna toisten yritysten sekä työntekijöiden osuus yrityksen ostajina on suurempi tässä tutkimuksessa.



Kuvio 11. Yrityksen jatkaja.

Taulukossa 9 on esitetty jatkajajakauma maakunnittain. Testin edellytykset eivät olleet voimassa, joten tilastollista merkitsevyyttä maakuntien välisten erojen suhteen ei voinut testata. Tulokset osoittavat kuitenkin, että Keski-Pohjanmaalla sataprosenttisesti tiedossa olevat jatkajat olivat omia lapsia. Vastaavasti vähiten tiedossa olevat jatkajat olivat omia lapsia Etelä-Savossa (48 %). Etelä-Savossa oli suhteellisesti eniten niitä, joissa toinen yritys oli ostaja (32 %). Keski-Pohjanmaan (0 %) jälkeen Pohjanmaalla oli toiseksi vähiten (7 %) yritysostajia tiedossa. Työntekijöiden osuus jatkajina oli suurinta Kanta-Hämeessä (19 %). Vähiten työntekijöitä yrityksen ostajina oli Keski-Pohjanmaalla (0 %) ja Etelä-Pohjanmaalla (2 %). Muiden sukulaisten osuus yrityksen jatkajina oli todennäköisintä Päijät-Hämeessä (13 %) ja Etelä-Savossa (12 %).

Taulukko 9. Yrityksen jatkaja maakunnittain.

Jos yrityksenne jatkaja on jo tiedossa, kuka hän on?	Lapsi/ lapset	Muu sukulainen	Työntekijä(t)	Toinen yritys/ yrittäjä
	%	%		%
Keski-Pohjanmaa	100			
Pohjanmaa	85	4	4	7
Kymenlaakso	85		5	10
Etelä-Pohjanmaa	84	2	2	12
Pohjois-Pohjanmaa	83		7	10
Keski-Suomi	82		4	14
Etelä-Karjala	80		10	10
Lappi	75	8	8	8
Varsinais-Suomi	75	2	13	11
Uusimaa	74	3	7	16
Koko Suomi	72	4	8	14
Kainuu	70	10	10	10
Pohjois-Karjala	70	5	5	20
Pohjois-Savo	70	3	12	15
Pirkanmaa	64	8	16	12
Satakunta	64		16	20
Päijät-Häme	63	13	7	17
Kanta-Häme	56		19	25
Etelä-Savo	48	12	8	32

2.3.4 Jatkajan perehtyminen yrityksen osa-alueisiin

Aikaisempien tutkimusten mukaan omistajanvaihdoksen suunnittelemattomuus on yksi merkittävä syy pieleen menneissä omistajanvaihdoksissa tai vastaavasti huolellinen suunnittelu on eräs keskeisin onnistumisen edellytys (Sharma, Chrisman & Chua 2003; Mandl 2004; Hautala 2006; Stenholm, Isoviita & Laitinen 2007), vaikka toisaalta on myös esitetty sellaisia tutkimuksellisia huomioita, ettei omistajanvaihdosta kannata liikaa suunnitella (Astrachan 2010). Keskeinen viesti näyttäisi kuitenkin olevan, että omistajavaihdosprosessi tulisi aloittaa hyvissä ajoin ennen itse omistajavaihdostapahtumaa (Risak & Nagy 1999). Onnistuneessa sukupolvenvaihdoksessa ja omistajanvaihdoksessa pitäisi luopuvan ja jatkavan sukupolven välillä onnistua seuraavien prosessien siirrossa luopujalta jatkajalle: (1) omistuksen siirto, (2) liikkeenjohdollisen vastuun siirto sekä (3) osaamisen siirto (ks. Varamäki ym. 2007; Hautala 2006; Varamäki, Pihkala & Routamaa 2003). Sukupolvenvaihdoksissa näiden isojen prosessien aikana perhesiteiden pitäisi vielä pysyä ehjinä. Vaativien prosessien läpivienti edellyttää riittävän pitkää, vähintään 5–10 vuoden valmistautumista ja ennen kaikkea avointa keskustelua perheenjäsenten kesken (Euroopan komissio 2002; Risak & Nagy 1999). Epäonnistuneissa omistajanvaihdoksissa syy on lähes aina epäonnistuminen kahdessa pehmeämmässä prosessissa eli liikkeenjohdollisen vastuun tai osaamisen siirrossa (esim. Hautala 2006). Seuraavassa kuviossa on jakaumat ja keskiarvot sen osalta, missä määrin yrityksen tiedossa oleva jatkaja on perehtynyt yritystoiminnan eri osa-alueisiin. Osaamisella tarkoitetaan tässä tietoa siitä, mitä tehdään (liiketoiminnan faktatiedot), miksi tehdään (liiketoiminnan ja tuotteiden taakse kätkeytyvä teknologinen ja tieteellinen tieto), kenen ja keiden kanssa tehdään (työntekijät, asiakkaat, toimittajat, rahoittajat, muut sidosryhmät) sekä miten tehdään (yrityksen eri toimintoihin liittyvät taidot ja rutiinit) (Lundvall & Johnson 1994; ks. myös Ylinenpää 1997). Kuviossa 12 on esitetty sekä jakaumat että keskiarvot tiedossa olevien jatkajien perehtymisestä yrityksen toiminnan eri osa-alueisiin. Asteikko oli 1–5, jossa 1= ei ole lainkaan perehtynyt ko. osa-alueeseen ja 5=on perehtynyt erittäin paljon.

Eniten jatkajat ovat perehtyneet yrityksen henkilöstöön (ka 4,4), mikä on luonnollistakin, koska suurimmaksi osaksi tiedossa olevat jatkajat olivat perheen lapsia ja yleensä he ovat ennen tulevaa sukupolvenvaihdosta työskennelleet jo pidempään perheen yrityksessä. Suurin osa vastaajista arveli myös, että jatkaja on ehtinyt hankkia henkilökunnan luottamuksen (ka 4,1). Henkilökunnan lisäksi jatkajat ovat hyvin perehtyneet yrityksessä tarvittavan ammattitaidon hankkimiseen (ka 4,0), toimialaan yleensä (ka 4,0), sekä yrityksen toimintaprosesseihin (ka 4,0). Vähäisintä perehtyminen on ollut yrityksen muihin sidosryhmiin (ka 3,3), yrityksen hallitustyöhön (ka 3,4) sekä yrityksen taloushallintoon (ka 3,4). Tulokset ovat samankaltaisia kuin aikaisemmissa Etelä-Pohjanmaan ovbarometreissa, joissa kuitenkin asiakkaisiin tutustuminen on ollut hieman korkeammalla sijalla.

Jos yrityksen jatkaja on tiedossa, kuinka paljon hän on ehtinyt perehtyä seuraaviin yrityksen toiminnan osa-alueisiin?	1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=ei lainkaan 5=erittäin paljon
	%	%	%	%	%	
Henkilöstöön tutustuminen	3	4	8	21	64	4,4
Henkilöstön luottamuksen hankkiminen	3	5	16	33	43	4,1
Ammattiin liittyvän teknisen/suorittavan osaamisen hankkiminen	2	6	18	35	40	4,0
Yleinen perehtyminen toimialaan	2	5	19	37	38	4,0
Yrityksen toimintaprosesseihin tutustuminen	1	7	17	37	38	4,0
Tutustuminen asiakkaisiin	3	9	18	30	39	3,9
Yrityksen markkinointiin perehtyminen	3	12	18	33	34	3,8
Tutustuminen toimittajiin	5	9	22	30	34	3,8
Kilpailijoiden tuntemus	4	11	22	34	29	3,7
Yrityksen strategiaan päätöksien osallistuminen	8	10	20	33	30	3,7
Yrityksen taloushallintoon perehtyminen	6	16	29	30	19	3,4
Tutustuminen hallitustyöhön	12	15	20	30	23	3,4
Yrityksen muihin sidosryhmiin tutustuminen (esim. rahoittajat)	10	15	27	29	20	3,3
n ≈ 600						

Kuvio 12. Jatkajan perehtyminen yrityksen toiminnan eri osa-alueisiin.

Maakuntakohtaiset tulokset jatkajien perehtymisestä yrityksen toiminnan eri osa-alueisiin on esitetty taulukossa 10. Kunkin osa-alueen osalta maakuntien väliset tilastolliset erot on ilmoitettu sarakkeiden yläosassa. Erot eri maakuntien välillä olivat vähäisiä. Minkään osa-alueen osalta erot maakuntien välillä eivät olleet tilastollisesti merkitseviä. Jokaisessa maakunnassa jatkajat olivat tutustuneet eniten yrityksen henkilöstöön. Etelä-Karjalassa tiedossa olevat jatkavat ovat henkilöstön ohella perehtyneet yhtä paljon myös ammatissa vaadittavaan suorittavaan osaamiseen.

Taulukko 10. Jatkajan perehtyminen yrityksen toiminnan eri osa-alueisiin maakunnittain.

Jos yrityksen jatkaja on tiedossa, kuinka paljon hän on ehtinyt perehtyä yrityksen toiminnan eri osa-alueisiin	p												
	0,344	0,723	0,178	0,112	0,518	0,89	0,59	0,138	0,617	0,624	0,47	0,178	0,222
Tutustuminen asiakkaisiin	Tutustuminen toimittajiin	Kilpailijoiden tuntemus	Henkilöstöön tutustuminen	Henkilöstön luottamuksen hankkiminen	Yrityksen muihin sidosryhmiin tutustuminen (esim. rahoittajat)	Ammattiin liittyvän teknisen/suoritavan osaamisen hankkiminen	Yrityksen toimintaprosesseihin tutustuminen	Yrityksen markkinoitiin perehtyminen	Yrityksen taloushallintoon perehtyminen	Yrityksen strategisiin päätöksiin osallistuminen	Tutustuminen hallitustyöhön	Yleinen perehtyminen toimialaan	
Etelä-Karjala	3,9	3,7	4,1	4,3	3,9	3,3	4,3	3,9	3,7	3,3	3,3	3,0	4,1
Etelä-Pohjanmaa	3,8	3,8	3,5	4,3	4,0	3,4	3,9	4,1	3,8	3,3	3,8	3,4	3,9
Etelä-Savo	3,6	3,5	3,4	3,8	3,5	3,2	3,8	3,7	3,5	3,2	3,1	2,7	3,7
Kainuu	3,8	3,7	3,7	4,5	4,1	2,9	4,2	3,5	3,5	3,2	3,2	3,1	3,5
Kanta-Häme	4,0	3,9	3,7	4,6	4,3	3,4	3,8	4,1	3,7	3,1	3,7	3,1	3,9
Keski-Pohjanmaa	3,7	3,3	3,2	4,0	4,0	3,3	3,8	3,9	3,4	3,2	3,3	2,8	3,8
Keski-Suomi	4,0	3,6	3,9	4,1	3,9	3,5	4,0	4,0	3,8	3,4	3,8	3,4	4,0
Kymenlaakso	4,1	3,7	3,7	4,2	3,9	3,3	3,9	3,8	3,8	3,2	3,6	3,2	4,1
Lappi	3,9	3,7	3,6	4,3	3,9	3,0	4,0	3,8	3,7	3,0	3,6	3,3	4,0
Pirkanmaa	4,0	3,9	3,7	4,3	4,0	3,4	4,1	4,1	4,0	3,4	3,8	3,6	4,1
Pohjanmaa	3,7	3,5	3,4	4,3	4,0	3,4	3,9	3,9	3,7	3,7	3,9	3,5	3,8
Pohjois-Karjala	4,1	4,0	3,7	4,9	4,2	3,4	4,2	4,2	4,0	3,8	4,0	4,1	4,1
Pohjois-Pohjanmaa	3,9	3,7	3,9	4,6	4,1	3,5	3,9	4,1	3,8	3,4	3,8	3,7	4,1
Pohjois-Savo	4,2	3,9	4,0	4,5	4,2	3,2	4,2	4,0	4,0	3,4	3,8	3,6	4,3
Päijät-Häme	4,3	4,0	3,8	4,5	4,3	3,5	4,3	4,4	4,0	3,5	3,8	3,3	4,3
Satakunta	3,7	3,7	3,9	4,3	4,1	3,0	4,2	4,1	3,6	3,1	3,4	3,2	4,2
Uusimaa	3,8	3,7	3,6	4,5	4,2	3,3	4,0	4,0	3,9	3,4	3,6	3,4	4,0
Varsinais-Suomi	4,2	4,1	4,1	4,6	4,3	3,6	4,3	4,3	4,1	3,6	3,8	3,3	4,2
Koko Suomi	3,9	3,8	3,7	4,4	4,1	3,3	4,0	4,0	3,8	3,4	3,7	3,4	4,0

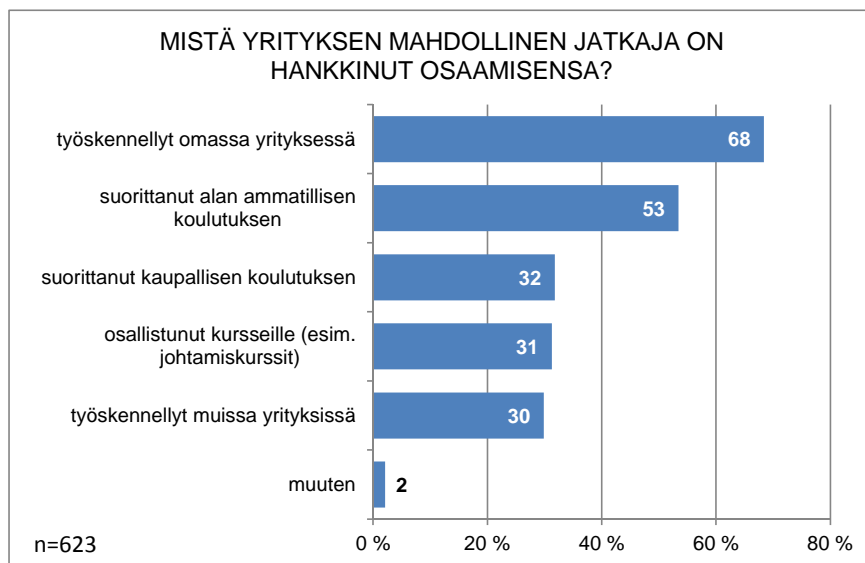
Keskiarvot asteikolla 1-5, 1=ei lainkaan, 5=erittäin paljon

Yllä mainituista väittämistä faktoroiui kolme keskiarvomuuttujaa: SIDOSRYHMÄT ($\alpha=0,900$), OPERATIIVINEN TOIMINTA ($\alpha=0,858$) sekä LIIKETOIMINTA JA JOHTAMINEN ($\alpha=0,914$) joiden kaikkien reliabiliteetit olivat korkeat. Keskiarvomuuttujien muodostaminen on esitelty tarkemmin liitteessä 3. Maakunnittaiset tulokset jatkajien perehtymisen keskiarvomuuttujien suhteen on esitelty liitteen 5 taulukossa 1. Erot maakuntien välillä eivät näissä olleet tilastollisesti merkitseviä.

Mitä isompi yritys sen enemmän jatkajat olivat perehtyneet niin SIDOSRYHMIIN ($p=0.000$), OPERATIIVISEEN TOIMINTAAN ($p=0.006$) kuin LIIKETOIMINTAAN JA JOHTAMISEEN ($p=0.000$). Myös toimialoittain jatkajien perehtymisessä oli jonkin verran eroja. Sidosryhmiin ($p=0.005$) jatkajat olivat perehtyneet eniten kaupan alan yrityksissä ja liiketoimintaan sekä johtamiseen ($p=0.007$) teollisuusyrityksissä. Vähiten näihin oli perehdytty rakennusalan yrityksissä. Operaatiiviseen toimintaan perehtymisen osalta ei toimialojen välillä ollut tilastollisesti merkitseviä eroja.

2.3.5 Jatkajan osaamislähteet

Kaikkiaan jatkajat olivat hankkineet osaamista tulevaan tehtäväänsä monin eri tavoin. Vastaajista, joilla jatkaja oli tiedossa, 68 % ilmoitti, että jatkaja on hankkinut osaamisensa työskentelemällä omassa yrityksessään. Yli puolet (53 %) totesi jatkajan osaamisen tulleen ammatillisen koulutuksen kautta. Vajaa kolmannes jatkajista oli hankkinut osaamista myös suorittamalla kaupallisen koulutuksen, ja lähes saman verran oli myös niitä, jotka olivat osallistuneet erilaisille kursseille ja niitä, jotka olivat työskennelleet muissa yrityksissä. Kohtaa muu oli 13 vastaajaa (2 %) kertonut mm. että jatkaja opiskelee vielä. (Kuvio 13).



Kuvio 13. Jatkajan osaamislähteet.

Maakunnittaiset tulokset jatkajan osaamislähteistä käyvät ilmi taulukosta 11. Pohjois-Pohjanmaalla oli kaikkein yleisintä osaamisen hankkiminen omassa yrityksessä työskentelemällä (90 %) ja vähiten yleistä se oli Keski-Pohjanmaalla (50 %). Alan ammatillisen koulutuksen kautta hankittu osaaminen oli yleisintä Etelä-Karjalassa (83 %) ja vähäisintä Uudellamaalla (41 %). Kaupallisen koulutuksen merkitys oli suurinta Etelä-Karjalassa (58 %) ja vähäisintä Pirkanmaalla (13 %). Muissa yrityksissä työskentelemällä oli eniten hankittu osaamista Keski-Pohjanmaalla (42 %) ja Etelä-Karjalassa (42 %) ja vähiten Kymenlaaksossa (15 %). Vaikka tuloksissa on absoluuttisesti suuria eroja jopa hämmästyttävänkin paljon, erot eivät olleet tilastollisesti merkitseviä ($p=0.106$) johtuen

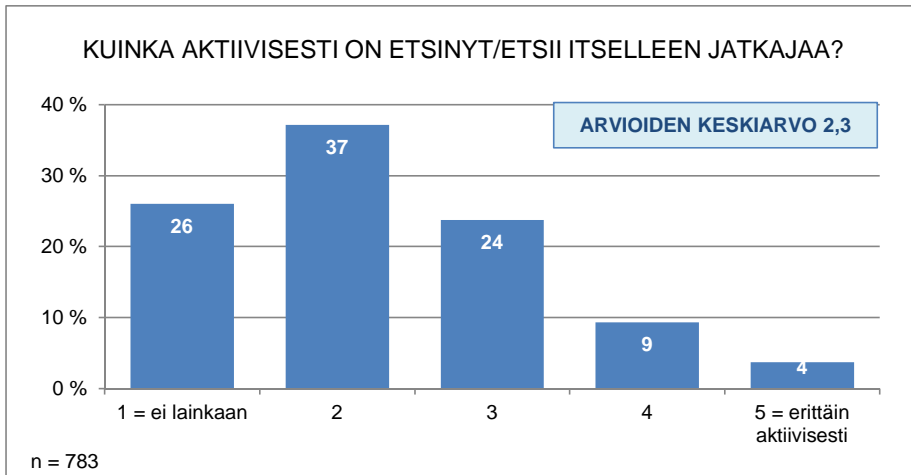
lähinnä siitä, että vastaajamäärät tässä kysymyksessä eivät olleet niin suuria kaikkien maakuntien osalta.

Taulukko 11. Jatkajan osaamislähteet maakunnittain.

Jos yrityksen jatkaja on tiedossa, mistä jatkaja on hankkinut osaamisensa	Suorittanut kaupallisen koulutuksen %	Suorittanut alan ammatillisen koulutuksen %	Osallistunut kursseille (esim. johtamis-kurssit) %	Työsken- nellyt muissa yrityksissä %	Työsken- nellyt omassa yrityksessä %
Pohjois-Pohjanmaa	20	45	40	35	90
Pirkanmaa	13	56	38	25	88
Etelä-Karjala	58	83	42	42	83
Lappi	31	54	42	27	81
Etelä-Pohjanmaa	27	55	27	24	76
Pohjois-Savo	29	52	39	26	74
Pohjois-Karjala	30	52	22	26	74
Kymenlaakso	40	55	20	15	70
Päijät-Häme	30	70	42	30	70
Koko Suomi	32	53	31	30	68
Keski-Suomi	36	64	36	36	68
Pohjanmaa	29	49	25	18	67
Satakunta	15	63	33	22	67
Uusimaa	39	41	31	39	65
Kanta-Häme	29	59	29	29	65
Varsinais-Suomi	37	60	28	32	58
Etelä-Savo	38	65	19	38	58
Kainuu	18	73	45	36	55
Keski-Pohjanmaa	50	33	33	42	50

2.3.6 Jatkajan etsiminen

Vastaajista, joilla ei vielä jatkajaa ollut tiedossa, kysyttiin kuinka aktiivisesti he ovat etsineet jatkajaa. 26 % ei ollut vielä lainkaan etsinyt jatkajaa. Yli 60 % heistä, joilla jatkaja ei ollut vielä tiedossa, oli antanut omalle aktiivisuudelleen joko arvion 1 tai 2 (asteikko 1=ei lainkaan, 5=erittäin aktiivisesti). Vain neljä prosenttia oli etsinyt erittäin aktiivisesti jatkajaa. Arvioiden keskiarvo oli 2,3. Kuviosta 14 käy ilmi, että jatkajan etsintä on ollut selkeästi enemmän passiivista kuin aktiivista. Tulokset ovat samankaltaisia kuin aikaisemmissa Etelä-Pohjanmaan ov-barometreissa.



Kuvio 14. Jatkajan etsimisen aktiivisuus.

Miesyrittäjät olivat olleet naisia aktiivisempia jatkajan etsimisessä ($p=0.003$). Aktiivisuus myös nousi yrittäjän iän myötä, mikä on luonnollistakin ($p=0.000$), mutta ei 66 vuotta täyttäneiden aktiivisuuskään ollut kuin 2,6 keskiarvon tasolla. Portfolio- tai sarjayrittäjät olivat myös jonkin verran aktiivisempia kuin ei-portfolioyrittäjät ($p=0.041$). Ei ammatillista koulutusta omaavat yrittäjät olivat myös jonkin verran aktiivisempia kuin korkeammin koulutetut ($p=0.055$). Yhtiömuodon mukaan tarkasteluna aktiivisuutta oli eniten osakeyhtiömuotoisissa ja vähiten toiminimissä ($p=0.037$). Aktiivisuus nousi myös lineaarisesti yrityksen koon kasvaessa ($p=0.000$).

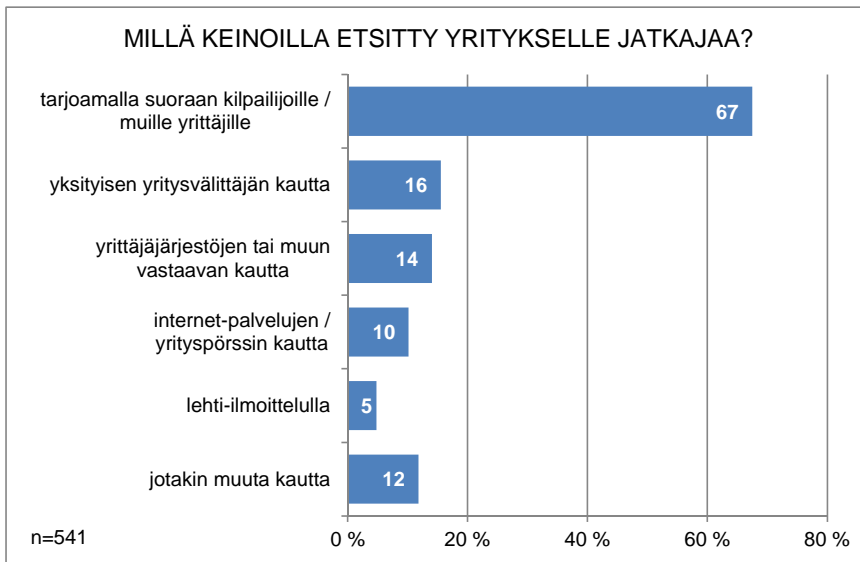
Jatkajan etsimisen aktiivisuus maakunnittain käy ilmi kuviosta 15, jossa on esitettyä sekä vastausjakaumat että keskiarvot palkkeina. Missään maakunnassa aktiivisuus ei yllä asteikon keskivaiheille eli kolmoseen saakka. Kaikissa muissa maakunnissa kakkonen on saanut eniten vastauksia paitsi Etelä-Savossa kolmonen ja Keski-Suomessa sekä ykkönen että kolmonen. Keskiarvojen perusteella korkeinta aktiivisuus on ollut Pohjois-Karjalassa (ka 2,6), Pohjanmaalla (ka 2,5) sekä Päijät-Hämeessä (ka 2,5). Vastaavasti vähäisintä aktiivisuus on ollut Keski-Pohjanmaalla (ka 1,8) sekä Etelä-Karjalassa (ka 1,9).

Kuinka aktiivisesti olette etsinyt/etsitte yrityksellenne jatkajaa?	1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=en lainkaan 5=erittäin aktiivisesti
	%	%	%	%	%	
Pohjois-Karjala	6	50	28	11	6	2,6
Pohjanmaa	25	33	17	13	13	2,5
Päijät-Häme	21	38	23	10	8	2,5
Pohjois-Savo	26	36	21	8	10	2,4
Etelä-Pohjanmaa	26	30	28	13	4	2,4
Pirkanmaa	24	34	24	15	3	2,4
Lappi	14	46	32	4	4	2,4
Keski-Suomi	29	26	29	12	3	2,3
Etelä-Savo	28	28	34	7	3	2,3
Pohjois-Pohjanmaa	17	47	30	3	3	2,3
Koko Suomi	26	37	24	9	4	2,3
Kainuu	18	45	27	9	0	2,3
Kanta-Häme	25	38	31	0	6	2,3
Uusimaa	29	37	20	12	2	2,2
Varsinais-Suomi	31	36	22	6	4	2,2
Kymenlaakso	32	36	29	4	0	2,0
Satakunta	33	40	22	3	2	2,0
Etelä-Karjala	33	50	6	11	0	1,9
Keski-Pohjanmaa	33	50	17	0	0	1,8
p=0,312						

Kuvio 15. Jatkajan etsimisen aktiivisuus maakunnittain.

Vastaajilta, jotka olivat etsineet yritykselleen jatkajaa, kysyttiin myös, mitä keinoja he ovat käyttäneet etsiessään jatkajaa. Jakauma on esitetty kuviossa 16. Tähän kysymykseen vastanneista peräti 67 % oli tarjonnut yritystä suoraan kilpailijalle tai muille yrittäjille. Tämä vahvistaa sitä käsitystä, että yrittäjien voimakas eläköityminen johtaa todennäköisesti siihen, että yrityskanta valtakunnassamme jonkin verran pienenee, mutta keskimääräinen yrityskoko kasvaa, kun ostajat ovat monesti juuri toisia yrityksiä. Keskimääräisen yrityskoon kasvu ei ole pahitteeksi, sillä se tarkoittaa, että jäljelle jäävillä yrityksillä on enemmän resursseja käytössään ja todennäköisesti niiden kilpailukyky paranee.

Yksityisen yritysvälittäjän kautta ostajaa oli etsinyt 16 %, yrittäjäjärjestön tai muun vastaavan kautta ostajaa oli etsinyt 14 % ja 10 % oli etsinyt jatkajaa internet-palvelujen tai yritysörssin kautta. Lehti-ilmoittelua oli käyttänyt 5 %. Vaihtoehdon muu oli valinnut 12 % (64 vastaajaa). Tähän oli vastattu mm. kotisivujen kautta, keskustelut perheen tai suvun kesken. Etelä-Pohjanmaalla aikaisemmissa ov-barometreissa kilpailijoille tarjoaminen ei ollut läheskään näin yleistä, ja toisaalta yrittäjäjärjestön rooli on ollut siellä suurempi.



Kuvio 16. Jatkajan etsimisen keinot.

Jatkajan etsimiseen käytetyt keinot maakunnittain käyvät ilmi taulukosta 12. Khiin riippumattomuustestin edellytykset eivät ole voimassa, joten erojen tilastollista merkitsevyyttä ei voida testata. Etelä-Savossa peräti 94 % ja Etelä-Karjalassa 90 % on tarjonnut yritystään toiselle yrittäjälle. Vähäisintä toiselle yrittäjälle tarjoaminen on ollut Pohjanmaalla (53 %) ja Kainuussa (63 %). Yksityisen yritysvälittäjän kautta tarjoaminen on ollut suurinta Pohjanmaalla (40 %), yrittäjäjärjestön tai muun vastaavan kautta tarjoaminen Pirkanmaalla (35 %) ja internet-palvelujen / yritysörssin kautta tarjoaminen Kymenlaaksossa (33 %). Lehti-ilmoittelu on ollut yleisintä Pohjanmaalla (20 %). Huomiota kiinnittää se, että joissakin maakunnissa ei ollut lainkaan yksityisten yritysvälittäjien, yrittäjäjärjestön ja internetpalvelujen/yritysörssin kautta jatkajaa etsineitä.

Taulukko 12. Jatkajan etsimisen keinot maakunnittain.

Mikäli olette jo etsinyt yrityksellenne jatkajaa, mitä seuraavista keinoista olette käyttäneet?	Tarjoamalla suoraan kilpailijoille/ muille yrittäjille %	Yksityisen yritysvälittäjän kautta %	Yrittäjäjärjestöjen tai muun vastaavan kautta %	Internet-palvelujen/ yrityspörssin kautta %	Lehti-ilmoituksilla %
Etelä-Karjala	90	10	10		
Etelä-Pohjanmaa	81	10	16	10	6
Etelä-Savo	94	6	13	6	
Kainuu	63	25		13	13
Kanta-Häme	70	30			
Keski-Pohjanmaa	71	14	14		
Keski-Suomi	85	15	20		
Kymenlaakso	73	13	20	33	7
Lappi	84		11	11	5
Pirkanmaa	69	18	35	10	6
Pohjanmaa	53	40		20	20
Pohjois-Karjala	77	9	32	32	18
Pohjois-Pohjanmaa	74	22	4	4	9
Pohjois-Savo	69	4	23	23	
Päijät-Häme	72	24	24	7	7
Satakunta	73	21	24	12	
Uusimaa	78	23	6	6	4
Varsinais-Suomi	74	13	13	21	8
Koko Suomi	67	16	14	10	5

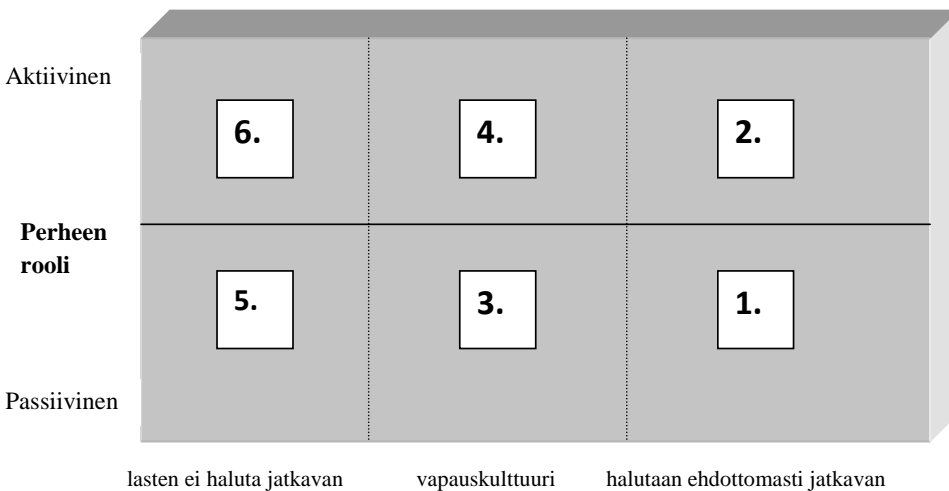
2.4 Lasten rooli

Tässä aluvussa tarkastellaan vuorovaikutuksen aktiivisuutta lasten kanssa, yrittäjien toiveita lasten jatkamisen suhteen sekä lasten kiinnostamattomuuden syitä.

2.4.1 Vuorovaikutus lasten kanssa

Edellä todettiin, että jatkajan löytymistä pidettiin suurimpana ongelmana tulevassa omistajanvaihdoksessa. Entä haluavatko kaikki yrittäjävanhemmat, että heidän lapsensa jatkaisivat omien vanhempiensa elämäntyötä? Vanhempien eli tässä tapauksessa luopujien suhtautumista omien lasten jatkamiseen voidaan jaotella kolmeen eri luokkaan: (1) lasten halutaan ehdottomasti jatkavan yrityksen toimintaa, (2) lapsille annetaan täysi vapaus päättää haluavatko jatkaa vai eivät ja (3) lasten ei haluta missään tapauksessa jatkavan eli sitä pidetään ikään kuin viimeisenä vaihtoehtona, mikäli lapset eivät muualta onnistu saamaan itselleen työtä ja uraa. (Varamäki 1999; Varamäki toim. 2007)

Vanhempien rooli voi olla joko aktiivinen tai passiivinen tulevan omistuksen siirron suhteen. Aktiivisella tarkoitetaan, että perheessä ylipäänsä keskustellaan avoimesti tulevasta omistuksen siirrosta ja halutaan tuoda esille eri osapuolten toiveet. Passiivinen suhtautuminen tarkoittaa sitä, että koko asiasta ei liiemmin keskustella, vaan eri osapuolet enemmänkin olettavat tietävänsä toistensa mielipiteet ja aikomukset. Kuviossa 17 on näiden kahden akselin synteessä esitetty vanhempien kuusi eri suhtautumistapaa tulevaan omistuksen siirtoon.



Vanhempien toiveet lasten jatkamisen suhteen

Kuvio 17. Vanhempien suhtautuminen tulevaan omistuksen siirtoon (Varamäki 1999).

Ensimmäisenä ryhmänä ovat yrittäjät, jotka pitävät lasten jatkamista itsestään selvyytensä. Huolimatta siitä, että he haluavat lasten ehdottomasti jatkavan yrityksen toimintaa, ei sukupolvenvaihdokses-

ta tai lasten tulevaisuudesta perheen sisällä avoimesti keskustella eikä mielipiteitä vaihdeta. Lapset ovat yleensä tässä ryhmässä olleet vuosia ja osa vuosikymmeniä perheyrietyksen palveluksessa töissä, monet suoraan peruskoulun käytyään. Toisessa ryhmässä ovat yrittäjät, jotka myös haluavat lasten ehdottomasti jatkavan perheyrietystä, mutta toisin kuin edellisessä, tässä ryhmässä vanhemmat myös aktiivisesti haluavat keskustella asiasta tuoden näkökantansa selvästi esiin. Aktiivisuus saattaa lasten silmissä jopa tuntua pakottamiselta.

Kolmannessa ryhmässä ovat yrittäjät, jotka antavat lapsilleen täyden vapauden päättää omasta tulevasta urastaan, mutta eivät kuitenkaan aktiivisesti ota asiaa keskusteluun, vaan olettavat lasten kerտovan jossain vaiheessa omista suunnitelmistaan. Lapsien silmissä tämä saattaa tuntua jopa ”hällä väliä” –suhtautumiselta. Neljännessä ryhmässä ovat yrittäjät, jotka myös toteuttavat vapauskulttuuria lastensa tulevaisuuden suunnitelmien suhteen, mutta edellisestä ryhmästä poiketen tässä ryhmässä vanhemmat punnitsevat lastensa kanssa yhdessä eri vaihtoehtoja ja kaikkien osapuolten toiveet pyritään tuomaan julki.

Viidennessä ryhmässä ovat yrittäjät, jotka eivät halua, että lapset jatkavat yrityksen toimintaa. Tämän ryhmän yrittäjien mielestä yrittäminen on turhan kovaa puuhaa tai sitten heidän mielestään heidän lapsistaan ei ole jatkajaksi. Tämän ryhmän yrittäjät eivät muutoinkaan avoimesti osoita kiinnostusta lastensa uravalintoihin. Kuudennessa ryhmässä olevat yrittäjät eivät myöskään halua lapsistaan jatkajia, vaan he ovat aktiivisesti ja hyvissä ajoin suosittelleet lapsille mahdollisimman pitkälle kouluttautumista ja vieraan palvelukseen hakeutumista.

Kuviossa 18 on esitelty jakaumat ja keskiarvot yrittäjävanhempien aktiivisuudesta käydä keskustelua jälkipolven kanssa ylipäänsä yrityksen tulevaisuudesta ja toisaalta lasten roolista sen jälkeen, kun vastaaja on luopunut päävastuusta yrityksessä. Jakaumat asteikolla 1–5 (1=en lainkaan, 5=erittäin aktiivisesti) ovat molemmissa samankaltaiset. Vajaa kolmasosa ei ole käynyt lainkaan keskustelua yrityksen tulevaisuudesta lasten kanssa, ja peräti 40 % ei ole käynyt lainkaan keskustelua lasten mahdollisesta roolista yrityksessä siinä vaiheessa, kun vastaaja luopuu päävastuusta yrityksessä. Erittäin aktiivisesti keskustelua näistä teemoista on käynyt vain noin joka kymmenes yrittäjä. Tämäkin tulos noudattelee aikaisempia löydöksiä Etelä-Pohjanmaan ov-barometreistä.

Mikäli teillä on lapsia, kuinka aktiivisesti olette keskustellut lasten kanssa yrityksen tulevaisuudesta?							Keskiarvo asteikolla 1 - 5
	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	n=2642	
en lainkaan	30	21	23	14	11	erittäin aktiivisesti	2,6
Oletteko keskustellut lastenne kanssa heidän roolistaan yrityksessä sen jälkeen, kun olette itse luopunut yritystoiminnasta?							Keskiarvo asteikolla 1 - 5
en lainkaan	40	19	20	13	8	erittäin aktiivisesti	

Kuvio 18. Lasten kanssa käytyjen keskustelujen aktiivisuus.

Aktiivisimmin lasten kanssa keskustelua olivat käyneet 63–65 –vuotiaat yrittäjät, ei ammatillista koulutusta omaavat, portfolio- tai sarjayrittäjät, perheyrietykset, osakeyhtiö- ja henkilöyhtiömuotoiset, yli 10 työntekijät yritykset ja teollisuusyritykset. Kaikkien edellä mainittujen taustojen suhteen oli tilastollisesti erittäin merkitseviä eroja ($p=0.000$). Myös jatkuvuusnäkökulmalla oli tilastollisesti merkitsevää vaikutusta ($p=0.000$) lasten kanssa käytyjen keskustelujen aktiivisuuteen. Luonnollista on, että sukupolvenvaihdosta odottavat olivat käyneet huomattavasti aktiivisemmin keskustelua lasten kanssa kuin muut sekä yrityksen tulevaisuudesta että lasten roolista yrityksessä.

Maakunnittain yrittäjävanhempien ja lasten välisten yrityksen tulevaisuutta koskevien keskustelujen aktiivisuudessa on tilastollisesti erittäin merkitseviä eroja, vaikka toisaalta missään maakunnassa ei päästä edes kolmen keskiarvoon. Kuviossa 19 käy ilmi, että kaikkein aktiivisinta keskustelut ovat olleet Pohjois-Karjalassa (ka 2,9) ja passiivisimpia Uudellamaalla (ka 2,3).

Mikäli teillä on lapsia, kuinka aktiivisesti olette keskustelleet lastenne kanssa yrityksen tulevaisuudesta?	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=en lainkaan 5=erittäin aktiivisesti
Pohjois-Karjala	23	18	21	15	22	2,9
Kainuu	28	16	22	16	19	2,8
Keski-Pohjanmaa	27	17	25	15	17	2,8
Lappi	28	23	15	18	15	2,7
Etelä-Pohjanmaa	21	23	31	15	10	2,7
Päijät-Häme	28	20	23	17	12	2,6
Pohjois-Savo	29	18	26	14	13	2,6
Keski-Suomi	28	20	23	20	9	2,6
Kanta-Häme	27	24	22	14	13	2,6
Pirkanmaa	29	23	19	16	13	2,6
Kymenlaakso	27	21	27	17	9	2,6
Varsinais-Suomi	31	20	20	15	13	2,6
Satakunta	29	18	26	18	9	2,6
Pohjanmaa	30	20	27	8	15	2,6
Pohjois-Pohjanmaa	27	26	22	17	9	2,6
Koko Suomi	30	21	23	14	11	2,6
Etelä-Savo	35	15	27	12	11	2,5
Etelä-Karjala	34	22	18	13	12	2,5
Uusimaa	37	22	22	11	8	2,3
p=0,001						

Kuvio 19. Yrityksen tulevaisuudesta käytyjen keskustelujen aktiivisuus lasten kanssa maakunnittain.

Kuviosta 20 käyvät ilmi maakunnittaiset tulokset lasten kanssa heidän roolistaan yrityksessä käytyjen keskustelujen aktiivisuudesta maakunnittain. Erot maakuntien välillä olivat tilastollisesti melkein merkitseviä ($p=0.024$). Eniten lasten roolista yrityksessä on keskusteltu Kainuussa (ka 2,7) ja vähiten jälleen Uudellamaalla (ka 2,1).

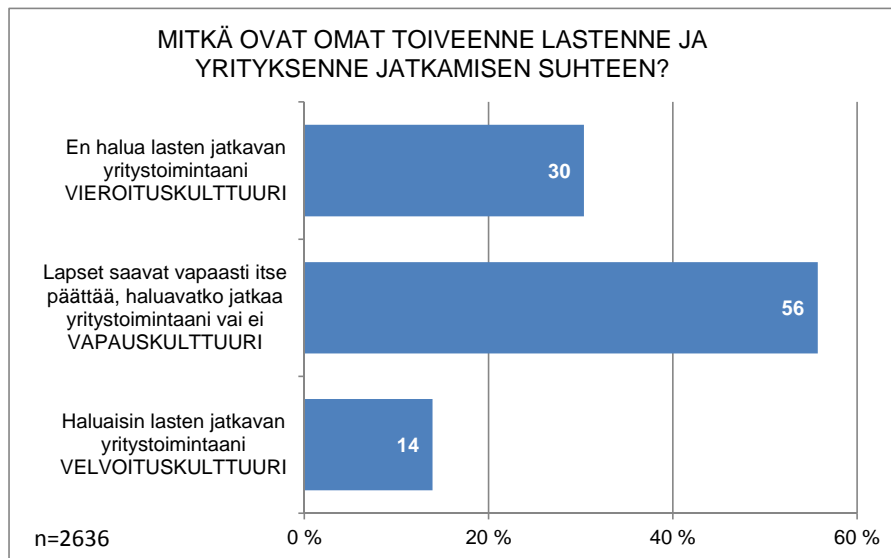
Oletteko keskustellut lasten kanssa heidän roolistaan yrityksessä sen jälkeen, kun olette itse luopunut yritystoiminnasta?	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=en lainkaan 5=erittäin aktiivisesti
Kainuu	28	22	22	6	22	2,7
Pohjois-Karjala	34	17	22	14	13	2,5
Keski-Pohjanmaa	36	19	19	13	13	2,5
Etelä-Pohjanmaa	30	21	30	14	6	2,5
Lappi	33	22	22	14	9	2,4
Kanta-Häme	38	16	25	10	11	2,4
Pohjanmaa	39	12	26	15	8	2,4
Keski-Suomi	38	17	19	19	6	2,4
Päijät-Häme	36	20	22	16	7	2,4
Satakunta	37	19	24	13	7	2,4
Kymenlaakso	36	24	18	14	8	2,3
Pohjois-Savo	42	15	21	13	9	2,3
Varsinais-Suomi	40	19	17	15	9	2,3
Koko Suomi	40	19	20	13	8	2,3
Pirkanmaa	39	20	20	14	7	2,3
Etelä-Karjala	42	21	18	9	10	2,3
Pohjois-Pohjanmaa	40	22	18	13	7	2,2
Etelä-Savo	44	16	20	15	5	2,2
Uusimaa	48	19	17	10	7	2,1
p=0,024						

Kuvio 20. Lasten roolista yrityksessä käytyjen keskustelujen aktiivisuus maakunnittain.

2.4.2 Yrittäjien omat toiveet lasten jatkamisen suhteen

Kuten aiemmissa Etelä-Pohjanmaan ov-barometreissa, suurin osa tämän tutkimuksen luopumassa olevista yrittäjävanhemmista (56 %) noudattaa oman arvionsa mukaan vapauskulttuuria eli lapset saavat itse päättää, haluavatko jatkaa vanhempiensa yritystoimintaa vai eivät. Edelleen tässäkin tutkimuksessa oli enemmän niitä vanhempia, jotka eivät halua lastensa jatkavan yritystoimintaa

kuin niitä, jotka ehdottomasti haluavat heidän jatkavan. Yrittäjävanhemmista 30 % edusti vieroituskulttuuria ja vain 14 % velvoituskulttuuria. (Kuvio 21).



Kuvio 21. Yrittäjien omat toiveet lasten jatkamisen suhteen.

Aiemmin on jo todettu, minkälaisen taustan omaavilla yrittäjillä ja yrityksillä oli eniten odotettavissa sukupolvenvaihdoksia. Nämä tulokset korreloivat myös yrittäjän oman näkemyksen kanssa siitä, haluaisivatko he omien lastensa jatkajan yritystoimintaa vai eivät. Ei ammatillista koulutusta omaavat ja portfolio- tai sarjayrittäjät edustavat eniten velvoituskulttuuria ja korkeakoulututkinnon suorittaneet yrittäjät vieroituskulttuuria ($p=0.000$). Yhtiömuodoittain tarkasteluna eniten vieroituskulttuuria edustivat toiminimi –taustaiset ja velvoituskulttuuria osakeyhtiötaustaiset ($p=0.000$). Toimialan mukaan velvoituskulttuuria edustivat eniten teollisuusyritykset ja vieroituskulttuuria rakennusalan ja kaupan alan yritykset ($p=0.000$). Yrityksen koko kasvatti velvoittamiskulttuuria ja vähensi vieroittamiskulttuuria ($p=0.000$). Edelleen velvoituskulttuuria edustivat enemmän suhteessa vertailuryhmään perheyrietykset ja sellaiset yritykset, joissa oli aiemminkin tehty jo sukupolvenvaihdoksia ($p=0.000$). Yrityksistä, jotka ovat vähintään toisen sukupolven hallussa, 28 % edusti velvoituskulttuuria ja 15 % vieroituskulttuuria kun vastaavasti yrityksissä, joissa ei aikaisempia sukupolvenvaihdoksia ole tehty, 13 % edusti velvoituskulttuuria ja 31 % vieroituskulttuuria.

Maakunnittaiset tulokset yrittäjien toiveista lasten jatkamisen suhteen käyvät ilmi taulukosta 13. Erot eivät ole tilastollisesti merkitseviä eri maakuntien välillä ($p=0.473$). Vapauskulttuuriyrittäjiä on eniten Satakunnassa (63 %) ja Kanta-Hämeessä (62 %), vieroituskulttuuriyrittäjiä Etelä-Savossa (38 %) sekä Etelä-Karjalassa (37 %) ja velvoituskulttuuriyrittäjiä Kainuussa (22 %), Etelä-Pohjanmaalla (19 %) sekä Pohjois-Savossa (19 %).

Taulukko 13. Yrittäjien omat toiveet lasten jatkamisen suhteen maakunnittain.

Mitkä ovat omat toiveenne lastenne ja yrityksenne jatkamisen suhteen?	En halua lasten jatkavan yritystoimintaani	Lapset saavat vapaasti itse päättää, haluavatko jatkaa yritystoimintaani vai ei	Haluaisin lasten jatkavan yritystoimintaani
	VIEROITUS-KULTTUURI %	VAPAAUS-KULTTUURI %	VELVOITUS-KULTTUURI %
Satakunta	26	63	11
Kanta-Häme	24	62	14
Pohjanmaa	29	60	11
Pohjois-Karjala	29	59	13
Etelä-Pohjanmaa	24	58	19
Kymenlaakso	29	57	14
Päijät-Häme	30	57	13
Keski-Pohjanmaa	30	57	13
Kainuu	22	56	22
Etelä-Karjala	37	56	7
Uusimaa	31	56	13
Lappi	26	56	18
Koko Suomi	30	56	14
Pirkanmaa	36	55	9
Varsinais-Suomi	31	53	16
Keski-Suomi	34	53	14
Pohjois-Pohjanmaa	31	52	17
Etelä-Savo	38	51	11
Pohjois-Savo	31	50	19

2.4.3 Lasten kiinnostamattomuus

Yrittäjiltä, jotka ilmoittivat, että lapset eivät jatka yritystoimintaa, tiedusteltiin syytä tähän. Vastusten perusteella voidaan päätellä, että syyt lasten kiinnostamattomuuteen ovat varsin moninaisia. Keskeisin syy oli, että lapsilla ei ole kiinnostusta (ka 3,8, asteikko 1=ei lainkaan tärkeä peruste, 5=erittäin tärkeä peruste) (Kuvio 22). Toiseksi tärkeimmäksi syyksi nousi, ettei lapsilla ole vaadittavaa ammattitaitoa alalle (ka 3,2). Nämä kaksi olivat selkeästi tärkeämpiä syitä kuin, että toimialalla on huonot tulevaisuuden näkymät (ka 2,2), lapset jatkavat yrittäjänä muualla (ka 1,9) tai ettei yrityksellä ole riittäviä edellytyksiä (ka 1,9). 238 vastaajaa oli valinnut lisäksi kohdan muu eli heillä oli joku muu tärkeä peruste kuin edellä mainitut valmiit vastausvaihtoehdot. Suurimmaksi syyksi (36 mainintaa) nousi yrittäjän kokemana negatiivinen suhtautuminen yrittäjyyteen. Useat näistä vastaajista eivät halunneet lastensa jatkavan yritystoimintaa, koska eivät halua lastensa joutuvan ”lain-suojattomiksi”, kuten yksi vastaaja asian ilmaisi. 14 tapauksessa lapset asuivat muualla, jopa ulkomailla, eikä yritystoiminnan jatkaminen ollut mahdollista. 11 tapauksessa lapset olivat vielä liian

nuoria (kouluikäisiä tai alle) jatkaakseen yrityksen toimintaa. Yrityksen luvanvaraisuus puolestaan oli jatkamisen esteenä seitsemässä tapauksessa. Lapsen sairaus oli yritystoiminnan jatkamisen esteenä kuudessa tapauksessa. Neljässä tapauksessa yrittäjä koki liiketoiminnan olevan sillä tavalla sidoksissa itseensä, ettei sitä ollut mahdollista siirtää lapsille. Niin ikään neljässä tapauksessa yrittäjä piti liiketoimintaansa niin vähäisenä, ettei se ole riittävää tuomaan elantoa yksistään, eikä näin ollen ollut järkevää siirtää sitä lapselle. Kolme vastaajaa puolestaan oli sitä mieltä, että heidän lapsensa eivät sovi yrittäjiksi.

Mikäli teillä on lapsia, mutta kukaan lapsista ei jatka yritystoimintaa, mikä on keskeisin syy tähän?	1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=ei lainkaan tärkeä peruste 5=erittäin tärkeä peruste
	%	%	%	%	%	
Lapsilla ei kiinnostusta (esim. ura muualla)	11	7	15	22	44	3,8
Lapsilla ei vaadittavaa ammattitaitoa alalle	22	14	17	17	31	3,2
Toimialalla huonot tulevaisuuden näkymät	44	20	19	8	9	2,2
Lapset jatkavat yrittäjänä muualla	59	11	14	7	10	2,0
Yrityksellä ei riittäviä edellytyksiä menestyä tulevaisuudessa (esim. vanhentunut konekanta, yrityksen sijainti huono)	50	22	18	6	4	1,9
Muu syy	37	3	11	10	39	3,1
n ≈ 1863						

Kuvio 22. Lasten kiinnostamattomuuden syyt.

Maakunnittaiset tulokset käyvät ilmi taulukosta 14. Erot maakuntien välillä eivät olleet suuria. Jo-kaisessa maakunnassa lasten oman kiinnostuksen puute oli tärkein syy. Maakuntien välillä oli tilastollisesti suuntaa antavaa eroa ($p=0.080$) ainoastaan sen suhteen, missä määrin yrityksen huonot tulevaisuuden näkymät vaikuttavat lasten kiinnostamattomuuteen. Etelä-Pohjanmaalla ja Keski-Pohjanmaalla tämä kohta sai keskiarvon 2,2, Varsinais-Suomessa tämän kohdan keskiarvo oli matalin (1,6).

Taulukko 14. Lasten kiinnostamattomuuden syyt maakunnittain.

Mikäli teillä on lapsia, mutta yritystoimintaa ei kukaan lapsista jatka, mikä on keskeisin syy tähän?	Toimialalla huonot tulevaisuuden näkymät	Yrityksellä ei riittäviä edellytyksiä menestyä tulevaisuudessa (esim. vanhentunut konekanta, yrityksen sijainti huono)	Lapsilla ei vaadittavaa ammattitaitoa alalle	Lapsilla ei kiinnostusta (esim. ura muualla)	Lapset jatkavat yrittäjänä muualla
Etelä-Karjala	2,2	1,9	3,7	3,9	2,0
Etelä-Pohjanmaa	2,4	2,2	3,2	3,7	2,2
Etelä-Savo	2,1	1,9	3,2	3,8	2,1
Kainuu	2,0	1,9	3,0	4,1	1,8
Kanta-Häme	2,2	1,9	3,1	4,0	2,1
Keski-Pohjanmaa	2,5	2,2	2,8	3,6	1,9
Keski-Suomi	2,2	2,0	3,4	4,0	2,1
Kymenlaakso	2,1	1,8	3,2	3,7	2,0
Lappi	2,0	2,0	2,9	3,8	2,0
Päijät-Häme	2,4	2,0	3,4	4,1	2,2
Pirkanmaa	2,1	1,9	3,2	3,8	1,9
Pohjanmaa	2,3	1,9	3,0	3,6	1,8
Pohjois-Karjala	2,0	2,1	3,1	3,9	2,1
Pohjois-Pohjanmaa	2,4	2,1	3,2	3,8	1,9
Pohjois-Savo	2,1	1,8	3,2	3,8	1,7
Satakunta	2,3	1,9	3,3	3,9	2,2
Uusimaa	2,1	1,9	3,3	3,8	2,0
Varsinais-Suomi	2,0	1,6	3,1	3,8	1,8
Koko Suomi	2,2	1,9	3,2	3,8	2,0
p=	0,271	0,080	0,364	0,756	0,491
Keskiarvot asteikolla 1-5, 1=ei lainkaan tärkeä peruste, 5=erittäin tärkeä peruste					

2.5 Omistajanvaihdoksen haasteet

Vastaajia pyydettiin pohtimaan, mitä he kokevat suurimmiksi haasteiksi omistajanvaihdokseen liittyen. Useiden aikaisempien tutkimusten (Pk-barometrit, eri maakuntien omistajanvaihdosbarometrit; omistajanvaihdosasiantuntijoille osoitettu kysely, Varamäki, Tall, Heikkilä & Sorama 2011a) tapaan jatkajan löytyminen koettiin suurimmaksi ongelmaksi (Kuvio 23). 23 % piti jatkajan / osta-

jan löytymistä erittäin merkittävänä ja 25 % merkittävänä ongelmana (ka 3,2, asteikko 1=ei lainkaan, 5=erittäin merkittävä ongelma). Arvonmäärittystä pidettiin toiseksi suurimpana ongelmana (ka 3,0). Kolmanneksi suurimpana ongelmana pidettiin sekä osaamisen siirtämistä jatkajalle / ostajalle (ka 2,8) että muuta verotusta (ka 2,8), joka tässä yhteydessä tarkoittaa muuta kuin perintö- tai lahja-verotusta. Viimeksi mainittu sai keskiarvon 2,4 eli sitä ei pidetty niin kovin suurena ongelmana. Kaikkiaan voidaan todeta, että jatkajan löytymisen ja arvonmäärittelyn lisäksi muita tekijöitä ei pidetty keskimäärin kovinkaan merkittävänä ongelmina. 225 vastaajaa oli kuitenkin valinnut kohdan muu eli he kokivat jonkun muun kuin valmiiksi annetut vaihtoehdot ongelmaksi. Toimialaan tai toimintaympäristöön liittyviä ongelmia tai haasteita koki vaihtokseen liittyen 26 vastaajaa. Tähän sisältyi myös erilaiset lainsäädännön tuomat ongelmat kuten 70 vuoden ikäraja. Kymmenen vastaajaa piti erityisesti mahdollisen ostajan substanssiosaamista ongelmana ja niin ikään kymmenen vastaajaa koki, ettei yrityksessä ole mitään myytävissä. Useissa tapauksissa tämän koettiin johduttavan siitä, että yritystoiminta oli pelkästään ko. henkilön toimintaa, eikä näin ollen irrotettavissa erilliseksi myytäväksi toiminnaksi. Lisäksi yksittäisinä ongelmina tuotiin esiin asenteet yrittäjyyttä kohtaan, kiinteistön sijainti, motivaatio/jaksaminen, keskeneräisten projektien saattaminen myyntikuntoon, negatiivinen pääoma, velkainen yritys, suku, toiminnan jatkuvuuden turvaaminen, yrityksen vanhat koneet. Pk-yritysbarometrissa (2/2011) suomalaisista pk-yrityksistä 54 % piti jatkajan tai ostajan löytymistä suurimpana haasteena. 18 % piti rahoitusta suurimpana ongelmana, yrityksen matalaa markkina-arvoa ja siihen liittyvää epävarmuutta 14 % ja verotusta 12 %. Aikaisemmissa barometreissa arvonmäärittely on ollut tarjolla yhtenä vaihtoehtona ja se on ollut aina listan kärjessä yhdessä jatkajan löytymisen kanssa. Arvonmäärittely oli myös kärjessä, kun omistajanvaihdoksen toteuttaneilta ostajilta kysyttiin jälkikäteen, mitkä olivat suurimpia ongelmia läpikäydyssä omistajanvaihdoksessa (Varamäki, Heikkilä, Tall, Länsiluoto & Viljamaa 2012a). Merkittävin tulos ostajien tutkimuksesta oli, että mitään ongelmia ei pidetty edes keskinkertaisen kokoisena (arvonmäärittely sai keskiarvon 2,7, myyjän liian korkea hintapyyntö 2,5, verotus 2,3, toteutusvaihtoehtojen suunnittelu ja valinta 2,1 ja rahoitus 2,0, muut jäivät keskiarvoltaan alle kahden).

Miettiessänne omistajanvaidosta omalla kohdallanne, missä määrin koette seuraavat tekijät ongelmiksi/haasteiksi?	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=ei lainkaan ongelma 5=erittäin merkittävä ongelma
Jatkajan/ostajan löytyminen	20	14	18	25	23	3,2
Arvonmääritys	16	18	29	26	10	3,0
Osaamisen siirtäminen jatkajalle/ ostajalle	19	21	28	21	11	2,8
Muu verotus	21	22	29	18	11	2,8
Rahoitus	24	23	31	15	8	2,6
Oma tietämys asiasta	26	24	32	13	5	2,5
Perintö- ja lahjaverotus	35	20	22	12	11	2,4
Yrityksen laittaminen myyntikuntoon	34	24	23	12	6	2,3
Yrityksestä luopumisen vaikeus	35	26	21	13	5	2,3
Kauppakirjojen laatiminen ja muu ns. paperisota	35	32	19	10	3	2,1
Omien lasten tasapuolinen kohtelu	59	16	14	8	4	1,8
Muu	55	6	20	7	12	2,2

n ≈ 2530

Kuvio 23. Koetut ongelmat omistajanvaihdoksessa.

Maakunnittaiset tulokset koettujen ongelmien suhteen on esitetty taulukossa 15. Taulukon viimeiseltä riviltä käyvät ilmi myös erojen tilastolliset merkitsevyydet maakuntien välillä. Erot maakuntien välillä ovat vähäisiä. Jokaisessa maakunnassa suurimmaksi ongelmaksi koettiin jatkajan / ostajan löytyminen. Ainoastaan perintö- ja lahjaverotuksen osalta erot maakuntien välillä ovat tilastollisesti suuntaa antavia ($p=0.089$). Keski-Pohjanmaalla (ka 2,8) tämä on koettu suurimmaksi ongelmaksi ja vastaavasti Etelä-Savossa ja Keski-Suomessa pienimmäksi (ka 2,2) vertaillaessa eri maakuntia.

Taulukko 15. Koetut ongelmat omistajanvaihdoksessa maakunnittain.

Miettiessänne omistajanvaihdosta omalla kohdallanne, missä määrin koette eri tekijät ongelmiksi/haasteiksi?	Yrityksen laittaminen myyntikuntoon	Jatkajan/ostajan löytyminen	Rahoitus	Perintö- ja lahja-erotus	Muu verotus	Arvonmääritys	Kauppakirjojen laatiminen ja muu ns. paperisota	Yrityksestä luopumisen vaikeus	Osaamisen siirtäminen jatkajalle/ostajalle	Omien lasten tasa- puolinen kohtelu	Oma tietämys asiasta
Etelä-Karjala	2,0	3,0	2,5	2,3	2,7	2,9	1,9	2,1	2,5	1,8	2,4
Etelä-Pohjanmaa	2,4	3,2	2,6	2,6	2,8	3,0	2,2	2,3	2,8	2,1	2,5
Etelä-Savo	2,2	3,2	2,6	2,2	2,7	2,9	2,1	2,2	2,7	1,6	2,4
Kainuu	2,2	3,0	2,4	2,3	2,6	2,7	2,1	2,3	2,7	1,6	2,2
Kanta-Häme	2,4	3,3	2,5	2,3	2,8	3,3	2,4	2,4	2,9	2,0	2,6
Keski-Pohjanmaa	2,2	3,1	2,6	2,8	2,7	2,8	2,0	2,4	2,5	1,8	2,1
Keski-Suomi	2,5	3,1	2,7	2,2	2,7	3,0	2,1	1,9	2,8	1,6	2,5
Kymenlaakso	2,4	3,3	2,6	2,4	2,8	3,0	2,3	2,3	2,8	1,7	2,6
Lappi	2,5	3,0	2,6	2,5	2,8	3,0	2,2	2,3	2,8	1,5	2,5
Pirkanmaa	2,3	3,2	2,8	2,6	2,9	2,9	2,1	2,3	3,0	1,8	2,6
Pohjanmaa	2,3	3,4	2,7	2,4	2,8	3,2	2,3	2,3	2,9	1,8	2,6
Pohjois-Karjala	2,2	3,1	2,5	2,6	2,8	3,0	2,1	2,3	2,8	1,8	2,3
Pohjois-Pohjanmaa	2,5	3,4	2,8	2,7	3,0	2,9	2,3	2,3	2,9	2,0	2,7
Pohjois-Savo	2,3	3,0	2,6	2,4	2,8	2,8	2,1	2,4	2,8	1,8	2,4
Päijät-Häme	2,3	3,2	2,6	2,6	2,8	2,9	2,2	2,5	3,1	1,9	2,4
Satakunta	2,3	3,4	2,5	2,3	2,6	2,9	2,1	2,2	2,9	1,9	2,5
Uusimaa	2,3	3,1	2,5	2,4	2,7	2,9	2,1	2,3	2,8	1,8	2,4
Varsinais-Suomi	2,3	3,2	2,7	2,4	2,7	3,0	2,0	2,3	2,9	1,9	2,4
Koko Suomi	2,3	3,2	2,6	2,4	2,8	3,0	2,1	2,3	2,8	1,8	2,5
p=	0,758	0,398	0,550	0,089	0,936	0,123	0,365	0,105	0,232	0,011	0,124

Keskiaivot asteikolla 1-5, 1=ei lainkaan ongelma, 5=erittäin merkittävä ongelma

Yllä mainituista väittämistä faktoroiui kaksi keskiarvomuuttujaa: OMISTAJANVAIHDOKSEN VALMISTELU JA TOTEUTTAMINEN ($\alpha=0,792$) sekä VEROTUS ($\alpha=0,818$) joiden molempien reliabiliteetit olivat korkeat. Keskiarvomuuttujat on esitelty tarkemmin liitteessä 3. Maakunnittaiset tulokset keskiarvomuuttujien suhteen on esitelty liitteen 5 taulukossa 2. Erot maakuntien välillä eivät olleet tilastollisesti merkitseviä.

Yrittäjän koulutuksella oli yhteyttä koettujen ongelmien suuruuteen. Korkeakoulututkinnon omaavat yrittäjät pitivät kaikkia ongelmia pienempinä kuin muut ja vastaavasti ammatillisen tutkinnon omaavat pitivät ongelmia pienempinä kuin ei ammatillista tutkintoa suorittaneet ($p=0,000$). Portfolio- tai sarjayrittäjät pitivät OMISTAJANVAIHDOKSEN VALMISTELUA JA TOTEUTTAMISTA pienempänä ongelmana kuin yrittäjät, joilla ei ollut kokemusta useammasta yritystoiminnasta ($p=0,002$). Kokemus näyttäisi pienentävän omistajanvaihdoksessa koettuja ongelmia. Ongelmat osoittautuvat edelleen pienemmiksi ja niiden merkitys vähenee, kun niitä tarkastellaan liiketoimintaa jo ostaneiden näkökulmasta (Varamäki ym. 2012a). Yli 10 työntekijän yrityksissä VEROTUSTA pidettiin suurempana ongelmana kuin sitä pienemmissä yrityksissä ($p=0,000$). Samoin yhtiömuodon mukaan tarkasteltuna osakeyhtiöissä VEROTUSTA pidettiin suurempana ongelmana kuin muissa yhtiömuodoissa ($p=0,000$) ja toimialan mukaan tarkasteltuna teollisuusyrityksissä

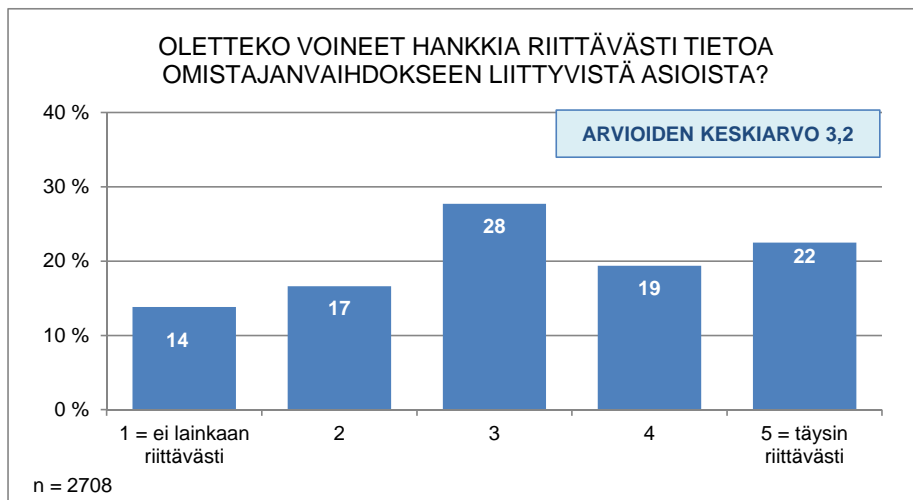
($p=0.000$). Myös perheyrityksissä VEROTUSTA pidettiin suurempana ongelmana kuin ei-perheyrityksissä ($p=0.000$).

2.6 Omistajanvaihdosasiatuntemus

Tässä aluvussa käsitellään omistajanvaihdostiedon saantia, asiantuntija-avun tarvetta, omistajanvaihdosasiatuntemuksen riittävyyttä maakunnassa sekä tietoa asiantuntijoiden löytämiseksi.

2.6.1 Omistajanvaihdostiedon saanti

Vastaaajilta kysyttiin, ovatko he voineet hankkia riittävästi tietoa omistajanvaihdokseen liittyvistä asioista. Asteikolla 1=ei lainkaan riittävästi, 5=täysin riittävästi 22 % oli voinut hankkia tietoa täysin riittävästi eli he olivat antaneet arvion 5 ja 19 % oli antanut arvion 4 (Kuvio 24). 41 % vastaajista oli siis sitä mieltä, että tietoa on pystynyt hankkimaan kokolailla riittävästi. 28 % oli antanut arvion 3 eli olivat saaneet jonkin verran tietoa, mutta ei kuitenkaan riittävästi. Kaikkiaan lähes kolmanneksen (31 %) mielestä he eivät olleet voineet hankkia riittävästi tietoa omistajanvaihdokseen liittyvistä asioista (olivat antaneet arvion 1 tai 2). Kaikkiaan vastaukset olivat kuitenkin positiivisväyhteisiä keskiarvon ollessa 3,2.



Kuvio 24. Omistajanvaihdokseen liittyvän tiedon riittävyys.

Omistajanvaihdostiedon riittävyyteen olivat tyytyväisimpiä korkeimmin koulutetut ($p=0.000$) ja toisaalta ne yrittäjät, joilla oli eniten omistajanvaihdoksia odotettavissa eli portfolio- tai sarjayrittäjät, ($p=0.000$), osakeyhtiötaustaiset (0.019), suuremmat yritykset (0.000), perheyritystaustaiset (0.002) ja aiempaa sukupolvenvaihdoskokemusta omaavat yritykset ($p=0.023$). Toimialojen suhteen ($p=0.001$) palvelualan yritykset olivat tyytyväisimpiä, vaikka heillä ei omistajanvaihdoksia ollutkaan odotettavissa niin paljon. Heissä on kuitenkin paljon korkeakoulututkinnon suorittaneita, joten

koulutustausta vaikuttaa näissä luvuissa. Vastaavasti tyytymättömmimpiä olivat ne yritykset, joissa oli heikoiden jatkuvuutta odotettavissa.

Seuraavasta kuviosta käyvät ilmi prosenttijakaumina sekä keskiarvoina maakunnittaiset tulokset omistajanvaihdokseen liittyvän tiedon riittävydestä. Kainuulaiset vastaajat olivat eniten sitä mieltä, että ovat voineet hankkia tietoa riittävästi (ka 3,9). Seuraavaksi riittävämmän tietoa ovat voineet hankkia Satakunnan (ka 3,5), Pohjois-Pohjanmaan (ka 3,4) sekä Pohjois-Savon (ka 3,4) yrittäjät. Keskiarvo oli alhaisin Kymenlaaksossa (ka 3,0). Erot eri maakuntien välillä olivat tilastollisesti merkitseviä (p=0.008).

Oletteko voineet hankkia riittävästi tietoa omistajanvaihdokseen liittyvistä asioista?	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=en lainkaan 5=erittäin aktiivisesti
Kainuu	0	14	20	31	34	3,9
Satakunta	6	12	28	32	22	3,5
Pohjois-Pohjanmaa	6	14	35	20	25	3,4
Pohjois-Savo	14	8	27	25	26	3,4
Keski-Suomi	11	22	21	21	25	3,3
Pohjanmaa	15	19	22	12	31	3,3
Etelä-Karjala	14	11	31	22	22	3,3
Päijät-Häme	13	14	28	28	17	3,2
Varsinais-Suomi	13	16	30	20	22	3,2
Koko Suomi	14	17	28	19	22	3,2
Pirkanmaa	12	18	28	21	21	3,2
Etelä-Pohjanmaa	13	17	30	18	21	3,2
Keski-Pohjanmaa	13	27	21	13	27	3,1
Lappi	15	17	29	16	22	3,1
Pohjois-Karjala	17	17	28	17	22	3,1
Kanta-Häme	19	13	29	15	24	3,1
Etelä-Savo	15	22	26	15	22	3,1
Uusimaa	18	17	26	17	21	3,1
Kymenlaakso	13	21	35	10	20	3,0
p=0,008						

Kuvio 25. Omistajanvaihdokseen liittyvän tiedon riittävyys maakunnittain.

2.6.2 Asiantuntija-avun tarve

Yritystoiminnan yhteydessä asiantuntijapalveluilla tarkoitetaan asiantuntevilta yksilöiltä tai organisaatioilta hankittavaa apua, jota tarvitaan yksittäisen ongelman ratkaisuun tai tueksi yrityksen kehittämiselle (Smallbone, North & Liegh 1993). Aiempien tutkimusten (esim. Ellis & Watterson 2001; Ramsden and Bennett 2005; Viljamaa 2011; Varamäki ym. 2012a, b) mukaan yritykset tai yrittäjät suosivat ennestään tuttuja neuvonantajia. Tilitoimistot, pankit ja tilintarkastajat ovat pienten yritysten suosimia asiantuntijatahoja omistajanvaihdosten yhteydessä (Varamäki ym. 2012a, b; ks. myös Boter & Lundström 2005). Omistajanvaihdosasiantuntijoille osoitetun kyselyn (Varamäki ym. 2011b) mukaan ov-asiantuntijat olivat kauttaaltaan sitä mieltä, että yritykset eivät käytä riittävästi asiantuntijoita eivätkä ainakaan ammattitaitoisia asiantuntijoita omistajanvaihdosten suunnittelussa ja toteuttamisessa. Kaikkein tyytymättömmimpiä ov-asiantuntijat olivat siihen, että yritykset eivät ota riittävän ajoissa yhteyttä asiantuntijoihin. Asiantuntijoiden näkemys oli, että yritykset käyttävät ulkopuolista asiantuntemusta eniten arvonmäärityksessä, verotukseen liittyvissä kysymyksissä sekä jatkajan ja ostajan etsimisessä. Suurimpina pullonkauloina yritysten käyttämille ov-asiantuntijapalveluille asiantuntijat pitivät sitä, että yritykset ylipäänsä aliarvioivat ov-palvelujen tarvetta ja että toisaalta he pitivät asiantuntijapalveluja liian kalliina tai eivät ole tietoisia ov-asiantuntijoista.

Tässä tutkimuksessa eniten luopumassa olevilla yrittäjillä oli tarvetta arvonmääritykseen (ka 3,0, 1=ei lainkaan tarvetta, 5=merkittävässä määrin tarvetta) sekä verotukseen (ka 3,0) liittyvään ulkopuoliseen asiantuntemukseen. Edellä arvonmääritys myös koettiin toiseksi merkittävämmäksi haasteeksi. Yritystoimintaa ostaneille kohdistettu tutkimus osoitti, että yrityksen ja liiketoiminnan kauppahinta määräytyy useimmiten neuvottelujen tuloksena ja kauppahintaan ollaan yleisesti varsin tyytyväisiä (Varamäki ym. 2012a). Kolmanneksi eniten ulkopuolista asiantuntija-apua tarvittiin ostajan / jatkajan löytymiseen (ka 2,9). Annetuista vaihtoehdoista vähiten apua uskottiin tarvittavan yrityksestä luopumisen henkiseen vaikeuteen (ka 2,0) tai yrityksen valmisteluun myyntikuntoon (ka 2,6). (Kuvio 26). Ulkopuolisen asiantuntija-avun tarve ei noussut minkään asian osalta yli keskivälin eli kolmen. Tosin joka asian suhteen oli niitäkin, jotka tarvitsivat kyseisessä asiassa merkittävässä määrin ulkopuolista asiantuntemusta. Kohdan muu oli valinnut 68 vastaajaa. Näissä tuli esiin seuraavia avuntarpeita: neuvoja päätöksentekoon (5), viranomaistoimintaan liittyvät ongelmat (5), vaihdoksen jälkeisen oman elämän suunnittelu (4), yritystoiminnan lopettaminen (3) sekä yrityksen tulevaisuuden suunnittelu (2), asiakaskunnan arvonmääritys, jatkajan ulkopuolinen arviointi, luopujan ja vastaanottajan talouden järjestely, yrityksestä luopumisen aikataulun määrittely.

Missä määrin arvioitte tarvitsevanne ulkopuolista asiantuntija-apua ov-asioissa tällä hetkellä tai lähitulevaisuudessa seuraavissa asioissa?	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=ei lainkaan tarvetta 5=merkittävässä määrin tarvetta
Arvonmäärittäminen	20	16	24	26	15	3,0
Verotus	20	17	26	21	16	3,0
Jatkajan/ostajan löytäminen	30	12	16	21	20	2,9
Kokonaiskuvan hahmottaminen, miten pitäisi edetä asiassa	23	17	25	23	12	2,8
Omistajanvaihdoksen tekninen toteuttaminen (esim. kauppakirjojen laatiminen)	26	17	22	19	16	2,8
Rahoitus	26	19	27	17	11	2,7
Yrityksen valmistelu myyntikuntoon	29	20	24	18	8	2,6
Yrityksestä luopumisen henkinen vaikeus	44	24	18	9	4	2,0
Muu	68	4	15	5	8	1,8
n ≈ 2575						

Kuvio 26. Asiantuntija-avun tarve.

Maakunnittaiset tulokset on esitetty taulukossa 16. Taulukkoon on ympyröitä joku maakunnan osalta korkeimman keskiarvon saaneet asiat eli ne kohdat, joissa kyseisessä maakunnassa on arvioitu eniten olevan tarvetta ulkopuoliseen asiantuntija-apuun. Monissa kohdissa erot maakuntien välillä olivat myös tilastollisesti merkitseviä. Suurimmassa osassa maakuntia suurimmat tarpeet ovat olleet koko valtakunnan aineiston tavoin joko arvonmäärittäykseen tai verotukseen liittyviä. Kainuussa suurimmat tarpeet liittyvät omistajanvaihdoksen tekniseen toteuttamiseen, Keski-Pohjanmaalla kokonaiskuvan hahmottamiseen, miten pitäisi edetä omistajanvaihdoksessa, Etelä-Savossa ja Kanta-Hämeessä useampi kohta on saanut samat arviot. Etelä-Savossa mikään asia ei saanut kolmen keskiarvoa eli siellä asiantuntija-avun tarve koettiin keskimäärin vähäisimmäksi.

Taulukko 16. Asiantuntija-avun tarve maakunnittain.

Missä määrin arvioitte tarvitsevanne ulkopuolista asiantuntija-apua ov-asioissa tällä hetkellä tai lähitulevaisuudessa seuraavissa asioissa?	Kokonaiskuvan hahmottaminen, miten pitäisi edetä asiassa	Yrityksen valmistelu myyntikuntoon	Omistajanvaihdoksen tekninen toteuttaminen (esim. kauppakirjojen laatiminen)	Jatkajan/ostajan löytyminen	Verotus	Rahoitus	Arvonmääritys	Yrityksestä luopumisen henkinen vaikeus
Etelä-Karjala	3,0	2,7	3,0	2,8	3,1	2,7	3,1	2,1
Etelä-Pohjanmaa	3,1	2,8	3,1	3,0	3,1	2,9	3,2	2,1
Etelä-Savo	2,9	2,5	2,9	2,9	2,9	2,7	2,9	1,9
Kainuu	2,7	2,7	3,1	2,8	3,0	2,8	3,0	2,4
Kanta-Häme	3,1	2,7	3,1	3,0	3,0	2,8	3,1	2,0
Keski-Pohjanmaa	3,1	2,6	2,8	2,7	2,9	2,5	2,8	2,1
Keski-Suomi	2,8	2,6	2,8	3,0	3,1	2,8	3,1	1,8
Kymenlaakso	3,0	2,8	3,0	3,1	2,9	2,7	3,2	2,0
Lappi	3,0	2,8	2,9	3,0	3,2	2,9	3,1	2,2
Päijät-Häme	2,9	2,6	3,0	2,9	3,2	2,9	3,1	2,2
Pirkanmaa	2,8	2,5	2,8	3,1	2,9	2,7	3,1	1,9
Pohjanmaa	2,6	2,2	2,7	2,7	3,0	2,6	3,0	2,0
Pohjois-Karjala	3,1	2,8	3,1	3,1	3,2	2,9	3,2	2,2
Pohjois-Pohjanmaa	2,9	2,6	2,9	2,6	3,0	2,7	3,0	2,2
Pohjois-Savo	2,8	2,5	2,7	2,9	2,8	2,7	3,0	2,2
Satakunta	2,7	2,5	2,7	3,1	3,0	2,6	2,9	2,0
Uusimaa	2,7	2,5	2,6	2,8	2,8	2,5	2,9	2,0
Varsinais-Suomi	2,8	2,5	2,8	2,9	2,9	2,7	3,0	2,0
Koko Suomi	2,8	2,6	2,8	2,9	3,0	2,7	3,0	2,0
p=	0,006	0,069	0,008	0,311	0,075	0,010	0,369	0,049
Keskiarvot asteikolla 1-5, 1=ei lainkaan tarvetta, 5=merkittävässä määrin tarvetta								

Yllä mainituista seitsemästä väittämästä faktoroitui yksi keskiarvomuuttuja: ULKOPUOLISEN ASiantuntija-avun tarve, jonka reliabiliteetti oli korkea ($\alpha=0,908$). Keskiarvomuuttujat on esitelty tarkemmin liitteessä 3. Seuraavassa taulukossa on laitettu maakunnat järjestykseen kokonaisuutena ULKOPUOLISEN ASiantuntija-avun tarpeen mukaan. Eniten ulkopuolista asiantuntija-avun kokonaistarvetta oli Pohjois-Karjalassa (ka 3,1) ja vähiten Uudellamaalla (ka 2,7). Erot maakuntien välillä ULKOPUOLISEN ASiantuntija-avun tarpeen suhteen olivat tilastollisesti melkein merkitseviä ($p=0,014$).

Taulukko 17. ULKOPUOLISEN ASiantuntija-AVUN TARVE maakunnittain.

ASiantuntija-AVUN TARVE OV-ASIOISSA TÄLLÄ HETKELLÄ TAI LÄHITULEVAISUUDESSA	Ulkopuolisen asiantuntija-avun tarve (alpha 0,908)
Pohjois-Karjala	3,1
Etelä-Pohjanmaa	3,0
Lappi	3,0
Kanta-Häme	3,0
Kymenlaakso	3,0
Etelä-Karjala	2,9
Päijät-Häme	2,9
Pirkanmaa	2,9
Keski-Suomi	2,9
Koko Suomi	2,8
Satakunta	2,8
Kainuu	2,8
Pohjois-Pohjanmaa	2,8
Etelä-Savo	2,8
Varsinais-Suomi	2,8
Keski-Pohjanmaa	2,8
Pohjois-Savo	2,8
Pohjanmaa	2,7
Uusimaa	2,7

Ulkopuolista asiantuntijoiden tarvetta oli eniten naisilla ($p=0.000$), 59–62-vuotiailla ($p=0.000$) sekä ei ammatillista koulutusta omaavilla ($p=0.000$). Yrityksen koon mukaan tarkasteltuna suurimmat asiantuntijatarpeet olivat 5–10 työntekijän yrityksissä ja pienimmät yhden hengen yrityksissä ($p=0.000$). Lisäksi asiantuntijatarve oli suurempi perheyriyksissä kuin ei-perheyriyksissä ($p=0.000$) ja yrityksissä, joissa on aikaisempia sukupolvenvaihdoksia ($p=0.004$) ja toisaalta teollisuusyrityksissä ($p=0.000$). Nämä viimeksi mainitut taustat vaikuttavat toisaalta myös jatkuvuuspotentiaaliin ja todennäköisesti siksi näissä koettiin myös eniten asiantuntijatarpeita. Asiantuntijatarpeessa olikin tilastollisesti erittäin merkitsevää eroa ($p=0.000$) jatkuvuusnäköymän suhteen. Eniten ulkopuolista asiantuntijoiden tarvetta kokivat yrittäjät, jotka olivat etsimässä ulkopuolista ostajaa itselleen (ka 3,1). Toiseksi eniten tarvetta oli sukupolvenvaihdosta suunnittelevat (ka 2,8).

Yritykset luokiteltiin ULKOPUOLISEN OV-ASiantuntijatarpeen suhteen kolmeen luokkaan (paljon, kohtalaisesti, vähän tarvetta). Yritykset, joilla oli paljon asiantuntijatarpeita kokivat

luonnollisesti myös omistajanvaihdosten haasteet suurimmiksi. Toisaalta heillä oli heikoin tietämys, mistä löytää omistajanvaihdosasiantuntija.

2.6.3 Omistajanvaihdosasiantuntemuksen riittävyys omassa maakunnassa

Vastaajat arvioivat julkisten ja yksityisten toimijoiden sekä yritysvalittajien osalta omistajanvaihdosasiantuntemuksen palvelutarjonnan riittävyttä omassa maakunnassa. Riittävämpänä vastaajat pitivät yksityisten asiantuntijoiden (tilitoimistot, tilintarkastajat, konsultit, juristit, pankit) palvelutarjontaa (ka 3,4, asteikolla 1–5) (Kuvio 27). Julkisten toimijoiden (ELY-keskus, verottaja, Finnvera, yrittäjäjärjestö) palvelutarjonta arvioitiin toiseksi riittävimmäksi (ka 3,2). Yritysvalittajien palvelutarjonta sai keskiarvon 3,0. Riittävänä palveluja (arvio 5 tai 4) yksityisten toimijoiden osalta piti 47 % vastaajista, julkisten toimijoiden osalta 35 % ja yritysvalittajien osalta vain 27 %. Riittämättömiksi palvelut (arvio 1 tai 2) yritysvalittajien osalta koki 26 %, julkisten toimijoiden osalta 23 % ja yksityisten toimijoiden osalta 16 % vastaajista. Tutkimuksessa kysyttiin vastaajien näkemystä palvelutarjonnan asiantuntemuksen riittävydestä. Näin ollen tulosten pohjalta ei voida yksiselitteisesti päätellä, kunpa paljon on kysymys palvelujen laadusta ja kuinka paljon palvelujen määrästä. Joka tapauksessa eniten kehittämispotentiaalia näyttäisi olevan yritysvalittajien palvelujen tarjoamisessa, joiden tarjonta vaihtelee maakunnittain.

Koetteko tämänhetkisen palvelutarjonnan asiantuntemuksen omistajanvaihdosten edistämiseen olevan riittävää omassa maakunnassanne?	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=ei lainkaan riittävää 5=täysin riittävää
Julkisten toimijoiden osalta (ELY-keskus eli ent. TE-keskus, verottaja, Finnvera, yrittäjäjärjestöt)	8	15	41	23	12	3,2
Yksityisten asiantuntijoiden osalta (tilitoimistot, tilintarkastajat, konsultit, juristit, pankit)	4	12	37	30	17	3,4
Yritysvalittajien osalta	8	18	46	18	9	3,0
n ≈ 2450						

Kuvio 27. Omistajanvaihdosasiantuntemuksen riittävyys omassa maakunnassa.

Maakunnittaiset arviot omistajanvaihdosasiantuntemuksen riittävydestä omassa maakunnassa on esitetty kuvioissa 28, 29 ja 30. Julkisten toimijoiden osalta (Kuvio 28) riittävämpänä asiantuntemusta pidettiin Pohjois-Karjalassa (ka 3,6). Pohjois-Savo ja Kainuu saivat toiseksi korkeimman keskiarvon (ka 3,4). Alhaisimmat keskiarvot annettiin Kymenlaaksossa, Etelä-Karjalassa, Uudella maalla sekä Pohjanmaalla (ka: 3,0). Erot eri maakuntien välillä olivat myös tilastollisesti erittäin merkitseviä (p=0.001).

Koetteko tämänhetkisen palvelutarjonnan ja asiantuntemuksen omistajanvaihdosten edistämiseen olevan riittävää omassa maakunnassanne julkisten toimijoiden osalta	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=ei lainkaan riittävää 5=täysin riittävää
Pohjois-Karjala	4	8	33	32	22	3,6
Pohjois-Savo	6	13	35	29	17	3,4
Kainuu	9	3	47	26	15	3,4
Satakunta	6	14	39	22	19	3,3
Keski-Pohjanmaa	15	7	35	22	22	3,3
Varsinais-Suomi	5	16	41	26	13	3,3
Pirkanmaa	7	13	43	26	12	3,2
Etelä-Savo	3	18	45	24	10	3,2
Koko Suomi	8	15	41	23	12	3,2
Keski-Suomi	10	15	36	31	9	3,1
Etelä-Pohjanmaa	7	17	40	28	9	3,1
Lappi	7	22	36	23	12	3,1
Pohjois-Pohjanmaa	9	17	40	22	12	3,1
Kanta-Häme	9	14	47	16	14	3,1
Päijät-Häme	13	13	38	26	11	3,1
Pohjanmaa	11	18	38	21	12	3,0
Uusimaa	10	16	44	18	11	3,0
Etelä-Karjala	9	12	51	25	4	3,0
Kymenlaakso	13	17	45	13	13	3,0
p=0,001						

Kuvio 28. Julkisten toimijoiden ov-palvelutarjonnan ja asiantuntemuksen riittävyys maakunnittain.

Yksityisten toimijoiden osalta erot eri maakuntien välillä eivät olleet niin merkittäviä kuin julkisten toimijoiden osalta ($p=0,068$) (Kuvio 29). Myös yksityisten toimijoiden omistajanvaihdosasiatuntemusta pidettiin riittävämpänä Pohjois-Karjalassa (ka 3,6). Kainuussa, Etelä-Savossa, Satakunnassa, Etelä-Karjalassa, Etelä-Pohjanmaalla, Pirkanmaalla, Pohjois-Savossa sekä Varsinais-Suomessa yksityisten omistajanvaihdosasiatuntijoiden riittävyttä pidettiin myös parempana (ka:t 3,5) kuin Suomessa keskimäärin. Kuten julkisten asiantuntijoidenkin osalta myös yksityisten asiantuntijoiden palvelutarjontaa ja riittävyttä pidettiin heikoimpana Kymenlaaksossa (ka 3,1).

Koetteko tämänhetkisen palvelutarjonnan ja asiantuntemuksen omistajanvaihdosten edistämiseen olevan riittävää omassa maakunnassanne yksityisten asiantuntijoiden osalta	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=ei lainkaan riittävää 5=täysin riittävää
Pohjois-Karjala	3	10	31	35	21	3,6
Kainuu	6	6	31	43	14	3,5
Etelä-Savo	2	13	32	36	17	3,5
Satakunta	4	10	38	27	22	3,5
Etelä-Karjala	4	11	30	42	14	3,5
Etelä-Pohjanmaa	4	8	38	32	17	3,5
Pirkanmaa	3	9	40	30	18	3,5
Pohjois-Savo	6	7	35	34	18	3,5
Varsinais-Suomi	4	8	38	32	17	3,5
Koko Suomi	4	12	37	30	17	3,4
Uusimaa	4	12	40	26	18	3,4
Keski-Pohjanmaa	9	9	33	33	17	3,4
Keski-Suomi	5	9	40	33	12	3,4
Lappi	5	13	38	29	15	3,4
Pohjois-Pohjanmaa	4	20	27	35	14	3,3
Päijät-Häme	5	18	32	34	12	3,3
Kanta-Häme	5	16	40	24	16	3,3
Pohjanmaa	6	15	38	30	11	3,3
Kymenlaakso	6	21	41	21	11	3,1
p=0,068						

Kuvio 29. Yksityisten toimijoiden ov-palvelutarjonnan ja asiantuntemuksen riittävyys maakunnittain.

Kuviossa 30 on esitetty maakunnittaiset tulokset yritysvälittäjien palvelutarjonnan ja asiantuntemuksen riittävydestä. Jälleen Pohjois-Karjalassa (ka 3,2) yritysvälittäjien palvelutarjonnan riittävyyttä pidettiin parhaimpana yhdessä Pirkanmaan (ka 3,2) kanssa. Kymenlaaksossa koettiin yritysvälittäjienkin palvelutarjontaa ja asiantuntemusta vähiten riittäväksi (ka 3,0). Erot eri maakuntien välillä olivat tilastollisesti merkitseviä (0.006).

Koetteko tämänhetkisen palvelutarjonnan ja asiantuntemuksen omistajanvaihdosten edistämiseen olevan riittävää omassa maakunnassanne yritysvälittäjien osalta	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=ei lainkaan riittävää 5=täysin riittävää
Pohjois-Karjala	6	13	50	18	13	3,2
Pirkanmaa	3	18	49	20	10	3,2
Varsinais-Suomi	6	16	47	20	10	3,1
Uusimaa	7	16	50	15	12	3,1
Keski-Suomi	8	15	46	22	8	3,1
Pohjois-Savo	12	15	41	22	11	3,0
Keski-Pohjanmaa	14	17	31	26	11	3,0
Satakunta	9	18	45	17	11	3,0
Koko Suomi	8	18	46	18	9	3,0
Kanta-Häme	9	20	45	16	11	3,0
Etelä-Pohjanmaa	9	17	50	18	6	3,0
Pohjanmaa	12	19	43	21	6	2,9
Kainuu	11	21	46	11	11	2,9
Päijät-Häme	9	20	49	19	4	2,9
Etelä-Savo	9	29	35	23	5	2,9
Pohjois-Pohjanmaa	10	26	42	16	6	2,8
Etelä-Karjala	11	24	46	15	4	2,8
Lappi	11	28	40	15	6	2,8
Kymenlaakso	14	27	41	9	8	2,7

p=0,006

Kuvio 30. Yritysvälittäjien palvelutarjonnan ja asiantuntemuksen riittävyys maakunnittain.

Kaikista kolmesta edellä mainituista asiantuntijatahoista voitiin muodostaa yksi keskiarvomuuttuja: OV-PALVELUTARJONNAN TASO, jonka reliabiliteetti oli korkea ($\alpha=0,828$). Keskiarvomuuttuja on esitelty tarkemmin liitteessä 3. Seuraavassa taulukossa maakunnat on laitettu järjestykseen keskiarvomuuttujan suhteen. Parhaana oman maakunnan OV-PALVELUTARJONNAN TASOA pidettiin Pohjois-Karjalassa (ka 3,5) ja Pohjois-Savossa (ka 3,4) ja heikoimpana Kymenlaaksossa (ka 2,9). Erot maakuntien välillä olivat tilastollisesti melkein merkitseviä ($p=0,034$).

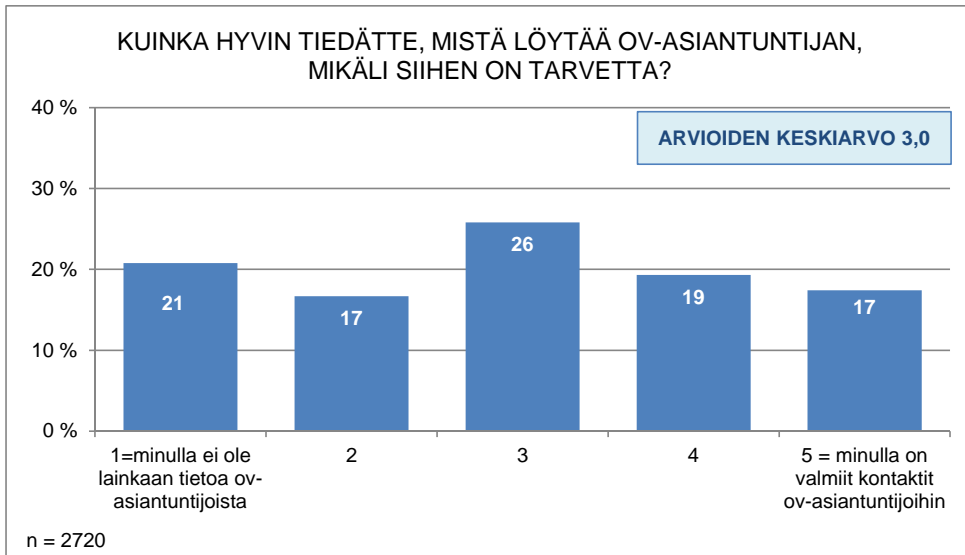
Taulukko 18. OV-PALVELUTARJONNAN TASO maakunnittain.

PALVELUTARJONNAN JA ASIAANTUNTE- MUKSEN RIITTÄVYYS OMISTAJAN- VAIHDOSTEN EDISTÄMISESSÄ TÄLLÄ HETKELLÄ MAAKUNNASSA	Ov-palvelu- tarjonnan taso (alpha 0,828)
Pohjois-Karjala	3,5
Pohjois-Savo	3,4
Satakunta	3,3
Kainuu	3,3
Pirkanmaa	3,3
Varsinais-Suomi	3,3
Keski-Pohjanmaa	3,3
Etelä-Pohjanmaa	3,2
Etelä-Savo	3,2
Koko Suomi	3,2
Keski-Suomi	3,2
Uusimaa	3,2
Etelä-Karjala	3,2
Kanta-Häme	3,2
Päijät-Häme	3,2
Pohjanmaa	3,1
Pohjois-Pohjanmaa	3,1
Lappi	3,1
Kymenlaakso	2,9

Maakunnan OV-PALVELUTARJONNAN TASON suhteen vastaajat luokiteltiin kolmeen luokkaan (hyvä, kohtalainen ja heikko taso) ja nämä ristiintaulukoitiin omistajanvaihdoshaasteiden kanssa. Hyvänä omistajanvaihdospalveluja pitävät kokivat omistajanvaihdoksiin liittyvät haasteet pienempinä kuin muut ja omat asiantuntijatarpeet pienempinä, kun taas heikkona oman maakunnan omistajanvaihdospalveluja pitävät vastaavasti kokivat omistajanvaihdoshaasteet suurimpina ja heillä asiantuntijatarpeet olivat suurimmat ($p=0.000$).

2.6.4 Tieto omistajanvaihdosasiantuntijoista

Kuvio 31 osoittaa, että vastaajien mielipiteet jakaantuivat melko tasaisesti eri vastausvaihtoehtoihin sen suhteen, missä määrin yrittäjillä on valmiit kontaktit omistajanvaihdosasiantuntijoihin. Vastaus-
ten keskiarvo oli tasan 3,0. 17 %:lla oli valmiit kontaktit omistajanvaihdosasiantuntijoihin. 21 %:lla ei ollut lainkaan tietoa omistajanvaihdosasiantuntijoista.



Kuvio 31. Tieto omistajanvaihdosasiantuntijoista.

Heikoimmat tiedot omistajanvaihdosasiantuntijoista olivat alhaisemman koulutustason omaavilla yrittäjillä (eri koulutustasojen välillä $p=0.006$) sekä toisaalta niissä yrityksissä, joissa oli heikoimmat jatkuvuus- ja omistajanvaihdosnäkökulmat eli mikäli yritystä oltiin lopettamassa tai mikäli aiottiin myydä ulkopuoliselle ($p=0.000$).

Maakunnittaiset erot käyvät ilmi kuviosta 32. Paras tieto omistajanvaihdosasiantuntijoista oli Kainuussa (ka 3,4) ja toiseksi paras Pohjois-Karjalassa (ka 3,3). Vastaavasti heikoin tietämys omistajanvaihdosasiantuntijoista oli Etelä-Savossa (ka 2,6), Etelä-Karjalassa (ka 2,7) ja Uudellamaalla (ka 2,7). Erot eri maakuntien välillä olivat tilastollisesti erittäin merkitseviä ($p=0.000$).

Tulosta voidaan tulkita niin, että omistajanvaihdosasiantuntijoilla on olemassa markkinat, mutta niiden nykyistä tehokkaammalla markkinoinnilla olisi mahdollista saavuttaa nykyistä suurempi toiminnan volyyymi. Toinen mahdollisuus tilanteen parantamiseksi olisi uusien omistajanvaihdosasiantuntijoiden tuleminen markkinoille. Todennäköisesti ensimmäisen vaihtoehdon hyödyntämisellä tilanteen korjaaminen olisi nopeampaa, mutta omistajanvaihdoskoulutusta ei sovi unohtaa uusille asiantuntijoille (ks. Varamäki ym. 2011b). Kuvio 31 antaa myös viitteitä alueista, joissa on suhteellisesti eniten saavutettavaa palveluiden markkinoinnin tehostamisella.

Kuinka hyvin tiedätte, mistä löytää ov-asiantuntijan, mikäli siihen on tarvetta?	1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=minulla ei ole lainkaan tietoa ov-asiantuntijoista 5=minulla on valmiit kontaktit ov-asiantuntijoihin
	%	%	%	%	%	
Kainuu	17	3	29	29	23	3,4
Pohjois-Karjala	10	16	25	33	16	3,3
Satakunta	14	14	26	26	19	3,2
Pohjanmaa	20	11	22	22	25	3,2
Pohjois-Pohjanmaa	12	20	25	22	22	3,2
Etelä-Pohjanmaa	16	14	30	22	18	3,1
Keski-Pohjanmaa	17	13	29	25	17	3,1
Varsinais-Suomi	15	16	30	20	19	3,1
Pohjois-Savo	22	10	26	20	23	3,1
Pirkanmaa	18	16	27	20	18	3,0
Päijät-Häme	20	17	23	20	20	3,0
Keski-Suomi	19	16	24	22	18	3,0
Koko Suomi	21	17	26	19	17	3,0
Lappi	18	27	24	14	18	2,9
Kanta-Häme	22	16	31	16	15	2,9
Kymenlaakso	25	15	28	21	10	2,8
Uusimaa	29	18	23	15	15	2,7
Etelä-Karjala	30	20	20	13	17	2,7
Etelä-Savo	26	28	25	8	14	2,6
p=0,000						

Kuvio 32. Tieto omistajanvaihdosasiantuntijoista maakunnittain.

2.7 Luopuja-yrittäjän elämä omistajanvaihdoksen jälkeen

Tässä aluvussa on käsitelty tulevien yritystoiminnasta luopuvien arvioita omasta eläketurvastaan sekä mahdollisista rooleista omassa tai muiden yrityksissä.

2.7.1 Luopujien eläketurva

Vastaajista 42 % arvioi lakisääteisen eläketurvansa tason niukaksi. Kohtuullisena tasoa piti 48 % ja hyvänä vain 10 % (Taulukko 19). Nämä vastaavat aikaisempia tutkimustuloksia yrittäjien eläketurvankertymistä. Vapaaehtoisia eläkejärjestelyitä oli käytössä 62 %:lla. Edelleen 26 % arvioi, että omistajanvaihdoksesta kertyy heille merkittävässä määrin varallisuutta. Kuitenkin kolme neljäsosa oli sitä mieltä, ettei varallisuutta kerry merkittävässä määrin.

Taulukko 19. Luopujien eläketurva.

Millaisena pidätte lakisääteistä eläketurvaanne?	Lukumäärä	%
Niukkana	1183	42
Kohtuullisena	1359	48
Hyvänä	279	10
Yhteensä	2821	100
Onko teillä käytössänne vapaaehtoisia eläkejärjestelyjä?		
Kyllä	1751	62
Ei	1063	38
Yhteensä	2814	100
Missä määrin arvioitte yrityksen omistajanvaihdoksesta kertyvän / jäävän teille varallisuutta?		
Ei merkittävässä määrin	2050	74
Merkittävässä määrin	704	26
Yhteensä	2754	100

Taulukossa 20 on kuvattu yrittäjien omaa arviota eläketurvasta maakunnittain. Taulukkoon on ympyröity suurin frekvenssi joka maakunnasta. Erot eri maakuntien välillä olivat tilastollisesti melkein merkitseviä ($p=0.011$). Suurimmassa osassa maakuntia enemmistö on pitänyt eläketurvaansa kohtuullisena. Niukkana eläketurvaa piti enin osa vastaajista Keski-Suomessa (56 %), Keski-Pohjanmaalla (50 %), Pirkanmaalla (48 %), Etelä-Pohjanmaalla (47 %) ja Pohjois-Savossa (47 %). Kainuun yrittäjät pitivät omaa eläkekertymänsä parhaimpana. Siellä 18 % piti eläkekertymänsä hyvänä, 53 % kohtuullisena ja 29 % niukkana.

Korkeakoulutaustaiset yrittäjät ($p=0.000$) ja miehet ($p=0.001$) pitivät omaa eläketurvaansa parempana kuin muut. Samoin myös osakeyhtiötaustaiset ($p=0.000$), teollisuusyritykset ja kaupan alan yritykset ($p=0.000$) sekä yli 10 työntekijän yritykset ($p=0.000$) erottuivat omasta taustaryhmästään tilastollisesti erittäin merkitsevästi. Varallisuutta oli kertymässä suhteessa eniten miehille ($p=0.000$), osakeyhtiötaustaisille ($p=0.000$), portfolio- tai sarjayrittäjille ($p=0.000$), perheyrittäjille ($p=0.000$), teollisuusyrityksille sekä yli 10 työntekijän yrityksille ($p=0.000$). Eri jatkuvuusnäköm

vaikuttivat eläketurvan suuruuteen siten, että parhaimpina omaa eläketurvaansa pitivät yrittäjät tiimiyrityksistä eli yritykset, joissa muut omistajat olivat jatkamassa toimintaa kyseisen yrittäjän eläköitymisen jälkeen. Heistä 26 % piti eläketurvaansa niukkana, kun sukupolvenvaihdosta suunnittelevista niukkana eläketurvaa piti 39 %, myyntiä suunnittelevista 42 % ja yritystään lopettamassa olevista peräti 51 % piti eläketurvaansa niukkana ($p=0.000$). Täysin sama tilanne oli varallisuuden kertymisen suhteen.

Tulos antaa viitteitä siitä, että eläketurvan tason korreloi liiketoiminnan kannattavuuden kanssa. Eläkevakuutuspalvelujen tehokkaammalla markkinoinnilla tilanne ei välttämättä olisi nykyistä paljoo parempi. Toisaalta tulos antaa viitteitä siitä, että yksi selittävä tekijä yritystoiminnan lopettamissuunnitelmiin on liiketoiminnan heikko kannattavuus.

Taulukko 20. Eläketurvan taso maakunnittain.

Millaisena pidätte lakisääteistä eläketurvaanne?	Niukkana	Kohtuullisena	Hyvänä
	%	%	%
Etelä-Karjala	44	51	6
Etelä-Pohjanmaa	47	43	10
Etelä-Savo	47	48	6
Kainuu	29	53	18
Kanta-Häme	31	60	10
Keski-Pohjanmaa	50	44	6
Keski-Suomi	56	38	7
Kymenlaakso	36	52	12
Lappi	39	54	7
Päijät-Häme	42	50	8
Pirkanmaa	48	42	9
Pohjanmaa	30	55	15
Pohjois-Karjala	46	49	5
Pohjois-Pohjanmaa	41	48	11
Pohjois-Savo	47	43	10
Satakunta	39	53	8
Uusimaa	38	51	12
Varsinais-Suomi	42	46	12
Koko Suomi	42	48	10

Vapaaehtoisia eläkejärjestelyitä oli eniten Pohjanmaalla (74 %) (Taulukko 21). Myös Etelä-Savossa (69 %) ja Etelä-Karjalassa (68 %) vapaaehtoisia eläkejärjestelyitä oli lähes 70 %:lla. Vähiten vapaaehtoisia eläkejärjestelyitä oli Pohjois-Savossa (52 %). Erot eri maakuntien välillä eivät olleet kuitenkaan tilastollisesti merkitseviä ($p=0.247$).

Taulukko 21. Vapaaehtoiset eläkejärjestelyt maakunnittain.

Onko teillä käytössänne vapaaehtoisia eläkejärjestelyjä?	Kyllä %	Ei %
Etelä-Karjala	68	32
Etelä-Pohjanmaa	64	36
Etelä-Savo	69	31
Kainuu	59	41
Kanta-Häme	64	36
Keski-Pohjanmaa	63	38
Keski-Suomi	59	41
Kymenlaakso	62	38
Lappi	66	34
Päijät-Häme	60	40
Pirkanmaa	65	35
Pohjanmaa	74	26
Pohjois-Karjala	58	42
Pohjois-Pohjanmaa	59	41
Pohjois-Savo	52	48
Satakunta	59	41
Uusimaa	61	39
Varsinais-Suomi	65	35
Koko Suomi	62	38

Myöskään omistajanvaihdoksessa kertyvän varallisuuden suhteen ei maakuntien välillä ollut tilastollisesti merkitsevää eroa ($p=0.117$) (Taulukko 22). Keski-Pohjanmaalla oli eniten niitä (35 %), jotka arvioivat varallisuutta kertyvän merkittävässä määrin. Toiseksi eniten heitä oli Pohjanmaalla (34 %) ja kolmanneksi eniten Kainuussa (31 %) ja Varsinais-Suomessa (31 %). Etelä-Karjalassa oli vähiten niitä (16 %), jotka arvioivat varallisuutta kertyvän merkittävässä määrin.

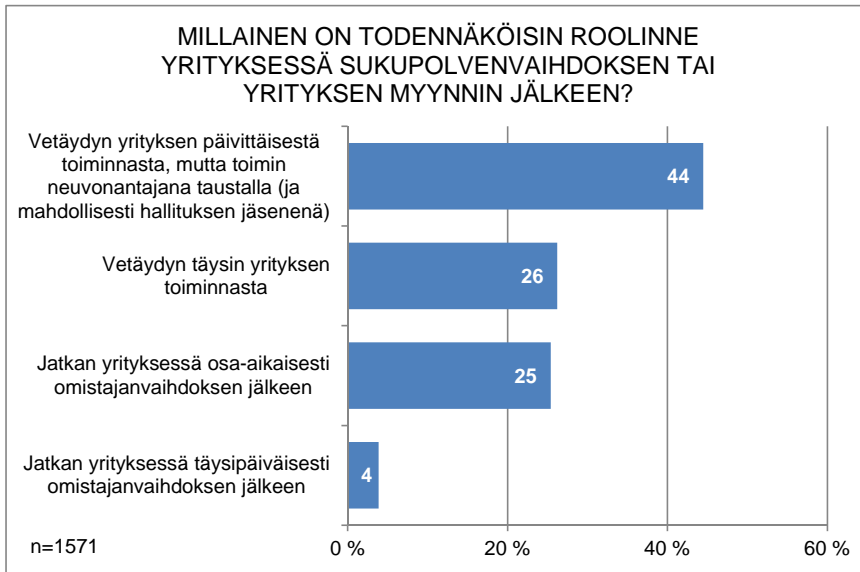
Taulukko 22. Omistajanvaihdoksesta kertyvän varallisuuden taso maakunnittain.

Missä määrin arvioitte yrityksenne omistajanvaihdoksesta kertyvän/jäävän teille varallisuutta?	Ei merkittävässä määrin	Merkittävässä määrin
	%	%
Etelä-Karjala	84	16
Etelä-Pohjanmaa	74	26
Etelä-Savo	71	29
Kainuu	69	31
Kanta-Häme	73	27
Keski-Pohjanmaa	65	35
Keski-Suomi	82	18
Kymenlaakso	79	21
Lappi	72	28
Päijät-Häme	78	22
Pirkanmaa	73	27
Pohjanmaa	66	34
Pohjois-Karjala	77	23
Pohjois-Pohjanmaa	72	28
Pohjois-Savo	78	22
Satakunta	80	20
Uusimaa	75	25
Varsinais-Suomi	69	31
Koko Suomi	74	26

2.7.2 Luopujan rooli omistajanvaihdoksen jälkeen

Vastaajia, jotka ovat suunnitelleet sukupolvenvaihdosta yrityksessään tai yrityksen myyntiä ulkopuolisille, pyydettiin arvioimaan omaa rooliaan suhteessa yritykseen omistajanvaihdoksen jälkeen (Kuvio 33). Yhteensä kolme neljäsosaa näki itsellään jotain roolia yrityksessä vielä omistajanvaihdoksen jälkeenkin. 44 % arvioi omistajanvaihdoksen jälkeen vetäytyvänsä yrityksen päivittäisestä toiminnasta, mutta toimia kuitenkin neuvonantajana taustalla. Tämä on hieno asia, koska aiemmat omat ja muiden omistajanvaihdostutkimukset osoittavat, että ideaalisessa suku- tai omistajanvaihdoksessa luopuja vetäytyy ja antaa ohjat jatkajille, mutta on kuitenkin taustalla neuvonantajana ja tukena (esim. Varamäki toim. 2007; Hautala 2006; Stenholm 2003; Handler 1990). Toisaalta on myös tutkimustuloksia siitä, että luopujan kyvyttömyys päästää irti yrityksestään on tunnustettu yhdeksi merkittäväksi esteeksi onnistuneelle omistajavaihdokselle Sharma, Chrisman Pablo & Chua 2001). Tässä tutkimuksessa 26 % luopujista arvioi täysin vetäytyvänsä omistajanvaihdoksen jälkeen yrityksen toiminnasta. Neljännes aikoo jatkaa yrityksessä osa-aikaisesti omistajanvaihdoksen jäl-

keen ja 4 % aikoo jatkaa edelleen täysipäiväisesti. Keskimäärin sekä osa-aikaista tai täysiaikaista jatkamista suunnittelevat aikovat jatkaa 2,9 vuotta omistajanvaihdoksen jälkeen. Täysiaikaisesti jatkoa suunnittelevista yhden vuoden aikoo jatkaa 37 %, 2 vuotta 18 %, 3 vuotta 18 % ja 4 vuotta tai enemmän 27 %. Osa-aikaista jatkoa suunnittelevista neljännnes aikoo jatkaa vuoden, neljännnes kaksi vuotta, neljännnes kolme vuotta ja neljännnes 4 vuotta tai enemmän.



Kuvio 33. Luopujan rooli omistajanvaihdoksen jälkeen omassa yrityksessään.

Naisten ja miesten välillä oli tilastollisesti erittäin merkitsevää eroa ($p=0.000$) omistajanvaihdoksen jälkeisten rooliodotusten suhteen. Naiset (42 %) aikovat selvästi miehiä (21 %) enemmän vetäytyä täysin yrityksen toiminnasta omistajanvaihdoksen jälkeen. Perheyrittysten yrittäjät aikovat ei-perheyrittäjiä useammin jatkaa yrityksessä joko taustaneuvonantajina (46 % vs. 40 %) tai osa-aikaisesti työskentelemällä yrityksessä (28 % vs. 18 %) ($p=0.001$). Myös yrityksen koko korreloi luopumisen jälkeisen roolin aktiivisuuden kanssa eli mitä isompi yritys sen enemmän luopuva yrittäjä ajatteli itselleen roolia yrityksen palveluksessa tai taustaneuvonantajana ($p=0.000$).

Maakunnittainen jakauma luopujan roolista omassa yrityksessään omistajanvaihdoksen jälkeen käy ilmi taulukosta 23. Erot eri maakuntien välillä eivät ole suuria. Khiin neliötestin edellytykset eivät ole voimassa, joten erojen tilastollista merkitsevyyttä ei pystytä testaamaan. Etelä-Karjalaa lukuun ottamatta muissa maakunnissa enin osa (36–50 %) vastaajista aikoo vetäytyä omistajanvaihdoksen jälkeen yrityksen päivittäisestä toiminnasta, mutta toimia kuitenkin taustalla neuvonantajana. Etelä-Karjalassa enin osa vastaajista (46 %) aikoo jatkaa yrityksessä osa-aikaisesti omistajanvaihdoksen jälkeen.

Taulukko 23. Luopujan rooli omassa yrityksessään omistajanvaihdoksen jälkeen maakunnittain.

Millainen on todennäköisin roolinne yrityksessä sukupolvenvaihdoksen tai yrityksen myynnin jälkeen?	Jatkan yrityksessä täysipäiväisesti omistajanvaihdoksen jälkeen %	Jatkan yrityksessä osa-aikaisesti omistajanvaihdoksen jälkeen %	Vetäydyn yrityksen päivittäisestä toiminnasta, mutta toimin neuvonantajana taustalla (ja mahdollisesti hallituksen jäsenenä) %	Vetäydyn täysin yrityksen toiminnasta %
Etelä-Karjala	3	46	18	33
Etelä-Pohjanmaa	6	30	42	21
Etelä-Savo	5	19	45	31
Kainuu	10	25	50	15
Kanta-Häme		16	50	34
Keski-Pohjanmaa		25	46	29
Keski-Suomi	5	24	42	28
Kymenlaakso		31	36	33
Lappi	7	24	45	24
Päijät-Häme	7	25	42	26
Pirkanmaa	2	28	45	26
Pohjanmaa	13	24	36	27
Pohjois-Karjala	5	30	39	27
Pohjois-Pohjanmaa	2	33	48	18
Pohjois-Savo		22	47	31
Satakunta	3	25	43	28
Uusimaa	4	21	49	26
Varsinais-Suomi	3	25	49	24
Koko Suomi	4	25	44	26

Osa vastaajista oli myös erittäin kiinnostunut erilaisista asiantuntijatehtävistä muissa yrityksissä oman omistajanvaihdoksensa tai yritystoiminnasta luopumisensa jälkeen. Eniten vastaajia kiinnostaa jäsenyys jonkun yrityksen advisory board -tyyppisessä asiantuntijaryhmässä, mikä on muutamien viimeisten vuosien aikana noussut varteenotettavaksi yrityksen liiketoiminnan kehittämisen työvälineeksi (Kuvio 34). Erityisesti Etelä-Pohjanmaalla on panostettu konseptin kehittämiseen myös julkisia varoja. Advisory board -toiminta tarkoittaa luottamuksellista ja systemaattista yrityksen liiketoiminnan kehittämistä. Ryhmän jäsenet ovat ulkopuolisia neuvonantajia, joilla ei kuitenkaan ole päätösvaltaa, eivätkä he ole hallituksen jäsenten tavoin juridisesti vastuussa. Yrityksen tilanne, tarve ja tavoitteet määrittävät ryhmän jäsenet ja toimintatavat. 25 % oli kiinnostunut tällaisesta toiminnasta (arvio 4 tai 5 asteikolla 1= en ole lainkaan kiinnostunut, 5=erittäin kiinnostunut). Advisory board sai myös korkeimman keskiarvon (2,4). Toiseksi eniten vastaajia kiinnosti mentorin rooli. 22 % oli kiinnostunut tästä (ka 2,3). Yrityskummius (ka 2,1) ja hallitusjäsenyys (ka 2,1) kiinnostivat

noin viidennestä. Vähiten annetuista vaihtoehtoista kiinnosti pääomasijoittajana toimiminen (ka 1,5) tai uuden yrityksen tai liiketoiminnan ostaminen itselle (ka 1,3). Vaikka pääomasijoittamisesta oli kiinnostunut vain 6 %, tarkoittaa se tässä aineistossa, että 156 yrittäjää oli tästä kiinnostunut ja se on iso määrä valtakunnallisesti. Mikäli tämä tulos suhteutetaan kaikkiin suomalaisiin vähintään 55-vuotiaisiin yrittäjiin, tarkoittaisi se yli 4 400 pääomasijoittamisesta kiinnostunutta yrittäjää. Edellä mainitut lukemat ovat positiivisia ja ne tarkoittavat, että melkoinen määrä yrittäjyyden kokemusta, asiantuntemusta, näkemystä ja pääomaa olisi seuraavien vuosien aikana tarjolla nuorempien yrittäjien liiketoiminnan tueksi. Maakunnittain olisi hyvä tarttua tähän keräämällä asiantuntijapoolia reserviin nuorempien yrittäjien tarpeita varten. Käytännössä yritysostoja omistajanvaihdoksen jälkeen suunnitteli 78 yrittäjää, mikä sekin on ilahduttava määrä. Koko Suomen yrityskantaan suhteutettuna tämä tarkoittaisi 2 200 yrittäjää.

Oletteko omistajanvaihdoksen jälkeen kiinnostunut	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=en ole lainkaan kiinnostunut 5=olen erittäin kiinnostunut
toimimaan jonkun muun yrityksen/yrittäjän						
asiantuntijaryhmässä (advisory boardissa)	40	15	20	17	8	2,4
mentorina	39	16	23	16	6	2,3
yrityskummina	44	19	20	12	5	2,1
hallituksessa	52	13	16	13	7	2,1
pääomasijoittajana	69	15	10	5	1	1,5
ostamaan itsellenne uuden yrityksen/liiketoiminnan	83	10	5	2	1	1,3
n ≈ 2605						

Kuvio 34. Kiinnostus asiantuntijatehtäviin muissa yrityksissä.

Maakunnittaiset tulokset käyvät ilmi taulukosta 24. Kunkin maakunnan kohdalla on ympyröitä suurimman keskiarvon saaneet eli eniten kiinnostusta herättäneet asiantuntijaroolit. Suurimmassa osassa maakuntia eniten on kiinnostanut advisory board -jäsenyys tai mentorointi. Etelä-Savossa myös yrityskummius on kiinnostanut saman verran kuin mentorointi. Yrityskummin roolia lukuun ottamatta kaikissa muissa kohdissa maakuntien välillä oli tilastollisesti merkitseviä tai suuntaa antavia eroja. Tulosta voidaan tulkita niin, että advisory board -toiminnalle olisi tilausta koko maassa. Tosin tässäkin asiassa markkinoiden kehittymisen kannalta olennaista olisi selvittää myös palvelun tarvetta eli kysyntää.

Taulukko 24. Kiinnostus asiantuntijatehtäviin muissa yrityksissä maakunnittain.

Oletteko omistajanvaihdoksen jälkeen kiinnostunut toimimaan jossain seuraavista?	Jonkun muun yrityksen hallituksessa	Jonkun muun yrityksen asiantuntijaryhmässä (advisory board)	Jonkun muun yrityksen/yrittäjän mentorina	Jonkun muun yrityksen/yrittäjän yrityskummina	Jonkun muun yrityksen pääomasijoittajana	Ostamaan itsellenne uuden yrityksen/liiketoiminnan
Etelä-Karjala	1,9	2,1	2,1	1,8	1,2	1,1
Etelä-Pohjanmaa	2,1	2,3	2,2	2,0	1,5	1,3
Etelä-Savo	1,8	1,9	2,0	2,0	1,4	1,2
Kainuu	1,8	2,3	2,0	2,1	1,2	1,1
Kanta-Häme	2,1	2,4	2,2	2,1	1,5	1,2
Keski-Pohjanmaa	2,0	2,3	2,5	2,2	1,4	1,2
Keski-Suomi	2,1	2,4	2,4	2,3	1,6	1,3
Kymenlaakso	1,9	2,3	2,2	2,0	1,5	1,2
Lappi	2,0	2,4	2,2	2,1	1,6	1,2
Päijät-Häme	2,3	2,6	2,4	2,3	1,6	1,3
Pirkanmaa	2,1	2,4	2,3	2,2	1,5	1,2
Pohjanmaa	2,1	2,3	2,3	2,1	1,8	1,4
Pohjois-Karjala	2,1	2,4	2,2	2,2	1,5	1,4
Pohjois-Pohjanmaa	2,1	2,4	2,2	2,2	1,6	1,2
Pohjois-Savo	2,1	2,3	2,4	2,3	1,7	1,3
Satakunta	1,9	2,3	2,3	2,1	1,4	1,2
Uusimaa	2,2	2,5	2,5	2,1	1,6	1,3
Varsinais-Suomi	2,3	2,4	2,4	2,2	1,7	1,4
Koko Suomi	2,1	2,4	2,3	2,1	1,5	1,3
p=	,031	,026	,066	,351	,019	,065
Keskiarvot asteikolla 1-5, 1=en ole lainkaan kiinnostunut, 5=olen erittäin kiinnostunut						

Viidellä edellä mainitusta väittämästä (poislukien uuden yrityksen tai liiketoiminnan ostaminen) voitiin muodostaa yksi keskiarvomuuttuja: LUOPUJAN KIINNOSTUS ASIANTUNTIJATEHTÄVISTÄ, jonka reliabiliteetti oli korkea ($\alpha=0,892$). Keskiarvomuuttuja on esitelty tarkemmin liitteessä 3. Seuraavassa taulukossa maakunnat on laitettu järjestykseen keskiarvomuuttujan suhteen. Kokonaisuudessaan eniten luopujat olivat kiinnostuneita asiantuntijatehtävistä Päijät-Hämeessä (ka 2,3) ja vähiten Etelä-Savossa (ka 1,9), Etelä-Karjalassa (1,9) sekä Kainuussa (ka 1,9). Erot maakuntien välillä olivat tilastollisesti suuntaa antavia ($p=0.065$).

Taulukko 25. LUOPUJAN KIINNOSTUS ASIANTUNTIJATEHTÄVISTÄ maakunnittain.

KIINNOSTUS OMISTAJANVAIHDOKSEN JÄLKEEN	Luopujan kiinnostus asiantuntijatehtävistä (alpha 0,892)
Päijät-Häme	2,3
Uusimaa	2,2
Varsinais-Suomi	2,2
Pohjois-Savo	2,2
Keski-Suomi	2,2
Pirkanmaa	2,1
Pohjois-Pohjanmaa	2,1
Koko Suomi	2,1
Pohjanmaa	2,1
Keski-Pohjanmaa	2,1
Pohjois-Karjala	2,1
Lappi	2,1
Kanta-Häme	2,1
Kymenlaakso	2,0
Etelä-Pohjanmaa	2,0
Satakunta	2,0
Kainuu	1,9
Etelä-Karjala	1,9
Etelä-Savo	1,9

Miehet olivat naisia kiinnostuneempia erilaisista ASIANTUNTIJATEHTÄVISTÄ muissa yrityksissä ($p=0.000$). Edelleen mitä nuorempi tai koulutetumpi yrittäjä, sen kiinnostuneempi hän oli erilaisista asiantuntijarooleista ($p=0.000$). Samoin portfolio- tai sarjayrittäjät olivat kiinnostuneempia kuin ei-portfolioyrittäjät ($p=0.000$) ja isompien yritysten yrittäjät kiinnostuneempia kuin pienimpien yritysten yrittäjät ($p=0.000$). Perheyrittäjät olivat myös kiinnostuneempia kuin ei-perheyrittäjät ($p=0.020$) ja palvelualan yrittäjät kiinnostuneempia kuin muiden toimialojen yrittäjät ($p=0.010$). Samoin eri jatkuvuusnäkömään mukaan tarkasteltuna kiinnostuneempia asiantuntijatehtävistä olivat sellaiset yrittäjät, jotka olivat toimineet tiimiyrityksissä eli joissa muut omistajat olivat vielä jatkamassa toimintaa kyseisen yrittäjän jälkeen ($p=0.001$).

Ja ristiintaulukointi osoitti myös sen, että yrittäjät, jotka ovat pärjänneet omissa yritystoiminnassaan parhaiten, olivat halukkaampia jakamaan omaa osaamistaan, kokemustaan ja myös pääomaa muiden yritysten hyväksi oman omistajanvaihdoksen jälkeen. Tähän joukkoon kuuluvilla on osoittaa näyttöjä osaamisestaan ja sillä saavutetuista tuloksista. Toimintaympäristön muutoksesta huolimatta

lienee vähintään kohtuullisen todennäköistä, että he onnistuvat menestyksen luomisessa myös lähitulevaisuudessa.

2.8 Yrityksen tulevaisuuden näkymät

Tässä aluvuossa on tarkasteltu yritysten kasvutavoitteita, investointiaikomuksia, kehittämisen painopisteitä, sitoutumista strategian toteuttamiseen, kilpailukykyä suhteessa kilpailijoihin sekä menestymisen mahdollisuuksia tulevaisuudessa.

2.8.1 Kasvutavoitteet

Vastaajia pyydettiin pohtimaan yrityksen tulevaisuuden tavoitteita viiden vuoden tähtäimellä. Yli kolmasosa, 35 %, tavoitteli kasvua. Kasvua tavoittelevista 97 % tavoitteli liikevaihdon kasvua, 28 % henkilöstömäärän kasvattamista ja 8 % yritysostoja. Tuoreimmassa pk-barometrissa (Pk-barometri 1/2012), jossa kaikkiaan voimakkaasti tai mahdollisuuksien mukaan kasvavia pk-yrityksiä oli 50 %. Luonnollisesti tämän ja pk-yritysbarometrin välistä eroa selittää ainakin vastaajien ikä. Yrityksen myyminen tai lopettaminen oli tavoitteena 31 %:lla ja toiminnan säilyttäminen nykyisellä tasolla 29 %:lla. Toiminnan supistamista tavoitteli 5 % vastaajista. Kohdan joku muu tavoite oli valinnut 16 vastaajaa. He olivat vastanneet tavoitteekseen mm. toimialan vaihdon, palvelukonseptin vaihdon, eläkkeen. (Taulukko 26).

Taulukko 26. Yrityksen tavoitteet viiden vuoden tähtäimellä.

Mikä on yrityksenne tärkein tavoite viiden vuoden tähtäimellä?	Lukumäärä	%
kasvu, minkä kasvattaminen:	977	35
liikevaihdon määrän kasvattaminen	946	97
henkilöstön määrän kasvattaminen	269	28
yritysostot tai liiketoiminnan ostot	77	8
yrityksen myyminen tai lopettaminen	862	31
toiminnan säilyttäminen nykyisellä tasolla	808	29
toiminnan supistaminen	151	5
muu tavoite	17	1
Yhteensä	2815	100

Suhteutettuna yllä olevat luvut Suomen Yrittäjien jäsenmäärään ja järjestäytymisasteeseen, on kaikista Suomen vähintään 55 -vuotiaista yrittäjistä noin 22 000:lla yrityksen tärkein tavoite kasvu ja noin 1 700:n tärkein kasvukeino yritysostot tai liiketoiminnan ostot. Näin esitettynä luvut vaikuttavat suurilta.

Nuoremmilla yrittäjillä (alle 58-vuotiailla) oli enemmän kasvutavoitteita kuin vanhemmilla (p=0.000). Samoin korkeakoulututkinnon suorittaneilla (p=0.013), osakeyhtiöillä (p=0.000), portfolio- tai sarjayrittäjillä (p=0.000), perheyriyksillä (p=0.000), teollisuusyriyksillä (p=0.000) ja suuremmilla yriyksillä (p=0.000) oli enemmän kasvutavoitteita kuin vertailuryhmillään. Jatkuvuusnäkyvien suhteen (p=0.000) eniten kasvutavoitteita oli sukupolvenvaihdosta suunnittelevilla (59 % tavoitteli kasvua). Seuraavaksi eniten kasvutavoitteita oli yrittäjillä, joilla muut omistajat olivat jatkamassa toimintaa (52 %) ja kolmanneksi eniten yriyksen myyntiä suunnittelevilla (32 %). Tulos on samankaltainen Etelä-Pohjanmaan omistajanvaihdosbarometrin kanssa.

Yriyksen tavoitteet maakunnittain on esitetty taulukossa 27. Erot eri maakuntien välillä ovat tilastollisesti suuntaa antavia (p=0.068). Kasvu on enimmällä osalla tavoitteena eri maakunnista paitsi Etelä-Savossa, Kainuussa ja Satakunnassa, joissa enimmällä osalla tavoitteena on toiminnan säilyttäminen nykyisellä tasolla ja Lapissa, Päijät-Hämeessä ja Pohjois-Savossa, joissa enimmällä osalla tavoitteena on yriyksen myyminen tai lopettaminen.

Taulukko 27. Yriyksen tavoitteet viiden vuoden tähtämellä maakunnittain.

Mikä on yriyksenne tärkein tavoite viiden vuoden tähtämellä?	Toiminnan supistaminen %	Toiminnan säilyttäminen nykyisellä tasolla %	Kasvu %	Yriyksen myyminen tai lopettaminen %
Etelä-Karjala	9	29	33	30
Etelä-Pohjanmaa	3	32	37	27
Etelä-Savo	3	31	28	38
Kainuu		40	34	26
Kanta-Häme	3	28	41	28
Keski-Pohjanmaa	4	31	44	21
Keski-Suomi	7	25	38	31
Kymenlaakso	4	33	34	29
Lappi	3	29	33	35
Päijät-Häme	5	20	35	40
Pirkanmaa	6	28	33	32
Pohjanmaa	4	29	36	31
Pohjois-Karjala	1	25	38	36
Pohjois-Pohjanmaa	2	31	36	31
Pohjois-Savo	10	30	24	37
Satakunta	9	35	23	33
Uusimaa	6	28	37	29
Varsinais-Suomi	7	28	40	26
Koko Suomi	5	29	35	31

Kasvua tavoittelevien kasvutavat on esitetty myös maakunnittain taulukossa 28. Kasvua ylipäänsä tavoittelevien yrittäjien kesken on maakunnittain nähtävissä eroja lähinnä henkilöstön määrän kasvattamisen tai yritys- ja liiketoimintaostojen osalta. Henkilöstön määrän tavoittelu vaihtelee suuresti maakunnittain 8 %:n (Kainuu) ja 41 %:n (Kymenlaakso) välillä. Yritys- ja liiketoimintaostojen tavoitteet vaihtelevat nollan (Kainuu ja Lappi) sekä 17 %:n (Pohjois-Karjala) välillä.

Taulukko 28. Kasvua tavoittelevien yritysten kasvutavat.

Mikäli yrityksen tärkein tavoite viiden vuoden tähtämällä on kasvu, minkä kasvu?	Henkilöstön määrän kasvattaminen	Liikevaihdon määrän kasvattaminen	Yritysosotot tai liiketoiminnan ostot
	%	%	%
Etelä-Karjala	18	100	5
Etelä-Pohjanmaa	19	100	7
Etelä-Savo	21	100	7
Kainuu	8	100	
Kanta-Häme	34	100	3
Keski-Pohjanmaa	14	95	5
Keski-Suomi	29	92	16
Kymenlaakso	41	91	6
Lappi	19	100	
Päijät-Häme	27	98	6
Pirkanmaa	26	100	8
Pohjanmaa	36	94	6
Pohjois-Karjala	19	92	17
Pohjois-Pohjanmaa	30	100	3
Pohjois-Savo	16	97	3
Satakunta	21	94	15
Uusimaa	31	98	9
Varsinais-Suomi	37	96	9
Koko Suomi	28	97	8

2.8.2 Investointiaikomukset

Vastaajia pyydettiin arvioimaan omia investointiaikomuksia seuraavan kahden vuoden aikana. (Kuvio 35). Annetuista vaihtoehdoista vastaajat olivat panostamassa eniten henkilökunnan osaamisen kehittämiseen (ka 2,7). 27 % aikoi panostaa merkittävästi (olivat valinneet 4 tai 5, asteikolla 1=ei lainkaan, 5=merkittävässä määrin) henkilökunnan osaamisen kehittämiseen seuraavan parin vuoden aikana. Tietotekniikkaan aikoi 16 % panostaa merkittävässä määrin (ka 2,4), koneisiin ja laitteisiin 13 % (ka 2,2), toimitiloihin 6 % (ka 1,6) ja yritys-/liiketoimintaostoihin 4 % (ka 1,4). Enemmän vastaajissa oli kuitenkin niitä, jotka eivät aikoneet panostaa lainkaan edellä mainittuihin asioihin

kuin niitä, jotka aikoivat panostaa merkittävässä määrin. Kohtaan muu oli vastannut 277. Näistä kommentteista suurin osa oli samoja kuin valmiit vaihtoehdot. Kaikkiaan 13 vastaajaa mainitsee T&K-toiminnan investointikohteeksi. Kasvuun ja yritystoiminnan laajentamiseen aikoo investoida yhteensä 10 vastaajaa. Markkinointiin ja mainontaan suunnittelee investoivansa kuusi vastaajaa. Muuhun omaisuuteen (kuten osakkeisiin ja sijoitustoimintaan) aikoo investoida neljä vastaajaa. Yrityksen kansainvälistyminen tulee olemaan kolmen yrityksen investointikohteena ja niin ikään kolme yrittäjää aikoo investoida henkilökohtaiseen hyvinvointiinsa. Yhteistyösuhteisiin aiotaan investoida kahdessa yrityksessä. Kaksi vastaajaa aikoo investoida yrityksen myyntiin. Edellä mainittujen lisäksi yksittäisiä mainintoja investointikohteena saivat mm. synergian aikaansaaminen, materiaalit, tuotteistaminen, erikoistuminen, automaatio, autot.

Missä määrin yrityksellänne on aiomus investoida seuraavan 1-2 vuoden aikana seuraaviin kohteisiin?	1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=ei lainkaan 5=erittäin merkittävässä määrin
	%	%	%	%	%	
henkilökunnan osaamiseen	22	18	33	21	6	2,7
tietotekniikkaan	22	31	30	13	3	2,4
koneisiin ja laitteisiin	34	28	25	10	3	2,2
toimitiloihin	66	16	11	4	2	1,6
yritys-/liiketoimintaostoihin	73	15	8	3	1	1,4
jokin muu	77	5	8	4	6	1,6
n ≈ 2576, muu-kohta n=277						

Kuvio 35. Investointiaikomukset seuraavan kahden vuoden aikana.

Maakunnittaiset investointiaikomukset on esitetty taulukossa 29. Taulukossa on ympyröity suurimman keskiarvon saanut investointikohta jokaisen maakunnan osalta. Kuten taulukosta näkyy, jokaisessa maakunnassa tärkein investointikohta on henkilökunnan osaamiseen panostaminen. Tämän kohdan osalta ei maakuntien välillä ole tilastollisesti merkitseviä eroja. Sen sijaan kone- ja laiteinvestointien ($p=0.000$), toimitilainvestointien ($p=0.003$), yritys- ja liiketoimintaostojen ($p=0.002$) sekä tietotekniikkainvestointien ($p=0.060$) suhteen maakuntien välillä on tilastollisesti merkitseviä eroja. Kone- ja laiteinvestointiaikomukset ovat suurimmat Kainuussa (ka 2,5), Etelä-Karjalassa (ka 2,4), Etelä-Pohjanmaalla (ka 2,4), Keski-Suomessa (ka 2,4) sekä Pohjanmaalla (2,4). Toimitila-aikomuksia on eniten Etelä-Pohjanmaalla (ka 1,8), Keski-Suomessa (ka 1,8) ja Pohjois-Pohjanmaalla (ka 1,8). Tietotekniikkainvestointiaikomukset ovat suurimmat Keski-Suomessa (ka 2,7) ja Pohjanmaalla (ka 2,7) ja yritys- ja liiketoimintaostoaikomukset Keski-Suomessa (ka 1,7).

Taulukko 29. Investointiaikomukset seuraavan kahden vuoden aikana maakunnittain.

Missä määrin yrityksellänne on aikomus investoida seuraavan 1-2 vuoden aikana seuraaviin kohteisiin?	Toimitilat	Koneet ja laitteet	Tietotekniikka	Henkilökunnan osaaminen	Yritys- ja liiketoimintatostot
Etelä-Karjala	1,6	2,4	2,5	2,6	1,4
Etelä-Pohjanmaa	1,8	2,4	2,5	2,8	1,5
Etelä-Savo	1,6	2,2	2,2	2,7	1,5
Kainuu	1,6	2,5	2,5	2,6	1,4
Kanta-Häme	1,6	2,2	2,4	2,8	1,3
Keski-Pohjanmaa	1,5	2,1	2,4	2,8	1,4
Keski-Suomi	1,8	2,4	2,7	2,8	1,7
Kymenlaakso	1,6	2,2	2,3	2,7	1,4
Lappi	1,7	2,2	2,3	2,8	1,6
Päijät-Häme	1,6	2,3	2,4	2,8	1,4
Pirkanmaa	1,7	2,2	2,4	2,6	1,4
Pohjanmaa	1,5	2,4	2,7	2,9	1,3
Pohjois-Karjala	1,7	2,3	2,5	2,8	1,6
Pohjois-Pohjanmaa	1,8	2,3	2,5	2,8	1,4
Pohjois-Savo	1,6	2,1	2,5	2,7	1,4
Satakunta	1,5	2,1	2,2	2,5	1,4
Uusimaa	1,4	2,0	2,4	2,7	1,4
Varsinais-Suomi	1,7	2,3	2,5	2,7	1,5
Koko Suomi	1,6	2,2	2,4	2,7	1,4
p=	0,003	0,000	0,060	0,516	0,002
Keskiarvot asteikolla 1-5, 1=ei lainkaan, 5=erittäin merkittävässä määrin					

Neljästä edellä mainitusta väittämästä (poislukien yritys- ja liiketoimintaostot) voitiin muodostaa yksi keskiarvomuuttuja: INVESTOINTIAIKOMUKSET, jonka reliabiliteetti oli korkea ($\alpha=0,790$). Keskiarvomuuttuja on esitelty tarkemmin liitteessä 3. Seuraavassa taulukossa maakunnat on laitettu järjestykseen keskiarvomuuttujan suhteen. Kokonaisuudessaan eniten investointiaikomuksia oli Keski-Suomessa, Pohjois-Pohjanmaalla, Kainuussa, Pohjanmaalla ja Etelä-Pohjanmaalla, joissa kaikissa keskiarvo oli 2,4. Vähäisimpiä investointiaikomukset olivat Satakunnassa (ka 2,1). Erot maakuntien välillä olivat tilastollisesti melkein merkitseviä ($p=0,014$).

Taulukko 30. INVESTOINTIAIKOMUKSET maakunnittain.

SEURAAVAN 1-2 VUODEN AIKANA	Investointiaikomukset (alpha 0,790)
Keski-Suomi	2,4
Pohjois-Pohjanmaa	2,4
Kainuu	2,4
Pohjanmaa	2,4
Etelä-Pohjanmaa	2,4
Pohjois-Karjala	2,3
Etelä-Karjala	2,3
Varsinais-Suomi	2,3
Päijät-Häme	2,3
Lappi	2,3
Etelä-Savo	2,3
Kanta-Häme	2,3
Keski-Pohjanmaa	2,3
Koko Suomi	2,3
Pirkanmaa	2,3
Pohjois-Savo	2,2
Kymenlaakso	2,2
Uusimaa	2,2
Satakunta	2,1

Myös investointiaikomukset olivat suurimmat nuoremmilla yrittäjillä ($p=0.000$), korkeakoulututkinnon suorittaneilla ($p=0.000$), osakeyhtiöillä ($p=0.000$), portfolio- tai sarjayrittäjillä, perheyrittäjillä ($p=0.000$), teollisuusyrityksillä ($p=0.000$) ja suuremmilla yrityksillä. Jatkuvuusnäkömien suhteen ($p=0.000$) kasvutavoitteiden tavoin myös investointiaikomuksia oli eniten sukupolvenvaihdosta suunnittelevilla (ka 2,7). Seuraavasti eniten investointiaikeita oli yrittäjillä, joilla muut omistajat olivat jatkamassa toimintaa hänen jälkeensä (ka 2,5) ja kolmanneksi eniten yrityksen myyntiä suunnittelevilla (ka 2,3). Tämä osoittaa, että yrityksen myyntiä suunnittelevat eivät mielellään enää investoi niin paljon eivätkä halua ottaa riskiä kuten esim. sukupolvenvaihdosta suunnittelevat, jotka toimivat pidemmällä aikajänteellä.

Ristiintaulukointi osoitti myös, että ne yrittäjät, joilla oli paljon investointiaikomuksia, panostivat selkeästi enemmän sekä uuden että olemassa olevan kehittämiseen kuin ne, joilla oli vähän investointiaikomuksia ja he luonnollisesti tavoittelivat enemmän myös kasvua. He myös halusivat lasten enemmän jatkavan yritystoimintaa ja he suunnittelivat jatkavansa pidempään ja tiiviimmin yrityk-

sen taustalla jatkossakin, vaikka jäisivät itse eläkkeelle. He myös olivat sitoutuneempia strategian toteuttamiseen ja pitivät yrityksensä näkymiä ylipäänsä positiivisempina. Edelleen näillä aktiivisilla yrittäjillä oli enemmän halua toimia muidenkin yritysten asiantuntijoina jatkossa.

2.8.3 Yrityksen kehittämisen painopisteet

Marchin (1991) mukaan yritysten tulisi hakea tasapainoa kahden erilaisten kehittämistoimien välillä, jotta yritys voisi selviytyä ja menestyä. Exploitation -toiminnalla March viittaa nykyisten toimintojen, tuotteiden ja prosessien kehittämiseen, parantamiseen ja tehostamiseen eli ns. olemassa olevan kehittämiseen. Toisaalta exploration -toiminnalla hän viittaa uuden tiedon, osaamisen, ja teknologioiden etsimiseen ja omaksumiseen eli ns. uuden kehittämiseen. March (1991) mukaan yritykset voivat keskittyä vain yhteen kehittämistoimintaan kerrallaan, kun taas Katila ja Ahuja (2002) ovat olleet sitä mieltä, että yritykset voivat keskittyä molempiin kehittämistoimiin yhtä aikaa. Tässä tutkimuksessa lähtökohtaotetuksena on ollut jälkimmäinen lähestymistapa eli että yritys voi keskittyä sekä exploration- että exploitation -kehittämistöimiin samanaikaisesti. Mielenkiintoinen kysymys liittyy siihen, miten aktiivisia vähintään 55-vuotiaat yrittäjät ovat näiden kahden eri tyyppisten kehittämistöimien suhteen. Aikaisemmissa Etelä-Pohjanmaan omistajanvaihdosbarometreissa yli 50-vuotiailla yrittäjillä on painottunut selkeästi olemassa olevan kehittäminen ja tehostaminen uuden kehittämisen sijasta.

He ja Wong (2004) operationalisoivat exploitation -toiminnan olemassa olevien tuotteiden laadun parantamiseksi, tuotannon kulujen vähentämiseksi, raaka-aineiden käytön vähentämiseksi ja tuotannon joustavuuden lisäämiseksi. Exploration -toiminnan esimerkkeinä heillä oli mm. uuden sukupolven tuotteiden kehittäminen, uusien teknologioiden omaksuminen sekä uusien markkina-alueiden löytäminen. Tätä operationalisointia on aiemmin hyödynnetty Etelä-Pohjanmaan omistajanvaihdosbarometreissa ja myös tässä tutkimuksessa. Sekä exploration- (olemassa olevien tuotteiden valikoiman kasvattaminen, uusien markkina-alueiden löytäminen, uusien tuotteiden kehittäminen, uusien teknologioiden omaksuminen) että exploitation (toiminnan tehostaminen, kulujen vähentäminen, joustavuuden lisääminen, olemassa olevien tuotteiden laadun parantaminen)-kehittämistöimintoja mitattiin molempia neljän kysymyksen avulla (Cronbach's Alpha UUDEN KEHITTÄMISEN (exploration) -muuttujalla 0.838 ja OLEMASSA OLEVAN KEHITTÄMISEN (exploitation) -muuttujalla 0.839). Lisäksi vaihtoehtoihin lisättiin toiminnan osien ulkoistaminen, mutta sitä ei sisällytetty exploration – exploitation –muuttujiin, koska se laski muuttujien reliabiliteettia.

Kuviosta 36 käy ilmi vastaajien arviointi erikseen jokaisen kymmenen osa-alueen kohdalla, kuinka vahvoja yrityksen kehittämisen painopisteitä ne tällä hetkellä ovat. Taulukossa on kuvattuna sekä vastausjakaumat että keskiarvot. Yksittäisistä kehittämisen eri painopisteistä toiminnan tehostaminen (ka 3,4, asteikko 1=ei lainkaan painopiste, 5=vahva painopiste), olemassa olevien tuotteiden ja palvelujen laadun parantaminen (ka 3,3) sekä kulujen vähentäminen (ka 3,5) nousivat vahvimmit painopisteiksi tämänhetkessä toiminnassa. Muut kehittämiskohteet jäivät alle kolmen keskiarvon. Toiminnan osien ulkoistaminen sai selkeästi muita kehittämisen osa-alueita alhaisimpia arvioita (ka 1,9). Tulokset ovat täysin samankaltaisia Etelä-Pohjanmaan aikaisempien omistajanvaihdosbarometritulosten kanssa (esim. Varamäki ym. 2010).

Missä ovat yrityksenne kehittämisen painopisteet tällä hetkellä?	1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=ei lainkaan painopiste 5=vahva painopiste
	%	%	%	%	%	
Toiminnan tehostaminen	10	11	27	35	17	3,4
Olemassa olevien tuotteiden/ palvelujen laadun parantaminen	9	12	29	35	14	3,3
Kulujen vähentäminen	11	16	26	28	19	3,3
Olemassa olevien tuotteiden/ palvelujen valikoiman kasvattaminen	19	18	26	26	11	2,9
Joustavuuden lisääminen	16	19	34	24	7	2,9
Uusien markkina-alueiden löytäminen	23	17	24	24	12	2,8
Uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen	24	20	24	21	11	2,7
Uusien teknologioiden omaksuminen	23	22	29	19	6	2,6
Toiminnan osien ulkoistaminen	49	24	17	7	3	1,9
n ≈ 2564						

Kuvio 36. Yrityksen kehittämisen painopisteet tällä hetkellä.

Yksityiskohtaiset yrityksen kehittämisen painopisteet maakunnittain käyvät ilmi taulukosta 31. Taulukko on ympyröity kustakin maakunnasta merkittävimmät kehittämisen painopisteet. Suurimassa osassa maakuntia painopiste on koko aineiston tavoin toiminnan tehostamisessa ja / tai olemassa olevien tuotteiden ja palvelujen laadun parantamisessa. Kulujen vähentäminen oli tärkeimmässä roolissa Keski-Pohjanmaalla (samalla keskiarvolla olemassa olevien tuotteiden laadun parantamisen kanssa), Pohjois-Karjalassa, Varsinais-Suomessa, Pirkanmaalla (samalla keskiarvolla olemassa olevien tuotteiden laadun parantamisen kanssa) sekä Satakunnassa. Maakuntien välillä oli useassa kohdin myös tilastollisesti merkitseviä eroja. Tilastollisesti erittäin merkitsevää eroa oli toiminnan tehostamisen osalta ($p=0.000$) sekä kulujen vähentämisen osalta ($p=0.001$) keskiarvojen vaihdella molemmissa 3,1–3,6 välillä. Lisäksi tilastollisesti merkitsevää eroa oli uusien tuotteiden ja palvelujen kehittämisen osalta ($p=0.006$) keskiarvojen vaihdella 2,4–2,9 välillä ja tilastollisesti melkein merkitsevää eroa uusien markkina-alueiden löytämisen suhteen ($p=0.026$) keskiarvojen vaihdella 2,6–3,1 välillä. Satakunta on lähes kaikkien yksittäisten kehittämistoimien osalta viimeisenä tai lähes viimeisenä.

Taulukko 31. Yrityksen kehittämisen painopisteet tällä hetkellä maakunnittain.

Missä ovat yrityksen kehittämisen painopisteet tällä hetkellä?	Uusien tuotteiden/ palveluiden kehittäminen	Olemassa olevien tuotteiden/ palvelujen valikoiman kasvattaminen	Uusien markkina-alueiden löytäminen	Uusien teknologioiden omaksuminen	Olemassa olevien tuotteiden/ palvelujen laadun parantaminen	Joustavuuden lisääminen	Kulujen vähentäminen	Toiminnan tehostaminen	Toiminnan osien ulkoistaminen
Etelä-Karjala	2,7	2,9	2,6	2,6	3,4	2,9	3,3	3,4	1,8
Etelä-Pohjanmaa	2,7	3,0	3,0	2,8	3,5	2,9	3,4	3,6	2,0
Etelä-Savo	2,8	2,9	2,9	2,5	3,5	2,9	3,4	3,5	1,9
Kainuu	2,6	2,9	2,8	2,6	3,2	2,6	3,4	3,6	1,9
Kanta-Häme	2,7	3,1	3,1	2,5	3,4	2,9	3,3	3,4	1,8
Keski-Pohjanmaa	2,7	3,0	3,1	2,4	3,6	3,1	3,6	3,5	1,6
Keski-Suomi	2,7	3,0	2,8	2,7	3,5	3,0	3,4	3,5	1,9
Kymenlaakso	2,8	3,0	2,8	2,8	3,3	2,9	3,2	3,5	1,9
Lappi	2,9	3,1	3,0	2,7	3,5	3,0	3,4	3,6	2,0
Päijät-Häme	2,9	3,0	3,0	2,7	3,4	3,1	3,4	3,6	2,0
Pirkanmaa	2,6	2,8	2,7	2,7	3,2	2,7	3,2	3,2	1,9
Pohjanmaa	2,6	2,8	2,8	2,6	3,3	2,9	3,2	3,4	2,0
Pohjois-Karjala	2,9	2,9	2,8	2,7	3,4	3,0	3,6	3,5	2,2
Pohjois-Pohjanmaa	2,9	3,1	3,0	2,8	3,3	3,0	3,4	3,6	2,0
Pohjois-Savo	2,4	2,7	2,5	2,6	3,4	2,9	3,4	3,5	1,9
Satakunta	2,4	2,6	2,6	2,4	3,0	2,7	3,1	3,1	1,8
Uusimaa	2,7	2,9	2,8	2,6	3,3	2,8	3,1	3,2	1,9
Varsinais-Suomi	2,9	3,1	3,0	2,7	3,3	2,9	3,4	3,4	1,9
Koko Suomi	2,7	2,9	2,8	2,6	3,3	2,9	3,3	3,4	1,9
p=	0,006	0,135	0,026	0,529	0,090	0,090	0,001	0,000	0,438

Keskiarvot asteikolla 1-5, 1=ei lainkaan painopiste, 5=vahva painopiste

Kuten jo yksittäisistä väittämistä kävi edellä ilmi, 55-vuotiaiden ja sitä vanhempien yrittäjien toiminnassa näyttäisi painottuvan erityisesti olemassa olevan kehittäminen niin koko Suomessa kuin kussakin maakunnassa (Taulukko 32). OLEMASSA OLEVAN KEHITTÄMISEN keskiarvomuuttuja sai keskiarvon 3,2 (asteikko 1–5, 1=ei lainkaan painopiste, 5=vahva painopiste), kun UUDEN KEHITTÄMISEN keskiarvomuuttuja sai keskiarvon 2,8. Toisin sanoen vastaajien keskuudessa kehittämistoimet kohdistuvat erityisesti olemassa olevan tehostamiseen ja parantamiseen sen sijaan että pyrittäisiin siirtymään olemassa olevasta johonkin uuteen. Erot maakuntien välillä olivat kuitenkin molempien kehittämisen painopisteiden osalta tilastollisesti merkitseviä (p=0,077 UUDEN KEHITTÄMINEN, p=0,002 OLEMASSA OLEVAN KEHITTÄMINEN). Uuden kehittämisen suhteen minkään maakunnan keskiarvo ei yltänyt kolmeen, mutta korkeimmat panostukset uuden kehittämiseen olivat Etelä-Pohjanmaalla (ka 2,9), Kanta-Hämeessä (ka 2,9), Lapissa (ka 2,9), Päijät-Hämeessä (ka 2,9), Pohjois-Pohjanmaalla (ka 2,9) sekä Varsinais-Suomessa (ka 2,9). Olemassa olevan kehittämisen suhteen korkeimmat keskiarvot olivat Keski-Pohjanmaalla (ka 3,4), Keski-Suomessa (ka 3,4), Lapissa (ka 3,4), Päijät-Hämeessä (ka 3,4) sekä Pohjois-Karjalassa (ka 3,4). Molempien kehittämistoimien osalta vähäisimmät ponnistukset olivat Satakunnassa.

Taulukko 32. Yrityksen kehittämisen painopisteet keskiarvomuuttujilla.

YRITYKSEN KEHITTÄMISEN PAINOPISTEET	Uuden kehittämisen (alpha 0,838)	Olemassa olevan kehittäminen (alpha 0,839)
Etelä-Karjala	2,7	3,3
Etelä-Pohjanmaa	2,9	3,3
Etelä-Savo	2,8	3,3
Kainuu	2,7	3,2
Kanta-Häme	2,9	3,3
Keski-Pohjanmaa	2,8	3,4
Keski-Suomi	2,8	3,4
Kymenlaakso	2,8	3,2
Lappi	2,9	3,4
Päijät-Häme	2,9	3,4
Pirkanmaa	2,7	3,1
Pohjanmaa	2,7	3,2
Pohjois-Karjala	2,8	3,4
Pohjois-Pohjanmaa	2,9	3,3
Pohjois-Savo	2,6	3,3
Satakunta	2,5	3,0
Uusimaa	2,8	3,1
Varsinais-Suomi	2,9	3,2
Koko Suomi	2,8	3,2

Uuden kehittämisen korreloi vahvasti (korrelaatio $r=0,62$) ja tilastollisesti erittäin merkitsevästi ($p=0.000$) olemassa olevan kehittämisen kanssa. Näin ollen Katilan ja Ahujan (2002) väite, että yritykset voivat samanaikaisesti keskittyä molempiin kehittämistoimiin saa vahvistusta tästä aineistosta (ks. myös Lavie & Rosenkopf 2005). Tämä sai vahvistuksen myös luokittelemalla ja ristiintaulukoimalla olemassa olevaan ja uuden kehittämiseen panostavat keskenään. Myös Khiin neliötesti osoitti tilastollisesti erittäin merkitsevää riippuvuutta ($p=0.000$) näiden kahden kehittämistoimien välillä. Molempiin heikosti panostavia oli 76 %, molempiin vahvasti panostavia 44 %, vahvasti olemassa olevaan ja heikosti uuden kehittämiseen panostavia 17 % ja vahvasti uuden kehittämiseen panostavia ja samanaikaisesti heikosti olemassa olevaan panostavia vain 5 %.

Vastaajan ikä vaikutti kehittämistoimiin siten, että aineiston nuorimmilla eli enintään 58 -vuotiailla yrittäjillä kehittäminen oli korkeimmillaan ja siitä eteenpäin ikävuosien myötä kaikenlainen kehittäminen väheni vähitellen ($p=0.000$). Samoin koulutus vaikutti molempiin kehittämistoimiin siten, että korkeampi koulutus ($p=0.090$) lisäsi uuden kehittämiseen panostamista ja matalampi koulutus

edesauttoi suurempaa panostamista olemassa olevan kehittämiseen ($p=0.002$). Osakeyhtiötaustaisissa yrityksissä panostettiin enemmän molempiin kehittämistoimiin ($p=0.000$) samoin kuin perheyri-tyksissä ($p=0.000$), isommissa yrityksissä ($p=0.000$) ja teollisuusyrityksissä ($p=0.000$). Toimialoista vähiten uuden kehittämiseen panostettiin rakennusalan yrityksissä ja olemassa olevan kehittämiseen palveluyrityksissä. Jatkuvuusnäkyvien suhteen ($p=0.000$) eniten sekä uuden että olemassa olevan kehittämistä toteuttivat sukupolvenvaihdosta suunnittelevat (Taulukko 33). Tämä myötäilee aiemmin esitettyjä kasvutavoitteita sekä investointiaikomuksia. Toiseksi eniten kehittämiseen panostivat yritykset, joissa muut omistajat olivat jatkamassa toimintaa ja kolmanneksi eniten yritykset, joita suunniteltiin myytävän nykyisen yrittäjän eläköityessä. Luonnollisesti huomattavasti vähiten kehittämiseen panostettiin yrityksissä, joita suunniteltiin lopetettavan kokonaan.

Taulukko 33. Kehittämiseen panostaminen eri jatkuvuusnäkyvien suhteen.

Yrityksen jatkuvuusnäkyvä	Uuden kehittäminen		Olemassa olevan kehittäminen	
	KA	N	KA	N
Sukupolvenvaihdos	3,2	554	3,5	556
Muut omistajat jatkavat toimintaa	3,1	268	3,5	267
Yritys myydään ulkopuoliselle	2,8	1026	3,3	1031
Yrityksen toiminta loppuu	2,3	701	2,8	724
p=	0,000		0,000	

Lineaarisella regressiomallilla haluttiin vielä myös hakea useiden muuttujien yhteistä selitysasetta UUDEN KEHITTÄMISEN suhteen. Taulukossa 34 on kuvattuna selittävät muuttujat ja niiden tilastollinen merkitsevyys. F-arvo on tilastollisesti erittäin merkitsevä eli mallilla on selitysarvoa. Muuttujat yhdessä selittävät 26,5 % UUDEN KEHITTÄMISEN vaihtelusta. Eniten UUDEN KEHITTÄMISTÄ selittävät, mikäli yrityksellä ylipäänsä on kasvu tavoitteena, toimiala (teollisuus) sekä yrityksen tämänhetkinen KASVU JA TULOKSELLISUUS eli kilpailukyky suhteessa kilpailijoihin. Iällä on negatiivinen kerroin eli iän kasvaessa UUDEN KEHITTÄMINEN vähenee. Myös sitoutuminen strategian toteuttamiseen sekä sukupolvenvaihdos jatkuvuusnäkymänä vaikuttaa mallissa tilastollisesti erittäin merkitsevästi UUDEN KEHITTÄMISEEN. Yrityksen koolla (mikäli yrityksen koko yli 10 työntekijää) on myös jonkin verran vaikutusta, mutta ei niin paljon kuin edellä mainituilla tekijöillä. Sen sijaan perheyrittäjäisyys ja yrittäjän koulutus eivät vaikuttaneet lineaarisessa regressiomallissa, vaikka ne yksittäin osoittivat tilastollista merkitsevyyttä.

Taulukko 34. UUDEN KEHITTÄMISEN lineaarinen regressio.

Selittävät muuttajat (beta-arvo ja tilastollinen merkitsevyys)	
Kasvu tavoitteena	0.374 ***
Kasvu ja tuloksellisuus	0.128***
Toimiala (teollisuusyritys)	0.138***
Vastaajan ikä	-0,092 ***
Sitoutuminen strategian toteuttamiseen	0.071 ***
Sukupolvenvaihdoksen suunnittelu	0.055 **
Yrityksen koko	0,044*
Model fit statistics	
Adjusted R ²	0.265
F-statistics	121.982***

2.8.4 Strategian toteuttaminen

Strategian toteuttamista ja strategiaan sitoutumista mitattiin neljällä väittämällä. Samaa operationaalisointia on käytetty aikaisemmissa tutkimuksissa (Sorama ym. 2009; Varamäki ym. 2011a). Aikaisemmassa tutkimuskirjallisuudessa henkilöstön osallistamista pidetään keskeisenä tekijänä henkilöstön sitouttamisessa strategian toteuttamiseen (Sorama ym. 2009; Collier ym. 2004; Gerbing ym. 1994; Floyd & Wooldridge 2000; Wooldridge & Floyd 1990).

Kuviosta 37 käy ilmi, kuinka sitoutuneita yrityksessä ollaan strategian toteuttamiseen. Kaikkien väittämien keskiarvot olivat painottuneita siihen suuntaan, että strategia ylipäänsä ohjaa yrityksen toimintaa ja valintoja. Eniten vastaajat olivat samaa mieltä siitä, että *Henkilöstömme on sitoutunut strategian toteuttamiseen* (ka 3,5) ja *Yrityksemme toteuttaa sovittua strategiaa täsmällisesti* (ka 3,5). 18 % oli edellisestä väittämästä täysin samaa mieltä ja lisäksi 35 % oli jokseenkin samaa mieltä ja jälkimmäisestä väittämästä 16 % oli täysin samaa mieltä ja 33 % jokseenkin samaa mieltä. *Strategiamme ohjaa päivittäistä päätöksentekoa* sai keskiarvon 3,4 ja *Työntekijämme priorisoivat omaa toimintaansa strategiamme perusteella* keskiarvon 3,2. Sitoutumisen taso strategian toteuttamiseen oli tässä tutkimuksessa melko lailla samantasoista kuin valtakunnallisessa kasvututkimuksessa (Sorama ym. 2009), missä keskiarvot yksittäisten väittämien suhteen vaihtelivat 3,2 ja 3,5 välillä.

Miten hyvin seuraavat väitteet sopivat yrityksenne?	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=täysin eri mieltä 5=täysin samaa mieltä
Henkilöstömme sitoutuu yrityksemme strategian toteuttamiseen	5	8	34	35	18	3,5
Yrityksemme toteuttaa sovittua strategiaa täsmällisesti	2	10	38	33	16	3,5
Strategiamme ohjaa päivittäistä päätöksentekoa	4	12	38	32	13	3,4
Työntekijämme priorisoivat omaa toimintaansa strategiamme perusteella	8	13	42	26	10	3,2
n ≈ 2515						

Kuvio 37. Strategian toteuttaminen.

Taulukosta 35 käyvät ilmi strategian toteuttamiseen liittyvät tulokset maakunnittain. Minkään yksittäisen väittämän kohdalla erot maakuntien välillä eivät olleet tilastollisesti merkitseviä.

Taulukko 35. Strategian toteuttaminen maakunnittain.

Miten hyvin seuraavat väitteet sopivat yksitykseenne?	Yrityksemme toteuttaa sovitua strategiaa täsmällisesti	Strategiamme ohjaa päivittäistä päätöksentekoa	Työntekijämme priorisoivat omaa toimintaansa strategiamme perusteella	Henkilöstömme sitoutuu yrityksemme strategian toteuttamiseen
Etelä-Karjala	3,7	3,5	3,4	3,7
Etelä-Pohjanmaa	3,6	3,3	3,1	3,5
Etelä-Savo	3,7	3,5	3,2	3,4
Kainuu	3,5	3,5	3,3	3,7
Kanta-Häme	3,5	3,3	3,2	3,7
Keski-Pohjanmaa	3,4	3,1	2,9	3,4
Keski-Suomi	3,6	3,5	3,2	3,5
Kymenlaakso	3,5	3,4	3,3	3,6
Lappi	3,4	3,3	3,1	3,5
Päijät-Häme	3,6	3,3	3,1	3,6
Pirkanmaa	3,5	3,4	3,2	3,5
Pohjanmaa	3,4	3,4	3,1	3,4
Pohjois-Karjala	3,5	3,4	3,1	3,4
Pohjois-Pohjanmaa	3,5	3,3	3,2	3,5
Pohjois-Savo	3,6	3,5	3,1	3,6
Satakunta	3,4	3,3	3,2	3,6
Uusimaa	3,5	3,4	3,2	3,5
Varsinais-Suomi	3,5	3,4	3,2	3,6
Koko Suomi	3,5	3,4	3,2	3,5
p=	,758	,654	,884	,845
Keskiarvot asteikolla 1-5, 1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä				

Kaikki yllä mainitut neljä väittämää faktoroiutuivat uudeksi keskiarvomuuttujaksi SITOUTUMINEN STRATEGIAN TOTEUTTAMISEEN, jonka reliabiliteetti oli korkea ($\alpha=0,882$). Keskiarvomuuttuja on tarkemmin esitelty liitteessä 3. Keskiarvomuuttujan keskiarvo koko aineistossa oli 3,4 eli keskiarvo paremmalla yläpuolella. Kokonaisuutena Etelä-Karjalan yrittäjät olivat parhaiten sitoutuneita yrityksensä strategian toteuttamiseen (Taulukko 36). Erot maakuntien välillä olivat kuitenkin erittäin pieniä, eivätkä olleet tilastollisesti merkitseviä ($p=0,917$). Eri taustamuuttujista ainoastaan toimiala vaikutti yritysten strategiaan sitoutumisen tasoon tilastollisesti merkitsevästi ($p=0,000$). Korkein sitoutuminen oli palvelualan yrityksissä ja matalin teollisuusyrityksissä.

Taulukko 36. SITOUTUMINEN STRATEGIAN TOTEUTTAMISEEN –muuttuja maakunnittain.

	Sitoutuminen strategian toteuttamiseen (alpha 0,882)
Etelä-Karjala	3,6
Etelä-Savo	3,5
Kainuu	3,5
Keski-Suomi	3,5
Pohjois-Savo	3,5
Kymenlaakso	3,5
Pirkanmaa	3,4
Kanta-Häme	3,4
Varsinais-Suomi	3,4
Etelä-Pohjanmaa	3,4
Koko Suomi	3,4
Päijät-Häme	3,4
Satakunta	3,4
Uusimaa	3,4
Lappi	3,4
Pohjois-Karjala	3,4
Pohjois-Pohjanmaa	3,4
Pohjanmaa	3,3
Keski-Pohjanmaa	3,3

2.8.5 Yrityksen tuloksellisuus ja menestymisen mahdollisuudet

Kuviossa 38 on kuvattu vastaajien arviota yritysten tuloksellisuutta suhteessa kilpailijoihin tällä hetkellä. Arviota pyydettiin uusien tuotteiden ja palvelujen kehittelystä, liikevaihdosta, yrityksen rahoitusrakenteesta, henkilöstömäärästä sekä tuloksellisuudesta (kannattavuudesta). Vastaukset on esitetty kuviossa sekä frekvenssijakaumina että keskiarvoina (1=erittäin negatiivisena, 5=erittäin positiivisena). Keskimäärin vastaajat olivat sitä mieltä, että yrityksen tuloksellisuus ja kilpailukyky on keskimääräistä tai hieman sitä parempaa suhteessa kilpailijoihin. Parhaimpana osa-alueena suhteessa kilpailijoihin he pitivät omaa rahoitusrakennettaan (ka 3,4). Tämä on luonnollista, koska kyse on suurimmaksi osaksi erittäin pitkään toimineista yrittäjistä, joilla ei ole enää niin paljon tai ei lainkaan vierasta pääomaa. Tuloksellisuus (ka 3,2) ja uusien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen (ka 3,2) olivat seuraavina jonkin verran korkeammalla keskiarvolla kuin liikevaihdon kasvu (ka 3,1). Myös näitä asioita vastaajat pitivät keskimäärin jonkin verran kilpailijoita parempina. Vastaajista 5–19 % oli arvioinut, että tuloksellisuus eri osa-alueilla on erittäin positiivista (arvosana 5) suhteessa

kilpailijoihin. Eri osa-alueilla tasaisesti 23–28 % vastaajista oli antanut arvosanan 4 eli heidän mielestään tuloksellisuus oli vähintään hyvää eri osa-alueilla. Vajaa 20 % oli arvioinut eri osa-alueet ykköseksi tai kakkoseksi eli erittäin negatiiviseksi tai negatiiviseksi suhteessa kilpailijoihin.

Millaisena pidätte yrityksenne tämän hetken tuloksellisuutta suhteessa kilpailijoihin seuraavien tekijöiden suhteen?	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=erittäin negatiivisena 5=erittäin positiivisena
rahoitusrakenne	6	12	35	28	19	3,4
tuloksellisuus (kannattavuus)	3	13	48	28	8	3,2
uusien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen	5	14	47	27	7	3,2
liikevaihdon kasvu	4	14	54	23	5	3,1
n ≈ 2600						

Kuvio 38. Yrityksen tuloksellisuus suhteessa kilpailijoihin.

Maakunnittaiset tulokset yrityksen tuloksellisuudesta suhteessa kilpailijoihin käyvät ilmi taulukosta 37. Lähes jokaisessa maakunnassa rahoitusrakennetta on pidetty suhteessa parhaimpana kilpailijoihin verrattuna. Liikevaihdon kasvu on saanut Kanta-Hämeessä korkeimman keskiarvon. Vastaavasti tuloksellisuus / kannattavuus on Pohjois-Karjalassa sekä Pohjois-Pohjanmaalla saanut yhtä korkean keskiarvon kuin rahoitusrakenne. Uusien tuotteiden ja palveluiden kehittelyä on pidetty Keski-Pohjanmaalla, Lapissa sekä Pohjois-Karjalassa yhdessä rahoitusrakenteen kanssa samantasoisena. Ainoastaan uusien tuotteiden ja palveluiden kehittelyn osalta erot eri maakuntien välillä olivat tilastollisesti merkitseviä ($p=0.004$).

Taulukko 37. Yrityksen tuloksellisuus suhteessa kilpailijoihin maakunnittain.

Millaisena pidätte yrityksenne tämän hetken tuloksellisuutta suhteessa kilpailijoihin seuraavien tekijöiden suhteen?	Liikevaihdon kasvu	Tuloksellisuus (kannattavuus)	Rahoitusrakenne	Uusien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen
Etelä-Karjala	3,2	3,2	3,4	3,3
Etelä-Pohjanmaa	3,1	3,2	3,5	3,2
Etelä-Savo	3,3	3,3	3,5	3,2
Kainuu	3,1	3,1	3,4	3,2
Kanta-Häme	3,2	3,1	3,1	3,1
Keski-Pohjanmaa	3,3	3,4	3,5	3,5
Keski-Suomi	3,2	3,3	3,5	3,2
Kymenlaakso	3,1	3,3	3,5	3,2
Lappi	3,2	3,3	3,4	3,4
Päijät-Häme	3,1	3,2	3,3	3,2
Pirkanmaa	3,0	3,2	3,3	3,2
Pohjanmaa	3,2	3,4	3,5	3,1
Pohjois-Karjala	3,1	3,3	3,3	3,3
Pohjois-Pohjanmaa	3,2	3,4	3,4	3,3
Pohjois-Savo	3,1	3,3	3,6	3,0
Satakunta	3,0	3,1	3,3	2,9
Uusimaa	3,1	3,2	3,4	3,1
Varsinais-Suomi	3,2	3,3	3,5	3,3
Koko Suomi	3,1	3,2	3,4	3,2
p=	0,153	0,248	0,413	0,004
Keskiarvot asteikolla 1-5, 1=erittäin negatiivisena, 5=erittäin positiivisena				

Edellä mainituista muuttujista kaksi (liikevaihdon kasvu ja tuloksellisuus) faktoroi uudeksi keskiarvomuuuttujaksi KASVU JA TULOSELLISUUS, jonka reliabiliteetti oli korkea ($\alpha=0,826$). Keskiarvomuuuttuja on esitelty tarkemmin liitteessä 3. Seuraavassa taulukossa on maakunnat laitettu järjestykseen uuden keskiarvomuuuttujan mukaan. Parhaimpana omaa kilpailukykyä pidettiin Keski-Pohjanmaalla (ka 3,4) ja heikoimpana Satakunnassa (ka 3,0). Erot maakuntien välillä eivät olleet tilastollisesti merkitseviä ($p=0.159$).

Taulukko 38. KASVU JA TULOKSELLISUUS maakunnittain.

	Kasvu ja tuloksellisuus (alpha 0,826)
Keski-Pohjanmaa	3,4
Pohjanmaa	3,3
Pohjois-Pohjanmaa	3,3
Etelä-Savo	3,3
Lappi	3,3
Varsinais-Suomi	3,2
Pohjois-Savo	3,2
Keski-Suomi	3,2
Etelä-Karjala	3,2
Kymenlaakso	3,2
Etelä-Pohjanmaa	3,2
Pohjois-Karjala	3,2
Koko Suomi	3,2
Päijät-Häme	3,2
Kanta-Häme	3,1
Uusimaa	3,1
Pirkanmaa	3,1
Kainuu	3,1
Etäakunta	3,0

Yrittäjän ikä vaikutti yrityksen KASVUUN JA TULOKSELLISUUTEEN siten, että enintään 58-vuotiaat pitivät yrityksensä tuloksellisuutta suhteessa kilpailijoihin parhaimpana ja siitä ylöspäin ikävuosien myötä tuloksellisuutta pidettiin koko ajan heikompina ($p=0.034$). Myös portfolio- tai sarjayrittäjillä oli positiivisempi käsitys oman yrityksen kasvusta ja tuloksellisuudesta kuin ei-portfolioyrittäjillä ($p=0.000$ samoin kuin perheyrittäjillä ei-perheyrittäjiin verrattuna ($p=0.000$)). Kaikkein parhaimpana omaa kasvua ja tuloksellisuuttaan pitivät henkilöyhtiöt ja heikoimpana toiminimet ($p=0.013$). Yrityksen koko korreloi myös lineaarisesti kasvu- ja tuloksellisuusnäkemysten kanssa ($p=0.000$) eli mitä suurempi yritys (isompi kuin mikroyritys), sen paremmat näkymät.

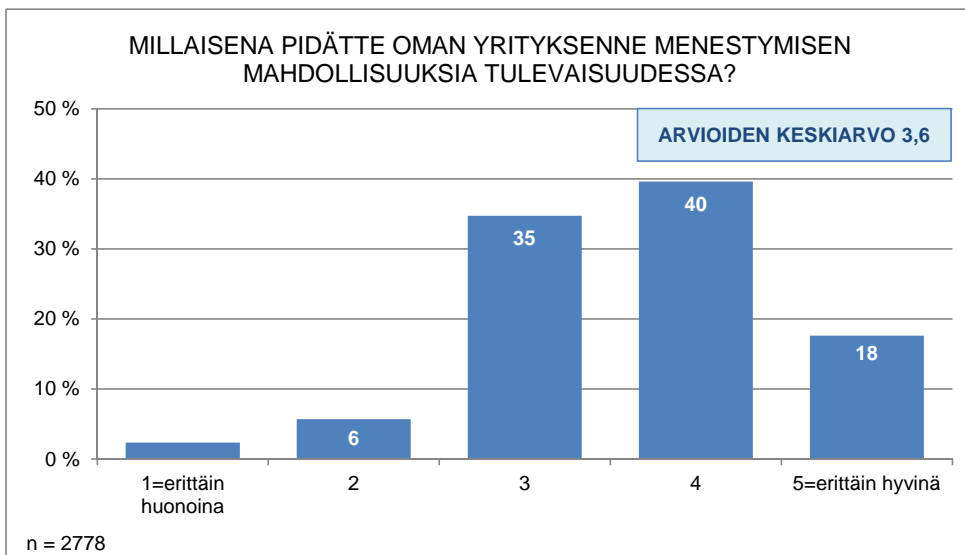
KASVUN JA TULOKSELLISUUDEN suhteen vastaajat jaettiin kolmeen luokkaan (hyvä, kohtalainen ja heikko) ja näiden ristiintaulukointi yrityksen jatkuvuusnäkömän suhteen osoitti, että hyvänä omaa tuloksellisuuttaan pitävissä oli suhteellisesti eniten niitä, jotka aikovat myydä yrityksensä eläköitymisen yhteydessä (44 %). Seuraavaksi eniten heissä oli sukupolvenvaihdosta suunnittelevia

(26 %), kolmanneksi eniten oli lopettamassa toiminnan (15 %) ja neljänneksi eniten muut omistajat olivat jatkamassa toimintaa (14,5 %). Vastaavasti heikkona tuloksellisuuttaan pitävissä oli suhteellisesti eniten niitä, jotka olivat lopettamassa yritystoiminnan (43,5 %). Kuitenkin toiseksi eniten oli tässäkin ryhmässä (34 %) niitä, jotka suunnittelivat yrityksen myyntiä ulkopuoliselle. Yrityksen tuloksellisuutta heikkona pitävistä 15 % suunnitteli sukupolvenvaihdosta. ($p=0.000$).

Edelleen parhaimpana omaa kasvua ja tuloksellisuutta pitävät olivat aktiivisimpia; he kävivät aktiivisemmin keskusteluita lastensa kanssa, mutta ehkä hieman yllättäen tässäkin ryhmässä oli enemmän niitä yrittäjiä, jotka eivät missään nimessä halunneet lastensa jatkavan yritystoimintaa (25 %) kuin niitä, jotka ehdottomasti halusivat lasten jatkavan (20,5 %). Yrittäjissä, jotka pitivät omaa tuloksellisuuttaan heikkona, oli kuitenkin vielä enemmän niitä, jotka eivät halunneet lastensa jatkavan (37 %). Kuitenkin tässäkin ryhmässä oli vajaa kymmenen prosenttia niitä, jotka haluaisivat lastensa ehdottomasti jatkavan, vaikka kannattavuus on heikko.

Kaikkiaan tulokset osoittavat, että ne, joilla menee hyvin, menee hyvin joka rintamalla. Tulokset osoittavat myös kolikon toisen puolen eli he panostavat kehittämiseen ja strategiaan ja ottavat riskiä tuloksensa eteen.

Oman yrityksen tulevaisuuden menestymismahdollisuuksia vastaajat pitivät keskimääräistä parempina (Kuvio 39). Asteikolla 1–5 (1=erittäin huonot, 5=erittäin hyvät) kaikkien vastaajien keskiarvo oli 3,6. Erittäin hyvinä menestymisen mahdollisuuksia piti 18 %, hyvinä 40 %, keskimääräisenä 35 %, huonoina 6 % ja erittäin huonoina alle 1 %.



Kuvio 39. Yrityksen menestymisen mahdollisuudet.

Yrittäjän ikä vaikutti menestysnäkömiin siten, että enintään 58-vuotiaat pitivät yrityksensä menestymismahdollisuuksia parhaimpina ja siitä ylöspäin ikävuosien myötä menestymismahdollisuuksia pidet-

tiin yhä heikompina ($p=0.010$). Myös portfolio- tai sarjayrittäjillä oli positiivisempi käsitys omista menestymisen mahdollisuuksista kuin ei-portfolioyrittäjillä ($p=0.000$) samoin kuin perheyrittäjillä suhteessa ei-perheyrittäjiin ($p=0.017$). Yhtiömuodoista osakeyhtiöt pitivät omia menestymisen mahdollisuuksia parhaimpana ($p=0.000$). Yrityksen koko korreloi myös lineaarisesti menestymismahdollisuuksien kanssa ($p=0.000$). Mitä suurempi yritys, sen paremmat näkymät olivat.

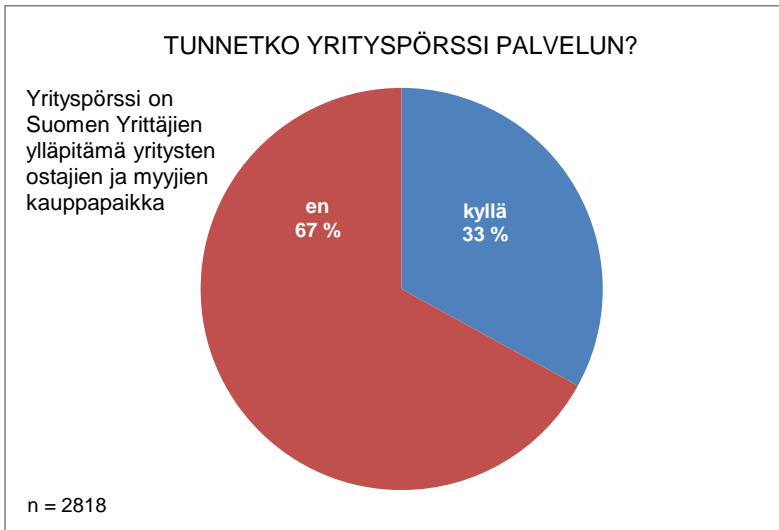
Kuviosta 40 käyvät ilmi maakunnittaiset tulokset yrittäjien käsityksistä oman yrityksensä menestymisen mahdollisuuksista. Taulukkoon on vastausjakaumien osalta ympyröity suurimman frekvenssin saanut vastaus kunkin maakunnan osalta. Lisäksi kuviosta käy ilmi kunkin maakunnan saama keskiarvo. Erot eri maakuntien välillä eivät olleet tilastollisesti merkitseviä ($p=0.144$). Keskiarvot vaihtelivat 3,5–3,8 välillä Varsinais-Suomen ja Keski-Pohjanmaan yrittäjien pitäessä parhaimpana omia menestymisen mahdollisuuksia ja Satakunnan sekä Kainuun yrittäjien heikoimpina.

Millaisena pidätte oman yrityksenne menestymisen mahdollisuuksia tulevaisuudessa?	1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=erittäin huonoina 5=erittäin hyvinä
	%	%	%	%	%	
Varsinais-Suomi	1	2	33	43	21	3,8
Keski-Pohjanmaa	4	4	24	41	26	3,8
Pohjois-Pohjanmaa	3	5	29	44	20	3,7
Lappi	2	3	33	45	17	3,7
Pohjois-Savo	2	4	36	40	19	3,7
Pohjois-Karjala	1	6	33	44	16	3,7
Kymenlaakso	2	5	39	33	21	3,7
Pohjanmaa	1	5	38	37	18	3,7
Pirkanmaa	3	8	29	41	20	3,7
Kanta-Häme	1	3	39	43	14	3,7
Etelä-Savo	2	4	36	44	15	3,7
Koko Suomi	2	6	35	40	18	3,6
Etelä-Karjala	1	12	25	46	16	3,6
Etelä-Pohjanmaa	3	4	37	40	16	3,6
Uusimaa	3	7	34	39	17	3,6
Keski-Suomi	1	4	44	35	16	3,6
Päijät-Häme	4	7	39	31	20	3,6
Kainuu	3	9	37	40	11	3,5
Satakunta	3	8	41	35	13	3,5

Kuvio 40. Yrityksen menestymisen mahdollisuudet maakunnittain.

2.9 Yrityspörssin tunnettuus

Viimeisenä kohtana kyselyssä vastaajilta tiedusteltiin, tuntevatko he Suomen Yrittäjien Yrityspörssi (www.yritysporssi.fi). Yrityspörssi on maan laajin kauppapaikka yrityksen myyntiä tai ostoa suunnittelevalle. Yrityspörssiä tuottaa ja ylläpitää Suomen Yrittäjät. Kolmasosa vastaajista tunsi ostajille ja myyjille tarkoitetun kauppapaikan, mutta kaksi kolmasosaa ei tuntenut (Kuvio 41).



Kuvio 41. Yrityspörssipalvelun tunnettuus.

Taulukossa 39 on kuvattuna, miten hyvin Yrityspörssipalvelu tunnetaan eri maakunnissa. Eri maakuntien vastaajien välillä on suuria eroja ja erot ovat myös tilastollisesti erittäin merkitseviä ($p=0.000$). Parhaiten palvelu tunnetaan Pohjois-Savossa, jossa 50 % vastaajista tuntee palvelun. Toiseksi parhaiten palvelu tunnetaan Pohjanmaalla (42 %) ja kolmanneksi parhaiten Etelä-Pohjanmaalla (40 %) sekä Pohjois-Karjalassa (40 %). Heikoiten palvelu tunnetaan Pohjois-Pohjanmaalla (25 %), Etelä-Karjalassa (26 %) sekä Etelä-Savossa (25 %). Yrityspörssissä on erikseen ilmoituksia Etelä-Pohjanmaan, Etelä-Savon, Kymenlaakson, Pohjois-Karjalan, Pohjois-Savon sekä Pirkanmaan alueilta, joten tämä selittää ehkä osittain Etelä-Savoa ja Kymenlaaksoa lukuunottamatta, miksi palvelu tunnetaan parhaiten kyseisillä alueilla. Etelä-Savossa ja Kymenlaaksossa yhteistyö Yrityspörssin kanssa on ollut vireillä vasta hetken aikaa.

Taulukko 39. Yrityspörssin tunnettuus maakunnittain.

Yrityspörssipalvelun tunnettuus	Kyllä	Ei
Etelä-Karjala	26	74
Etelä-Pohjanmaa	40	60
Etelä-Savo	26	74
Kainuu	31	69
Kanta-Häme	29	71
Keski-Pohjanmaa	36	64
Keski-Suomi	34	66
Kymenlaakso	28	72
Lappi	30	70
Päijät-Häme	36	64
Pirkanmaa	35	65
Pohjanmaa	42	58
Pohjois-Karjala	40	60
Pohjois-Pohjanmaa	25	75
Pohjois-Savo	50	50
Satakunta	36	64
Uusimaa	28	72
Varsinais-Suomi	30	70
Koko Suomi	33	67
p=		0,000

2.9 Maakunta-profiilit

Seuraavassa on tiivistetysti nostettu esiin kunkin maakunnan tuloksia muutamien keskeisten kysymysten osalta. Tuloksissa on huomioitu kunkin maakunnan poikkeama valtakunnan keskiarvosta tai muusta keskitasosta. Maakuntia on profiloitu seuraavien kysymysten osalta:

- jatkuvuusnäkyvät
- jatkajan etsimisen aktiivisuus
- vanhempien toiveet lasten jatkamisen suhteen
- asiantuntijatarpeet
- ov-palvelutarjonnan taso maakunnassa
- kiinnostus asiantuntijatehtävistä omistajanvaihdoksen jälkeen
- kasvu- ja investointitavoitteet
- kehittämiseen panostaminen

Etelä-Karjala

Etelä-Karjalassa yritysten jatkuvuusnäkömät ovat kaikkiaan negatiivisemmat kuin Suomessa keskimäärin. Sukupolvenvaihdosnäkömät ovat maakunnassa suhteellisesti alhaisemmat kuin koko maassa (E-K 16 %, koko Suomi 21 %) ja lopettamassa olevia yrityksiä on suhteellisesti enemmän (E-K 35 %, koko Suomi 29 %). Niitä yrityksiä, joissa muut omistavat jatkavat yrityksen toiminta, on myös selkeästi vähemmän kuin koko maassa (E-K 4 %, koko Suomi 10 %). Myös jatkajan etsimisessä maakunnan yritykset ovat olleet passiivisempia kuin yritykset koko maassa (E-K ka 1,9, koko Suomi 2,3). Vanhempien omat toiveet lasten jatkamisen suhteen eroavat koko maan tuloksista siten, että maakunnassa on suhteellisesti vähemmän velvoituskulttuurin yrittäjävanhempia ja selkeästi enemmän vieroituskulttuurin vanhempia kuin koko maassa. Maakuntien välisessä vertailussa velvoituskulttuurin vanhempia on Etelä-Karjalassa kaikkein vähiten ja vieroituskulttuurin vanhempia toiseksi eniten. Ainoastaan Etelä-Savossa on enemmän vieroituskulttuurin yrittäjävanhempia. Asiantuntija-avun tarpeen yrittäjät arvioivat kokonaisuutena Etelä-Karjalassa hieman suuremmaksi kuin yrittäjät koko maassa (E-K ka 2,9, koko Suomi 2,8). Ov-palvelutarjonnan tasoa yrittäjät pitävät samantasoisena kuin koko maassa keskimäärin (ka 3,2). Maakunnan yrittäjät ovat kuitenkin jossain määrin vähemmän kiinnostuneita asiantuntijatehtävistä muissa yrityksissä omistajanvaihdoksen jälkeen kuin yrittäjät koko maassa (E-K ka 1,9, koko Suomi 2,1). Kasvutavoitteita on maakunnan yrityksillä myös hieman vähemmän kuin yrityksillä keskimäärin (E-K 33 %, koko Suomi 35 %). Investointiaikamuksia on kuitenkin yhtä paljon kuin yrityksillä keskimäärin (ka 2,3). Uuden kehittämiseen maakunnan yrittäjät panostavat tällä hetkellä hieman vähemmän kuin yrittäjät keskimäärin koko maassa.

Etelä-Pohjanmaa

Etelä-Pohjanmaalla jatkuvuusnäkömät ovat kaikkiaan positiivisemmat kuin Suomessa keskimäärin. Sukupolvenvaihdosnäkömät ovat maakunnassa selvästi positiivisemmat kuin maassa keskimäärin (E-P 29 %, koko Suomi 21 %) ja samoin lopettamassa olevia yrityksiä on selkeästi vähemmän kuin koko maassa keskimäärin (E-P 22 %, koko Suomi 29 %). Jatkajan etsimisessä maakunnan yritykset ovat olleet hieman aktiivisempia kuin yritykset koko maassa keskimäärin (E-P ka 2,4, koko Suomi 2,3). Vanhempien omat toiveet lasten jatkamisen suhteen eroavat koko maan tuloksista siten, että maakunnassa on suhteellisesti enemmän velvoituskulttuurin yrittäjävanhempia ja vähemmän vieroituskulttuurin vanhempia kuin koko maassa keskimäärin. Asiantuntija-avun tarpeen arvioivat yrittäjät Etelä-Pohjanmaalla jonkin verran suuremmaksi kuin yrittäjät koko maassa (E-P ka 3,0, koko Suomi 2,8). Ov-palvelutarjonnan tasoa yrittäjät pitävät maakunnassa samantasoisena kuin yrittäjät koko maassa keskimäärin (ka 3,2). Eteläpohjalaiset yrittäjät ovat kuitenkin hieman vähemmän kiinnostuneita asiantuntijatehtävistä muissa yrityksissä omistajanvaihdoksen jälkeen kuin yrittäjät koko maassa (E-P ka 2,0, koko Suomi 2,1). Maakunnan yrityksillä on kasvutavoitteita hieman enemmän kuin yrityksillä keskimäärin (E-P 37 %, koko Suomi 35 %) samoin kuin investointiaikamuksia (E-P ka 2,4, koko Suomi 2,3). Myös sekä uuden että olemassa olevan kehittämiseen maakunnan yrittäjät panostavat tällä hetkellä jonkin verran enemmän kuin maassa keskimäärin.

Etelä-Savo

Etelä-Savossa jatkuvuusnäkömät ovat kaikkiaan negatiivisemmat kuin Suomessa keskimäärin. Sukupolvenvaihdosnäkömät ovat maakunnassa jonkin verran negatiivisemmat kuin maassa keskimää-

rin (E-S 19 %, koko Suomi 21 %). Myös lopettamassa olevia yrityksiä on jonkin verran enemmän kuin koko maassa keskimäärin (E-S 34 %, koko Suomi 29 %) ja niitä yrityksiä, joissa muut omistajat jatkavat yrityksen toimintaa, on suhteellisesti selkeästi vähemmän kuin koko maassa (E-S 5 %, koko Suomi 10 %). Jatkajan etsimisessä maakunnan yritykset ovat kuitenkin yhtä aktiivisia kuin yritykset keskimäärin koko maassa (ka 2,3). Vanhempien omat toiveet lasten jatkamisen suhteen eroavat koko maan tuloksista siten, että maakunnassa on suhteellisesti vähemmän velvoituskulttuurin yrittäjävanhempia ja selvästi enemmän vieroituskulttuurin vanhempia kuin koko maassa keskimäärin. Asiantuntija-avun tarve kokonaisuutena on yrittäjien arvioimana Etelä-Savossa yhtä suuri kuin koko maassa (ka 2,8). Myös ov-palvelutarjonnan tasoa maakunnan yrittäjät pitävät samana kuin yrittäjät koko maassa keskimäärin (ka 3,2). Etelä-Savossa yrittäjät ovat jonkin verran vähemmän kiinnostuneita asiantuntijatehtävistä muissa yrityksissä omistajanvaihdoksen jälkeen kuin yrittäjät keskimäärin koko maassa (E-S ka 1,9, koko Suomi 2,1). Myös kasvutavoitteita on Etelä-Savon yrityksillä suhteellisesti vähemmän kuin yrityksillä koko maassa (E-S 28 %, koko Suomi 35 %). Sen sijaan yrityksen myymistä tai lopettamista suunnittelee suhteellisesti selvästi useampi yrittäjä kuin koko maassa (E-S 38 %, koko Suomi 31 %). Vain Päijät-Hämeessä on maakuntien välisessä vertailussa suhteellisesti enemmän näitä yrittäjiä. Investointiaikomuksia maakunnan yrityksillä on kuitenkin samassa suhteessa kuin yrityksillä koko maassa. Myös uuden kehittämiseen maakunnan yrittäjät panostavat tällä hetkellä samassa suhteessa kuin yrittäjät keskimäärin ja olemassa olevan kehittämiseen hieman enemmän.

Kainuu

Kainuussa jatkuvuusnäkyvät ovat kaikkiaan hieman positiivisemmat kuin Suomessa keskimäärin. Sukupolvenvaihdosnäkyvät ovat maakunnassa selvästi positiivisemmat kuin maassa keskimäärin (K 30 %, koko Suomi 21 %) ja lopettamassa olevia yrityksiä on suhteellisesti hieman vähemmän kuin koko maassa (K 27 %, koko Suomi 29 %). Jatkajan etsimisessä maakunnan yritykset ovat olleet yhtä aktiivisia kuin yritykset keskimäärin. Vanhempien omat toiveet lasten jatkamisen suhteen eroavat koko maan tuloksista siten, että maakunnassa on suhteellisesti selkeästi enemmän velvoituskulttuurin yrittäjävanhempia (eniten kaikista maakunnista) ja selkeästi vähemmän myös vieroituskulttuurin vanhempia kuin koko maassa (vähiten kaikista maakunnista). Asiantuntija-avun tarve kokonaisuutena on Kainuussa yhtä suuri kuin koko maassa. Ov-palvelutarjonnan tasoa yrittäjät pitävät maakunnassa hieman korkeampana kuin yrittäjät koko maassa (K ka 3,3, koko Suomi 3,2). Maakunnan yrittäjät ovat vähemmän kiinnostuneita asiantuntijatehtävistä muissa yrityksissä omistajanvaihdoksen jälkeen kuin yrittäjät keskimäärin (K ka 1,9, koko Suomi 2,1). Kasvutavoitteita yrityksillä on suhteellisesti lähes yhtä paljon kuin yrityksillä koko maassa (K 34 %, koko Suomi 35 %). Investointiaikomuksia puolestaan on keskimäärin hieman enemmän (K ka 2,4, koko Suomi 2,3). Uuden kehittämiseen maakunnan yrittäjät panostavat tällä hetkellä samassa suhteessa kuin yrittäjät keskimäärin ja olemassa olevan kehittämiseen hieman enemmän.

Kanta-Häme

Kanta-Hämeen maakunnassa jatkuvuusnäkyvät ovat kaikkiaan hieman positiivisemmat kuin Suomessa keskimäärin. Sukupolvenvaihdosnäkyvät ovat maakunnassa hieman positiivisemmat kuin maassa keskimäärin (K-H 22 %, koko Suomi 21 %) ja lopettamassa olevia yrityksiä on suhteellisesti yhtä paljon kuin maassa keskimäärin. Myös jatkajan etsimisessä maakunnan yritykset ovat olleet

yhtä aktiivisia kuin yritykset keskimäärin. Vanhempien omat toiveet lasten jatkamisen suhteen eroavat koko maan tuloksista siten, että maakunnassa on suhteellisesti yhtä paljon velvoituskulttuurin yrittäjävanhempia ja selvästi vähemmän vieroituskulttuurin vanhempia kuin koko maassa. Asiantuntija-avun tarve kokonaisuutena on arvioitu Kanta-Hämeessä olevan hieman suurempi kuin koko maassa (K-H ka 3,0, koko Suomi 2,8). Ov-palvelutarjonnan tasoa yrittäjät pitävät maakunnassa samana kuin koko maassa keskimäärin (ka 3,2). Maakunnan yrittäjät ovat myös yhtä kiinnostuneita asiantuntijatehtävistä muissa yrityksissä omistajanvaihdoksen jälkeen kuin yrittäjät koko maassa. Kasvutavoitteita on maakunnan yrityksillä selkeästi enemmän kuin yrityksillä keskimäärin koko Suomessa (K-H 41 %, koko Suomi 35 %) sijoittuen maakuntavertailussa toiseksi. Investointiaikomuksia on maakunnan yrityksillä kuitenkin yhtä paljon kuin yrityksillä keskimäärin. Myös sekä uuden että olemassa olevan kehittämiseen maakunnan yrittäjät panostavat tällä hetkellä hieman enemmän kuin maassa keskimäärin.

Keski-Pohjanmaa

Keski-Pohjanmaalla jatkuvuusnäkömöt ovat kaikkiaan positiivisemmat kuin Suomessa keskimäärin. Sukupolvenvaihdosnäkömöt ovat maakunnassa selvästi positiivisemmat kuin maassa keskimäärin (K-P 33 %, koko Suomi 21 %) sijoittuen maakuntien välisessä vertailussa ensimmäiselle sijalle. Lopettamassa olevia yrityksiäkin on suhteellisesti vähemmän kuin maassa (K-P 26 %, koko Suomi 29 %). Jatkajan etsimisessä maakunnan yritykset ovat kuitenkin olleet passiivisempia kuin yritykset maassa keskimäärin (K-P ka 1,8, koko Suomi 2,3), sijoittuen maakuntien välisessä vertailussa viimeiseksi. Vanhempien omat toiveet lasten jatkamisen suhteen eroavat koko maan tuloksista vain rahtusen – maakunnassa on suhteellisesti yhtä paljon velvoituskulttuurin yrittäjävanhempia ja vain hieman vähemmän vieroituskulttuurin vanhempia kuin koko maassa. Asiantuntija-avun tarve kokonaisuutena on arvioitu Keski-Pohjanmaalla yhtä suureksi kuin koko maassa (ka 2,8). Ov-palvelutarjonnan tasoa yrittäjät pitävät maakunnassa keskimäärin vähän korkeampana kuin yrittäjät koko maassa (K-P ka 3,3, koko Suomi 3,2). Keskipohjalaiset yrittäjät ovat keskimäärin yhtä kiinnostuneita asiantuntijatehtävistä muissa yrityksissä omistajanvaihdoksen jälkeen kuin yrittäjät koko maassa. Kasvutavoitteita on maakunnan yrityksillä keskimäärin selkeästi enemmän kuin yrityksillä koko Suomessa (K-P 44 %, koko Suomi 35 %) sijoittuen tällä maakuntien välisessä vertailussa ykköseksi, mutta investointiaikomuksia on kuitenkin yhtä paljon kuin yrityksillä koko maassa. Uuden kehittämiseen maakunnan yrittäjät panostavat tällä hetkellä keskimäärin saman verran ja olemassa olevan kehittämiseen jonkin verran enemmän kuin yritykset koko maassa.

Keski-Suomi

Keski-Suomessa jatkuvuusnäkömöt ovat suhteellisesti lähellä koko maan tasoa. Sukupolvenvaihdosnäkömöt ovat maakunnassa jonkin verran negatiivisemmat kuin koko maassa keskimäärin (K-S 18 %, koko Suomi 21 %). Lopettamassa olevia yrityksiä on suhteellisesti lähes yhtä paljon kuin koko maassa (K-S 28 %, koko Suomi 29 %). Jatkajan etsimisessä maakunnan yritykset ovat olleet yhtä aktiivisia kuin yritykset keskimäärin. Verrattaessa vanhempien omia toiveita lasten jatkamisen suhteen Keski-Suomessa ja koko maassa havaitaan, että maakunnassa on suhteellisesti yhtä paljon velvoituskulttuurin yrittäjävanhempia ja jonkin verran enemmän vieroituskulttuurin vanhempia kuin koko maassa. Asiantuntija-avun tarve kokonaisuutena on arvioitu maakunnassa vain hieman suuremmaksi kuin koko maassa (K-S ka 2,9, koko Suomi 2,8). Ov-palvelutarjonnan taso on arvioitu keskimäärin samantasoiseksi kuin koko maassa. Maakunnan yrittäjät ovat hieman kiinnostuneempia

asiantuntijatehtävistä muissa yrityksissä omistajanvaihdoksen jälkeen kuin yrittäjät koko maassa (K-S ka 2,2, koko Suomi 2,1). Kasvutavoitteita Keski-Suomen yrityksillä on hieman enemmän kuin koko Suomessa keskimäärin (K-S ka 38 %, koko Suomi 35 %), samoin investointiaikomuksia (K-S ka 2,4, koko Suomi 2,3) sijoittuen tässä kärkeen maakuntien välisessä vertailussa. Uuden kehittämiseen maakunnan yrittäjät panostavat tällä hetkellä keskimäärin saman verran kuin koko maassa, mutta olemassa olevan kehittämiseen jonkin verran enemmän.

Kymenlaakso

Kymenlaaksossa jatkuvuusnäkömät ovat kaikkiaan positiivisemmat kuin Suomessa keskimäärin. Sukupolvenvaihdosnäkömät ovat maakunnassa suhteellisesti vähän positiivisemmat kuin koko maassa (K 22 %, koko Suomi 21 %) ja samoin lopettamassa olevia yrityksiä on selkeästi vähemmän kuin koko maassa (K 25 %, koko Suomi 29 %). Jatkajan etsimisessä maakunnan yritykset ovat olleet kuitenkin jonkin verran passiivisempia kuin keskimäärin (K 2,0 ka 2,4, koko Suomi 2,3). Vanhempien omat toiveet lasten jatkamisen suhteen eroavat koko maan tuloksista siten, että maakunnassa on suhteellisesti tarkasteltuna yhtä paljon velvoituskulttuurin yrittäjävanhempia kuin koko maassa ja hieman vähemmän vieroituskulttuurin vanhempia kuin koko maassa. Asiantuntija-avun tarve arvioidaan kokonaisuutena Kymenlaaksossa keskimäärin suuremmaksi kuin koko maassa (K ka 3,0, koko Suomi 2,8). Ov-palvelutarjonnan tasoa maakunnan yrittäjät pitävät keskimäärin alhaisempana kuin yrittäjät koko maassa (K ka 2,9, koko Suomi 3,2) sijoittuen tällä maakuntien välisessä vertailussa viimeiseksi. Kymenlaakson yrittäjät ovat jossain määrin vähemmän kiinnostuneita asiantuntijatehtävistä muissa yrityksissä omistajanvaihdoksen jälkeen kuin yrittäjät koko maassa (K ka 2,0, koko Suomi 2,1). Kasvutavoitteita on maakunnan yrityksillä kuitenkin suhteellisesti lähes yhtä paljon kuin yrityksillä koko Suomessa (K 34 %, koko Suomi 35 %), mutta investointiaikomuksia hieman vähemmän (K ka 2,2, koko Suomi 2,3). Sekä uuden että olemassa olevan kehittämiseen maakunnan yrittäjät panostavat tällä hetkellä keskimäärin saman verran kuin yrittäjät koko maassa.

Lappi

Lapissa jatkuvuusnäkömät ovat kaikkiaan positiivisemmat kuin Suomessa keskimäärin. Sukupolvenvaihdosnäkömät ovat maakunnassa positiivisemmat kuin maassa keskimäärin (L 25 %, koko Suomi 21 %) ja lopettamassa olevia yrityksiä on suhteellisesti selkeästi vähemmän kuin koko maassa (L 21 %, koko Suomi 29 %). Jatkajan etsimisessä maakunnan yritykset ovat olleet keskimäärin hieman aktiivisempia kuin yritykset koko maassa (L ka 2,4, koko Suomi 2,3). Vanhempien omat toiveet lasten jatkamisen suhteen eroavat koko maan tuloksista siten, että maakunnassa on suhteellisesti enemmän velvoituskulttuurin yrittäjävanhempia ja vähemmän vieroituskulttuurin vanhempia kuin koko maassa. Asiantuntija-avun tarve kokonaisuutena on Lapissa arvioitu keskimäärin hieman suuremmaksi kuin koko maassa (L ka 3,0, koko Suomi 2,8). Ov-palvelutarjonnan tasoa yrittäjät pitävät maakunnassa keskimäärin hieman alhaisempana kuin yrittäjät koko maassa (L ka 3,1, koko Suomi 3,2). Yrittäjät ovat Lapissa yhtä kiinnostuneita asiantuntijatehtävistä muissa yrityksissä omistajanvaihdoksen jälkeen kuin yrittäjät keskimäärin. Kasvutavoitteita maakunnan yrityksillä on suhteellisesti jonkin verran vähemmän kuin yrityksillä koko Suomessa (L 33 %, koko Suomi 35 %), mutta investointiaikomuksia maakunnan yrityksillä on saman verran kuin yrityksillä koko maassa. Sekä uuden että olemassa olevan kehittämiseen maakunnan yrittäjät panostavat tällä hetkellä jonkin verran enemmän kuin yrittäjät koko maassa.

Pirkanmaa

Pirkanmaalla jatkuvuusnäkömät ovat melko lähellä maan keskitasoa. Sukupolvenvaihdosnäkömät ovat maakunnassa suhteellisesti jonkin verran negatiivisemmat kuin koko maassa (P 17 %, koko Suomi 21 %). Lopettamassa olevia yrityksiä puolestaan on suhteellisesti lähes saman verran (P 28 %, koko Suomi 29 %). Jatkajan etsimisessä maakunnan yritykset ovat olleet hieman aktiivisempia kuin yritykset koko maassa keskimäärin (P ka 2,4, koko Suomi 2,3). Vanhempien omat toiveet lasten jatkamisen suhteen eroavat koko maan tuloksista siten, että maakunnassa on suhteellisesti vähemmän veloituskulttuurin yrittäjävanhempia ja selkeästi enemmän vieroituskulttuurin vanhempia kuin koko maassa. Asiantuntija-avun tarve kokonaisuutena on Pirkanmaalla arvioitu hieman suu-remmaksi kuin koko maassa keskimäärin (P ka 2,9, koko Suomi 2,8). Ov-palvelutarjonnan tasoa yrittäjät pitävät maakunnassa keskimäärin hieman parempana kuin yrittäjät koko maassa (P ka 3,3, koko Suomi 3,2). Maakunnan yrittäjät ovat yhtä kiinnostuneita asiantuntijatehtävistä muissa yrityksissä omistajanvaihdoksen jälkeen kuin yrittäjät koko maassa. Kasvutavoitteita maakunnan yrityksillä on suhteellisesti hieman vähemmän kuin yrityksillä koko Suomessa (P ka 33 %, koko Suomi 35 %), mutta investointiaikamuksia on suhteessa saman verran kuin yrityksillä koko maassa. Sen sijaan sekä uuden että olemassa olevan kehittämiseen maakunnan yrittäjät panostavat tällä hetkellä jonkin verran vähemmän kuin yritykset keskimäärin.

Pohjanmaa

Pohjanmaalla jatkuvuusnäkömät ovat kaikkiaan positiivisemmat kuin Suomessa keskimäärin. Sukupolvenvaihdosnäkömät ovat maakunnassa selvästi positiivisemmat kuin maassa keskimäärin (P 29 %, koko Suomi 21 %) ja lopettamassa olevia yrityksiä on selkeästi vähemmän kuin keskimäärin (P 23 %, koko Suomi 29 %). Myös jatkajan etsimisessä maakunnan yritykset ovat olleet aktiivisempia kuin yritykset keskimäärin (P ka 2,5, koko Suomi 2,3) sijoittuen maakuntavertailussa toiseksi. Vanhempien omat toiveet lasten jatkamisen suhteen eroavat koko maan tuloksista siten, että maakunnassa on suhteellisesti hieman vähemmän sekä veloituskulttuurin yrittäjävanhempia että vieroituskulttuurin vanhempia kuin koko maassa. Asiantuntija-avun tarve kokonaisuutena on Pohjanmaalla arvioitu keskimäärin hieman pienemmäksi kuin koko maassa (P ka 2,7, koko Suomi 2,8). Ov-palvelutarjonnan tasoa yrittäjät pitävät maakunnassa keskimäärin hieman alempana kuin yrittäjät koko maassa (P ka 3,1, koko Suomi 3,2). Pohjalaiset yrittäjät ovat yhtä kiinnostuneita asiantuntijatehtävistä muissa yrityksissä omistajanvaihdoksen jälkeen kuin yrittäjät koko maassa. Kasvutavoitteita on maakunnan yrityksillä keskimäärin hieman enemmän kuin yrityksillä koko Suomessa (P 36 %, koko Suomi 35 %), samoin investointiaikamuksia (P ka 2,4, koko Suomi 2,3). Olemassa olevan kehittämiseen maakunnan yrittäjät panostavat tällä hetkellä suhteellisesti yhtä paljon kuin yrittäjät koko maassa ja uuden kehittämiseen hieman vähemmän.

Pohjois-Karjala

Pohjois-Karjalassa jatkuvuusnäkömät ovat kaikkiaan hieman positiivisemmat kuin Suomessa keskimäärin. Sukupolvenvaihdosten osalta näkömät ovat samaa tasoa kuin koko Suomessa (P-K 21 %, koko Suomi 21 %). Lopettamassa olevia yrityksiä on kuitenkin selkeästi vähemmän kuin koko maassa (P-K 23 %, koko Suomi 29 %). Myös jatkajien etsimisessä maakunnan yritykset ovat aktiivisempia (P-K ka 2,6, koko Suomi 2,3) sijoittuen tällä ykköseksi maakuntien välisessä vertailussa. Vanhempien omat toiveet lasten jatkamisen suhteen eroavat koko maan tuloksista siten, että maakunnassa on suhteellisesti hieman vähemmän sekä veloituskulttuurin että vieroituskulttuurin yrittä-

jävanhempia kuin koko maassa. Asiantuntija-avun tarve kokonaisuutena on Pohjois-Karjalassa arvioitu suuremmaksi kuin koko maassa (P-K ka 3,1, koko Suomi 2,8). Pohjois-Karjalassa avuntarve koetaan keskimäärin suurimmaksi kaikista maakunnista. Ov-palvelutarjonnan tasoa yrittäjät pitävät maakunnassa korkeampana kuin maassa keskimäärin ja sijoittuvat myös tässä kärkeen kaikki maakunnat huomioiden (P-K ka 3,5, koko Suomi 3,2). Pohjoiskarjalaiset yrittäjät ovat kiinnostuneita asiantuntijatehtävistä muissa yrityksissä omistajanvaihdoksen jälkeen keskimäärin yhtä paljon kuin yrittäjät koko maassa. Kasvutavoitteita maakunnan yrityksillä on suhteellisesti enemmän kuin yrityksillä koko maassa (P-K 38 %, koko Suomi 35 %), mutta investointiaikomuksia yhtä paljon kuin yrityksillä koko maassa. Uuden kehittämiseen maakunnan yrittäjät panostavat tällä hetkellä saman verran ja olemassa olevan kehittämiseen hieman enemmän kuin yrittäjät koko maassa.

Pohjois-Pohjanmaa

Pohjois-Pohjanmaalla jatkuvuusnäkyvät ovat kaikkiaan suhteellisesti positiivisemmat kuin koko Suomessa. Sukupolvenvaihdosnäkyvät ovat maakunnassa suhteellisesti jonkin verran positiivisemmat kuin koko maassa (P-P 26 %, koko Suomi 21 %) ja lopettamassa olevia yrityksiä on hieman vähemmän kuin koko maassa (PP 28 %, koko Suomi 29 %). Jatkajan etsimisessä maakunnan yritykset ovat olleet yhtä aktiivisia kuin yritykset keskimäärin. Vanhempien omat toiveet lasten jatkamisen suhteen eroavat koko maan tuloksista siten, että maakunnassa on suhteellisesti enemmän sekä velvoituskulttuurin että vieroituskulttuurin yrittäjävanhempia kuin koko maassa. Asiantuntija-avun tarve koetaan kokonaisuutena Pohjois-Pohjanmaalla keskimäärin samansuuruisiksi kuin koko maassa. Ov-palvelutarjonnan tasoa yrittäjät pitävät maakunnassa keskimäärin hieman alempana kuin yrittäjät koko maassa (P-P ka 3,1, koko Suomi 3,2). Pohjoispohjalaiset yrittäjät ovat yhtä kiinnostuneita asiantuntijatehtävistä muissa yrityksissä omistajanvaihdoksen jälkeen kuin yrittäjät koko maassa. Kasvutavoitteita maakunnan yrityksillä on puolestaan suhteellisesti hieman enemmän kuin yrityksillä koko Suomessa (P-P 36 %, koko Suomi 35 %) samoin kuin investointiaikomuksia (P-P ka 2,4, koko Suomi 2,3). Myös sekä uuden että olemassa olevan kehittämiseen maakunnan yrittäjät panostavat tällä hetkellä hieman enemmän kuin maassa keskimäärin.

Pohjois-Savo

Pohjois-Savossa jatkuvuusnäkyvät ovat samalla tasolla kuin Suomessa keskimäärin. Sukupolvenvaihdosnäkyvät ovat maakunnassa samat kuin maassa keskimäärin. Lopettamassa olevia yrityksiä on puolestaan hieman enemmän kuin keskimäärin (P-S 30 %, koko Suomi 29 %). Jatkajan etsimisessä maakunnan yritykset ovat olleet aktiivisempia kuin yrittäjät keskimäärin (P-S ka 2,4, koko Suomi 2,3). Vanhempien omat toiveet lasten jatkamisen suhteen eroavat koko maan tuloksista siten, että maakunnassa on suhteellisesti enemmän velvoituskulttuurin ja hieman enemmän vieroituskulttuurin yrittäjävanhempia kuin koko maassa. Asiantuntija-avun tarve koetaan kokonaisuutena Pohjois-Savossa yhtä suureksi kuin koko maassa. Ov-palvelutarjonnan tasoa yrittäjät pitävät maakunnassa suhteellisesti hieman korkeampana kuin yrittäjät koko maassa (P-S ka 3,4, koko Suomi 3,2). Pohjoissavolaiset yrittäjät ovat myös hieman kiinnostuneempia asiantuntijatehtävistä muissa yrityksissä omistajanvaihdoksen jälkeen kuin yrittäjät koko maassa (P-S ka 2,2, koko Suomi 2,1). Kasvutavoitteita on maakunnan yrityksillä suhteellisesti selkeästi vähemmän kuin yrityksillä koko maassa (P-S 24 %, koko Suomi 35 %). Tämä on toiseksi alhaisin luku maakuntien välisessä vertailussa. Investointiaikomuksia on kuitenkin keskimäärin vain hieman vähemmän kuin koko maassa (P-S ka

2,2, koko Suomi 2,3). Uuden kehittämiseen maakunnan yrittäjät panostavat tällä hetkellä hieman vähemmän ja olemassa olevan kehittämiseen hieman enemmän kuin yritykset keskimäärin.

Päijät-Häme

Päijät-Hämeessä jatkuvuusnäköymät ovat kaikkiaan lähes samaa tasoa kuin Suomessa keskimäärin. Sukupolvenvaihdosnäköymät ovat maakunnassa hieman negatiivisemmat kuin maassa keskimäärin (P-H 18 %, koko Suomi 21 %) ja lopettamassa olevia yrityksiä on suhteellisesti vähän enemmän kuin koko maassa (P-H 31 %, koko Suomi 29 %). Jatkajan etsimisessä maakunnan yrittäjät ovat sen sijaan olleet aktiivisempia kuin yrittäjät keskimäärin (P-H ka 2,5, koko Suomi 2,3). Myös vanhempien omat toiveet lasten jatkamisen suhteen eroavat maakunnassa koko maan tuloksista vain vähän siten, että maakunnassa on velvoituskulttuurin yrittäjävanhempia suhteellisesti lähes yhtä paljon kuin koko maassa ja vieroituskulttuurin vanhempia yhtä paljon. Asiantuntija-avun tarve arvioidaan kokonaisuutena Päijät-Hämeessä keskimäärin vain hieman suuremmaksi kuin koko maassa (P-H ka 2,9, koko Suomi 2,8). Ov-palvelutarjonnan tasoa yrittäjät pitävät maakunnassa keskimäärin samantasoisena kuin yrittäjät koko maassa. Päijät-Hämeessä yrittäjät ovat kuitenkin suhteellisesti kaikkein kiinnostuneimpia asiantuntijatehtävistä muissa yrityksissä omistajanvaihdoksen jälkeen (P-H ka 2,3, koko Suomi 2,1). Kasvutavoitteita on keskimäärin yhtä paljon kuin yrityksillä koko maassa, samoin investointiaikamuksia. Sekä uuden että olemassa olevan kehittämiseen maakunnan yrittäjät panostavat tällä hetkellä hieman enemmän kuin maassa keskimäärin.

Satakunta

Satakunnassa jatkuvuusnäköymät ovat kaikkiaan hieman negatiivisemmat kuin Suomessa keskimäärin. Sukupolvenvaihdosnäköymät ovat maakunnassa keskimäärin vähän negatiivisemmat kuin koko maassa (S 19 %, koko Suomi 21 %). Lopettamassa olevia yrityksiä on kuitenkin suhteellisesti selkeästi enemmän (S 35 %, koko Suomi 29 %). Myös jatkajan etsimisessä maakunnan yrittäjät ovat olleet passiivisempia kuin yrittäjät keskimäärin (S ka 2,0, koko Suomi 2,3). Vanhempien omat toiveet lasten jatkamisen suhteen eroavat koko maan tuloksista siten, että maakunnassa on suhteellisesti vähemmän sekä velvoituskulttuurin että vieroituskulttuurin yrittäjävanhempia kuin koko maassa. Maakunnassa onkin suhteellisesti kaikkein eniten kaikki maakunnat huomioiden vapauskulttuurin yrittäjävanhempia. Asiantuntija-avun tarve kokonaisuutena on arvioitu Satakunnassa samansuuriseksi kuin koko maassa. Ov-palvelutarjonnan tasoa yrittäjät pitävät maakunnassa hieman korkeampana kuin yrittäjät koko maassa keskimäärin (S ka 3,3, koko Suomi 3,2). Maakunnan yrittäjät ovat jonkin verran vähemmän kiinnostuneita asiantuntijatehtävistä muissa yrityksissä omistajanvaihdoksen jälkeen kuin yrittäjät keskimäärin (S ka 2,0, koko Suomi 2,1). Kasvutavoitteita on satakuntalaisilla yrityksillä selkeästi vähemmän kuin yrityksillä keskimäärin (S 23 %, koko Suomi 35 %). Tämä on alhaisin luku kaikki maakunnat huomioiden. Myös investointiaikamuksia yrityksillä on vähiten koko Suomessa (S ka 2,1, koko Suomi 2,3). Lisäksi sekä uuden että olemassa olevan kehittämiseen maakunnan yrittäjät panostavat tällä hetkellä vähemmän kuin maassa keskimäärin.

Uusimaa

Uudenmaan maakunnassa jatkuvuusnäköymät ovat kaikkiaan hieman negatiivisemmat kuin Suomessa keskimäärin. Sukupolvenvaihdosnäköymät ovat maakunnassa hieman negatiivisemmat kuin koko maassa (U 19 %, koko Suomi 21 %) ja lopettamassa olevia yrityksiä on suhteessa enemmän kuin koko maassa (U 35 %, koko Suomi 29 %). Myös jatkajan etsimisessä maakunnan yrittäjät ovat ol-

leet hieman passiivisempia kuin yrittäjät keskimäärin (U ka 2,2, koko Suomi 2,3). Vanhempien omat toiveet lasten jatkamisen suhteen eivät juuri eroa verrattaessa koko maan lukuihin. Asiantuntija-avun tarve kokonaisuutena on maakunnassa lähes yhtä suuri kuin koko maassa keskimäärin (U ka 2,7, koko Suomi 2,8) ollen kuitenkin maakuntien välisessä vertailussa alhaisin. Ov-palvelutarjonnan tasoa yrittäjät pitävät maakunnassa keskimäärin samana kuin yrittäjät koko maassa. Maakunnan yrittäjät ovat hieman enemmän kiinnostuneempia asiantuntijatehtävistä muissa yrityksissä omistajanvaihdoksen jälkeen kuin yrittäjät koko maassa (U ka 2,2, koko Suomi 2,1). Kasvutavoitteita on yrityksillä keskimäärin hieman enemmän kuin yrityksillä koko Suomessa (U 37 %, koko Suomi 35 %), mutta investointiaikomuksia hieman vähemmän (U ka 2,2, koko Suomi 2,3). Uuden kehittämiseen maakunnan yrittäjät panostavat tällä hetkellä suhteessa saman verran kuin maassa keskimäärin ja olemassa olevan kehittämiseen hieman enemmän.

Varsinais-Suomi

Varsinais-Suomessa jatkuvuusnäkömät ovat kaikkiaan positiivisemmat kuin Suomessa keskimäärin. Sukupolvenvaihdosnäkömät ovat maakunnassa hieman positiivisemmat kuin koko maassa (V-S 23 %, koko Suomi 21 %) ja lopettamassa olevia yrityksiä on suhteellisesti vähemmän kuin koko maassa (V-S 25 %, koko Suomi 29 %). Jatkajan etsimisessä maakunnan yritykset ovat olleet kuitenkin keskimäärin hieman passiivisempia kuin yritykset koko maassa (V-S ka 2,2, koko Suomi 2,3). Vanhempien omat toiveet lasten jatkamisen suhteen eroavat koko maan tuloksista siten, että maakunnassa on suhteellisesti hieman enemmän sekä velvoituskulttuurin että vieroituskulttuurin yrittäjävanhempia kuin koko maassa. Asiantuntija-avun tarve kokonaisuutena on Varsinais-Suomessa samaa tasoa kuin koko maassa. Ov-palvelutarjonnan tasoa yrittäjät pitävät maakunnassa keskimäärin hieman parempana kuin yritykset koko maassa (V-S ka 3,3, koko Suomi 3,2). Maakunnan yrittäjät ovat myös jonkin verran enemmän kiinnostuneita asiantuntijatehtävistä muissa yrityksissä omistajanvaihdoksen jälkeen kuin yrittäjät koko maassa (V-S ka 2,2, koko Suomi 2,1). Kasvutavoitteita on Varsinais-Suomessa yrityksillä selvästi enemmän kuin yrityksillä koko Suomessa (V-S 40 %, koko Suomi 35 %), mutta investointiaikomuksia vain saman verran kuin yrityksillä keskimäärin. Uuden kehittämiseen maakunnan yrittäjät panostavat tällä hetkellä hieman enemmän ja olemassa olevan kehittämiseen yhtä paljon kuin maassa keskimäärin.

3 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa on esitetty yhteenveto tutkimuksen keskeisistä tuloksista suhteessa tutkimukselle asetettuihin tavoitteisiin. Lisäksi tulosten perusteella on esitetty johtopäätöksiä ja toimenpide-ehdotuksia omistajanvaihdosten edistämiseksi valtakunnassa.

3.1 Yhteenveto tuloksista

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli:

- 1) tuottaa tietoa 55-vuotiaiden ja sitä vanhempien yrittäjien näkemyksistä yrityksensä jatkuvuuden suhteen lähimmän kymmenen vuoden aikana tai sen jälkeen, kun he ovat jäämässä eläkkeelle,
- 2) selvittää yrittäjien tarpeita omistajanvaihdokseen liittyvien palveluiden suhteen ja näiden palveluiden saatavuutta ja laatua tällä hetkellä,
- 3) selvittää luopuja-yrittäjän roolia omistajanvaihdoksen jälkeen,
- 4) selvittää, miten yrittäjämäisesti 55-vuotiaat ja sitä vanhemmat yrittäjät kehittävät yrityksensä yleensä ja suhteessa oletettuun yrityksen jatkuvuusnäkökymään,
- 5) vertailla edellä mainittuja tuloksia maakunnallisesti sekä
- 6) tuottaa näkemyksiä siitä, mitä toimenpiteitä omistajanvaihdosten edistämiseksi valtakunnassa olisi seuraavaksi tehtävä.

Tutkimusaineisto kerättiin 8.–31.5.2012 välisenä aikana *internet-kyselyllä* lähettämällä kyselylomake kaikille Suomen Yrittäjien yli 55-vuotiaille jäsenille sähköpostitse. Perusaineiston koko oli 14 355. Kaikkiaan vastauksia saatiin 2 843 eli vastausprosentti oli 19,8. Eniten vastaajia oli Uudelta- maalta (693 vastaajaa eli lähes neljäsosa kaikista vastaajista). Toiseksi eniten vastaajia oli Pirkalta- maalta (268) ja kolmanneksi eniten Varsinais-Suomesta (264). Vähiten vastaajia oli Kainuusta (35), Keski-Pohjanmaalta (48) ja Etelä-Karjalasta (71).

3.1.1 Yritysten jatkuvuusnäkömät ja jatkajan etsiminen

Tämän tutkimuksen tärkein osa-alue koski yrityksen jatkajakysymystä sen jälkeen, kun nykyinen yrittäjä aikoo luopua yritystoiminnasta. Vastaajista 38 % arvioi myyvänsä yrityksen ulkopuoliselle siinä vaiheessa, kun hän itse luopuu päävastuusta esim. eläkkeelle jäämisen myötä. 28 % arvioi yrityksen toiminnan loppuvan kokonaan siinä vaiheessa. 20 % uskoi löytävänsä jatkajan perheen sisältä eli yritystoiminta siirtyisi näin sukupolvenvaihdoksen kautta eteenpäin. Joka kymmenes vastaaja ilmoitti, että samassa yrityksessä on muita omistajia, jotka jatkavat toimintaa siinä vaiheessa, kun hän itse jää sivuun. Sukupolvenvaihdokseen uskovista 69 %:lla jatkaja oli jo selvillä.

Sukupolvenvaihdosnäkömät olivat positiivisimmat miehillä, matalimman koulutustaustan omaavilla, 58 vuotta tai sitä nuoremmilla sekä portfolio- tai sarjayrittäjillä. Naisista 15 % uskoi sukupolvenvaihdokseen, miehistä 23 % ja vastaavasti naisista 44 % arvioi päätyvänsä myymään yrityksensä

ja miehistä 38 %. Yrityksen lopettamisen suhteen ei sukupuolten välillä ollut juurikaan eroa. Alimman koulutustaustan (ei ammatillista koulutusta lainkaan) omaavilla yrittäjillä oli suurimmat odotukset sukupolvenvaihdosten suhteen (29 %), kun korkeakoulutaustaisilla yrittäjillä (16 %) ne olivat vähäisimpiä. Vastaavasti korkeakoulutaustaiset yrittäjät (35 %) uskoivat yritystoimintansa loppumiseen eniten ja matalimman koulutustason yrittäjät vähiten (24 %). Iän myötä pessimismi lisääntyi jatkuvuusnäkömiin suhteen. 66 vuotta tai sitä vanhemmat uskoivat enemmän yrityksen toiminnan loppumiseen kuin nuoremmat. Samoin nuoremmilla olivat suuremmat toiveet yrityksen myynnin suhteen kuin vanhemmilla yrittäjillä. Näyttää siis siltä, että mikäli jatkajaa ei ole löytynyt 65 ikävuoteen mennessä, ei sitä uskota enää niin helposti löytyvänsä.

Myös yrityksen taustat vaikuttivat monella tavalla jatkuvuusnäkömiin. Tulokset ovat samansuuntaisia kuin aikaisemmissa maakuntakohtaisissa omistajanvaihdosbarometreissa. Yritysten jatkuvuusnäkömiin vaikuttivat yrityksen koko (sekä tähän korreloituneena yhtiömuoto), toimiala, perheyrittäjyys sekä aikaisemmat sukupolvenvaihdokset. Mikroyritystä suuremmissa yrityksissä (yli 10 työntekijää) sukupolvenvaihdos on huomattavasti todennäköisempää (40 %) kuin pienemmissä yrityksissä (5–10 työntekijää 31 %, 2–4 työntekijää 23 %, 1 työntekijä 9 %). Vastaavasti yhden hengen yrityksistä 55 % aikoo lopettaa toimintansa, 2–4 työntekijän yrityksistä 20 % ja 5 tai sitä suuremista yrityksistä vain 6 %. Kaikkein suurimmat myyntitoiveet ovat 5–10 työntekijän yrityksillä. Toimialoista teollisuusyrityksillä oli enemmän uskoa sukupolvenvaihdoksiin kuin rakentamisen, kaupan tai palvelualan yrityksillä. Yritystoiminta on loppumassa 35 %:ssa palveluyrityksistä, 31 %:ssa rakennusalan yrityksistä, 21 %:ssa kaupan alan yrityksistä ja 15 %:ssa teollisuusyrityksistä.

Perheyrittäjyys vaikuttaa positiivisesti yrityksen jatkuvuusnäkömiin. Perheyrityksistä 30 %:ssa uskotaan sukupolvenvaihdoksiin, kun ei-perheyrityksistä vain 6 % uskoo sukupolvenvaihdokseen. Yrityksen toiminnan loppumiseen uskoo 22 % perheyrityksistä ja 42 % ei-perheyrityksistä. Edelleen mikäli kyseessä yritys, jossa on jo aikaisemmin tehty sukupolvenvaihdos, on todennäköisyys sukupolvenvaihdokseen myös jatkossa todennäköisempää kuin jos aikaisempaa sukupolvenvaihdosta ei ole tehty. Myös todennäköisyys yritystoiminnan lopettamiseen on huomattavasti vähäisempää, jos yritys on jo vähintään toisen polven omistuksessa.

Niillä vastaajilla (n=607), joilla yrityksen jatkaja oli jo tiedossa, 72 %:lla jatkaja oli lapsi tai lapset, 14 %:lla tiedossa oleva jatkaja oli toinen yritys, kahdeksalla prosentilla yrityksen työntekijä ja neljällä prosentilla joku muu sukulainen. Vastaajat, joilla ei vielä jatkajaa ollut tiedossa, olivat kuitenkin etsineet melko passiivisesti jatkajaa. 26 % ei ollut vielä lainkaan etsinyt jatkajaa. Yli 60 % heistä, joilla jatkaja ei ollut vielä tiedossa, oli antanut omalle aktiivisuudelleen joko arvon 1 tai 2 (asteikko 1=eivät lainkaan, 5=erittäin aktiivisesti). Vain neljä prosenttia oli etsinyt erittäin aktiivisesti jatkajaa.

Suurin osa niistä vastaajista, jotka olivat etsineet yritykselleen jatkajaa, oli tarjonnut yritystä suoraan kilpailijalle tai muille yrittäjille (67 %). Tämä vahvistaa sitä käsitystä, että yrittäjien voimakas eläköityminen johtaa todennäköisesti siihen, että yrityskanta valtakunnassamme jonkin verran pienenee, mutta keskimääräinen yrityskoko kasvaa, kun ostajat ovat monesti juuri toisia yrityksiä. Keskimääräisen yrityskoon kasvu ei ole pahitteeksi, sillä se tarkoittaa, että jäljelle jäävillä yrityksillä on enemmän resursseja käytössään ja todennäköisesti niiden kilpailukyky paranee. Yksityisen

yrittävien kautta ostajaa oli etsinyt 16 %, yrittäjäjärjestön tai muun vastaavan kautta ostajaa oli etsinyt 14 % ja 10 % oli etsinyt jatkajaa internet-palvelujen tai yrityspörssin kautta. Lehti-ilmoittelua oli käyttänyt 5 %.

Tutkimuksessa oli enemmän niitä vanhempia, jotka eivät halua lastensa jatkavan yritystoimintaa kuin niitä, jotka ehdottomasti haluavat heidän jatkavan. Yrittäjävanhemmista 30 % edusti vieroituskulttuuria ja vain 14 % velvoituskulttuuria. Suurin osa kuitenkin luopumassa olevista yrittäjävanhemmista (56 %) noudattaa oman arvionsa mukaan vapauskulttuuria eli lapset saavat itse päättää, haluavatko jatkaa vanhempiensa yritystoimintaa vai eivät.

3.1.2 Tarpeet ja tyytyväisyys ov-asiantuntijapalveluihin

Suurimpina haasteina aikaisempien tutkimusten tapaan vastaajat pitivät jatkajan tai ostajan löytymistä ja arvonmäärittäystä. Näiden kahden ongelman lisäksi muita tekijöitä ei pidetty keskimäärin kovinkaan merkittävänä ongelmina (esim. verotusta). Eniten vastaajilla oli tarvetta arvonmäärittämiseen sekä verotukseen liittyvään ulkopuoliseen asiantuntemukseen, vaikka sitä ei koettukaan merkittäväksi ongelmaksi tai haasteeksi sinällään. Kolmanneksi eniten ulkopuolista asiantuntija-apua tarvittiin ostajan/jatkajan löytymiseen. Vähiten apua uskottiin tarvittavan yrityksestä luopumisen henkiseen sparraukseen tai yrityksen valmisteluun myyntikuntoon. Ulkopuolisen asiantuntija-avun tarve ei noussut minkään asian osalta yli keskiarvon eli kolmen. Tosin joka asian suhteen oli niitäkin, jotka tarvitsivat kyseisessä asiassa merkittävässä määrin ulkopuolista asiantuntemusta.

Ulkopuolista asiantuntijatarvetta oli eniten naisilla, 59–62-vuotiailla sekä ei-ammattillista koulutusta omaavilla. Yrityksen koon mukaan tarkasteltuna suurimmat asiantuntijatarpeet olivat 5–10 työntekijän yrityksissä ja pienimmät yhden hengen yrityksissä. Lisäksi asiantuntijatarve oli suurempi perheyriksissä kuin ei-perheyriksissä ja yrityksissä, joissa on aikaisempia sukupolvenvaihdoksia ja toisaalta teollisuusyrityksissä. Nämä viimeksi mainitut taustat vaikuttavat toisaalta myös jatkuvuuspotentiaaliin, ja todennäköisesti siksi näissä koettiin myös eniten asiantuntijatarpeita. Asiantuntijatarpeessa olikin tilastollisesti erittäin merkittävää eroa jatkuvuusnäkökulman suhteen. Eniten ulkopuolista asiantuntijatarvetta kokivat yrittäjät, jotka olivat etsimässä ulkopuolista ostajaa itselleen. Toiseksi eniten tarvetta oli sukupolvenvaihdosta suunnittelevilla.

Vastaajat arvioivat julkisten ja yksityisten toimijoiden sekä yrittävien osalta omistajanvaihdosasiantuntemuksen riittävyyttä omassa maakunnassa. Riittävämpänä vastaajat pitivät yksityisten asiantuntijoiden (tilitoimistot, tilintarkastajat, konsultit, juristit, pankit) palvelutarjontaa (ka 3,4, asteikolla 1–5). Julkisten toimijoiden (ELY-keskus, verottaja, Finnvera, yrittäjäjärjestö) palvelutarjonta arvioitiin toiseksi riittävämmäksi (ka 3,2). Yrittävien palvelutarjonta sai keskiarvon 3,0. Riittäväenä palveluja (arvio 5 tai 4) yksityisten toimijoiden osalta piti 47 % vastaajista, julkisten toimijoiden osalta 35 % ja yrittävien osalta vain 27 %. Riittämättömiksi palvelut (arvio 1 tai 2) yrittävien osalta koki 26 %, julkisten toimijoiden osalta 23 % ja yksityisten toimijoiden osalta 16 % vastaajista. Parhaana oman maakunnan ov-palvelutarjonnan kokonaistasoa pidettiin Pohjois-Karjalassa ja Pohjois-Savossa ja heikoimpana Kymenlaaksossa.

3.1.3 Luopujien elämä omistajanvaihdoksen jälkeen

Vastaajista 42 % arvioi lakisääteisen eläketurvansa tason niukaksi. Kohtuullisena tasoa piti 48 % ja hyvänä vain 10 %. Vapaaehtoisia eläkejärjestelyitä oli käytössä 62 %:lla. Noin neljännes yrittäjistä arvioi, että omistajanvaihdoksesta kertyy heille merkittävässä määrin varallisuutta. Kuitenkin kolme neljäsosaa oli sitä mieltä, ettei varallisuutta kerry merkittävässä määrin.

Osa vastaajista oli erittäin kiinnostunut erilaisista asiantuntijatehtävistä muissa yrityksissä oman omistajanvaihdoksensa tai yritystoiminnasta luopumisensa jälkeen. Eniten vastaajia kiinnosti jäsenyys jonkun yrityksen advisory board -tyyppisessä asiantuntijaryhmässä. Neljännes vastaajista oli kiinnostunut tällaisesta toiminnasta. Toiseksi eniten vastaajia kiinnosti mentorin rooli. Yrityskummius ja hallitusjäsenyys kiinnostivat noin viidennestä. Vaikka pääomasijoittamisesta oli kiinnostunut vain 6 %, tarkoittaa se tässä aineistossa, että 156 yrittäjää oli tästä kiinnostunut ja se on iso määrä valtakunnallisesti. Edellä mainitut lukemat ovat positiivisia ja ne tarkoittavat, että melkoinen määrä yrittäjyyden kokemusta, asiantuntemusta, näkemystä ja pääomaa olisi seuraavien vuosien aikana tarjolla nuorempien yrittäjien liiketoiminnan tueksi. Yritysostoja omistajanvaihdoksen jälkeen suunnitteli 78 yrittäjää, mikä sekin on ilahduttava määrä.

Miehet olivat naisia kiinnostuneempia erilaisista asiantuntijatehtävistä muissa yrityksissä. Edelleen mitä nuorempi tai koulutetumpi yrittäjä, sen kiinnostuneempi hän oli erilaisista asiantuntijaroleista. Samoin portfolio- tai sarjayrittäjät olivat kiinnostuneempia kuin ei-portfolioyrittäjät ja isompien yritysten yrittäjät olivat kiinnostuneempia kuin pienimpien yritysten yrittäjät. Perheyrittäjät olivat myös kiinnostuneempia kuin ei-perheyrittäjät ja palvelualan yrittäjät kiinnostuneempia kuin muiden toimialojen yrittäjät. Samoin eri jatkuvuusnäkökulman mukaan tarkasteltuna kiinnostuneempia asiantuntijatehtävistä olivat sellaiset yrittäjät, jotka olivat toimineet tiimiyhteisöissä eli joissa muut omistajat olivat vielä jatkamassa toimintaa kyseisen yrittäjän jälkeen. Yrittäjät, jotka olivat ylipäänsä pärjänneet omassa yritystoiminnassaan parhaiten, olivat halukkaampia jakamaan omaa osaamistaan, kokemustaan ja myös pääomaa muiden yritysten hyväksi oman omistajanvaihdoksen jälkeen.

3.1.4 Vähintään 55-vuotiaiden panostaminen yrityksensä kehittämiseen

Yli kolmasosa tavoitteli yrityksessään kasvua viiden vuoden tähtäimellä. Investointiaikomukset eivät kuitenkaan olleet kovin merkittäviä. Vastaajat olivat panostamassa eniten henkilökunnan osaamisen kehittämiseen. 27 % aikoi panostaa merkittävästi henkilökunnan osaamisen kehittämiseen seuraavan parin vuoden aikana. Tietotekniikkaan aikoi 16 % panostaa merkittävässä määrin, koneisiin ja laitteisiin 13 %, toimitiloihin 6 % ja yritys-/liiketoimintaostoihin 4 %. Enemmän vastaajissa oli kuitenkin niitä, jotka eivät aikoneet panostaa lainkaan edellä mainittuihin asioihin kuin niitä, jotka aikovat panostaa merkittävässä määrin.

55-vuotiaiden ja sitä vanhempien yrittäjien toiminnassa painottuu erityisesti olemassa olevan kehittäminen niin koko Suomessa kuin kussakin maakunnassa sen sijaan että pyrittäisiin kehittämään kokonaan uutta. Uuden kehittäminen korreloi vahvasti (korrelaatio $r=0,62$) ja tilastollisesti erittäin merkittävästi olemassa olevan kehittämisen kanssa ja tämä vahvistaa sitä näkemystä siitä, että yritykset voivat samanaikaisesti keskittyä molempiin kehittämistoimiin. Vastaajan ikä vaikutti kehit-

tämistoimiin siten, että aineiston nuorimmilla eli enintään 58 -vuotiailla yrittäjillä kehittäminen oli korkeimmillaan ja siitä eteenpäin ikävuosien myötä kaikenlainen kehittäminen väheni vähitellen. Samoin koulutus vaikutti molempiin kehittämistoimiin siten, että korkeampi koulutus lisäsi uuden kehittämiseen panostamista ja matalampi koulutus edesauttoi suurempaa panostamista olemassa olevan kehittämiseen. Osakeyhtiötaustaisissa yrityksissä panostettiin enemmän molempiin kehittämistoimiin samoin kuin perheytyksissä, isommissa yrityksissä ja teollisuusyrityksissä. Toimialoista vähiten uuden kehittämiseen panostettiin rakennusalan yrityksissä ja olemassa olevan kehittämiseen palveluyrityksissä. Jatkuvuusnäkyvien suhteen eniten sekä uuden että olemassa olevan kehittämistä toteuttivat sukupolvenvaihdosta suunnittelevat. Tämä myötäilee aiemmin esitettyjä kasvutavoitteita sekä investointiaikamuksia. Toiseksi eniten kehittämiseen panostivat yritykset, joissa muut omistajat olivat jatkamassa toimintaa ja kolmanneksi eniten yritykset, joita suunniteltiin myytävän nykyisen yrittäjän eläköityessä. Luonnollisesti huomattavasti vähiten kehittämiseen panostettiin yrityksissä, joita suunniteltiin lopetettavan kokonaan.

Vastaajat olivat sitä mieltä, että yrityksen tuloksellisuus ja kilpailukyky on keskimääräistä tai hieman sitä parempaa suhteessa kilpailijoihin. Parhaimpina osa-alueena suhteessa kilpailijoihin he pitivät omaa rahoitusrakennettaan. Tämä on luonnollista, koska kyse on suurimmaksi osaksi erittäin pitkään toimineista yrittäjistä, joilla ei ole enää niin paljon tai ei lainkaan vierasta pääomaa. Hyvänä omaa tuloksellisuuttaan pitävissä oli suhteellisesti eniten niitä, jotka aikoivat myydä yrityksensä eläköitymisen yhteydessä. Seuraavaksi eniten heissä oli sukupolvenvaihdosta suunnittelevia. Vastaavasti heikkona tuloksellisuuttaan pitävissä oli suhteellisesti eniten niitä, jotka olivat lopettamassa yritystoiminnan. Yrityksen tuloksellisuutta heikkona pitävistä 15 % suunnitelti sukupolvenvaihdosta. Kaikkiaan tulokset osoittavat, että ne, joilla menee hyvin, menee hyvin joka rintamalla. Tulokset osoittavat myös kolikon toisen puolen eli he panostavat kehittämiseen ja strategiaan ja ottavat riskiä tuloksensa eteen.

3.1.5 Maakunnalliset erot

Kaikkiaan maakuntien välillä oli eroja eri kysymysten suhteen. Suuria eroja maakuntien välillä oli jo vastaajien taustaprofiilien suhteen (mm. yrittäjien koulutustaustassa ja yrittäjyyskokemuksessa sekä yritysten yhtiömuodoissa ja perheytysten osuudessa vastaajista). Luonnollista on, että vastaajien profiilierot vaikuttavat maakunnittaisiin tuloksiin, mutta vastauksista heijastuvat myös erilaiset yrittäjyyskulttuurit eri puolella Suomea.

Sukupolvenvaihdoksia oli odotettavissa suhteellisesti eniten Keski-Pohjanmaalla, Kainuussa ja Etelä-Pohjanmaalla sekä Pohjanmaalla. Kussakin näistä maakunnista noin 30 %:ssa oli odotettavissa sukupolvenvaihdoksia, kun Etelä-Karjalassa, Pirkanmaalla, Keski-Suomessa, Etelä-Savossa, Päijät-Hämeessä, Uudellamaalla ja Satakunnassa vastaava osuus oli alle 20 %. Eniten perheen ulkopuolisille tapahtuvaa myyntiä arvioitiin tapahtuvan Pohjois-Karjalassa, Lapissa ja Etelä-Karjalassa, joissa hieman alle puolet tavoitteli yrityksensä myyntiä perheen ulkopuoliselle. Yrityksen toiminnan kokonaan loppumiseen uskottiin eniten Etelä-Savossa, Satakunnassa ja Uudellamaalla (35 %). Vähiten yritystoiminnan loppumista arvioitiin tapahtuvan Lapissa, Etelä-Pohjanmaalla, ja Pohjanmaalla sekä Pohjois-Karjalassa, joissa alle viidennes oli lopettamassa yritystoimintansa kokonaan. Viimeksi mainitut maakunnat sijoituivat myös koko maan keskitasoa (ka 2,3) korkeammalle aktiivi-

suudessa jatkajan etsinnässä. Pohjois-Karjalassa oltiin kaikkein aktiivisimpia (2,6) ja heti seuraavana oli Pohjanmaa (2,5). Vastaavasti ne maakunnat, joissa oli eniten toiminnan loppumiseen uskovia yrittäjiä, sijoittuivat alle maan keskitason jatkajan etsinnässä. Etelä-Karjala oli tässä vertailussa toiseksi viimeinen (1,9) ja Satakunta kolmanneksi viimeinen (1,8). Voidaan ajatella olevan luonnollista, että jatkajien etsinnän aktiivisuus on vähäisempää, kun yritystoiminta aiotaan lopettaa. Toisaalta jatkajan aktiivisempi etsintä saattaisi vähentää yritysten lopettamisaikomuksia.

Myös tyytyväisyydessä omistajanvaihdosten palvelutarjontaan oli maakunnittaisia eroja. Parhaana oman maakunnan ov-palvelutarjonnan tasoa pidettiin Pohjois-Karjalassa ja Pohjois-Savossa ja heikoimpana Kymenlaaksossa, jossa ainoana maakuntana keskiarvo jäi alle 3. Pohjois-Karjalassa sukupolvenvaihdoksia oli odotettavissa saman verran kuin maassa keskimäärin, yrityksen myyntiä siellä tavoiteltiin enemmän kuin missään muussa maakunnassa ja yrityksen toiminnan loppumiseen uskottiin huomattavasti vähemmän kuin keskimäärin koko maassa. Kymenlaakson luvut eivät puolestaan poikenneet näistä kovinkaan oleellisesti. Kaikki muut maakunnat sijoittuivat lähelle maan keskitasoa eli keskiarvoa 3,2. Ov-palvelutarjonnan taso arvioidaan siis kaikissa maakunnissa kohtalaiseksi, mutta ei missään maakunnassa mitenkään erityisen hyväksi tai huonoksi.

Ulkopuolisen avun tarve arvioitiin Pohjois-Karjalassa korkeimmalle (3,1), jossa oli siis myös eniten niitä, jotka arvioivat myyvänsä yrityksen ulkopuoliselle. Kolmen keskiarvoon ulkopuolisen avun tarve arvioitiin Etelä-Pohjanmaalla, Lapissa, Kanta-Hämeessä ja Kymenlaaksossa. Näistä Etelä-Pohjanmaalla on odotettavissa suhteessa keskimääräistä enemmän sukupolvenvaihdoksia ja Lapissa sekä Kymenlaaksossa yrityksen myyntejä ulkopuoliselle. Kanta-Häme ei kuitenkaan poikkea missään suhteessa maan keskitasosta. Uudellamaalla ja Pohjanmaalla ulkopuolisen avun tarve arvioitiin kaikkein vähäisimmäksi (2,7), mutta ne jäävät maan keskiarvosta vain yhden kymmenyksen alemmaksi.

Eroja löytyi maakuntien välillä myös yritysten tavoitteissa. Suurimmassa osassa maakuntia yrityksen kasvu oli tärkein tavoite. Prosentuaalisesti eniten kasvua tavoittelevia yrityksiä oli Keski-Pohjanmaalla, Kanta-Hämeessä ja Varsinais-Suomessa. Näissä maakunnissa kasvua tavoittelevia yrityksiä oli vähintään 40 % kyselyyn vastanneista. Etelä-Savossa, Kainuussa ja Satakunnassa oli puolestaan suhteessa eniten niitä yrityksiä, joilla tärkeimpänä tavoitteena oli toiminnan säilyttäminen nykyisellä tasolla. Näistä erityisesti Satakunnassa kasvua tavoittelevien ja toiminnan säilyttämistä nykytasolla tavoittelevien yritysten prosentuaalisissa osuuksissa oli suurin ero (23 % / 35 %). Kainuussa tavoitteiden välinen ero ei ollut näin iso, mutta siellä oli yrityksen myyntiä tai lopettamista tavoittelevia suhteessa paljon vähemmän kuin Satakunnassa. Päijät-Hämeessä, Pohjois-Savossa ja Lapissa oli prosentuaalisesti eniten niitä yrityksiä, jotka pitivät yrityksen myymistä tai lopettamista tärkeimpänä tavoitteena.

Kasvu ja kehittäminen vaativat yleensä myös investointeja. Kaikissa maakunnissa vastaajien arviot investointien määrästä jäivät keskiarvoltaan alle 2,5. Investointiaikomukset jäivät keskimäärin suhteellisen alhaisiksi kaikissa maakunnissa (vaihtelu ka 2,1–2,4). Vastaajien iän lisäksi tähän lienee syynä tällä hetkellä vallitseva talouden epävarmuus. Niissäkään maakunnissa, joissa oli suhteessa eniten kasvua tavoittelevia yrityksiä, ei ollut enempää investointiaikomuksia kuin koko maassa keskimäärin. Myös niissä maakunnissa, joissa oli suhteessa eniten yrityksen myyntiä tai lopettamista

tavoittelevia yrityksiä, erityisesti Päijät-Hämeessä ja Lapissa, eivät investointiaikomukset poikenneet maan keskimääräisestä tasosta. Ainoastaan Satakunnassa, jossa oli kaikkein isoin ero nykyisen tason säilyttäjien ja kasvua tavoittelevien suhteellisissa osuuksissa, jäivät investointiaikomukset kaksi kymmenystä alle maan keskiarvon. Satakunta oli muutenkin häntäpäässä kaikkien kehittämistoimien (sekä uuden että olemassa olevan) suhteen.

3.2 Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset

Johtopäätöksiä ja toimenpide-ehdotuksia on seuraavassa tarkasteltu yleisinä huomioina, itse omistajanvaihdosprosessiin liittyvinä sekä omistajanvaihdosten palvelutarjontimeen ja edistämistoimiin liittyvinä. Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset on koottu luvun 3.2.3 lopussa olevaan taulukkoon 41. Lisäksi esitetään jatkotutkimusehdotuksia, jotka on koottu luvun 3.2 lopussa olevaan taulukkoon 42.

3.2.1 Yleiset johtopäätökset

Johtopäätös 1. Yrittäjän ikääntymisestä johtuvat yritysten odotettavissa olevat omistajanvaihdokset ja lopettamiset ovat volyymillisesti merkittävä asia valtakunnassa ja jokaisessa maakunnassa.

Taulukosta 40 käy ilmi, kuinka merkittävän ilmiön kanssa Suomessa ollaan tekemisissä volyymillisesti, kun puhutaan vähintään 55-vuotiaiden ja sitä vanhempien yrittäjien yritysten jatkuvuusnäkymistä. Tilastokeskuksen Työvoimatutkimuksen 2010 tiedon mukaan Suomessa oli reilu 74 000 vähintään 55–74-vuotiaasta yrittäjää (Yrittäjyyskatsaus 2011). Tämän tutkimuksen tuloksiin suhteutettuna noin 28 000 yritystä Suomessa on tulossa myyntiin seuraavan kymmenen vuoden aikana, mikä tasaisesti tarkoittaa noin 2 800 yritystä vuosittain. Edelleen sukupolvenvaihdoksen kautta toimintaa on jatkamassa noin 14 800 yritystä eli noin 1 500 yritystä vuosittain ja yrittäjän ikääntymisen vuoksi lopettamassa on 20 000 yritystä eli noin 2 000 vuosittain. Kaikkiaan Suomessa on viime vuosina reilu 20 000 yritystä lopettanut vuosittain toimintansa. Edelleen taulukosta käy ilmi, kuinka suuri potentiaali kymmenen vuoden sisällä eläköityvissä yrittäjissä on toimia erilaisissa asiantuntijaroolleissa omistajanvaihdoksen jälkeen. Vaikka luvut olisivat yläkanttiin, vaikuttaa kuitenkin siltä, että tuhannet yrittäjät olisivat valmiita antamaan oman panoksensa muiden yritysten kehittämiseen joko osaamisen tai taloudellisen pääoman muodossa.

Taulukko 40. Omistajanvaihdosilmiö numeroina.

Tekijä	Määrä tässä tutkimuksessa kpl	Suhteutettuna koko Suomen yrityskantaan (vähintään 55-vuotiaat) kpl
Jatkuvuusnäkömät yrittäjän luovuttua yritystoiminnasta		
-yritys myydään ulkopuoliselle	1 075	28 000
-yritys lopettaa toimintansa	792	20 000
-sukupolvenvaihdoksia	566	14 800
Myyjä / luopuja kiinnostunut tai erittäin kiinnostunut omistajanvaihdoksen jälkeen		
-toimimaan advisory boardissa	651	18 500
-toimimaan mentorina	573	16 300
-toimimaan yrityskummina	442	12 600
-toimimaan hallituksessa	521	14 800
-toimimaan pääomasijoittajana	156	4 400
-ostamaan itselleen uuden yrityksen / liiketoiminnan	78	2 220

Johtopäätös 2. Yritykset, joille on jatkuvuutta odotettavissa, ovat kannattavia ja niissä tehdään eniten töitä yritysten kehittämiseksi. Vastaavasti suurimmasta osasta lopettamassa olevia yrityksiä ei tarvitse olla huolissaan.

Tutkimuksesta erottuvat ns. ”kauniit ja rohkeat” yritykset. Ne, joilla menee hyvin, menee hyvin joka rintamalla. Hyvät näkömät voidaan yhdistää erityisesti perheyrietyksinä itseään pitäviin sekä portfolio- ja sarjayrittäjien omistamiin yrityksiin. Näissä yrityksissä panostetaan kehittämiseen ja strategyöhön eniten ja otetaan riskiä yrityksen eteenpäinviemisessä. Toisaalta näissä yrityksissä on myös parhaat omistajanvaihdosnäkömät. Tulokset osoittavat, että erityisesti perheyrietyksissä, joissa jatkaja on tiedossa, uskalletaan panostaa myös uuden kehittämiseen. Parhaiten menestyvät yritykset ovat myös halukkaampia jakamaan omaa osaamistaan, kokemustaan ja pääomaa muiden yrittäjien hyödyksi omasta yritystoiminnasta luopumisen jälkeen. Toisena ääripäänä ovat lopettamassa olevat yritykset, joissa kehittämistoimet ovat hyvin vähäisiä ja jotka muutenkaan eivät ole kannattavia. Vaikka lopettamassa olevia yrityksiä on paljon ja varmaa on, että läheskään kaikki myytäväksi aiottu yritykset eivät mene kaupaksi nykyisessä yrityskaupparietyksien tilanteessa, ei suurimmasta osasta lopettavia yrityksiä tarvitse olla huolissaan. Merkittävässä osassa lopettamassa olevista yrityksistä ei ole kannattavaa liiketoimintaa eikä niissä ole potentiaalia uusille yrittäjille. Yritysten lopettaminen kuuluu normaaliin yritysryetyksien dynamiikkaan. Ne, joiden tuotteille tai palveluille ei ole riittävä kysyntää markkinoilla, poistuvat joukosta. Julkisia omistajanvaihdospalveluja ei kannata suunnata toisaalta yli 65-vuotiaille yrittäjille eikä toisaalta yritystoiminnan lopettamista suunnitteleville. Tässä aineistossa sama henkilö kuuluu usein näihin molempiin ryetyksiin.

Toimenpide-ehdotus: Julkiset omistajanvaihdostoimenpiteet kannattaa ensisijaisesti suunnata portfolio- ja sarjayrittäjille sekä kehittämiseen panostaville perheyrietyksille.

3.2.2 Omistajanvaihdosprosessi

Johtopäätökset 3–5 ovat erityisesti myyjän näkökulmasta ja johtopäätökset 6–7 ostajan näkökulmasta.

Johtopäätös 3. Valmistautuminen omistajanvaihdokseen kannattaa aloittaa ajoissa.

Ostajan ja jatkajan löytyminen koetaan ikääntyvien yrittäjien keskuudessa merkittävimmäksi ongelmaksi/haasteeksi ja etsimiseen kuluu aikaa. Tutkimusten mukaan omistajanvaihdoksen toteuttaminen käytännössä kestää useimmiten muutamista kuukausista vuoteen, mutta tämänkin täsmällinen ennustaminen on siinä määrin haasteellista, että yrittäjän on hyvä varautua yksistään tämän vaiheen osalta pariin vuoteen. Lisäksi sekä tämän että aikaisempien (mm. Varamäki ym. 2012a) tutkimusten mukaan ostaja ja myyjä useimmiten työskentelevät yhtä aikaa liiketoiminnan johdossa vuoden tai enemmän. Tosin ainakin joissain tapauksissa tätä aikaa voidaan ajatella osaksi em. omistajanvaihdoksen käytännön toteuttamista ja viidesosassa toteutuneita omistajanvaihdoksia tätä yhteistä johtamisen aikaa ei ole lainkaan (Varamäki ym. 2012a). Myyjän tavoitteena on hyvä pitää kauppasumman maksamista kokonaisuudessaan omistajanvaihdoksen yhteydessä. Tästä huolimatta on tavanomaista havaita myyjä myös omistajanvaihdoksen yhtenä rahoittajana joko maksuajan muodossa tai kaupan ehtojen mukaan osa kauppasummasta määräytyy tulevien vuosien tulosten mukaan.

Yrityksen myynti tavoitteena ja osana yrityksen liiketoimintastrategiaa johtaa useimmiten liiketoiminnan kehittämiseen ja tämä taas tekee liiketoiminnasta houkuttelevan ostokohteen ostajan näkökulmasta. Toisaalta myös vähintään 55-vuotiaiden yrittäjien keskuudessa nuoremmilla yrittäjillä on enemmän kasvutavoitteita kuin vanhemmilla. Lisäksi tämän tutkimuksen tulosten mukaan yrityksen menestymisen mahdollisuudet heikkenevät yrittäjien iän karttumisen mukana 58 ikävuoden jälkeen.

Omistajanvaihdosasiantuntijoiden mielestä yritykset eivät ota yhteyttä asiantuntijoihin riittävän ajoissa. Vaihtoehtojen pohtiminen ja liiketoiminnan kannattavuuden kehittäminen myyntiä varten ottaa myös oman aikansa. Tähän vaiheeseen omistajanvaihdosasiantuntijat tarvitsevat yleensä vain hieman aikaa, mutta yrittäjät itse pohtivat omistajanvaihdosta herkästi pitempäänkin tai oikeammin olisi ehkä sanoa heidän pohtivan ja valmistelevan omistajanvaihdoksen jälkeistä rooliaan.

Yrityksen omistajanvaihdos on mahdollista toteuttaa hyvinkin nopealla aikataululla ja valitettavasti esim. sukupolvenvaihdoksia tapahtuu jossain määrin isän tai äidin äkillisen poismenon johdosta. Omistajanvaihdokseen kuluvan ajan täsmällinen ennustaminen on vaikeaa. Valmistautuminen omistajanvaihdokseen kannattaa aloittaa ajoissa.

Toimenpide-ehdotus: Ikääntyvien yrittäjien tulee ottaa yrityksen tai liiketoiminnan myynti yhdeksi tavoitteeksi ja osaksi yrityksen strategiaa.

Johtopäätös 4. Ostajan etsimisessä tulee hyödyntää monipuolisesti tarjolla olevia vaihtoehtoja.

Ostajaa voi joutua hakemaan pitkään, se voi löytyä nopeasti tai yrittäjä voi saada jopa yllättävän ostotarjouksen. Myyjän oma selkeä tavoite ja yrityksen arvon tunteminen helpottavat päätösten tekoa kaikissa edellä mainituissa tilanteissa. Myynti täytyy suunnitella ja hyödyntää monipuolisia kanavia. Ostajan etsimiseen käytettävissä olevista keinoista ikääntyvät yrittäjät ovat hyödyntäneet lähinnä vain yrityksen tarjoamista kilpailijalle. Etsimisen tehostamiseen paljon potentiaalia tarjoaisivat myös yritys välittäjien, yrittäjäjärjestön ja internet-palvelujen hyödyntäminen nykyistä laajemmin. Suomen yrityskaupparakennoiden toimivuuden kannalta myynnissä olevia kohteita olisi hyvä olla nykyistä paljon enemmän. Ostajien ja myyjien käyttäytyminen markkinoilla on erilaista. Ostajien pysyviä ja jatkuvia haasteita ovat liiketoiminnan johtaminen ja kehittäminen. Suurimmalla osalla yritysosto on potentiaalinen vaihtoehto vain hetken aikaa ja mikäli tuossa hetkessä sopivaa kohdetta ei löydy, jatketaan kohti tavoitetta yrityksen omaa toimintaa kehittämällä. Myyntikohteet sen sijaan pysyvät markkinoilla kunnes ostaja on löytynyt. Usein myyntikohteet on pitkään niin sanotusti myytävänä, vaikka potentiaalisten ostajien kanssa neuvotteluja jo käytäisiinkin. Yrityspörsösin ilmoituksista yli 90 % oli vuonna 2011 myynti-ilmoituksia.

Ostajan löytymiseen liittyvien havaintojen pohjalta voidaan todeta, että kuten omistajanvaihdoksetkin niin myös ostajan löytäminen on yksilöllistä. Ostaja löytyy yleensä myyjän lähipiiristä, mutta voi joskus tulla hyvinkin kaukaa. Ostaja voi löytyä hetkessä, mutta yleensä sen löytymiseen kuluu aikaa. Ja kun tähän lisätään vielä huomio siitä, että yrittäjä voi olla tänään kiinnostunut liiketoiminnan ostamisesta mutta ei enää huomenna, on johtopäätöksenä myyjän kannustaminen hyödyntämään monipuolisesti tarjolla olevia vaihtoehtoja ja palveluja ostajan löytämiseksi sekä varattava tähän vaiheeseen riittävästi myös aikaa. Ostajan etsiminen on hyvä aloittaa tiedustelemalla yrittäjän lähipiiriin kuuluvilta tahoilta heidän mahdollista kiinnostusta yrityksen tai liiketoimintojen ostamiseen.

Toimenpide-ehdotus: Ostajan etsimisessä myyjien olisi hyödynnettävä monipuolisesti eri kanavia ja erityisesti yrityksen toiminnassa lähellä olevia tahoja ja tarjolla olevia palveluja.

Johtopäätös 5. Kokemus pienentää omistajanvaihdoksessa koettuja ongelmia ja haasteita.

Tutkimustulosten pohjalta voidaan havaita, että aikaisempi kokemus pienentää omistajanvaihdoksessa koettuja ongelmia kolmella tavalla. Ensinnäkin aikaisempaa yrityksen osto- ja myyntikokemusta omaavat yrittäjät arvioivat omistajanvaihdoksen ongelmat ja haasteet pienemmiksi kuin kokemattomat yrittäjät. Toiseksi omistajanvaihdoksen jälkeen ostajat arvioivat ongelmat ja haasteet pienemmiksi kuin potentiaaliset myyjät ennen omistajanvaihdosta. Kolmanneksi yrityksen tai liiketoiminnan jo ostaneiden mielestä omistajanvaihdoksissa kannattaa käyttää asiantuntijapalveluja tavoitteen ollessa liiketoiminnan kehittäminen, mutta omistajanvaihdosasiantuntijoiden itsensä mukaan yrittäjät eivät käytä riittävästi ammattitaitoisia asiantuntijoita omistajanvaihdoksen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Omistajanvaihdoksessa käytettävien asiantuntijoiden valinnassa on hyvä kiinnittää huomiota heidän kokemukseensa omistajanvaihdoksista ja kulloinkin kyseessä olevista haasteista. Erityisesti omistajanvaihdoksissa, joissa myyjä ja ostaja ovat molemmat ensimmäistä kertaa asialla, olisi hyvä käyttää kokeneiden asiantuntijoiden palveluja. Lisäksi aikaisempien tutkimustulosten pohjalta (Varamäki ym. 2012a, b) voidaan vielä todeta, että ostajan aikaisempi koke-

mus omistajanvaihdoksista auttaa omistajanvaihdoksen kohteena olevan liiketoiminnan kehittämistoimien käynnistämässä

Johtopäätös 6. Yrittäjän ikääntymisen johdosta myyntiin on tulossa vuosittain noin 2 800 yritystä.

Ostajien ja yritysvälittäjien näkökulmasta markkinoilta puuttuu houkuttelevia ostokohteita. Toisaalta tutkimuksen mukaan vuosittain omistajanvaihdos on ajankohtainen noin kahdella ja puolella tuhannella yli 55-vuotiaan yrittäjän yrityksessä. Yrityspörssissä on jatkuvasti useita satoja myynti-ilmoituksia ja näiden ilmoitusten määrä on kasvamassa.

Toimenpide-ehdotus: Ostajien tulisi olla aloitteellisia lähipiirissä olevien potentiaalisten ostokohdeiden kartoittamisessa, viestiä ostotavoitteista omistajanvaihdosasiantuntijoille ja hyödyntää Yrityspörssin palveluja.

Johtopäätös 7. Strategialla on merkitystä omistajanvaihdoksen onnistumisessa.

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan yrityksen strategia ohjaa yrityksen toimintaa ja valintoja. Toisaalta ostajatutkimuksessa ostajien motiivina on useimmiten liiketoiminnan kehittäminen ja kasvu (Varamäki ym. 2011a). Omistajanvaihdoksessa onnistuminen on todennäköisempää, jos omistajanvaihdoksen jälkeistä liiketoimintaa ja sen kehittämistä pohditaan jo ennen omistajanvaihdosta. Kannattavan yritystoiminnan ostaminen edesauttaa omistajanvaihdoksen jälkeisen liiketoiminnan menestymistä. Kannattamattoman liiketoiminnan muuttaminen kannattavaksi omistajanvaihdoksen jälkeen on haasteellista. Yrittäjien tulisi liiketoimintojen kehittämisessä hyödyntää sekä orgaanisen kasvun keinoja että yritys- ja liiketoimintaostojen tarjoamia mahdollisuuksia. Perinteisesti yrityskauppojen yhteydessä on kiinnitetty huomiota yritysoston strategiaan eli omistajanvaihdoksen käytännön toteuttamiseen (*acquisition strategy*). Elinkeinopolitiikan tavoitteena pitäisi olla, että yhä useamman suomalaisen yrityksen strategia tulisi olla yritys- ja liiketoimintaostojen mahdollisuuksien mukaan hyödyntävää (*acquisitive strategy*). Käytännössä tämä tarkoittaa sekä tarjolla olevien ostokohteiden arviointia että proaktiivista yrityksen strategiaan sopivien ostokohteiden etsimistä.

Toimenpide-ehdotus: Ostajien tulee kehittää valmiuksia sekä orgaanisen kasvun keinojen että yritys- ja liiketoimintaostojen hyödyntämiseksi liiketoiminnan kehittämisessä.

3.2.3 Omistajanvaihdosten palvelutarjotin ja edistämistoimet

Johtopäätös 8. Omistajanvaihdosten edistämistyö edellyttää pitkäjänteistä toimintaa sekä valtakunnallisesti että maakunnallisesti.

Omistajanvaihdosten julkista edistämistyötä on tehty Suomessa näkyvämminkin reilu kymmenen vuotta. Eri maakunnat ovat tehneet tätä työtä eri intensiteetillä. Ne maakunnat, joissa on pystytty pitkäjänteisesti rakentamaan maakunnallista omistajanvaihdosten neuvontatyötä, erottuvat positiivisesti tämänkin tutkimuksen valossa. Olennainen osa pitkäjänteisestä työstä on neuvontatyötä tekevien henkilöiden pysyvyys ja sen myötä heidän osaamis pääomansa kasvaminen sekä kasvojen antaminen työlle omassa maakunnassa. Kuten monen muunkin edistettävän asian osalta, niin myös omistajan-

vaihdosten suhteen suurimpana ongelmana on ollut työn pirstaleisuus ja projektinomaisuus. Omistajanvaihdosten edistämistyö on rakentunut lähes poikkeuksetta alueellisen hankerahoituksen varaan ja tämä on tarkoittanut, että omistajanvaihdosten edistämistyön sisältö on pitänyt monesti rakentaa hankerahoituksen näkökulmasta eikä omistajanvaihdospalveluja tarvitsevien asiakkaiden näkökulmasta. Edelleen projektinomaisuus on tarkoittanut, että omistajanvaihdosten edistämistyö ei positii-visessa mielessä ole henkilöitynyt maakunnissa riittävästi. Asiantuntijat ovat vaihtuneet liian usein ja uudet henkilöt ovat aloittaneet asiakkaiden tarpeiden tunnistamisen sekä oman asiantuntemuksensa kasvattamisen alusta.

Omistajanvaihdosten edistämistyö pitää saada pitkäjänteisemmäksi, mikä tarkoittaa pelkän projekti-rahoituksen sijaan yrittäjäasiakkaiden, yrittäjäjärjestöjen sekä kuntien rahoitusta. Edistämistyö tarvitsee sekä valtakunnalliset että maakunnalliset kasvat. Edistämistyöhön tarvitaan sekä valtakunnallista koordinoitua että maakunnallisia omistajanvaihdosten neuvontapisteitä. Omistajanvaihdosten valtakunnallisen koordinoinnin tavoitteena on tukea omistajanvaihdospalvelujen kehittymistä erityisesti mikro- ja pienten yritysten tarpeisiin. Valtakunnallisen koordinoinnin tehtävänä on olla rakentamassa ideaalimallia omistajanvaihdosten palvelutarjottimesta, koordinoita valtakunnallista edistämistyötä ja osaamisen kehittämistä sekä tukea kansallista ja maakunnallista omistajanvaihdospalvelujen kehittämistä. Omistajanvaihdosten maakunnallinen neuvontapisteiden tehtävänä on toimia matalan kynnyksen ”yleislääkärinä” omistajanvaihdosta suunnitteleville ostajille ja myyjille sekä ohjata heitä alkukartoitusten jälkeen ”erikoislääkäreiden” eli yksityisten ov-asiantuntijoiden luo.

Toimenpide-ehdotus: Omistajanvaihdosten edistämistyön tulee olla pitkäjänteistä ja se tarvitsee sekä valtakunnalliset että maakunnalliset kasvat.

Johtopäätös 9. Ov-palvelutarjottimen pitää mahdollistaa momentasoiset palvelut ja yksilölliset palvelupolut.

Omistajanvaihdosprosessien edistämiseen pitää rakentaa valtakunnallisesti ideaalimalli, joka on tavoiteltava palvelutarjottimesta ja edistämistoimista. Palvelutarjotin kuvaa palvelujen tarjontaa ja omistajanvaihdosten edistämistoimet kuvaavat yhteiskunnallisia vaikutuksia synnyttävää toimintaa. Omistajanvaihdosten yleinen edistäminen pitää sisältää mm. tutkimusta, tulosten ja onnistumisten esiintuontia ja viestintää, palvelurakenteiden kehittämistä ja julkisen vallan toimenpiteitä esim. verotuksen ja rahoituksen osalta. Ideaalimallin tehtävä on kuvata palvelutarpeet ennen omistajanvaihdosta, omistajanvaihdosprosessin aikana ja sen jälkeen ostajan, liiketoiminnan sekä myyjän näkökulmista. Kussakin maakunnassa pitäisi yrittäjille pystyä osoittamaan tähän ideaalimalliin vastaava omistajanvaihdosten palvelutarjotin, joka kuvaa palvelujen tarjontaa. Osa erikoispalveluista voi löytyä valtakunnallisesti tai oman alueen ulkopuolelta. Palveluprosessin ideaalimallin tulisi osaltaan auttaa omistajanvaihdosten eri osapuolia sekä hahmottamaan kokonaisuutta ja sen tarjoamia eri vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia että jäsentämään omistajanvaihdoksen eri vaiheita.

Ostajan ja myyjän palvelutarpeet ovat eri tyyppisiä. Myyjä haluaa löytää ostajan ja saada yrityksestään mahdollisimman korkean hinnan. Myyjä tarvitsee palveluita yrityksen myynnin suunnitteluun, yrityksen myyntikunnostamiseen, ostajan hakemiseen, yrityksen arvon määrittämiseen ja kaupan toteuttamiseen. Toisaalta omistajanvaihdoksen jälkeen myyjälle täytyy olla kanavia, joiden kautta hän

voi tarjota omaa asiantuntemustaan muiden yrittäjien käyttöön esim. advisory boardin hallitusjäsenyyden tai mentoroinnin kautta sekä toisaalta kanavia käyttää pääomiaan uusien yritysten ja liiketoimintojen ostamiseen ja / tai kehittämiseen.

Tutkimuksen mukaan syntyneissä omistajanvaihdoksissa ostaja ja myyjä tunsivat toisensa 80 % tapauksista. Kaupan syntymiseen tarvittava luottamus syntyy helpommin entuudestaan toisensa tuntevien neuvottelukumppanien ja asiantuntijoiden välillä. Myyjää lähellä olevan luotettavan lähi-asiantuntijan merkitys on tärkeä. Yleisimmin tämä asiantuntija on tilitoimisto tai tilintarkastaja, jonka kanssa voi päästä yrittäjälle oudossa asiassa alkuun ja arvioida myös muiden asiantuntijoiden tarvetta.

Ostaja puolestaan tarvitsee palveluita yritysostaja sisältävän kasvustrategian suunnitteluun, ostokohteen hakuun ja arviointiin, kaupan rahoitukseen ja toteuttamiseen sekä liiketoiminnan haltuunottoon ja kehittämiseen mukaan lukien hallitustyöskentelyn tai advisory board –toiminnan kehittäminen yrityksessä.

Omistajanvaihdoksen palveluprosessin ideaalimallissa ostajan ja myyjän pitäisi pystyä löytämään palvelu ja tunnistamaan yksilöllinen tuki ja palvelupolku omistajanvaihdoksen toteutukseen. Palvelutarjottimella pitäisi olla eritasoisia palveluita eri tilanteisiin sekä ostajille että myyjille. Palveluiden tulisi kattaa kaikki vaiheet omistajanvaihdoksen idean herättelystä, omistajanvaihdoksen toteutukseen ja ostokohteen haltuunottoon ja kehittämiseen. Palvelutarjotin muodostuu selkeästä ja helposti saavutettavista julkisten ja yksityisten toimijoiden palveluista.

Omistajanvaihdosten tekniseen toteuttamiseen ja rahoitusjärjestelyihin liittyvää osaamista on tarjolla erityisesti myyjille. Ostajille suunnattuja palveluita ja toimenpiteitä on tarjolla huomattavasti vähemmän. Tähän palvelupuutteeseen olisi tärkeää vastata, koska omistajanvaihdoksen jälkeisen kehittämisen ja kasvun kannalta on keskeistä ostajan osaaminen ja tukipalvelut.

Mikroyrityksen ja yhden hengen yritysten omistajanvaihdos on erityistapaus. Kaikkein tyytymättömämpiä omistajanvaihdospalveluihin ovat olleet pienimmät yritykset. Yritysvälittäjät eivät ole kiinnostuneita aivan pienimmistä yrityksistä ja toisaalta pienimmillä yrityksillä on yleensä heikommat taloudelliset resurssit hankkia kaikkia palveluita yksityisiltä markkinoilta. Mikroyrityksiä on kuitenkin lukumääräisesti runsaasti ja niiden merkitys kansantaloudellisestikin on merkittävä. Ilmiö tunnetaan yleisesti huonosti, eivätkä potentiaaliset ostajat ja myyjät välttämättä kohta. Myyjät eivät tiedä liiketoimintansa arvoa tai yritysten perustajat eivät harkitse omistajanvaihdosta yrityksen perustamisen vaihtoehtona. Etelä-Pohjanmaalla on kehitetty yhden hengen ov-kartoituspalvelun työkalua. Palvelun tuottajana voisivat toimia yritysneuvojat, jotka eivät ole omistajanvaihdosasiiantuntijoita. Palvelu on kartoituskeskustelu yrittäjän kanssa, jonka perusteella yrittäjä voi edetä omistajanvaihdosprosessissa. Kartoituksen jälkeen yrittäjä saa tiedot siitä, miten ja kenen kanssa hän voi viedä prosessia eteenpäin.

Valtakunnallisen ideaalimallin tehtävä on kuvata palvelutarpeet ennen omistajanvaihdosta, omistajanvaihdosprosessin aikana ja sen jälkeen ostajan, liiketoiminnan sekä myyjän näkökulmista. Kus-

sakin maakunnassa pitäisi yrittäjille pystyä osoittamaan tähän ideaalimalliin vastaava omistajanvaihdosten palvelutarjotin, joka kuvaa palvelujen tarjontaa.

Toimenpide-ehdotus: Omistajanvaihdosprosessien edistämiseen pitää rakentaa valtakunnallisesti ideaalimalli, joka on tavoiteltava palvelutarjottimesta ja edistämistoimista.

Johtopäätös 10. Omistajanvaihdosten asiantuntijapalveluja ja niiden markkinointia tulee kehittää.

Omistajanvaihdosten sekä myyjä- että ostajatutkimuksessa tulee havaintoja, että omistajanvaihdospalveluja ei ole riittävästä tarjolla. Omistajanvaihdosasiiantuntijoiden itsensä mielestä erityisesti ammattimaisia omistajanvaihdospalveluja hyödynnetään omistajanvaihdosten suunnittelussa liian vähän. Asiantuntijapalvelujen käyttäminen lisää omistajanvaihdosten mahdollisuutta onnistua. Panoista tarvitaan sekä asiantuntijapalvelujen kehittämiseen että niiden markkinointiin. Tasalaatuisten omistajanvaihdospalvelujen tarjoaminen koko maassa voisi tarkoittaa esimerkiksi ammattimaisesti toimivien yritysvalittajien markkina-alueiden laajentamisen siten, että ne ovat tarjolla joka maakunnassa. Muutoinkin omistajanvaihdospalvelujen kehittämisessä pitäisi huomioida omistajanvaihdosprosessin kaikkien vaiheiden palvelutarpeet. Nykyiset palvelut ovat painottuneet aktiivisen omistajanvaihdosvaiheen toteuttamiseen lainmukaisesti ja verojen minimointiin. Muu palvelutarjonta on usein liiketoiminnan kehittämisen asiantuntijapalveluja, mutta niitä ei ole suunnattu erityisesti omistajanvaihdosprosessin asiakkaille (myyjät, ostajat). Henkisen valmistautumisen ja luopumisen tukipalvelut ovat tarpeen samoin kuin myyjien osaamiseen ja pääoman hyödyntämiseen liittyvät palvelut. Tarvitaan monipuolisia palveluita muillakin kuin juristin tai talousasiantuntijan taustalla.

Toimenpide-ehdotus: Omistajanvaihdospalvelujen monipuoliseen kehittämiseen ja markkinointiin tulee kiinnittää huomioita ja ohjata niihin taloudellisia resursseja.

Johtopäätös 11. Myyjillä ja luopujilla on merkittävässä määrin sekä henkisiä että taloudellisia pääomia ja he ovat halukkaita käyttämään niitä muissa yrityksissä omistajanvaihdoksen jälkeen.

Vähintään 55-vuotiailla yrittäjillä on keskimäärin yli 20 vuoden kokemus yritystoiminnasta. Heistä on yli viidennes kiinnostunut toimimaan jonkun muun yrittäjän/yrityksen asiantuntijaryhmässä (advisory board), mentorina tai hallituksessa. Edelleen neljäsosalle ikääntyviä yrittäjiä on omistajanvaihdoksen yhteydessä jäämässä merkittävässä määrin varallisuutta. Maakunnittain pitäisi rakentaa asiantuntija- ja pääomasijoituspooleja näistä halukkaista yrittäjistä sekä toisaalta kartoittaa tällaista asiantuntemusta haluavat nuoremmat yrittäjät. Pelkät tietopankit ja rekisterit eivät kuitenkaan riitä, vaan tarvitaan palveluja ja ihmisiä, jotka saattavat tarpeet ja tarjonnan yhteen (esim. Etelä-Pohjanmaalla Advisory Board –palvelu).

Toimenpide-ehdotus: Seniori-yrittäjien henkisen ja taloudellisen pääoman hyödyntämistä yritysten liiketoimintojen kehittämisessä tulee kehittää rakentamalla maakunnissa asiantuntija- ja pääomasijoituspooleja sekä toisaalta kartoittamalla tällaista asiantuntemusta haluavat nuoremmat yrittäjät ja ennen kaikkea tarjoamalla näihin liittyviä palveluja, jossa tarpeet ja tarjonta saatetaan yhteen.

Johtopäätös 12. Omistajanvaihdosten edistämistoimien kohderyhmänä tulisi olla myös alle 50-vuotiaat yrittäjät.

Omistajanvaihdosteemassa Suomen elinkeinopolitiikan huomion kohteena ovat viime vuosien aikana omistajanvaihdosteemassa olleet lähinnä ikääntyvät yrittäjät ja heidän yritysten liiketoimintojen jatkuvuus. Tämä on ollut ja on itse asiassa edelleenkin perusteltua johtuen suurten ikäluokkien eläköitymisestä ja ikääntyvien yrittäjien suuresta määrästä muutenkin. Omistajanvaihdosmarkkinat tarvitsevat kuitenkin toimiakseen myös ostajia. Ostajat pitäisikin nyt ottaa myyjien rinnalle kehitettäessä omistajanvaihdospalveluja ja suunniteltaessa edistämistoimia.

Toimenpide-ehdotus: Omistajanvaihdosten edistämistoimien yhdeksi painopisteeksi tulisi ottaa potentiaaliset liiketoimintojen ostajat.

Taulukko 41. Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset.

Johtopäätös	Toimenpide-ehdotus
Yleiset johtopäätökset	
1. Yrittäjän ikääntymisestä johtuvat yritysten odotettavissa olevat omistajanvaihdokset ja lopettamiset ovat volyyymillisesti merkittävä asia valtakunnassa ja jokaisessa maakunnassa.	
2. Yritykset, joille on jatkuvuutta odotettavissa, ovat kannattavia ja niissä tehdään eniten töitä yritysten kehittämiseksi. Vastaavasti suurimmasta osasta lopettamassa olevia yrityksiä ei tarvitse olla huolissaan.	Julkiset omistajanvaihdostoimenpiteet kannattaa ensisijaisesti suunnata portfolio- ja sarjayrittäjille sekä kehittämiseen panostaville perheyrittäjille.
Omistajanvaihdosprosessi myyjän näkökulmasta	
3. Valmistautuminen omistajanvaihdokseen kannattaa aloittaa ajoissa.	Ikääntyvien yrittäjien tulee ottaa yrityksen tai liiketoiminnan myynti yhdeksi tavoitteeksi ja osaksi yrityksen strategiaa.
4. Ostajan etsimisessä tulee hyödyntää monipuolisesti tarjolla olevia vaihtoehtoja.	Ostajan etsimisessä myyjien olisi hyödynnettävä yrityksen toiminnassa lähellä olevia tahoja ja tarjolla olevia palveluja.
5. Kokemus pienentää omistajanvaihdoksessa koettuja ongelmia ja haasteita.	
Omistajanvaihdosprosessi ostajan näkökulmasta	
6. Yrittäjän ikääntymisen johdosta myyntiin on tulossa vuosittain noin 2 800 yritystä.	Ostajien tulisi olla aloitteellisia lähipiirissä olevien potentiaalisten ostokohteiden kartoittamisessa, viestiä ostotavoitteista omistajanvaihdosasiantuntijoille ja hyödyntää Yrityspörssin palveluja.
7. Strategialla on merkitystä omistajanvaihdoksen onnistumisessa.	Ostajien tulee kehittää valmiuksia sekä orgaanisen kasvun keinojen että yritys- ja liiketoimintaostojen hyödyntämiseksi liiketoiminnan kehittämisessä.
Omistajanvaihdosten palvelutarjotin ja edistämistoimet	
8. Omistajanvaihdosten edistämistyö edellyttää pitkäjännteistä toimintaa sekä valtakunnallisesti että maakunnallisesti.	Omistajanvaihdosten edistämistyön tulee olla pitkäjännteistä ja se tarvitsee sekä valtakunnalliset että maakunnalliset kasvot.
9. OV-palvelutarjottimen pitää mahdollistaa monentasoiset palvelut ja yksilölliset palvelupolut.	Omistajanvaihdosprosessien edistämiseen pitää rakentaa valtakunnallisesti ideaalimalli, joka on tavoiteltava palvelutarjottimesta ja edistämistoimista.
10. Omistajanvaihdosten asiantuntijapalveluja ja niiden markkinointi tulee kehittää.	Omistajanvaihdospalvelujen monipuoliseen kehittämiseen ja markkinointiin tulee kiinnittää huomioita ja ohjata niihin taloudellisia resursseja.
11. Myyjillä ja luopujilla on merkittävässä määrin sekä henkisiä että taloudellisia pääomia ja he ovat halukkaita käyttämään niitä muissa yrityksissä omistajanvaihdoksen jälkeen.	Yrittäjien henkisen ja taloudellisen pääoman hyödyntämistä yritysten liiketoimintojen kehittämisessä tulee kehittää rakentamalla maakunnissa asiantuntija- ja pääomasijoituspooleja sekä toisaalta kartoittamalla tällaista asiantuntemusta haluavat nuoremmat yrittäjät sekä ennen kaikkea tarjoamalla näihin liittyviä palveluja, jossa tarpeet ja tarjonta saatetaan yhteen.
12. Omistajanvaihdosten edistämistoimien kohderyhmänä tulisi olla myös alle 50-vuotiaat yrittäjät.	Omistajanvaihdosten edistämistoimien yhdeksi painopisteeksi tulisi ottaa potentiaaliset liiketoimintojen ostajat.

Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri

Tämän tutkimuksen suurin kontribuutio on, että ensimmäistä kertaa on toteutettu valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri, joka kattaa kaikki Suomen maakunnat. Tätä aikaisemmin omistajanvaihdosbarometreja on toteutettu säännöllisesti Etelä-Pohjanmaalla ja yksittäin muutamassa muussa maakunnassa. Käsillä oleva tutkimus tulee toimimaan pohjana ja vertailukohteena jatkossa toteutettaville vastaaville tutkimuksille ja selvitykselle. Yli 55-vuotiaiden, keskimäärin noin kymmenen vuoden sisällä luopumassa olevien yrittäjien näkemykset yrityksensä ja itsensä tulevaisuudesta antavat kuvaa siitä, miltä potentiaalisen myyjän ja luopujan näkökulmasta yrityksen jatkuvuus näyttää, mitkä ovat suurimpia haasteita ja mihin ulkopuolista asiantuntija-apua eniten tarvitaan. Säännöllisen seurannan kohteena nämä tulokset antavat pohjaa suunnata omistajanvaihdostoimenpiteitä ja niiden vaikuttavuutta valtakunnallisesti ja maakunnallisesti. Tässä tutkimuksessa valmiiksi luotua formaattia on helppo jatkaa ja jalostaa tulevissa omistajanvaihdosbarometreissa. Nykyistä tarkempaa tietoa omistajanvaihdospalvelujen ja omistajanvaihdosten edistämistoimien kohdentamiseksi tarvitaan esimerkiksi yrityksen strategian ja tavoitteiden vaikutuksesta omistajanvaihdokseen. Esimerkiksi jos yrityksen tavoitteena on toiminnan supistaminen ja nykyisenkin kannattavuuden kanssa on kovasti tekemistä, olisiko yrittäjälle ja liiketoiminnan kehittymiselle edullisempaa myydä liiketoiminnan hetimiten nuoremmalle, kehittämisorientoituneelle yrittäjällä? Myydään, kun on vielä mitä myydä. Toisaalta toimintaympäristön jatkuvaan muuttumiseen uskotaan varsin laajasti ja näiden muutosten seuraaminen ja vaikutusten huomioiminen lisäisi osaltaan palvelujen ja edistämistoimien kohdentumista parhaalla mahdollisella tavalla. Omistajanvaihdosbarometrin avulla on mahdollista muotoilla ja nostaa esille ajankohtaiset ydinviestit ostajille, myyjille, palvelujen tarjoajille ja edistämistoimien toteuttajille.

Toimenpide-ehdotus: Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri yli 55-vuotiaille yrittäjille suunnattuna olisi hyvä toteuttaa kolmen vuoden välein.

Valtakunnallinen yrityskauppabarometri

Tämän tutkimuksen huomion kohteena olivat yli 55-vuotiaat yrittäjät ja heidän näkemyksensä yrityksen tulevaisuuden suhteen. Käytännössä tämä useimmiten tarkoittaa yrityksen myymistä, sukupolvenvaihdosta tai yritystoiminnan lopettamista. Yrityskauppamarkkinoiden näkökulmasta kysymyksessä ovat potentiaaliset myyjät. Markkinat tarvitsevat kuitenkin toimiakseen sekä ostajia että myyjiä. Omistajanvaihdospalvelujen ja edistämistoimien tasapainoisen kehittämistyön pohjaksi tulisi saada tutkimuksellista tietoa myös potentiaalisista ostajista. Tässä tutkimuksessa saatujen tulosten mukaan yli 55-vuotiaista yrittäjistä on 4 % kiinnostunut yrityksensä kehittämisestä liiketoimintaa ostamalla merkittävässä tai erittäin merkittävässä määrin. Varamäen ym. (2011) tutkimusten mukaan alle 50-vuotiaista yrittäjistä 42 % on kiinnostunut ostamaan liiketoimintaa. Lisäksi em. tutkimuksen mukaan alle 50-vuotiaat olivat kiinnostuneita myös yrityksensä myymisestä eli heistä 23 % oli kiinnostunut tai erittäin kiinnostunut myymään yrityksensä. Suurin osa ostajista näyttäisi olevan alle 50-vuotiaiden yrittäjien keskuudesta. Tutkimuksen kohteena tulisi olla alle 50-vuotiaat yrit-

täjät ja heidän kiinnostuksensa yritys- ja liiketoimintaostoihin osana yrityksensä kasvattamista ja kehittämistä sekä toisaalta yhtä lailla heidän kiinnostuksensa yrityksen tai liiketoiminnan myyntiin ja näkemykset omistajanvaihdosten asiantuntijapalveluista ja muista edistämistoimista.

Toimenpide-ehdotus: Suomessa tulisi käynnistää toimenpiteet valtakunnallisen Yrityskauppabarometrin toteuttamiseksi alle 50-vuotiaille Suomen Yrittäjien jäsenyrittäjille.

Omistajanvaihdosbarometrin tekeminen erikseen ostajille ja myyjille on perusteltua monestakin syystä. Ostajien ja myyjien näkökulmat ja tavoitteet ovat peruslähtökohdiltaan ja painotuksiltaan erilaiset. Myyjät ovat luopumassa, tavoittelemassa mahdollisimman korkeaa kauppasummaa ja pohtivat henkisen ja taloudellisen pääomansa hyödyntämistä omistajanvaihdoksen jälkeen. Ostajat pohtivat kaupan kohdetta ja omistajanvaihdoksen jälkeisen liiketoiminnan kehittymistä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä, tavoittelevat mahdollisimman alhaista kauppahintaa ja ahkeroivat omistajanvaihdoksen rahoituksen järjestämisessä. Omistajanvaihdoksen eri osapuolet tarvitsevat erilaisia omistajanvaihdospalveluja. Erikseen toteutetuista tutkimuksista tulee paremmin kohdennettuja, tiiviitä ja kohderyhmänsä omaksi tuntemia. Omistajanvaihdostutkimuksesta esiin nousevat viestit ostajille ja myyjille voivat olla erilaisia. Sähköpostitse toteutettavat tutkimukset ovat kohtuullisen kustannustehokkaita, mutta vastausten saamisen edellytyksenä on, että kohderyhmä kokee kyselyn tärkeäksi ja että vastaajille itselleenkin voi osallistumisesta olla hyötyä. Esimerkiksi omistajanvaihdosbarometriin vastaaminen ohjaa myyjä ja luopujaa pohtimaan omistajanvaihdoksen onnistumisen ja liiketoiminnan kehittymisen kannalta olennaisia kysymyksiä. Ostajien näkemyksiä yritysostojen ja liiketoiminnan ostojen suhteen ei ole valtakunnallisesti tutkittu. Etelä-Pohjanmaalla on vuonna 2011 toteutettu yksi tutkimus, jonka kohderyhmänä olivat alle 50-vuotiaat yrittäjät ja tutkimuksen kohteena liiketoimintojen ostaminen, myyminen ja kehittäminen.

Omistajanvaihdosbarometrin tekeminen yhdellä kertaa sekä myyjille että ostajille olisi mitä ilmeisimmin kustannustehokasta. Vaikka ostajat ja myyjät katsovat omistajanvaihdosta eri näkökulmasta, on kaupan kohteena kuitenkin sama yritys tai liiketoiminta. Lisäksi palvelujen tarjoajat ja edistämistoimien toteuttajat ovat suurimmaksi osaksi samoja tahoja, vaikka tarvittavissa palveluissa eroja onkin. Pankilta ostajat tarvitsevat rahoitusta ja myyjille on tarjolla varainhoitopalveluja. Toisaalta arvonmäärittämissä palveluissa tarvitsevat sekä ostajat että myyjät.

Seuraava askel omistajanvaihdostutkimuksessa voisi olla erillisen valtakunnallisen yrityskauppabarometrin toteuttaminen alle 50-vuotiaille yrittäjille vuoden 2013 aikana. Tämän kokemuksen jälkeen olisi perusteltua pohtia ostajan ja myyjän omistajanvaihdosbarometriä mahdollista yhdistämistä. Ja sen pohdinnan tuloksen mukaisesti toteuttaa vuonna 2015 joko valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri myyjille tai sitten valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri yhteisesti sekä ostajille että myyjille.

Ikääntyvien yrittäjien liiketoimintojen ja osaamisen jatkuvuus

Yritysten liiketoiminnan kehittymisestä omistajanvaihdoksen jälkeen ja myyjien henkisen ja taloudellisen pääoman hyödyntämisestä ei ole juurikaan tutkimustietoa saatavilla. Tämän tutkimuksen mukaan molemmilla alueilla olisi merkittävä potentiaalia. Esimerkiksi yli 55-vuotiailla yrittäjillä

on keskimäärin 23 vuoden kokemus yrittäjyydestä, heistä neljäsosa on kiinnostunut asiantuntijaryhmätyöskentelystä jossain muussa yrityksessä ja yli neljäsosalle (26 %) heistä on omistajanvaihdoksen yhteydessä kertymässä tai jäämässä merkittävässä määrin varallisuutta. Paljonko tätä potentiaalia hyödynnetään? Miten? Mikä näiden tekijöiden merkitys on niitä hyödyntäville yrittäjille ja heidän liiketoiminnalleen?

Toimenpide-ehdotus: Tutkimusrahoitusta olisi suunnattava yrityksen myyjien henkisen ja taloudellisen pääoman hyödyntämisen tutkimiseen.

Kansainvälinen omistajanvaihdosbarometri

Tämän tutkimuksen myötä on saatu kuva suomalaisten yli 55-vuotiaiden yrittäjien näkemyksistä yrityksensä jatkuvuuden suhteen. Toisaalta omistajanvaihdosten edistämisen eteen tehdään töitä monissa muissakin Euroopan maissa. Eri maiden toiminta- ja säädösympäristöt ovat yksilöllisiä, mutta kansainvälinen eri maiden tilannetta selvittävä vertailututkimus auttaisi näkemään eri osalueiden kehittämispotentiaalia merkittävästi paremmin kuin pelkkä kansallinen tutkimus. Tämä ensimmäinen valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri toi selkeästi esiin maakuntien väliset erot. Kansainvälinen omistajanvaihdostutkimus on perusteltua ainakin neljästä näkökulmasta. Ensinnäkin kansainvälinen tutkimusyhteistyö mahdollistaa toimintatapojen ja -ympäristöjen vertailun. Toiseksi, kansainvälisten toimijoiden osuus pienten yritysten yrityskaupoissa on lisääntynyt (esimerkiksi monikansalliset yrityksen ostamassa pienten yritysten liiketoimintoja ja myymässä paikallisia liiketoimintoja pienille yrityksille). Kolmanneksi omistajanvaihdospalvelujen kehittämisessä tulisi ottaa huomioon muutkin kuin suomalaiset toimijat (Varamäki ym. 2012b: 208). Neljänneksi, Euroopan ulkopuolella ainakin USA:ssa on laajaa yrityskauppautkimusta ja viitteitä varsin kehittyneestä yrityskauppakulttuurista myös pienissä yrityksissä.

Toimenpide-ehdotus: Omistajanvaihdostutkimuksen ja omistajanvaihdostutkimusta rahoittavien tahojen tulisi ottaa yhdeksi tavoitteeksi kansainväliseen tutkimusyhteistyöhön hakeutuminen ja sen rahoittaminen.

Taulukko 42. Jatkotutkimusehdotukset.

Jatkotutkimusehdotus	Toimenpide-ehdotus
1. Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri	Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri yli 55-vuotiaille yrittäjille suunnattuna olisi hyvä toteuttaa kolmen vuoden välein.
2. Valtakunnallinen yrityskauppabarometri	Suomessa tulisi käynnistää toimenpiteet valtakunnallisen Yrityskauppabarometrin toteuttamiseksi alle 50-vuotiaille Suomen Yrittäjien jäsenyrittäjille.
3. Ikääntyvien yrittäjien liiketoimintojen ja osamisen jatkuvuus	Tutkimusrahoitusta olisi suunnattava yrityksen myyjien henkisen ja taloudellisen pääoman hyödyntämisen tutkimiseen.
4. Kansainvälinen omistajanvaihdosbarometri	Omistajanvaihdostutkimuksen ja omistajanvaihdostutkimusta rahoittavien tahojen tulisi ottaa yhdeksi tavoitteeksi kansainväliseen tutkimusyhteistyöhön hakeutuminen ja sen rahoittaminen.

LÄHTEET

- Astrachan, J. 2010. Success factors in transfers of ownership in family enterprise. Keynote Presentation in Transfer of Ownership in Private Businesses – European Experiences Conference, 25–26 March 2012, Stockholm, Sweden. [Viitattu 25.8.2012]. Saatavana: http://www.ownershiptransfer2010.org/wp-content/uploads/2010/04/Day2_Plenary3_Astrachan.pdf.
- Boter, H. & Lundström, A. 2005. SME perspectives on business support services: The role of company size, industry and location. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 12 (2), 244–258.
- Collier, N., Fishwick, F. & Floyd, S.W. 2004. Managerial involvement and perceptions of strategy process. *Long Range Planning* 37 (1), 67–83.
- EK 2011. Elinvoimaa alueille, vauhtia kasvuyrityksiin. Selvitys sarja- ja portfolioyrittäjistä. Helsinki: elinkeinoelämän keskusliitto EK.
- Ellis, N. & Watterson, C. 2001. Client perceptions of regional law firms and their implications for marketing management. *The Service Industries Journal* 21 (4), 100–118.
- Euroopan komissio 2002. Final report of the expert group on the transfer of small and medium-sized enterprises. Bryssel: Office for Official Publications of European Communities.
- Euroopan komissio 2006a. Kasvua ja työllisyyttä edistävän Lissabonin ohjelman täytäntöönpano. Komission tiedonanto neuvostolle, Euroopan parlamentille, Euroopan talous- ja sosiaali-komitealle sekä alueiden komitealle. KOM (2006) 117 lopullinen. Bryssel 14.03.2006
- Euroopan komissio 2006b. Luovutettavien yritysten markkinat. Avointen yrityskauppamarkkinoiden edistäminen Euroopassa. Euroopan komissio, Yritys- ja teollisuusosaston pääosasto. Yksikkö E.1.
- Floyd, S.W & Wooldridge, B. 2000. Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic Management Journal* 13 (Special Issue), 153–167.
- Gerbing, D.W., Hamilton, J.G. & Freeman, E.B. 1994. A large-scale second-order structural equation model of the influence of management participation on organizational planning benefits. *Journal of Management*, 20 (4), 859–885.
- Hautala, T.T. 2006. Osaamisen ja johtajuuden siirto ravitsemisalalan perheyritysten sukupolvenvaihdoksessa. *Acta Wasaensia* 158. University of Vaasa.

- Handler, W. 1990. Succession in family firms - A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship Theory and Practice* 15 (1), 37–51.
- He, Z.-L. & Wong, P.-K. 2004. Exploration vs. exploitation: An empirical test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science* 15 (4), 481–494.
- Katila, R. & Ahuja, G. 2002. Something old, something new: A longitudinal study fo search behavior and new product introduction. *Academy of Management Journal*, 45: 6, 1183–1194.
- Koitto, J. 2004. Yrittäjien tulevaisuuden näkymät yrityksen omistajanvaihdoksesta Etelä-Pohjanmaalla. *Julkaisematon pro gradu –työ, Vaasan yliopisto, Johtamisen laitos.*
- Lavie, D. & Rosenkopf, L. 2005. Balancing exploration and exploitation in alliance formation: A multidimensional perspective. *Academy of Management Best Paper Proceedings.*
- Lundvall, B-Å & Johnson, B. 1994. The learning economy. *Journal of Industry Studies* 1 (2), 23–42.
- March, J. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science* 2 (1), 71–87.
- Mandl, I. & Voithofer, P. 2010. Transfer and succession in Austrian family firms. An unpublished paper. Austrian Institute for SME Research.
- Meijaard, J. 2007. Overmemer vaak beter dan ‘vers’ starten. *Zoetermeer: EIM Business & Policy Research.*
- Pk-yritysbarometri: 2/2010. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 4.5.2010]. Helsinki: Suomen Yrittäjät ja Finnvera. Saatavana: http://www.yrittajat.fi/File/997ab319-e4e2-42ae-b67b-c23af82be67c/SY_pk_yritysbarometri_syksy2010.pdf
- Pk-yritysbarometri: 2/2011. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Suomen Yrittäjät : Finnvera. [Viitattu 15.8.2012]. Saatavana: <http://www.yrittajat.fi/File/cd20d83c-ae8-41ca-937d-1dee7afb9533/Pk-yritysbarometri%20syksy%202011%20-raportti.pdf>
- Pk-yritysbarometri: 1/2012. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Suomen Yrittäjät : Finnvera. [Viitattu 15.8.2012]. Saatavana: <http://www.yrittajat.fi/File/17345e9d-ffba-4333-a449-4f8c4a573608/Pk-yritysbarometri%20kev%C3%A4t%202012.pdf>
- Ramsden, M. & Bennett, R. 2005. The benefits of external supports to SMEs: "Hard" versus "soft" outcomes and satisfaction levels. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12 (2), 227–243.

- Selvitys sukupolven- ja omistajanvaihdoksista Päijät-Hämeessä 2011. Päijät-Hämeen Yrittäjät & Finnvera.
- Selvitys sukupolven- ja omistajanvaihdoksista Päijät-Hämeessä 2009. Päijät-Hämeen Yrittäjät & Finnvera.
- Sharma, P., Chrisman, J. & Chua, J. 2003. Predictors of satisfaction with the succession on family firms. *Journal on Business Venturing* 18, 667–687.
- Sharma, P., Chrisman, J., Pablo A. & Chua, J. 2001. Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneurship Theory & Practice* 25 (3), 17–35.
- Smallbone, D., North, D. & Leigh, R. 1993. The use of external assistance by mature SMEs in the UK: some policy implications. *Entrepreneurship & Regional Development* 5 (3), 279–295.
- Sorama, K., Saarakkala, M., Järvenpää, M., Kohtamäki, M., Laitinen, E.K., Länsiluoto, A., Petäjä, E., Tornikoski, E., Varamäki, E., Heikkilä, T., Lautamaja, M. 2009. Yritysten kasvu alueellisesti Suomessa. Helsinki: Tekes. Tekesin katsaus 245.
- Stenholm, P. 2003. Yrityksen sukupolvenvaihdos ja sen tukeminen. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 7. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Stenholm, P, Isoviita E. & Laitinen K. 2007. Omistajanvaihdoksen onnistumisen varmistaminen. Pori: Satakunnan TE-keskuksen julkaisusarja 3 / 2007.
- Van Teeffelen, L. 2010. Exploring Success and Failure in Small Firm Business Transfers. Nyenrode: Nyenrode Business University.
- Varamäki, E. 1999. Pk-yritysten tuleva elinkaari - säilyykö Etelä-Pohjanmaa yrittäjämaakuntana? Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisuja, B: Raportteja ja Selvityksiä 5. Seinäjoki.
- Varamäki E., Pihkala, T. & Routamaa, V. 2003. Stages of transferring knowledge in small family business successions. *Proceedings of Family Business Network 14th Annual World Conference, 23-25.9.2003 Lausanne.*
- Varamäki, E., Lautamaja, M. & Tornikoski, E. 2007. Omistajanvaihdosbarometri luopuville yrittäjille. Teoksessa E. Varamäki (toim.) Omistajanvaihdosnäkymät ja yritysten jatkuvuuden edistäminen Etelä-Pohjanmaalla. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 28.
- Varamäki, E., Lautamaja, M. & Tall, J. 2010. Etelä-Pohjanmaan omistajanvaihdosbarometri 2010. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 45. [Viitattu 4.4.2011]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-5863-03-1>

- Varamäki, E., Heikkilä, T., Tall, J. & Tornikoski, E. 2011a. Eteläpohjalaiset yrittäjät liiketoimintojen ostajina, myyjinä ja kehittäjinä. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 52. [Viitattu 1.12.2011]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-5863-18-5>
- Varamäki, E., Tall, J., Heikkilä, T. & Sorama, K. 2011b. Omistajanvaihdosasiatuntijuus ja sen kehittäminen 2011. Manner-Suomen ESR-ohjelma 2007–2013 omistajanvaihdosten valtakunnallinen koordinointi.
- Varamäki, E., Heikkilä, T., Tall, J., Länsiluoto A. & Viljamaa, A. 2012a. Ostajien näkemykset omistajanvaihdoksen toteuttamisesta ja onnistumisesta. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 61. [Viitattu 25.8.2012]. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-5863-38-3>
- Varamäki, E., Tall, J., Sorama, K., Länsiluoto, A., Viljamaa, A., Laitinen, E.K., Järvenpää, M. & Petäjä, E. 2012b. Liiketoiminnan kehittyminen omistajanvaihdoksen jälkeen –Case-tutkimus omistajanvaihdoksen muutostekijöistä. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 9. [Viitattu 20.8.2012]. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-5863-30-7>
- Viljamaa, A. 2011. Exploring small manufacturing firms' process of accessing external expertise. *International Small Business Journal* 29 (5), 472–488.
- Vähäkangas, T. 2012. Pk-yrityksen onnistuneen omistajanvaihdoksen edellytykset. Opinnäytetyö. Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu: Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma. [Viitattu 15.8.2012]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201205178667>
- Wooldridge, B. & Floyd, S.W. 1990. The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic management Journal* 11 (3), 231–241.
- Ylinenpää, H. 1997. Managing competence development and acquisition in a small manufacturing firms. Doct.diss. Business Administration and Social Sciences, Luleå University of Technology. Universitetstryckeriet. Luleå.
- Yrittäjien tulevaisuuden näkemykset yrityksen omistajanvaihdoksesta Etelä-Pohjanmaalla 2002. Julkaisematon raportti. Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Markkinatutkimuspalvelut.
- Yrittäjyyskatsaus 2011. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Työ ja yrittäjyys 34/2011. [Viitattu 25.8.2012]. Saatavana: http://www.tem.fi/files/31001/TEMjul_34_2011_netti.pdf

Liite 1. Saate.

Hyvä Yrittäjä!

Valtakunnallisesti ensimmäistä kertaa toteutettavan omistajanvaihdosbarometrin tarkoituksena on selvittää **suomalaisten yritysten jatkuvuutta sekä tulevaisuuden näkymiä**. Omistajanvaihdosbarometrin taustalla on huoli yritysten jatkuvuudesta suurten yrittäjäikäluokkien saavuttaessa eläkeiän. Onnistunut omistajanvaihdos edellyttää pitkäjänteistä suunnitelmaa sekä jatkajaa perheen sisältä tai ulkopuolista ostajaa. Tämän tutkimuksen tuloksia hyödynnetään omistajanvaihdospalvelujen kehittämisessä.

Miten teistä tuli tämän tutkimuksen kohde?

Tutkimukseen on poimittu vastaajiksi kaikki Suomen Yrittäjien 55-vuotiaat tai sitä vanhemmat jäsenyrittäjät (sähköpostilliset). Jokainen vastaus on meille tärkeä!

Vastauksenne ovat luottamuksellisia

Vastaukset tullaan käsittelemään täysin luottamuksellisesti. Vastaukset analysoidaan tilastollisesti kokonaisuutena eikä yksittäisen vastaajan vastauksia tulla julkistamaan missään vaiheessa. Tutkimus julkaistaan erillisenä raporttina ja tuloksista tullaan tiedottamaan mm. Suomen Yrittäjien jäsentiedotteissa.

Vastaaminen

Vastaaminen on helppoa. Kunkin kysymyksen kohdalla riittää, kun valitsette sopivimman vastausvaihtoehdon. Kysymyksiin ei ole olemassa oikeita tai vääriä vastauksia. Pyydämme teitä vastaamaan **internetissä osoitteessa**

<http://digiumenterprise.com/answer/?sid=841927&chk=N2NUNZVY>

25.5.2012 mennessä. Vastauslomake on **sekä suomen- että ruotsinkielisenä**.

Lisätietojen antaminen

Tutkimuksesta ja sen toteutuksesta antaa tarvittaessa lisätietoja dosentti, KTT Elina Varamäki, elina.varamaki@seamk.fi, puh. 040 8305 189. Tutkimuksen toteuttaa Seinäjoen ammattikorkeakoulu ja rahoittaa MANNER-SUOMEN ESR-OHJELMA 2007 - 2013 (APAKE) / Omistajanvaihdosten valtakunnallinen koordinointi –hanke.

Kiitämme Teitä lämpimästi osallistumisestanne ja panoksestanne yrittäjyyden ja omistajanvaihdosten edistämiseksi Suomessa!



Jyri Häkämies
Elinkeinoministeri
Työ- ja elinkeinoministeriö



Lauri Ihalainen
Työministeri
Työ- ja elinkeinoministeriö



Anssi Kujala
Suomen Yrittäjät
Varatoimitusjohtaja

Liite 2. Kyselylomake.

A. VASTAAJAN JA YRITYKSEN TIEDOT

1) Syntymävuotenne _____

2) Kuinka monta vuotta olette toimineet yrittäjänä?

_____ vuotta

3) Sukupuolenne 1 Nainen 2 Mies

4) Mikä seuraavista vaihtoehdoista vastaa parhaiten koulutustaustaanne?

- 1 Kansakoulu / keskikoulu / peruskoulu
- 2 Lukio / ylioppilastutkinto
- 3 Ammatillinen tutkinto
- 4 Yliopisto, korkeakoulu tai ammattikorkeakoulu
- 5 Muu, mikä? _____

5) Mikä on yrityksenne tämänhetkinen juridinen muoto?

- 1 Toiminimi
- 2 Avoin yhtiö
- 3 Kommandiittiyhtiö
- 4 Osakeyhtiö
- 5 Osuuskunta

6) Oletteko yrittäjäuranne aikana olleet tai oletteko parhaillaan yrittäjänä tai enemmistöomistajana useammassa kuin yhdessä yrityksessä

1 Kyllä 2 Ei

7 a) Pidätkö yritystänne perheyrittäjänä?

1 Kyllä 2 Ei

b) Kuinka monta perheenne tai sukunne jäsentä on mukana

Yrityksenne omistajana _____ henkilöä

Yrityksenne hallituksessa _____ henkilöä

Yrityksenne operatiivisessa toiminnassa _____ henkilöä

c) Onko yrityksessänne aikaisemmin tehty sukupolvenvaihdosta

1 Kyllä, kuinka monta _____ 2 Ei

d) Onko yrityksessänne aikaisemmin tehty mahdollisia muita omistajanvaihdoksia tai -järjestelyitä

1 Kyllä, minkälaisia _____

2 Ei

e) Onko yrityksenne toimitusjohtaja omistajaperheen tai -suvun jäsen?

1 Kyllä 2 Ei

8) Mikä seuraavista vaihtoehdoista kuvaa parhaiten yrityksenne keskeisintä toimialaa? Valitkaa vain tärkein.

- 1 maa- ja metsätalous
- 2 teollisuus
- 3 rakentaminen

- 4 kuljetus ja vuokraus
- 5 sijoitustoiminta
- 6 asiantuntijapalvelut
- 7 muut palvelut
- 8 kauppa
- 9 muu toimiala, mikä? _____

9) Mikä on yrityksenne koko eli montako kokopäiväistä henkilöä yrityksenne työllistää yrittäjä itse mukaan lukien?

- 1 työntekijä
- 2 – 4 työntekijää
- 5 – 10 työntekijää
- 11 – 20 työntekijää
- 21 – 50 työntekijää
- 51 – 250 työntekijää
- yli 250 työntekijää

10a) Mikä on yrityksenne tämänhetkinen kotimaakunta?

10b) Mihin yrittäjien aluejärjestöön yrityksenne kuuluu?

B. LIKETOIMINNAN JATKUVUUS

11) Mikä ajattelette yrityksenne tulevaisuuden olevan , kun itse luovutte päävastuusta yrityksessänne (valitkaa vain todennäköisin vaihtoehto)?

- 1 Sukupolvenvaihdos
- 2 Muut omistajat jatkavat toimintaa
- 3 Yritys myydään ulkopuoliselle
- 4 Yrityksen toiminta loppuu
- 5 Muu, mikä _____

12) Onko yrityksenne jatkaja jo tiedossa?

- 1 Ei, asia ei ole vielä ajankohtainen
- 2 Jatkajaa / ostajaa ei ole vielä löytynyt
- 3 Kyllä, jatkaja / ostaja on tiedossa

Kysymyksiin 13-15 vastaavat vain ne, joilla jatkaja on jo tiedossa. Muut voivat siirtyä kysymykseen 16.

C. JATKAJAN VALMISTAUTUMINEN

13) Jos yrityksenne jatkaja on jo tiedossa, kuka hän on?

- 1 Lapsi/lapset
- 2 Muu sukulainen
- 3 Työntekijä(t)
- 4 Toinen yritys/yrittäjä
- 5 Joku muu, kuka? _____

14) Jos yrityksenne jatkaja on jo tiedossa, kuinka paljon hän on ehtinyt perehtyä seuraaviin yrityksen toiminnan osa-alueisiin

(1 = ei lainkaan5 = erittäin paljon)

Tutustuminen asiakkaisiin	1 2 3 4 5
Tutustuminen toimittajiin	1 2 3 4 5
Kilpailijoiden tuntemus	1 2 3 4 5
Henkilöstöön tutustuminen	1 2 3 4 5
Henkilöstön luottamuksen hankkiminen	1 2 3 4 5
Yrityksen muihin sidosryhmiin tutustuminen (esim. rahoittajat)	1 2 3 4 5
<hr/>	
Ammattiin liittyvän teknisen/suorittavan osaamisen hankkiminen	1 2 3 4 5
Yrityksen toimintaprosesseihin tutustuminen	1 2 3 4 5
Yrityksen markkinointiin perehtyminen	1 2 3 4 5
<hr/>	
Yrityksen taloushallintoon perehtyminen	1 2 3 4 5
Yrityksen strategiaan päätöksiin osallistuminen	1 2 3 4 5
Tutustuminen hallitustyöhön	1 2 3 4 5
Yleinen perehtyminen toimialaan	1 2 3 4 5

15) Jos yrityksenne jatkaja on jo tiedossa, mistä jatkaaja on hankkinut osaamisensa? Valitkaa kaikki sopivat vaihtoehdot.

- 1 Suorittanut kaupallisen koulutuksen
- 2 Suorittanut alan ammatillisen koulutuksen
- 3 Osallistunut kursseille (esim. johtamiskurssit)
- 4 Työskennellyt muissa yrityksissä
- 5 Työskennellyt omassa yrityksessä
- 6 Muuten, miten? _____

Kysymyksiin 16 ja 17 vastaavat vain ne, jotka ovat etsineet jatkaajaa, mutta eivät ole vielä löytäneet? Muut voivat siirtyä kysymykseen 18.

16) Kuinka aktiivisesti olette etsineet / etsitte yrityksellenne jatkaajaa?

En lainkaan 1 2 3 4 5 Erittäin aktiivisesti

17) Mikäli olette jo etsineet yrityksellenne jatkaajaa, mitä seuraavista keinoista olette käyttäneet? Valitkaa ne vaihtoehdot, joita olette jo käyttäneet.

- 1 Internet-palvelujen / yrityspörssin kautta
- 2 Lehti-ilmoittelulla
- 3 Tarjoamalla suoraan kilpailijoille / muille yrittäjille
- 4 Yrittäjäjärjestöjen tai muun vastaavan kautta
- 5 Yksityisen yritysvälittäjän kautta
- 6 Jotakin muuta kautta, mitä? _____

Loppuihin kysymyksiin vastaavat kaikki

C. OMISTAJANVAIHDOKSEN HAASTEET

18) Miettiessänne omistajanvaihdosta omalla kohdallanne, missä määrin koette seuraavat tekijät ongelmiksi / haasteiksi? 1=ei lainkaan ongelma, 5=erittäin merkittävä ongelma

- 1 Yrityksen laittaminen myyntikuntoon
- 2 Jatkaajan / ostajan löytäminen

- 3 Rahoitus
- 4 Perintö- ja lahjaverotus
- 5 Muu verotus
- 6 Arvonmääritys
- 7 Kauppariikojen laatiminen ja muu ns. paperisota
- 8 Yrityksestä luopumisen vaikeus
- 9 Osaamisen siirtäminen jatkajalle / ostajalle
- 10 Omien lasten tasapuolinen kohtelu
- 11 Oma tietämys asiasta
- 12 Muu, mikä? _____

19) Minkä ajattelette olevan ajankohdan, jolloin luovutte päävastuusta yrityksessänne?

- 1 Vuosi 2012
- 2 Vuosi 2013
- 3 Vuosi 2014
- 4 Vuosi 2015 – 2020
- 5 Vuoden 2020 jälkeen

20) Mikäli teillä on lapsia, kuinka aktiivisesti olette keskustelleet lastenne kanssa yrityksen tulevaisuudesta?

- En lainkaan 1 2 3 4 5 Erittäin aktiivisesti

21) Oletteko keskustelleet lastenne kanssa heidän roolistaan yrityksessä sen jälkeen, kun olette itse luopuneet yritystoiminnasta?

- En lainkaan 1 2 3 4 5 Erittäin aktiivisesti

22) Mitkä ovat omat toiveenne lastenne ja yrityksenne jatkamisen suhteen? Valitkaa sopivin seuraavista vaihtoehtoista.

- 1 En halua lasten jatkavan yritystoimintaani
- 2 Lapset saavat vapaasti itse päättää, haluavatko jatkaa yritystoimintaani vai ei
- 3 Haluaisin lasten jatkavan yritystoimintaani

23) Mikäli teillä on lapsia, mutta yritystoimintaa ei kukaan lapsista jatka, mikä on keskeisin syy tähän? (1=ei lainkaan tärkeä peruste, 5=erittäin tärkeä peruste)

- 1 Toimialalla huonot tulevaisuuden näkymät
- 2 Yrityksellä ei riittäviä edellytyksiä menestyä tulevaisuudessa (esim. vanhentunut konekanta, yrityksen sijainti huono)
- 3 Lapsilla ei vaadittavaa ammattitaitoa alalle
- 4 Lapsilla ei kiinnostusta (esim. ura muualla)
- 5 Lapset jatkavat yrittäjänä muualla
- 6 Muu syy, mikä _____

E. OMISTAJANVAIHDOKSEEN LIITTYVIEN TIETOJEN JA PALVELUIDEN SAATAVUUS

24) Oletteko voineet hankkia riittävästi tietoa omistajanvaihdokseen liittyvistä asioista?

- Ei lainkaan riittävästi 1 2 3 4 5 Täysin riittävästi

25) Missä määrin arvioitte tarvitsevanne ulkopuolista asiantuntija-apua ov-asioissa tällä hetkellä tai lähitulevaisuudessa seuraavissa asioissa? (1=ei lainkaan tarvetta, 5=merkittävässä määrin tarvetta)

- 1 Kokonaiskuvan hahmottaminen, miten pitäisi edetä asiassa
- 2 Yrityksen valmistelu myyntikuntoon
- 3 Omistajanvaihdoksen tekninen toteuttaminen (esim. kauppariikojen laatiminen)

- 4 Jatkajan / ostajan löytyminen
- 5 Verotus
- 6 Rahoitus
- 7 Arvonmääritys
- 8 Yrityksestä luopumisen henkinen vaikeus
- 9 Muu, mikä? _____

26) Koetteko tämänhetkisen palvelutarjonnan ja asiantuntemuksen omistajanvaihdosten edistämiseen olevan riittävää omassa maakunnassanne?

- a) Julkisten toimijoiden osalta (ELY-keskus eli ent. TE-keskus, verottaja, Finnvera, yrittäjäjärjestöt)

Ei lainkaan riittävää 1 2 3 4 5 Täysin riittävää

- b) Yksityisten asiantuntijoiden osalta (tilitoimistot, tilintarkastajat, konsultit, juristit, pankit)

Ei lainkaan riittävää 1 2 3 4 5 Täysin riittävää

- c) Yritysvälittäjien osalta

Ei lainkaan riittävää 1 2 3 4 5 Täysin riittävää

27) Kuinka hyvin tiedätte, mistä löytää ov-asiantuntijan, mikäli siihen on tarvetta?

(1=minulla ei ole lainkaan tietoa ov-asiantuntijoista, 5= minulla on valmiit kontaktit ov-asiantuntijoihin)

1 2 3 4 5

F. VAKUUTUKSET

28) Millaisena pidätte lakisäateistä eläketurvaanne?

- 1 Niukkana
- 2 Kohtuullisena
- 3 Hyvänä

29) Onko teillä käytössänne vapaaehtoisia eläkejärjestelyjä?

- 1 Ei
- 2 Kyllä

30) Missä määrin arvioitte yrityksenne omistajan-vaihdoksesta kertyvän/jäävän teille varallisuutta?

- 1 Ei merkittävässä määrin
- 2 Merkittävässä määrin

G. LUOPUJAN ROOLI OMISTAJANVAIHDOKSEN JÄLKEEN

Seuraavaan kysymykseen vastaavat kaikki, jotka suunnittelevat sukupolvenvaihdosta tai yrityksen myyntiä ulkopuolisille. Muut voivat siirtyä kysymykseen 32.

31) Millainen on todennäköisin roolinne yrityksessä sukupolvenvaihdoksen tai yrityksen myynnin jälkeen (valitkaa vain yksi vaihtoehto)?

- 1 Jatkan yrityksessä täysipäiväisesti omistajanvaihdoksen jälkeen _____ vuotta
- 2 Jatkan yrityksessä osa-aikaisesti omistajanvaihdoksen jälkeen _____ vuotta
- 3 Vetäydyn yrityksen päivittäisestä toiminnasta, mutta toimin neuvonantajana taustalla (ja mahdollisesti hallituksen jäsenenä)
- 4 Vetäydyn täysin yrityksen toiminnasta

Loppuihin kysymyksiin vastaavat kaikki

32) Oletteko omistajanvaihdoksen jälkeen kiinnostuneet toimimaan jonkun muun yrityksen / yrittäjän

	en ole lainkaan kiinnostunut				olen erittäin kiinnostunut
1. hallituksessa	1	2	3	4	5
2. asiantuntijaryhmässä (advisory boardissa)	1	2	3	4	5
3. mentorina	1	2	3	4	5
4. yrityskummina	1	2	3	4	5
5. pääomasijoittajana	1	2	3	4	5
6. ostamaan itsellenne uuden yrityksen / liiketoiminnan	1	2	3	4	5

H. YRITYKSEN TILANNE JA TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT

33) Mitkä ovat yrityksenne tavoitteet viiden vuoden tähtämellä? Valitkaa vain tärkein tavoite.

- 1 Toiminnan supistaminen
- 2 Toiminnan säilyttäminen nykyisellä tasolla
- 3 Kasvu, mikä tai mitkä seuraavista
 - 1 henkilöstön määrä
 - 2 liikevaihdon määrä
 - 3 yritysostot tai liiketoiminnan ostot
- 4 Yrityksen myyminen tai lopettaminen
- 5 Muu tavoite, mikä _____

34) Missä määrin yrityksellänne on aikomus investoida seuraavan 1-2 vuoden aikana seuraaviin kohteisiin?

(1=ei lainkaan, 5=erittäin merkittävässä määrin)

- 1 Toimitiloihin
- 2 Koneisiin ja laitteisiin
- 3 Tietotekniikkaan
- 4 Henkilökunnan osaamiseen
- 5 Yritys-/liiketoimintaostoihin
- 6 Jokin muu, mikä _____

35) Missä ovat yrityksenne kehittämisen painopisteet tällä hetkellä

	ei lainkaan painopiste				vahva painopiste
Uusien tuotteiden/ palveluiden kehittäminen.....	1	2	3	4	5
Olemassa olevien tuotteiden/palvelujen valikoiman kasvattaminen.....	1	2	3	4	5
Uusien markkina-alueiden löytäminen...1	1	2	3	4	5
Uusien teknologioiden omaksuminen....1	1	2	3	4	5
Olemassa olevien tuotteiden/palvelujen laadun parantaminen.....1	1	2	3	4	5
Joustavuuden lisääminen.....	1	2	3	4	5
Kulujen vähentäminen	1	2	3	4	5
Toiminnan tehostaminen.....	1	2	3	4	5
Toiminnan osien ulkoistaminen	1	2	3	4	5

Liite 3. Keskiarvomuuttujat.

		N	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	SD
K1401	Tutustuminen asiakkaisiin		1	5	3,93	1,11
K1402	Tutustuminen toimittajiin		1	5	3,79	1,16
K1403	Kilpailijoiden tuntemus		1	5	3,72	1,12
K1404	Henkilöstöön tutustuminen		1	5	4,39	,99
K1405	Henkilöstön luottamuksen hankkiminen		1	5	4,08	1,02
Sidosryhmät ($\alpha = 0,900$)		621	1	5	3,97	,92

		N	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	SD
k1407	Ammattiin liittyvän teknisen/suorittavan osaamisen hankkiminen		1	5	4,05	,98
k1408	Yrityksen toimintaprosesseihin tutustuminen		1	5	4,03	,98
k1413	Yleinen perehtyminen toimialaan		1	5	4,04	,95
Operatiivinen toiminta ($\alpha = 0,858$)		619	1	5	4,04	,86

		N	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	SD
K1406	Yrityksen muihin sidosryhmiin tutustuminen (esim. rahoittajat)		1	5	3,35	1,23
K1409	Yrityksen markkinointiin perehtyminen		1	5	3,85	1,11
K1410	Yrityksen taloushallintoon perehtyminen		1	5	3,39	1,15
K1411	Yrityksen strategiaan päätöksiin osallistuminen		1	5	3,68	1,22
K1412	Tutustuminen hallitustyöhön		1	5	3,37	1,32
Liiketoiminta ja johtaminen ($\alpha = 0,914$)		619	1	5	3,53	1,03

		N	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	SD
K1801	Yrityksen laittaminen myyntikuntoon		1	5	2,33	1,24
K1802	Jatkajan/ostajan löytäminen		1	5	3,17	1,45
K1803	Rahoitus		1	5	2,60	1,22
K1806	Arvonmäärittäminen		1	5	2,97	1,23
K1807	Kauppakirjojen laatiminen ja muu ns. paperisota		1	5	2,15	1,11
K1809	Osaamisen siirtäminen jatkajalle/ostajalle		1	5	2,83	1,26
K1811	Oma tietämys asiasta		1	5	2,45	1,14
Omistajanvaihdon valmistelu ja toteuttaminen ($\alpha = 0,792$)		2668	1	5	2,67	,87

		N	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	SD
K1804	Perintö- ja lahjaverotus		1	5	2,45	1,36
K1805	Muu verotus		1	5	2,76	1,26
Verotus ($\alpha = 0,818$)		2567	1	5	2,61	1,21

Liite 3 (jatkuu edelliseltä sivulta)

		N	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	SD
K2501	Kokonaiskuvan hahmottaminen, miten pitäisi edetä asiassa		1	5	2,84	1,32
K2502	Yrityksen valmistelu myyntikuntoon		1	5	2,56	1,30
K2503	Omistajanvaihdoksen tekninen toteuttaminen (esim. kauppakirjojen laatiminen)		1	5	2,82	1,41
K2504	Jatkajan/ostajan löytäminen		1	5	2,90	1,53
K2505	Verotus		1	5	2,95	1,35
K2506	Rahoitus		1	5	2,70	1,32
K2507	Arvonmäärittäminen		1	5	3,01	1,34
Ulkopuolisen asiantuntija-avun tarve ($\alpha = 0,908$)		2674	1	5	2,84	1,11

		N	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	SD
K26a	Julkisten toimijoiden osalta (ELY-keskus eli ent. TE-keskus, verottaja, Finnvera, yrittäjäjärjestöt)		1	5	3,16	1,09
K26b	Yksityisten asiantuntijoiden osalta (tilitoimistot, tilintarkastajat, konsultit, juristit, pankit)		1	5	3,43	1,03
K26c	Yritysvälittäjien osalta		1	5	3,02	1,03
Ov-palvelutarjonnan taso ($\alpha = 0,828$)		2626	1	5	3,23	,92

		N	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	SD
K3201	Oletteko omistajanvaihdoksen jälkeen kiinnostuneet toimimaan jonkun muun yrityksen / yrittäjän hallituksessa		1	5	2,11	1,34
K3202	Oletteko omistajanvaihdoksen jälkeen kiinnostuneet toimimaan jonkun muun yrityksen / yrittäjän asiantuntijaryhmässä (advisory boardissa)		1	5	2,39	1,37
K3203	Oletteko omistajanvaihdoksen jälkeen kiinnostuneet toimimaan jonkun muun yrityksen / yrittäjän mentorina		1	5	2,33	1,30
K3204	Oletteko omistajanvaihdoksen jälkeen kiinnostuneet toimimaan jonkun muun yrityksen / yrittäjän yrityskummina		1	5	2,15	1,24
K3205	Oletteko omistajanvaihdoksen jälkeen kiinnostuneet toimimaan jonkun muun yrityksen / yrittäjän pääomasijoittajana		1	5	1,55	,95
Luopujan kiinnostus asiantuntijatehtävistä ($\alpha = 0,892$)		2719	1	5	2,14	1,07

		N	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	SD
K3401	Missä määrin yrityksellänne on aikomus investoida seuraavan 1-2 vuoden aikana toimitiloihin		1	5	1,61	1,01
K3402	Missä määrin yrityksellänne on aikomus investoida seuraavan 1-2 vuoden aikana seuraaviin kohteisiin koneisiin ja laitteisiin		1	5	2,20	1,10
K3403	Missä määrin yrityksellänne on aikomus investoida seuraavan 1-2 vuoden aikana seuraaviin kohteisiin tietotekniikkaan		1	5	2,44	1,08
K3404	Missä määrin yrityksellänne on aikomus investoida seuraavan 1-2 vuoden aikana henkilökunnan osaamiseen		1	5	2,70	1,19
Investointiaikomukset (alpha 0,790)		2716	1	5	2,26	,88

		N	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	SD
K3501	Uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen		1	5	2,73	1,32
K3502	Olemassa olevien tuotteiden/palvelujen valikoiman kasvattaminen		1	5	2,91	1,27
K3503	Uusien markkina-alueiden löytäminen		1	5	2,84	1,33
K3504	Uusien teknologioiden omaksuminen		1	5	2,63	1,20
Uuden kehittäminen (alpha 0,838)		2649	1	5	2,79	1,07

		N	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	SD
K3505	Olemassa olevien tuotteiden/palvelujen laadun parantaminen		1	5	3,32	1,15
K3506	Joustavuuden lisääminen		1	5	2,86	1,16
K3507	Kulujen vähentäminen		1	5	3,27	1,25
K3508	Toiminnan tehostaminen		1	5	3,38	1,18
Olemassa olevan kehittäminen (alpha = 0,839)		2680	1	5	3,22	,98

		N	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	SD
K3601	Yrityksemme toteuttaa soveltua strategiaa täsmällisesti		1	5	3,51	,96
K3602	Strategiamme ohjaa päivittäistä päätöksentekoa		1	5	3,38	1,00
K3603	Työntekijämme priorisoivat omaa toimintaansa strategiamme perusteella		1	5	3,17	1,06
K3604	Henkilöstömme sitoutuu yrityksemme strategian toteuttamiseen		1	5	3,53	1,03
Sitoutuminen strategian toteuttamiseen (alpha = 0,882)		2654	1	5	3,42	,88

		N	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	SD
K3701	Liikevaihdon kasvu		1	5	3,12	,85
K3702	Tuloksellisuus (kannattavuus)		1	5	3,24	,90
Kasvu ja tuloksellisuus (alpha = 0,826)		2685	1	5	3,18	,81

Liite 4. Taustatiedot maakunnittain.

Taulukko 1. Vastaajayritysten koko maakunnittain.

Yrityksen koko	1 työn- tekijä	2 – 4 työn- tekijää	5 – 10 työn- tekijää	11 – 20 työn- tekijää	21 – 50 työn- tekijää	51 – 250 työn- tekijää	yli 250 työn- tekijää
	%	%	%	%	%	%	%
Etelä-Karjala	46	20	18	8	6	1	
Etelä-Pohjanmaa	31	37	19	8	4		
Etelä-Savo	41	26	20	7	4	1	2
Kainuu	26	31	23	20			
Kanta-Häme	37	39	15	6	3		
Keski-Pohjanmaa	30	36	15	17	2		
Keski-Suomi	33	36	17	8	5	1	
Kymenlaakso	36	33	23	6	2	1	
Lappi	27	41	21	7	4		
Päijät-Häme	28	38	23	7	2	1	
Pirkanmaa	41	32	13	6	5	1	
Pohjanmaa	33	27	18	14	6	1	1
Pohjois-Karjala	24	46	16	10	3	1	
Pohjois-Pohjanmaa	34	32	23	8	3		
Pohjois-Savo	34	39	14	5	6	1	
Satakunta	44	35	11	6	4	1	
Uusimaa	46	28	15	7	4	1	
Varsinais-Suomi	35	30	21	7	5	2	
Koko Suomi	37	33	17	7	4	1	

Taulukko 2. Vastaajayritysten yhtiömuodot maakunnittain (p=0,000).

Yrityksen tämänhetkinen juridinen muoto	Osakeyhtiö %	Toiminimi %	Komman- diittiyhtiö %	Avoin yhtiö %	Osuuskunta %
Uusimaa	78	15	6	1	
Päijät-Häme	68	18	11	2	
Pohjanmaa	67	20	11	1	1
Varsinais-Suomi	66	24	7	2	
Kainuu	63	14	20	3	
Koko Suomi	62	23	13	2	
Keski-Suomi	59	28	9	4	1
Etelä-Pohjanmaa	59	23	15	2	
Pirkanmaa	59	23	15	3	
Kanta-Häme	58	25	17		
Kymenlaakso	57	24	17	2	
Lappi	56	21	22	1	
Pohjois-Pohjanmaa	56	28	9	7	
Satakunta	52	27	17	4	
Pohjois-Karjala	49	27	20	4	
Pohjois-Savo	48	25	26	1	
Etelä-Karjala	46	37	15	1	
Keski-Pohjanmaa	44	29	21	6	
Etelä-Savo	39	37	18	6	

Taulukko 3. Vastaajayritysten toimialat maakunnittain (p=0,000).

Yrityksen toimiala	maa- ja metsätalous %	teollisuus %	rakentaminen %	kuljetus ja vuokraus %	sijoitus-toiminta %	asiantuntijapalvelut %	muut palvelut %	kauppa %	muu toimiala %
Etelä-Karjala	3	7	8	8		17	37	17	3
Etelä-Pohjanmaa	3	21	15	7		18	16	17	1
Etelä-Savo	3	11	16	7		12	29	21	1
Kainuu	3	20	9	20		9	23	17	
Kanta-Häme		6	14	7		24	33	15	1
Keski-Pohjanmaa	2	13	6	9		17	21	32	
Keski-Suomi	2	17	18	5		14	20	22	2
Kymenlaakso	3	13	18	5		20	25	16	1
Lappi	5	9	15	6	1	14	27	20	3
Päijät-Häme	4	18	16	6	1	18	18	19	
Pirkanmaa		11	15	5	1	24	24	20	1
Pohjanmaa	4	14	11	9	1	26	20	12	3
Pohjois-Karjala	1	12	14	7	2	11	32	19	1
Pohjois-Pohjanmaa	7	5	19	5	1	19	26	15	4
Pohjois-Savo	7	5	19	5	2	18	26	17	1
Satakunta		11	15	6	1	21	26	17	3
Uusimaa		7	10	3	1	34	21	20	2
Varsinais-Suomi	2	15	12	5	1	21	22	19	3
Koko Suomi	2	11	14	6	1	22	23	19	2

Taulukko 4. Vastaajayritysten luokitellut toimialat maakunnittain (p=0.004).

Yrityksen toimiala	teollisuus %	rakentaminen %	palvelut %	kauppa %
Etelä-Karjala	7	9	66	18
Etelä-Pohjanmaa	22	16	44	18
Etelä-Savo	12	17	50	22
Kainuu	21	9	53	18
Kanta-Häme	6	14	65	15
Keski-Pohjanmaa	13	7	48	33
Keski-Suomi	17	19	41	23
Kymenlaakso	13	19	52	16
Lappi	10	16	52	22
Päijät-Häme	19	17	44	20
Pirkanmaa	11	16	53	21
Pohjanmaa	15	12	60	13
Pohjois-Karjala	13	15	53	20
Pohjois-Pohjanmaa	6	21	56	17
Pohjois-Savo	6	21	56	18
Satakunta	12	15	55	18
Uusimaa	8	10	61	21
Varsinais-Suomi	16	12	51	20
Koko Suomi	12	14	54	20

Taulukko 5. Perheyrittäjäyys maakunnittain p=(0.004).

Pidättekö yritystänne perheyrittäjäyksenä?	Kyllä %	Ei %
Kainuu	80	20
Keski-Pohjanmaa	73	27
Etelä-Pohjanmaa	73	27
Pohjanmaa	71	29
Pohjois-Savo	69	31
Satakunta	69	31
Pirkanmaa	68	32
Varsinais-Suomi	66	34
Kanta-Häme	65	35
Päijät-Häme	65	35
Lappi	64	36
Koko Suomi	64	36
Kymenlaakso	64	36
Pohjois-Pohjanmaa	64	36
Pohjois-Karjala	63	37
Etelä-Savo	61	39
Keski-Suomi	58	42
Uusimaa	58	42
Etelä-Karjala	54	46

Taulukko 6. Aikaisemmat sukupolvenvaihdokset maakunnittain (p=0.004).

Onko yrityksessänne aikaisemmin tehty sukupolvenvaihdosta?	Kyllä	Ei
	%	%
Kainuu	18	82
Etelä-Pohjanmaa	14	86
Keski-Suomi	13	87
Päijät-Häme	13	87
Varsinais-Suomi	12	88
Keski-Pohjanmaa	11	89
Etelä-Savo	10	90
Pirkanmaa	9	91
Koko Suomi	9	91
Pohjanmaa	9	91
Pohjois-Savo	9	91
Satakunta	9	91
Pohjois-Karjala	7	93
Etelä-Karjala	7	93
Kanta-Häme	7	93
Kymenlaakso	6	94
Uusimaa	6	94
Lappi	6	94
Pohjois-Pohjanmaa	3	97

Taulukko 7. Aikaisemmat omistajanvaihdokset ja -järjestelyt maakunnittain (p=0,604).

Onko yrityksessänne aikaisemmin tehty mahdollisia muita omistajanvaihdoksia tai -järjestelyitä?	Kyllä %	Ei %
Keski-Suomi	32	68
Satakunta	30	70
Pohjois-Savo	30	70
Päijät-Häme	28	72
Pirkanmaa	28	72
Varsinais-Suomi	27	73
Kainuu	26	74
Lappi	26	74
Koko Suomi	25	75
Kymenlaakso	25	75
Pohjois-Karjala	25	75
Etelä-Pohjanmaa	25	76
Pohjois-Pohjanmaa	24	76
Etelä-Karjala	24	76
Etelä-Savo	23	77
Pohjanmaa	22	78
Uusimaa	22	78
Kanta-Häme	21	79
Keski-Pohjanmaa	21	79

Taulukko 8. Toimitusjohtajuus perheen sisältä maakunnittain (p=0.146).

Onko yrityksenne toimitusjohtaja omistajaperheen tai -suvun jäsen?	Kyllä %	Ei %
Satakunta	94	6
Pohjanmaa	92	8
Keski-Pohjanmaa	91	9
Pohjois-Pohjanmaa	91	9
Kymenlaakso	91	9
Etelä-Pohjanmaa	91	10
Pirkanmaa	90	10
Kainuu	89	11
Koko Suomi	88	12
Pohjois-Karjala	88	12
Uusimaa	88	12
Päijät-Häme	88	12
Varsinais-Suomi	88	12
Lappi	87	13
Keski-Suomi	86	14
Etelä-Savo	84	16
Etelä-Karjala	82	18
Pohjois-Savo	82	18
Kanta-Häme	81	19

Taulukko 9. Vastaajien sukupuolijakauma maakunnittain.

Vastaajan sukupuoli	Nainen	Mies
Etelä-Karjala	41	59
Etelä-Pohjanmaa	18	82
Etelä-Savo	33	67
Kainuu	24	76
Kanta-Häme	37	63
Keski-Pohjanmaa	27	73
Keski-Suomi	24	76
Kymenlaakso	35	65
Lappi	27	73
Päijät-Häme	24	76
Pirkanmaa	27	73
Pohjanmaa	23	77
Pohjois-Karjala	27	73
Pohjois-Pohjanmaa	25	75
Pohjois-Savo	20	80
Satakunta	28	72
Uusimaa	26	74
Varsinais-Suomi	29	71
Koko Suomi	27	73
p=		0,023

Taulukko 10. Vastaajayrittäjien ikä maakunnittain.

Vastaajan ikä	54 v. tai alle	55 - 58 v.	59 - 62 v.	63 - 65 v.	66 v. tai yli	län keskiarvo
	%	%	%	%	%	
Etelä-Karjala	3	39	31	23	4	59,7
Etelä-Pohjanmaa	3	36	34	17	10	60,0
Etelä-Savo	2	44	33	14	8	59,6
Kainuu	3	34	43	3	17	59,9
Kanta-Häme	4	42	28	15	11	59,8
Keski-Pohjanmaa	2	40	25	23	10	60,4
Keski-Suomi	2	41	26	16	14	60,3
Kymenlaakso	2	35	26	17	19	60,9
Lappi	1	36	31	21	11	60,4
Päijät-Häme	0	34	35	18	13	60,9
Pirkanmaa	0	37	31	20	13	60,5
Pohjanmaa	1	34	32	17	16	60,9
Pohjois-Karjala	2	43	30	16	8	59,8
Pohjois-Pohjanmaa	1	36	36	14	14	60,6
Pohjois-Savo	1	35	29	21	14	60,7
Satakunta	1	24	34	25	16	61,6
Uusimaa	1	32	29	19	19	61,4
Varsinais-Suomi	3	29	33	24	11	60,5
Koko Suomi	1	35	31	19	14	60,7
p=						0,000

Taulukko 11. Vastaajayrittäjien koulutus maakunnittain.

Vastaajan koulutustausta	Kansakoulu / keskikoulu / peruskoulu	Lukio / ylioppilas- tutkinto	Amma- tillinen tutkinto	Yliopisto, korkeakoulu tai ammatti- korkeakoulu	Muu
	%	%	%	%	%
Etelä-Karjala	15	3	49	32	0
Etelä-Pohjanmaa	24	1	45	28	0
Etelä-Savo	24	5	48	23	1
Kainuu	29	3	34	31	3
Kanta-Häme	14	3	45	37	1
Keski-Pohjanmaa	28	4	45	23	0
Keski-Suomi	20	1	47	31	0
Kymenlaakso	14	2	51	31	2
Lappi	15	3	54	27	1
Päijät-Häme	20	4	49	28	0
Pirkanmaa	17	4	44	34	0
Pohjanmaa	18	1	44	35	1
Pohjois-Karjala	27	2	38	32	1
Pohjois-Pohjanmaa	23	4	43	29	2
Pohjois-Savo	27	5	41	27	1
Satakunta	17	1	56	24	1
Uusimaa	13	5	33	48	1
Varsinais-Suomi	13	5	47	34	2
Koko Suomi	18	4	43	35	1

Taulukko 12. Vastaajayrittäjien kokemus yrittäjänä maakunnittain.

Yrittäjyyskokemus- vuodet	alle 10 v.	10 - 19 v.	20 - 29 v.	30 v. tai kauemmin	Yrittäjyys- kokemus- vuodet keskiarvo
	%	%	%	%	
Etelä-Karjala	11	29	41	19	21,0
Etelä-Pohjanmaa	6	19	33	42	26,1
Etelä-Savo	16	29	30	25	21,4
Kainuu	17	14	34	34	24,1
Kanta-Häme	22	15	31	32	22,2
Keski-Pohjanmaa	6	15	38	42	26,5
Keski-Suomi	19	21	35	25	21,3
Kymenlaakso	16	23	31	31	22,5
Lappi	11	17	39	33	24,0
Päijät-Häme	9	16	42	33	24,4
Pirkanmaa	14	20	33	33	23,0
Pohjanmaa	8	21	34	37	24,1
Pohjois-Karjala	10	22	34	34	23,3
Pohjois-Pohjanmaa	21	15	32	32	22,2
Pohjois-Savo	8	17	44	31	24,2
Satakunta	10	16	38	36	24,1
Uusimaa	20	26	32	22	19,8
Varsinais-Suomi	12	21	35	32	23,3
Koko Suomi	14	21	35	30	22,6
p=	0,000				0,000

Liite 5. Tuloksia maakunnittain

Taulukko 1. Jatkajien perehtyminen maakunnittain keskiarvomuuttujilla.

JATKAJAN PEREHTYMINEN YRITYKSEN TOIMINTAAN	Sidosryhmät (alpha 0,900)	Operatiivinen toiminta (alpha 0,858)	Liiketoiminta ja johtaminen (alpha 0,914)
Etelä-Karjala	4,0	4,1	3,3
Etelä-Pohjanmaa	3,9	3,9	3,5
Etelä-Savo	3,5	3,8	3,1
Kainuu	3,9	3,7	3,1
Kanta-Häme	4,1	3,9	3,4
Keski-Pohjanmaa	3,6	3,8	3,2
Keski-Suomi	3,9	4,0	3,6
Kymenlaakso	3,9	3,9	3,4
Lappi	3,9	3,9	3,3
Päijät-Häme	4,2	4,3	3,6
Pirkanmaa	4,0	4,1	3,6
Pohjanmaa	3,8	3,8	3,6
Pohjois-Karjala	4,1	4,2	3,9
Pohjois-Pohjanmaa	4,0	4,0	3,6
Pohjois-Savo	4,2	4,1	3,6
Satakunta	3,8	4,2	3,3
Uusimaa	4,0	4,0	3,5
Varsinais-Suomi	4,2	4,3	3,7
Koko Suomi	4,0	4,0	3,5

Taulukko 2. Merkittävimmät ongelmat omistajanvaihdoksessa maakunnittain keskiarvomuuttujilla.

MERKITTÄVIMMÄT ONGELMAT TAI HAASTEET OMISTAJANVAIHDOKSESSA	Omistajanvaihdoksen valmistelu ja toteuttaminen (alpha 0,792)	Verotus (alpha 0,818)
Etelä-Karjala	2,5	2,5
Etelä-Pohjanmaa	2,7	2,7
Etelä-Savo	2,6	2,4
Kainuu	2,5	2,4
Kanta-Häme	2,8	2,5
Keski-Pohjanmaa	2,5	2,8
Keski-Suomi	2,7	2,5
Kymenlaakso	2,7	2,6
Lappi	2,6	2,7
Päijät-Häme	2,7	2,7
Pirkanmaa	2,8	2,6
Pohjanmaa	2,6	2,7
Pohjois-Karjala	2,8	2,9
Pohjois-Pohjanmaa	2,6	2,6
Pohjois-Savo	2,7	2,7
Satakunta	2,7	2,4
Uusimaa	2,6	2,6
Varsinais-Suomi	2,6	2,6
Koko Suomi	2,7	2,6

MANNER-SUOMEN ESR-OHJELMA 2007-2013
Aloittavien yrittäjien ja pk-yritysten liiketoimintaosaamisen
kehittämishjelma (APAKE)



Vipuvoimaa
EU:lta
2007-2013



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2012

Elina Varamäki

Juha Tall

Kirsti Sorama

Marja Katajavirta

Paino: Kopio Niini Finland Oy, 2012

ISBN 978-952-257-627-9 (painettu)

ISBN 978-952-257-628-6 (pdf)

URN:ISBN 978-952-257-628-6