

Seinäjoen
ammattikorkeakoulun
julkaisusarja

B

Elina Varamäki, Marja Lautamaja &
Juha Tall

**Etelä-Pohjanmaan
omistajanvaihdos-
barometri 2010**

Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja
B. Raportteja ja selvityksiä 45

Elina Varamäki, Marja Lautamaja & Juha Tall

Etelä-Pohjanmaan omistajanvaihdosbarometri 2010

Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja
Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences

- A. Tutkimuksia Research reports
- B. Raportteja ja selvityksiä Reports
- C. Oppimateriaaleja Teaching materials
- D. Opinnäytetöitä Theses

Myynti:

Seinäjoen korkeakoulukirjasto
Keskuskatu 34 PL 97, 60101 Seinäjoki
puh. 020 124 5040 fax 020 124 5041
seamk.kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-5863-03-1 (verkkojulkaisu)
ISSN 1797-5573 (verkkojulkaisu)

ESIPUHE

Etelä-Pohjanmaa on ollut maassamme edelläkävijämaakunta omistajanvaihdosten edistämisessä. Maakunnassamme on kehitetty jo pitkään omistajanvaihdoksien palveluverkostoa, jolla julkisten ja yksityisten toimijoiden välistä yhteistyötä on toteutettu käytännössä.

Tärkeänä osana palveluiden kehittämistä ovat olleet maakunnalliset barometritutkimukset omistajanvaihdoksien tarpeista ja näkymistä yli 50 -vuotiaiden yrittäjien keskuudessa. Vuonna 1999 toteutettiin ensimmäinen omistajanvaihdosbarometri ja sen jälkeen niitä on toteutettu vuosina 2001, 2003 ja 2006. Nyt käsillä oleva raportti esittelee tulokset viidennestä barometristä. Tämä barometri on toteutettu osana Etelä-Pohjanmaan ELY -keskuksen ESR -projektia Osaamisesta kasvua 2.

Barometrin tulokset ovat tälläkin kerralla monipuolisia ja mielenkiintoisia. Tuloksien perusteella maakunnallista omistajanvaihdoksien edistämistyötä pyritään aktiivisesti suuntaamaan yhä paremmin kohderyhmien tarpeita vastaavaksi. Tulokset osoittavat selvästi, että eri toimijoiden yhteistyö ja sen edelleen kehittäminen on välttämätöntä onnistuneiden omistajanvaihdoksien ja maakunnan pienyritystoiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi.

Esitän parhaat kiitokset kaikille barometrin toteuttajille ja valmistelussa mukana olleille yhteistyötahoille.

Seinäjoella 31.5.2010

Kari Välimäki
kehittämispäällikkö
Etelä-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus

Sisällys

ESIPUHE	3
TIIVISTELMÄ	9
ABSTRACT	11
1 JOHDANTO	13
1.1 Tutkimuksen taustaa	13
1.2 Tutkimuksen tavoitteet	16
2 BAROMETRIN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET	18
2.1 Tutkimusaineisto ja menetelmät	18
2.2 Yrittäjien taustatiedot	20
2.2.1 Vastaaajan ikä ja sukupuoli	20
2.2.2 Toimiminen yrittäjänä	21
2.2.3 Vastaaajien koulutustausta	22
2.3 Yrityksen taustatiedot	22
2.3.1 Yrityksen juridinen muoto	22
2.3.2 Yrityksen toimiala	23
2.3.3 Yrityksen koko	24
2.3.4 Yrityksen kotipaikkakunta	24
2.4 Yrityksen tulevaisuuden näkymä	25
2.4.1 Yrityksen tavoitteet tulevaisuudessa	25
2.4.2 Investointiaikomukset tulevaisuudessa	28
2.4.3 Yrityksen kehittämisen painopisteet tällä hetkellä	29
2.5 Yrityksen tulevaisuus jatkajakysymyksen osalta	36
2.5.1 Yrityksen tulevaisuus vastaajan luovuttua päävastuusta	36
2.5.2 Yrityksen jatkaja	40
2.5.3 Jatkajan perehtyminen yrityksen osa-alueisiin	42
2.5.4 Jatkajan osaamislähteet	46
2.5.5 Yrityksen jatkajan etsiminen	46
2.6 Omistajanvaihdoksen haasteet	48
2.7 Yrittäjien omat toiveet lasten jatkamisen suhteen	50
2.8 Tiedon saanti ja asiantuntija-avun tarve	58
2.9 Luopujien eläketurva	63
2.10 Luopujan rooli omistajanvaihdoksen jälkeen	64
3 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	68
3.1 Yhteenveto tuloksista	68
3.2 Omistajanvaihdosten edistäminen Yrittäjyysbarometrissa	71
3.3 Toimenpide-ehdotukset omistajanvaihdosten edistämiseksi	74
3.3.1 Doktriinin muutos	74
3.3.2 Toimenpide-ehdotuksia innovaatioketjun sekä palvelu- prosessin näkökulmasta	75
LÄHTEET	85
LIITTEET	88

TAULUKOT

Taulukko 1.	Yrittäjien määrä ja osuus ikäryhmittäin Etelä-Pohjanmaalla ja Suomessa 2007.....	16
Taulukko 2.	Yrityksen tavoitteet tulevaisuudessa taustamuuttujittain tarkasteltuna	27
Taulukko 3.	Yrityksen jatkuvuuden vaikutus yrityksen tulevaisuuden tavoitteisiin	28
Taulukko 4.	Kehittämistoimien painopisteet ja omistajavaihdoksen ajankohtaisuus	34
Taulukko 5.	Kehittämistoimien painopisteet suhteessa omistajanvaihdoksen jälkeiseen taloudelliseen hyötyyn	35
Taulukko 6.	Yrittäjän ja yrityksen taustatekijöiden yhteys yrityksen tulevaisuuden suunnitelmiin.....	39
Taulukko 7.	Yritysten jatkuvuus seutukunnittain.....	40
Taulukko 8.	Taustatekijöiden vaikutus yrittäjävanhempien omiin toiveisiin.	55
Taulukko 9.	Vanhempien toiveiden vaikutus lasten kanssa käytyjen keskustelujen aktiivisuuteen	57
Taulukko 10.	Omistajanvaihdosprosessin arvioitu kesto omistajanvaihdoksen käynnistämisen jälkeen vuosien 2003, 2006 ja 2010 tutkimuksissa	61
Taulukko 11.	Elinkeinotoimijoiden arviot yritysten laadun ja määrän kehityksestä Etelä-Pohjanmaalla	72
Taulukko 12.	Toimenpide-ehdotukset omistajanvaihdospalvelujen organisointiin, tutkimukseen kehittämiseen sekä koulutukseen.....	80
Taulukko 13.	Ehdotukset edistämistoimenpiteiksi omistajanvaihdospalveluprosessin eri osa-alueilla.....	84

KUVIOT

Kuvio 1.	Vastaajien ikäjakauma	20
Kuvio 2.	Vastaajien sukupuolijakauma.....	21
Kuvio 3.	Vastaajien yrittäjyysvuodet	21
Kuvio 4.	Vastaajien koulutustausta	22
Kuvio 5.	Yritysten juridinen muoto	23
Kuvio 6.	Yritysten päätoimialat.....	23
Kuvio 7.	Yrityksen koko (= työllistämät kokopäiväiset henkilöt), yrittäjä itse mukaan luettuna	24
Kuvio 8.	Vastaajien yritysten tämän hetkinen kotipaikkakunta seutukunnittain esitettynä.....	25
Kuvio 9.	Vastaajien yritysten tavoitteet tulevaisuudessa vuosien 1999, 2006 ja 2010 tutkimuksissa.....	26
Kuvio 10.	Yritysten investointiaikomukset seuraavan kahden vuoden aikana	29
Kuvio 11.	Vastaajien yritysten kehittämisen painopisteet tällä hetkellä keskiarvoin esitettynä.....	31
Kuvio 12.	Toiminnan kehittämisen painopisteet keskiarvoina erikokoisissa yrityksissä	32
Kuvio 13.	Yrityksen toiminnan kehittämisen painopisteet keskiarvoina yrityksen eri tulevaisuuden suunnitelmien suhteen.....	33
Kuvio 14.	Yrityksen tulevaisuus sen jälkeen, kun nykyinen yrittäjä itse luopuu päävastuusta yrityksessään vuosien 1999, 2003, 2006 ja 2010 tutkimuksissa	37
Kuvio 15.	Yrityksen toimialan yhteys yrityksen tulevaisuuden suunnitelmiin.....	38
Kuvio 16.	Ovatko vastaajat miettineet yrityksensä jatkajakysymystä?.....	40
Kuvio 17.	Onko vastaajilla yrityksen jatkaja jo tiedossa?.....	41

Kuvio 18. Yrityksen jatkaja.....	41
Kuvio 19. Yrittäjien arviot tiedossa olevan jatkajan perehtyneisyydestä yrityksen toiminnan osa-alueisiin	43
Kuvio 20. Yrittäjien arviot tiedossa olevan jatkajan perehtyneisyydestä yrityksen toiminnan osa-alueisiin vertailu vuoden 2006 tutkimukseen keskiarvoina	44
Kuvio 21. Yrityksen koon vaikutus jatkajan perehtyneisyyteen eri osa-alueilla..	45
Kuvio 22. Mistä jatkaja on hankkinut osaamisensa?.....	46
Kuvio 23. Jos jatkajaa ei vielä ole tiedossa, kuinka aktiivisesti vastaajat ovat etsineet jatkajaa	47
Kuvio 24. Mikäli vastaajat ovat etsineet jatkajaa, mitä keinoja he ovat käyttäneet	48
Kuvio 25. Vastaajien kokemat suurimmat ongelmat omistajanvaihdoksessa	49
Kuvio 26. Ajankohta, jolloin vastaajat arvioivat luopuvansa päävastuusta yrityksessä	50
Kuvio 27. Vanhempien suhtautuminen tulevaan omistuksen siirtoon	51
Kuvio 28. Vastaajien omat toiveet lasten ja yrityksen jatkamisen suhteen	52
Kuvio 29. Yrityksen arvioitu tulevaisuus suhteessa vastaajan suhtautumiseen lasten jatkamiseen	53
Kuvio 30. Kuinka aktiivisesti yrittäjät ovat keskustelleet lastensa kanssa yrityksen tulevaisuudesta sekä kuinka aktiivisesti vastaajat ovat keskustelleet lasten roolista yrityksessä sen jälkeen, kun vastaaja luopunut päävastuusta yrityksessä.....	56
Kuvio 31. Keskeisin syy, miksi kukaan vastaajan lapsista ei jatka yritystoimintaa vuoden 1999, 2006 ja 2010 tutkimuksissa	58
Kuvio 32. Missä määrin vastaajat ovat saaneet tietoa omistajanvaihdoksesta?	59
Kuvio 33. Vastaajien arvioimat kolme tärkeintä tiedonvälityskanavaa, minkä kautta he ovat saaneet tietoa omistajanvaihdoksesta.....	60
Kuvio 34. Mihin omistajanvaihdokseen liittyviin asioihin vastaajat kaipaavat ulkopuolista asiantuntija-apua tällä hetkellä tai tulevaisuudessa	62
Kuvio 35. Kokevatko vastaajat tämänhetkisen palvelutarjonnan ja asiantuntemuksen omistajanvaihdoksen edistämiseen olevan riittävää julkisten toimijoiden osalta	63
Kuvio 36. Millaisena vastaajat pitävät lakisääteistä eläketurvaansa?.....	64
Kuvio 37. Millaiseksi vastaajat arvioivat todennäköisimmän roolinsa yrityksessä sukupolvenvaihdoksen tai yrityksen myynnin jälkeen.....	65
Kuvio 38. Ovatko vastaajat kiinnostuneita toimimaan jonkun muun yrityksen hallituksessa tai asiantuntijaroolissa omistajanvaihdoksen jälkeen ..	66
Kuvio 39. Koulutuksen yhteys kiinnostukseen eri asiantuntijatehtäviä kohtaan	67
Kuvio 40. Elinkeinotoimijoiden arviot yrittäjyyden edistämisen prosessin toimivuudesta parhaiten.....	73

TIIVISTELMÄ

Elina Varamäki, Marja Lautamaja & Juha Tall 2010. Etelä-Pohjanmaan omistajanvaihdosbarometri 2010. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 45, 93 s.

Yli 50-vuotiaille yrittäjille suunnatun barometrin tarkoituksena oli viidennen kerran arvioida yli 50-vuotiaiden yrittäjien omistamien yritysten tulevaisuuden näkymiä sekä pohtia erilaisia edistämistoimia omistajanvaihdosten määrällisten ja laadullisten prosessien kehittämiseksi. Barometri on toteutettu Etelä-Pohjanmaalla aiemmin vuosina 1999, 2001, 2003 sekä 2006.

Barometri-kyselyyn vastasi kaikkiaan 787 yli 50-vuotiaasta Etelä-Pohjanmaan yrittäjien jäsenyrittäjää vastausprosentin ollessa 31,5 %. Viides omistajanvaihdosbarometri osoittaa tulosten pääsääntöisesti vakiintuneen samalle tasolle aikaisempien barometri tulosten kanssa. Barometrin pääkysymys koskettaa yrityksen jatkuvuutta nykyisen omistaja-yrittäjän jäädessä eläkkeelle. Vastaajista 32 % arvioi myyvänsä yrityksen ulkopuoliselle, 30 % arvioi yrityksen toiminnan loppuvan kokonaan ja 27 % uskoo löytävänsä jatkajan perheen sisältä eli yritystoiminta siirtyisi näin sukupolvenvaihdoksen kautta eteenpäin. Tulos on hyvin samankaltainen kuin edellisessä tutkimuksessa.

Sukupolvenvaihdos on todennäköisin vaihtoehto teollisuusyrityksissä ja vähiten todennäköisin palvelualan yrityksissä. Eniten toiveita yrityksen myynnistä ulkopuoliselle on kaupan alan yrityksillä ja vastaavasti vähiten rakentamisen alalla. Selkeästi eniten yritystoiminnan lopettamiseen uskovia on rakentamisen alalla.

Edellisten barometri tapaan jatkajan löytyminen koettiin suurimmaksi ongelmaksi omistajanvaihdokseen liittyen. Vastaajista vajaa kymmenesosa oli etsinyt erittäin aktiivisesti jatkajaa. Kaikkiaan jatkajan etsintä on ollut selkeästi enemmän passiivista kuin aktiivista, ja muutenkin yrittäjävanhemmat keskustelvat vähän omien lastensa kanssa yrityksen tulevaisuudesta sekä lasten mahdollisesta roolista. Positiivista sen sijaan oli, että 15–18 % yli 50-vuotiaista yrittäjistä oli kiinnostunut erilaisista asiantuntija- ja neuvonantajatehtävistä oman yrittäjyyden jälkeen.

Vastaajat arvioivat sekä julkisen että yksityisen palvelun tarjonnan ja asiantuntemuksen riittävyyden omistajanvaihdosten edistämiseksi. Yrityksen koko vaikutti tyytyväisyyteen siten, että pienimmät yritykset olivat

tyytymättöimpiä palveluihin. Tutkimustulosten perusteella on esitetty toimenpite-ehtotuksia, joihin omistajanvaihdosten edistämiseksi pitäisi jatkossa keskittyä.

Avainsanat: omistajanvaihdos, sukupolvenvaihdos, pk-yritys, edistäminen

Yhteystiedot:

Elina Varamäki

Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Koulukatu 41, FIN-60100 Seinäjoki

elina.varamaki@seamk.fi

ABSTRACT

Elina Varamäki, Marja Lautamaja & Juha Tall 2010. Business Transfer Barometer for South Ostrobothnia. Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences B. Reports 45, 93 p.

The objective of the Business Transfer Barometer, aimed at entrepreneurs older than 50, was to study, for the fifth time already, the future perspectives of companies owned by entrepreneurs older than 50 and to discuss different promotion actions in order to develop the quantitative and qualitative processes of business transfers. The Barometer had previously been implemented in South Ostrobothnia in the years 1999, 2001, 2003 and 2006.

A total of 787 member entrepreneurs of the Regional Organization of Enterprises in South Ostrobothnia, of more than 50 years of age, replied to the Barometer survey, the response rate being 31.5 percent. The fifth Business Transfer Barometer shows that the results have predominantly settled at the same level with those of the previous Barometers. Regarding the most important question of the Barometer, concerning the continuation of the company, 32 per cent were planning to sell the company to outsiders, 30 per cent estimated the operations of the company to cease completely, and 27 per cent were planning succession inside the family. The result is very similar to that of the previous study.

Succession is the most probable option in industrial companies and the least probable one in service-sector companies, respectively. Companies of commerce had the highest expectations about selling the enterprise to an outsider, and, respectively, construction companies the lowest ones. Companies in the construction sector regarded winding up as the most probable option much more often than those in other sectors.

As in the previous Barometers, finding a successor was regarded as the biggest problem in business transfer. Less than one tenth of the respondents had searched for a successor very actively. Overall, search for a successor has been clearly more passive than active. A positive thing was that 15 to 20 percent of the entrepreneurs older than 50 were interested in different expert and advisory tasks after their own entrepreneurial careers.

The respondents provided positive feedback both from public and private service supply as well as from the availability of expertise in the promotion of business transfers. Company size correlated with satisfaction in such a way that the smallest companies were the least satisfied with the services. On the basis of the study

results, we suggest measures as to what issues should be focused on in the promotion of business transfers in future.

Key words: business transfer, succession, SME, promotion

Contact information:

Elina Varamäki

Seinäjoki University of Applied Sciences, Business School

Koulukatu 41, 60100 Seinäjoki

elina.varamaki@seamk.fi

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Etelä-Pohjanmaan Yrittäjyyskatsauksen 2010 (Varamäki toim. 2010) mukaan Etelä-Pohjanmaan faktatietoon pohjautuva imago yrittäjyysmaakuntana on vuosi vuodelta uhattuna entistä enemmän. Maakunnassa on edelleen yritystoimipaikkoja ja yrittäjiä suhteellisesti mitattuna enemmän kuin Suomessa keskimäärin, mutta olemme tilastoissa tippumassa vähitellen alaspäin. Etelä-Pohjanmaa sijoittuu hälyttävään luokkaan esimerkiksi Valtakunnallisen yrittäjyyskatsauksen 2009 maakunnittaisessa arvioinnissa. Valtakunnallisen yrittäjyyskatsauksessa oli ris-tiintaulukoitu aloittaneita ja lopettaneita yrityksiä koskevia suhdelukuja. Tässä me-netelmässä alueet (maakunnat ja seudut) on ensin jaettu kolmeen ryhmään kahden ja puolen vuoden aikana (2006–2008) tapahtuneen yritysten määrän nettolisäyksen mukaan. Seuraavaksi alueet on luokiteltu neljään ryhmään sen mukaan, kuinka asianomaisella alueella on ollut toimintaansa aloittaneita ja lopettaneita yrityksiä vuosina 2006–2008 suhteessa yrityskantaan. Edellä mainittujen luokitusten ris-tiintaulukoinnin tuloksena saadaan kaksitoista kenttää käsittävä yritystoiminnan aktiviteettia kuvaava kaavio. Tässä kaaviossa Etelä-Pohjanmaa sijoittuu sellaiseen ryhmään, jossa yrityskannan kasvu on hidastunut ja kääntymässä laskuun. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityskantaan suhteutettuna alueella on vähän aloittaneita ja lopettaneita yrityksiä, minkä ohella aloittaneiden ja lopettaneiden yritysten määrät ovat aika lähellä toisiaan ja yrityskannan vaihtuvuus on pientä. Etelä-Pohjanmaan lisäksi samaan ryhmään sijoittuvat myös Pohjanmaan, Kainuun sekä Etelä-Savon maakunnat. Tätä ryhmää huonompaan sijoittuvat ainoastaan Satakunnan ja Lapin maakunnat, missä yrityskannan kasvu on hidasta tai supistumassa ja missä on paljon toimintaansa lopettaneita yrityksiä. Huomioitava on, että tämä luokittelu riippuu alueiden menestyksestä suhteessa muihin alueisiin eli minkälaista kehitys on muualla ollut. (Yrittäjyyskatsaus 2009, 159–161). Etelä-Pohjanmaa on edelleen monilla määrällisillä mittareilla Suomen kärkipäässä, mutta kehitys on pysähtynyt ja muut maakunnat kehittyvät nopeampaa. (Varamäki toim. 2010)

Vaikka tietynlainen pysyvyys ja harmonia ovat omalta osaltaan vahvuksiakin ja ne ovat pitäneet Etelä-Pohjanmaata pystyssä aina huonompina aikoina, on yritysken-tän dynamiikka kuitenkin eräs keskeisimmistä kansantalouden elinvoimaisuuden tunnusmerkeistä. Dynamiikka pitää sisällään sen, että uusia yrityksiä syntyy, markkinoiden testauksen läpäisseet kasvavat ja kehittyvät ja elinkelvottomat kuolevat (Yrittäjyyskatsaus 2009). Suomalaisen ja eteläpohjalaisen yritys-kentän dynamiikkaa haastaa tällä hetkellä ja edelleen tulevana vuosina yleiset demo-grafiset tekijät, jotka koskevat yrittäjiä keskimäärin jopa vielä enemmän kuin palkansaajia. Eläkebuumi yrittäjien osalta tarkoittaa toisaalta sekä yrittäjä- että

yritysvaihtuvuuden kasvua positiivisessa mielessä, mutta toisaalta negatiivisessa mielessä se tarkoittaa myös monien toimintakykyisten yritysten lopettamista jatkajan puuttumisen vuoksi. Tämä on kansantaloudellinen riskitekijä, koska tulee huomattavasti kalliimmaksi korvata lopettava yritys uudella nollapisteestä aloittavalla yrityksellä. Positiivisuus tässä asiassa tarkoittaa sitä, että nuoremmat, liikkeenjohdollisen vastuun ottavat jatkaja-yrittäjät ovat kehittämis- ja kasvuorientoituneempia, jotka uskaltavat ja haluavat ottaa myös enemmän riskiä. Tämä kävi ilmi esimerkiksi omasta tutkimuksestamme (Varamäki toim. 2007), missä omistajan- tai sukupolvenvaihdoksen kokeneet yritykset olivat kehittyneet huikasta sekä laadullisilla (mm. kansainvälistyminen, panostaminen uusiin tuotteisiin) että määrällisillä (mm. liikevaihdon kasvu) mittareilla, mutta myös muiden tutkimuksista (esim. Mandl & Voithofer 2009; Niemi 2005;). Jatkajien voimakas kasvuhakuisuus ja kehittämisinnostus viittaa siihen, että vanhemman sukupolven pitäisi jo totuttua aikaisemmin antaa nuoremmalle polvelle lopullista vetovastuuta. Se pitää nuoremmalla polven motivoituneena ja nälkäisenä ja kuten monet esimerkit edellä osoittavat, ei luopujien tarvitse heti täysin eläkkeelle siirtyä. Heillä on arvokas tehtävä nuoren polven neuvonantajana, eikä heidän kuitenkaan tarvitse enää lopullista vastuuta kantaa.

Vaikka yrittäjien eläköitymishaaste on yhteinen jokaisessa Suomen maakunnassa, on yli 50-vuotiaiden yrittäjien osuus Etelä-Pohjanmaalla koko maahan verrattuna keskimääräistä suurempi. Yrittäjien ikääntymiseen liittyvä haaste on maakunnassa hyvin tiedostettu ja edistämistoimiin on ryhdytty ponttevasti. Etelä-Pohjanmaa on ollut maassamme edelläkävijämaakunta yritysten omistajanvaihdosten edistämiseksi. Etelä-Pohjanmaan malli omistajanvaihdosten edistämiseksi on palkittu kahdesti myös ulkoisilla tunnustuksilla: 2000-luvun alussa valtakunnallinen voittopalkinto Nuorkauppakamarin järjestämässä innovatiivinen toimintatapa-kilpailussa ja 2007 valtakunnan tason voitto European Enterprise -kilpailussa.

Etelä-Pohjanmaan yritysten omistajanvaihdosten kehittämistoimet kattavat sekä alueellisen innovaatioketjun kaikki vaiheet (perus ja soveltava tutkimus, kehittäminen, lyhyet ja pitkäkestoiset koulutukset, asiantuntijapalvelut ja niiden rahoitus) että toisaalta yrityksen näkökulmasta palveluprosessin vaiheet (palvelujen organisointi ja johto, herättelyvaihe, valmistautumisvaihe, omistajanvaihdosvaihe sekä haltuunotto- ja kehittämisvaihe) kattavasti. Pitkäjänteisen kehittämistyön johdosta omistajanvaihdososaaminen on maakunnassa kehittynyt kaikkien omistajanvaihdosten sidosryhmien osalta (Varamäki toim. 2007).

Yritysten jatkuvuuden turvaaminen on valittu Etelä-Pohjanmaalla yhdeksi maakunnan neljästä yrittäjyyden edistämisen pääprosessista, ja yhteistyö innovaatioketjun eri osapuolten välillä toimii hyvin omistajanvaihdosten osa-alueella.

Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät on maakunnallinen vastuutaho omistajanvaihdosten ja yritysten jatkuvuuden edistämiseksi. Yhteisen tahtotilan työkalu maakunnassa on omistajanvaihdosfoorumi, jonka Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät on perustanut koordinoimaan omistajanvaihdosten edistämistoimia maakunnassa. Foorumissa ovat olleet osallisina keskeisten rahoittajien ja muiden omistajanvaihdosten edistäjien edustajat (ELY-keskus, Etelä-Pohjanmaan liitto, Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät, Etelä-Pohjanmaan kauppakamari, Finnvera, verotoimisto, Seinäjoen ammattikorkeakoulu, kuntien edustaja, yksityisten asiantuntijapalvelujen edustaja).

Palvelujen organisointia ja johtoa tukee myös alueella säännöllisesti tehtävä omistajanvaihdostutkimus, joka on nivottu muuhun kehittämistyöhön. Uutta tutkimustietoa on hyödynnetty aina uusien kehittämis- ja koulutushankkeiden suunnittelussa ja toisaalta erilaisten edistämistoimien vaikutuksia ja itse palveluprosessia arvioitaessa (Kangas 2010; Varamäki ym. 2007). Omistajanvaihdosbarometri on toiminut yhtenä keskeisenä työkaluna tässä työssä, ja barometri on Etelä-Pohjanmaalla toteutettu vuosina 1999, 2001 ja 2003 sekä 2006 yli 50-vuotiaille yrittäjille (Varamäki 1999; Yrittäjien tulevaisuuden näkemykset yrityksen omistajanvaihdoksesta Etelä-Pohjanmaalla 2002; Koitto 2004; Varamäki toim. 2007). 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 Etelä-Pohjanmaan Yrittäjien yli 50-vuotiaille jäsenyrittäjille, sillä heillä on parhaimmat jäsenrekisterit, joiden perusteella kyselyt voidaan kohdistaa tietyn ikäisille yrittäjille. Tutkimuksellisesti ensimmäinen huomio kiinnittyy siihen, että edellisessä omistajanvaihdosbarometrissa vuonna 2006 50-vuotiaita tai sitä vanhempia yrittäjiä Etelä-Pohjanmaan Yrittäjien jäsenistössä oli 2 418, kun heitä helmikuussa 2010 oli 2778. Absoluuttisen määrän lisäksi myös 50 vuotta täyttäneiden suhteellinen osuus koko Etelä-Pohjanmaan Yrittäjien jäsenmäärästä on lisääntynyt noin 4 prosenttiyksikköä vuoteen 2006 verrattuna. Kaiken kaikkiaan yli 50-vuotiaiden yrittäjien osuus on Etelä-Pohjanmaalla koko maahan verrattuna keskimääräistä suurempi (ks. Taulukko 1). Kaikista Etelä-Pohjanmaan yrittäjistä vähintään 50-vuotiaita on 44 %, kun vastaava luku koko maan yrittäjien keskuudessa on 42 %. Määrällisesti 60-vuotiaita tai sitä vanhempia yrittäjiä oli Etelä-Pohjanmaalla vuonna 2007 lähes 700 kappaletta ja se vastasi jo reilu kaksi vuotta sitten noin 10 % kaikista yrittäjistä. Määrä ja osuus ovat tänä päivänä varmasti isommat. Verrattaessa Etelä-Pohjanmaan Yrittäjien jäsenten ikäjakaumaa koko Etelä-Pohjanmaan yrittäjien ikäjakaumaan on Etelä-Pohjanmaan Yrittäjien jäsenten keski-ikä keskimääräistä korkeampi. Noin 50 % Etelä-Pohjanmaan Yrittäjien jäsenistä on 50-vuotiaita tai sitä vanhempia. Yli 60-vuotiaiden osuus on noin 18 %

Taulukko 1. Yrittäjien määrä ja osuus ikäryhmittäin Etelä-Pohjanmaalla ja Suomessa 2007.
(Lähde: Tilastokeskus)

Ikä	Etelä-Pohjanmaa		Koko maa	
	määrä	%	määrä	%
-29	549	8%	13441	8%
30-39	1261	17%	34608	19%
40-49	2231	31%	54794	31%
50-59	2480	34%	57056	32%
60+	699	10%	17230	10%

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on viidennen kerran arvioida yli 50-vuotiaiden yrittäjien omistamien yritysten tulevaisuuden näkymiä sekä pohtia erilaisia edistämistoimia omistajanvaihdosten määrän ja laadun kehittämiseksi.

Tämän tutkimuksen tavoitteina on:

- 1) tuottaa tietoa yli 50-vuotiaiden 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 / laatua tällä hetkellä sekä
- 3) selvittää yritysten kehittämistarpeita omistajanvaihdoksien yhteydessä,
- 4) tuottaa vertailutietoa suhteessa aikaisempiin omistajanvaihdosbarometreihin siitä, miten yritysten jatkuvuuden ja tulevaisuuden näkymät ovat kehittyneet edellisistä barometreista sekä miten omistajanvaihdosteeman ylläpito maakunnassa mahdollisesti heijastuu yrittäjien tietoisuuteen aihealueesta ja esimerkiksi omistajanvaihdokseen valmistautumisessa,
- 4) selvittää, miten yritysten liiketoiminnan kehittäminen suhteutuu yritysten jatkuvuusnäkymiin eli miten yrittäjämäisesti yli 50-vuotiaat yrittäjät toimivat yleensä ja suhteessa oletettuun yrityksen jatkuvuusnäkymään,
- 5) tuottaa näkemyksiä siitä, mitä toimenpiteitä omistajanvaihdosten edistämiseksi Etelä-Pohjanmaalla olisi seuraavaksi tehtävä.

Tämän tutkimuksen on toteuttanut Seinäjoen ammattikorkeakoulu Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksen kilpailuttaessa toteutuksen osana Osaamisesta kasvua 2 – Etelä-Pohjanmaa -hanketta. Kyseinen hanke on osittain rahoitettu ESR-rahoituksella. Yhteistyökumppanina tutkimuksessa on jälleen toiminut myös Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät, jonka jäsenkuntaan aiemmatkin omistajanvaihdosbarometrit on suunnattu.

Raportin rakenne etenee siten, että johdantoluvun jälkeen luvussa kaksi on esitetty omistajanvaihdosbarometrin toteuttamiseksi käytetyt tutkimusmenetelmät ja aineisto sekä raportoitu tulokset. Luvussa kolme on yhteenvedon lisäksi esitetty barometrin tulosten perusteella toimenpide-ehdotuksia omistajanvaihdosprosessin edelleen kehittämiseksi maakunnassa.

Raportissa esiintyvien kahden keskeisen käsitteen, sukupolvenvaihdoksen ja omistajanvaihdoksen, ero on syytä määritellä tässä yhteydessä. Tässä tutkimuksessa *sukupolvenvaihdoksella* tarkoitetaan prosessia, minkä kautta omistaja-yrittäjä (luopuja) luovuttaa yritystoiminnan määräysvallan ja omistajuuden seuraaville sukupolville tai heidän puolisoilleen (jatkaja) perheen sisällä (ks. myös Hautala 2006; Sharma, Chrisman, Pablo & Chua 2001). Vastaavasti *omistajanvaihdoksella* tarkoitetaan yritystoiminnan määräysvallan ja omistajuuden siirtoa perheen ulkopuolisille (ks. mm. Sten 2006).

2 BAROMETRIN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET

2.1 Tutkimusaineisto ja menetelmät

Tutkimusaineisto kerättiin aiempien omistajanvaihdosbarometrien tapaan kokonaistutkimuksena lähettämällä kyselylomake postissa kaikille Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät ry:n yli 50-vuotiaille jäsenille. Jäseniä oli helmikuussa 2010 alun pitäen rekisterissä 2640, mutta tarkemman tarkastelun jälkeen tästä joukosta poistettiin ne yrittäjät, jotka eivät olleet vielä ehtineet täyttää 50 vuotta. Näitä vasta loppuvuonna 2010 50 vuotta täyttäviä oli 135 eli lomake lähetettiin lopulta 2505:lle yrittäjälle. Lisäksi vastaajilla oli mahdollisuus halutessaan vastata kyselyyn internet-lomakkeella. Lomake lähetettiin 22.3.2010 ja vastausaikaa annettiin 8.4.2010 saakka. Viimeisenä päivänä lähetettiin sähköpostitse kaikille kyselyn saaneille muistutus vastaamisesta ja mukaan liitettiin linkki nettilomakkeeseen. Vastausaikaa annettiin viikko lisää. Kuusi yrittäjää ilmoitti, että heillä on sukupolven- tai omistajanvaihdos jo tehty ja että heidän ei ole tarkoituksenmukaista vastata. Perusaineiston lopullinen koko oli siis 2499 yrittäjää.

Kaikkiaan lomakkeita palautui postitse yhteensä 594 kpl ja internet-lomakkeeseen vastasi 193 yrittäjää eli yhteensä 787. Vastausprosentiksi muodostui näin ollen 31,5 %, mitä voidaan pitää erittäin hyvänä tuloksena. Tämä ylittää reippaasti keskimääräiset yrittäjille osoitettujen kyselyiden vastaamisprosentit ja osoittaa, että aihealue on kiinnostava ja ajankohtainen yli 50-vuotiaille yrittäjille. Omistajanvaihdosbarometrien vastausprosentti on joka tutkimuskerralla noussut, viimeksi vuonna 2006 se oli 27 %. Varsinaisesta tutkimusaineistosta jätettiin huomioimatta yhteensä 15 vastausta, sillä 8 vastaajaa oli alle 50-vuotiaita ja 7 oli lopettanut yritystoiminnan. Lopullinen tutkimusaineisto koostui yhteensä 772 yli 50-vuotiaan yrittäjän vastauksista kyselyyn.

Tutkimusaineisto on käsitelty tilastollisesti SPSS for Windows 17.0 -ohjelmistolla. Tutkimustuloksia on käsitelty kysymyslomakkeen teemojen mukaisesti lähinnä suorina jakaumina sekä ristiintaulukoituna eri tekijöiden välisen yhteyden selvittämiseksi. Tilastollisten testien (χ^2 -riippumattomuustesti, varianssianalyysi, t-testi) avulla selvitettiin eri muuttujien välisiä tilastollisia merkitsevyyksiä (p). Tilastollisesti merkitsevistä eroavien muuttujien yhteydessä on esitetty p-arvo tai käytetty seuraavia symboleja:

***	$p \leq 0,001$	tilastollisesti erittäin merkitsevä,
**	$0,001 < p \leq 0,01$	tilastollisesti merkitsevä,
*	$0,01 < p \leq 0,05$	tilastollisesti melkein merkitsevä.

Lisäksi tutkimustuloksia on verrattu soveltuvin osin vuosien 1999, 2001, 2003 ja 2006 vastaaviin tuloksiin.

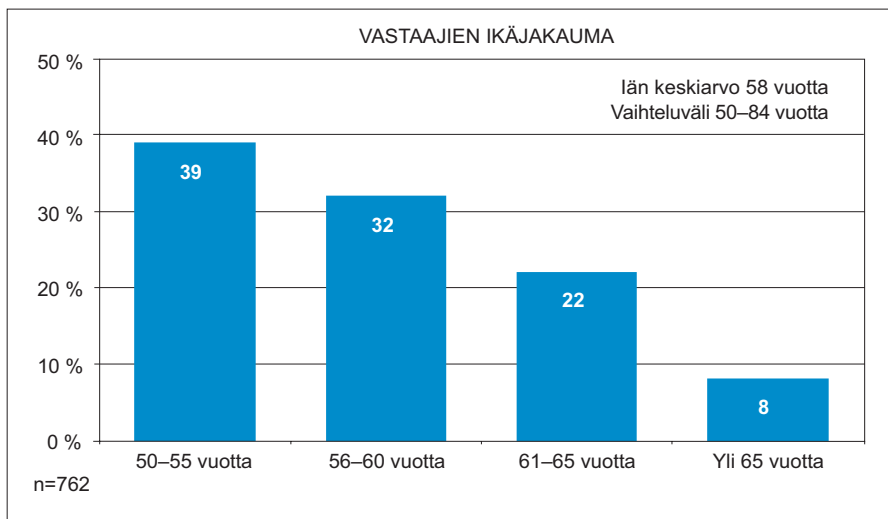
Tutkimussuunnitelman liitteenä on barometrin lomake. Lomakkeen pääaihealueet ovat:

- 1) Yrityksen ja yrittäjän taustatiedot
 - 2) Yrityksen tulevaisuuden näkymät
 - kasvutavoitteet
 - investointiaikomukset
 - yrityksen kehittämisen painopisteet ja yrittäjämäinen toiminta
 - toimialan tulevaisuuden näkymät
 - 3) Yritysten jatkuvuus
 - yrityksen jatkuvuusnäkökulma
 - omistajanvaihdoksen suunniteltu ajankohta
 - suhtautuminen lasten jatkamiseen (vapauskulttuuri, velvoittamiskulttuuri, vieroituskulttuuri)
 - jatkajan etsintä ja siihen käytetyt kanavat ja ulkopuolinen apu
 - 4) Jatkajan valmentaminen ja valmistaminen omistajanvaihdokseen
 - osaamisen siirtäminen (koulutus, perehtyminen asiakkaisiin, toimittajiin, kilpailijoihin, henkilöstöön, yrityksen muihin sidosryhmiin, yrityksen toimintaprosessien tuntemus, markkinoinnin ja taloushallintoon perehtyminen, toimialan tuntemus)
 - johtamisen siirtäminen
 - omistuksen siirtäminen
 - 5) Omistajanvaihdokseen suurimmat haasteet ja ongelmat
 - 6) Omistajanvaihdoksesta saatavan tiedon ja palveluiden tarve ja niiden tämänhetkinen riittävyys
 - 7) Yrityksen kehittämistarve omistajanvaihdoksen yhteydessä
 - 8) Luopujan rooli omistajanvaihdoksen jälkeen
 - omassa yrityksessä
 - jonkun toisen yrityksen / yrittäjän tukena
 - yrittäjän eläketurva
 - 9) Mahdollinen yhteydenotto pyyntö ELY-keskukselle tai jollekin kolmannelle toimijalle liittyen omistajanvaihdokseen tai yrityksen muuhun kehittämiseen
-

2.2 Yrittäjien taustatiedot

2.2.1 Vastaajan ikä ja sukupuoli

Vastaajien ikä vaihteli 50 vuotta täyttäneistä 84 ikävuoteen. Keskimäärin vastaajat olivat iältään lähes 58-vuotiaita. Vastaajista 39 % oli 50–55 -vuotiaita, ikäluokkaan 56–60 vuotta sijoittui 32 % vastaajista ja yli 60-vuotiaita oli vajaa kolmannes vastaajista (Kuvio 1). Perusaineistossa, jolle kyselylomake lähetettiin, 50–55 -vuotiaita oli 36 %, 56–60 -vuotiaita 31 %, 61–65 vuotiaita 22 % ja joka kymmenes lomakkeen saanut oli yli 65-vuotias. Kuviosta nähdään, että kyselyyn vastanneiden luokiteltu ikäjakauma vastaa hyvin perusaineiston ikäjakaumaa. Vuoden 2006 tutkimuksessa vastaajajoukko oli keskimäärin nuorempaa, sillä silloin yli 60-vuotiaita oli yhteensä 19 %, kun heitä nyt oli 30 %.



Kuvio 1. Vastaajien ikäjakauma.

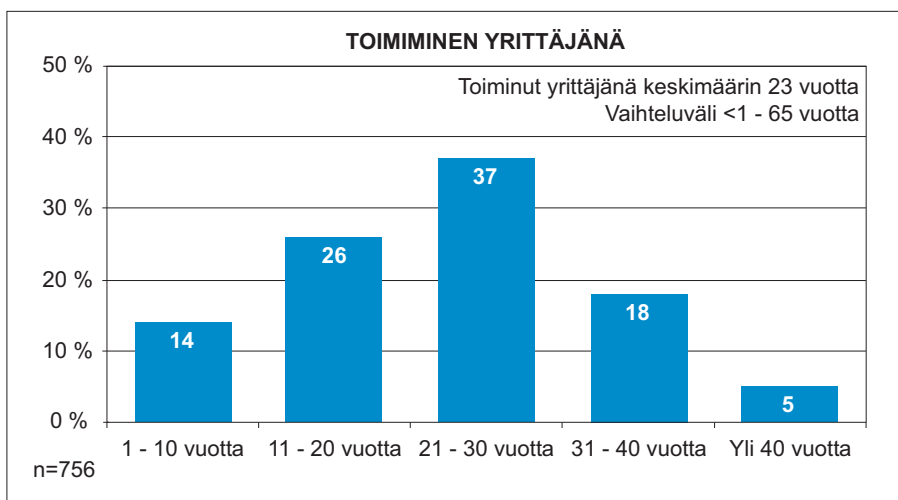
Yli kolme neljännestä vastaajista oli miehiä ja vastaavasti noin neljännes naisia (Kuvio 2). Vastaajien sukupuolijakauma oli täsmälleen samankaltainen kuin edellisellä tutkimuskerralla.



Kuvio 2. Vastaajien sukupuolijakauma.

2.2.2 Toimiminen yrittäjänä

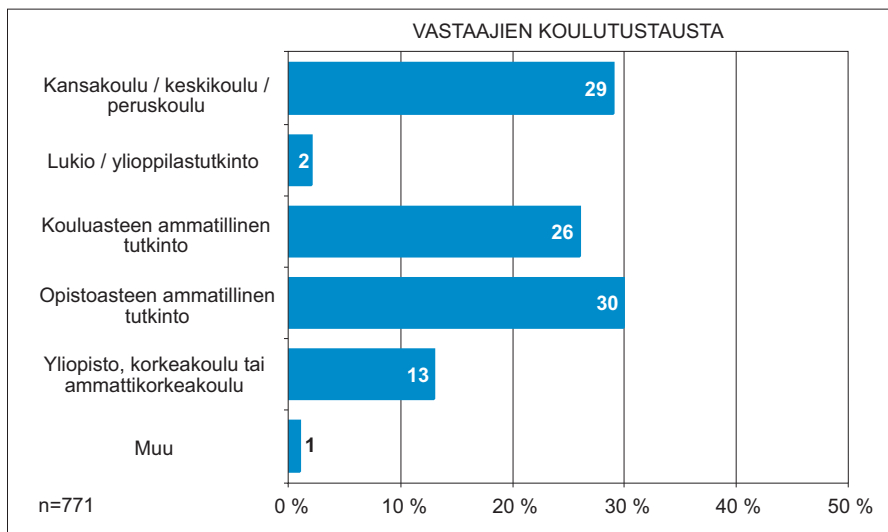
Vastaajat olivat toimineet yrittäjänä tutkimushetkellä alle yhdestä vuodesta aina 65 vuoteen keskimääräisen yrittäjyyden ollessa 23 vuotta. Yli 30 vuotta yrittäjänä oli toiminut vajaa neljännes vastaajista (Kuvio 3). Vaikka yrittäjien keskimääräinen ikä oli tässä tutkimuksessa vuoden 2006 tutkimukseen nähden selvästi korkeampi, ei yrittäjävuosien määrä ollut tässä tutkimuksessa paljoakaan suurempi kuin vuonna 2006. Vuoden 2006 tutkimuksessa yli 30 vuotta yrittäjänä toimineita oli 21 %, kun heitä nyt oli 23 %, mutta muutoin jakaumat olivat hyvin samantyyppiset.



Kuvio 3. Vastaajien yrittäjyysvuodet.

2.2.3 Vastaajan koulutustausta

Noin 30 % vastaajista ilmoitti koulutustaustakseen kansakoulun/keskikoulun tai peruskoulun. Kouluasteen ammatillisen tutkinnon oli suorittanut 26 % ja opistoasteen ammatillisen tutkinnon 30 % vastaajista. Yliopiston, korkeakoulun tai ammattikorkeakoulun käyneitä koulutustaustaltaan oli 13 % vastaajista (Kuvio 4). Koulutustaustan nousu näkyy vähitellen myös tässä tutkimuksessa. Vuonna 2006 opistoasteen tutkinnon suorittaneita oli 28 %, nyt heitä oli 30 %. Vastaavasti korkeakoulututkinnon suorittaneita vuonna 2006 oli 12 %, kun heitä nyt oli 13 %.

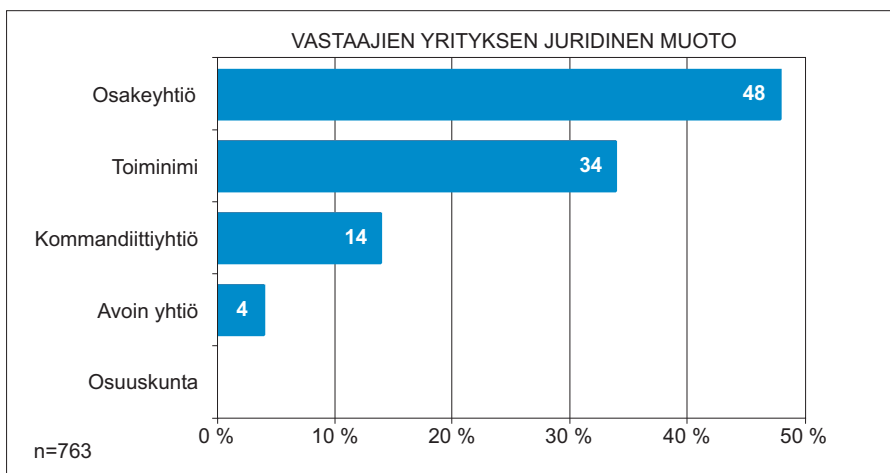


Kuvio 4. Vastaajien koulutustausta.

2.3 Yrityksen taustatiedot

2.3.1 Yrityksen juridinen muoto

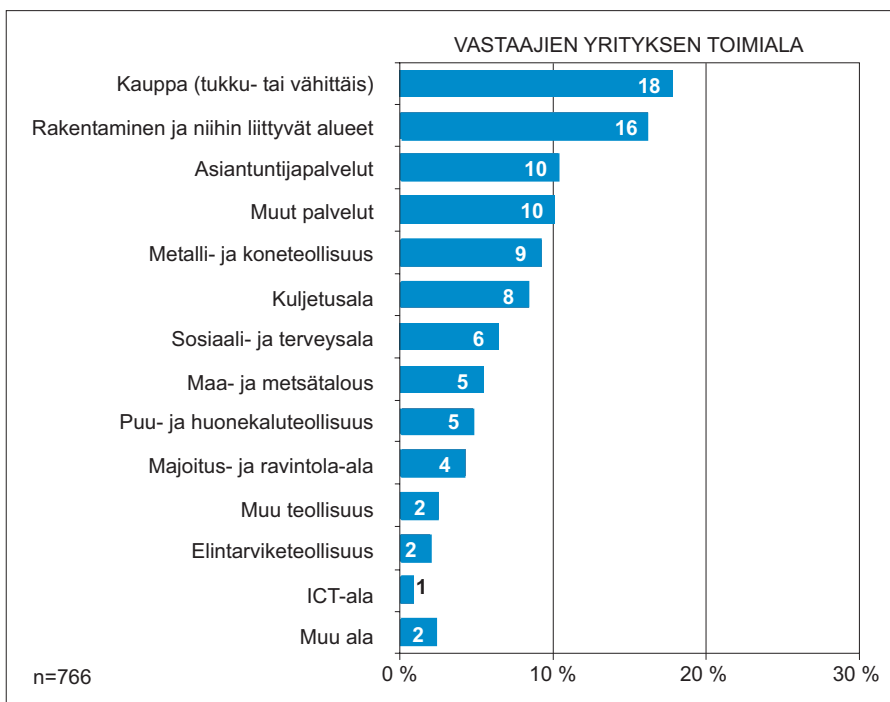
Juridiselta muodoltaan 48 % vastaajien yrityksistä oli osakeyhtiötä, 34 % toimimiä, 14 % kommandiittiyhtiötä ja 4 % avoimia yhtiötä (Kuvio 5).



Kuvio 5. Yritysten juridinen muoto.

2.3.2 Yrityksen toimiala

Vastanneiden yritysten toimialajakauma esitetään kuviossa 6. Neljä suurinta toimialaryhmää olivat kauppa 18 %, rakentaminen 16 %, asiantuntijapalvelut 10 % ja muut palvelut 10 %.

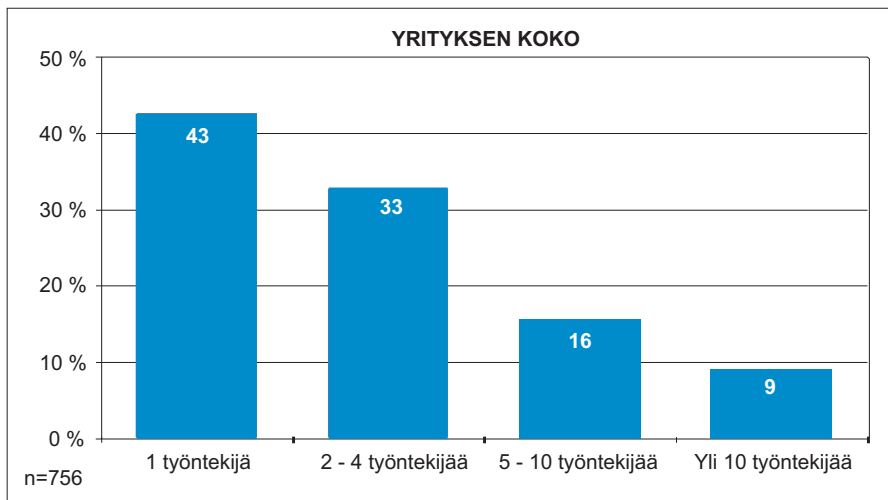


Kuvio 6. Yritysten päätoimialat.

Toimiala-analyyseja varten toimiala-muuttuja luokiteltiin uudelleen isompiin ryhmiin: *kauppa, rakentaminen, palvelut ja teollisuus*. Tällä luokittelulla vastanneet yritykset jakautuivat seuraavasti: 44 % palvelut, 20 % teollisuus, 19 % kauppa ja 18 % rakentaminen.

2.3.3 Yrityksen koko

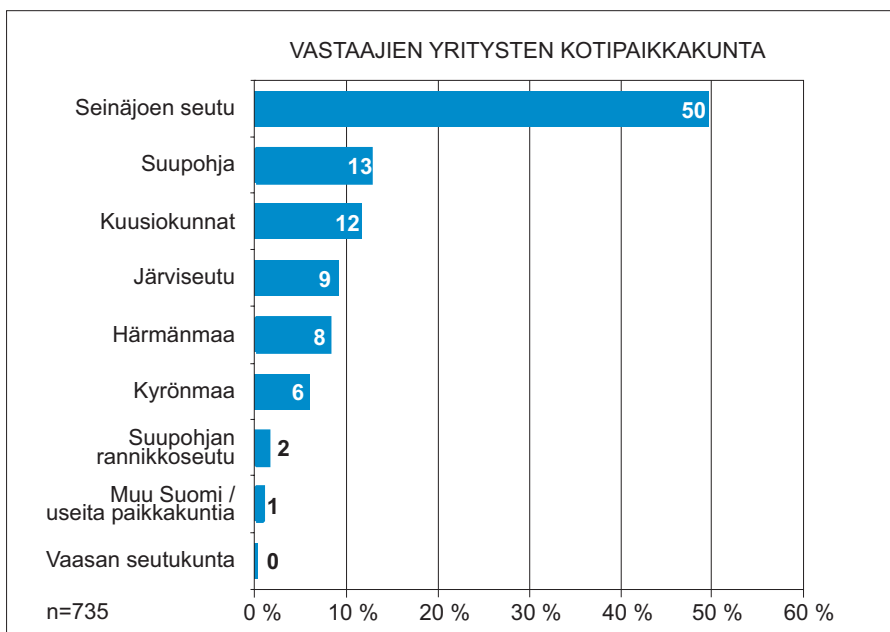
Vastanneista yrityksistä 44 % oli yhden henkilön yrityksiä, kolmannes 2–4 henkilön yrityksiä ja noin neljännos viiden tai useamman henkilön yrityksiä (Kuvio 7). Koko maakunnassa 10 tai sitä enemmän työllistävien yritysten osuus on 4,7 % eli koko maakunnan yritys-kantaan suhteutettuna tässä tutkimuksessa yli 10 työntekijän yritysten osuus on jonkin verran yliedustettuna. Vuonna 2006 yrityksen kokoja-kauma oli samankaltainen kuin tälläkin kerralla.



Kuvio 7. Yrityksen koko (= työllistämät kokopäiväiset henkilöt), yrittäjä itse mukaan luettuna.

2.3.4 Yrityksen kotipaikkakunta

Yhteensä vastaajia oli 20 eri paikkakunnalta. Parhaiten edustettuja kuntia olivat Seinäjoki (191 vastaajaa), Kurikka (68), Kauhava (61), Kauhajoki (57) Ilmajoki (44) ja Lapua (40) (Liite 2, taulukko 1). Puolet vastanneiden yrityksistä sijaitsee Seinäjoen seudulla (Kuvio 8). Seutujaottelussa on käytetty vanhaa jaottelua.

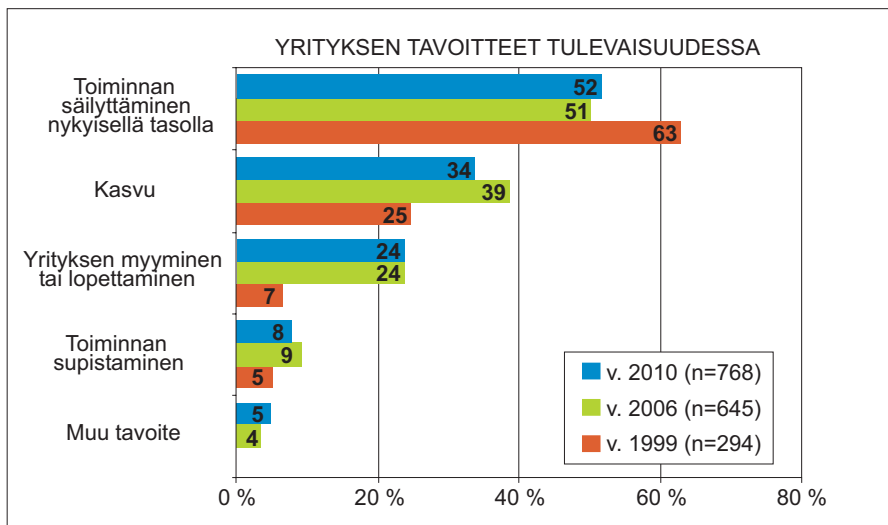


Kuvio 8. Vastaajien yritysten tämän hetkinen kotipaikkakunta seutukunnittain esitettynä.

2.4 Yrityksen tulevaisuuden näkymä

2.4.1 Yrityksen tavoitteet tulevaisuudessa

Vastaajia pyydettiin pohtimaan yrityksen tulevaisuuden tavoitteita. Suurin osa, yli puolet vastaajista ilmoitti yrityksensä tavoitteeksi tulevaisuudessa toiminnan säilyttämisen nykyisellä tasolla. Kasvua piti tavoitteena noin kolmannes yli 50-vuotiaista vastaajista. Tässä on selkeä lasku edelliseen omistajanvaihdosbarometriin (v. 2006 kasvua tavoitteli 39%) ja lukema on myös selkeästi vähemmän kuin tuoreimmassa pk-barometrissa (Pk-barometri 1/2010), jossa kaikkiaan voimakkaasti tai mahdollisuuksien mukaan kasvavia pk-yrityksiä oli Etelä-Pohjanmaalla 46 %. Luonnollisesti tämän ja pk-yritysbarometrin välistä eroa selittää ainakin vastaajien ikä. Yrityksen myymistä tai toiminnan lopettamista suunnitteli 24 % vastaajista ja toiminnan supistamista 8 % vastaajista (Kuvio 9).



Kuvio 9. Vastaajien yritysten tavoitteet tulevaisuudessa vuosien 1999, 2006 ja 2010 tutkimuksissa.

Niitä vastaajia (259 vastaajaa), jotka ilmoittivat kasvun tavoitteeksi tulevaisuudessa, pyydettiin valitsemaan annetuista vaihtoehdoista mahdolliset kasvun tavat. Lähes kaikki (94 %) kasvua tavoitteena pitävistä pyrkii kasvattamaan liikevaihdon määrää, 25 % henkilöstön määrää ja 11 % aikoo kasvaa yritysostojen tai liiketoiminnan ostojen kautta.

Taulukossa 2 on tarkasteltu eri taustatekijöiden vaikutuksia yrityksen tulevaisuuden tavoitteisiin ristiintaulukoiden avulla. Kuten taulukosta näkyy, on kaikilla tarkastelluilla yrittäjän ja yrityksen taustatekijöillä tilastollisesti merkitsevää yhteyttä yritysten tulevaisuuden tavoitteisiin. Yrittäjän ikä vaikuttaa tavoitteisiin siten, että mitä vanhempi yrittäjä sitä vähemmän hänellä on kasvutavoitteita, ja vastaavasti sitä todennäköisemmin hän tavoittelee joko toiminnan säilyttämistä nykyisellä tasolla, yrityksen myyntiä, lopettamista tai toiminnan supistamista ($p=0,000$). Huomion arvoista on, että 50–55 vuotiaista yrittäjistä vielä 54 prosentilla on kasvutavoitteita, mikä tarkoittaa sitä, että tämä ikä on vielä otollista aikaa yrityksen kehittämiselle ja kasvattamiselle, mutta 55 ikävuoden jälkeen kasvutavoitteet romahtavat alaspäin. Myös yrityksen koko vaikuttaa tavoitteisiin siten, että alle 5 henkilön yrityksillä on enemmän kasvutavoitteita kuin sitä suuremmilla yrityksillä ($p=0,000$). Toimialoista kovimmat kasvutavoitteet on palvelualan yrityksillä ja pienimmät kasvutavoitteet rakennusalan yrityksillä ($p=0,000$). Palvelualan yrityksistä 34 prosentilla on kasvutavoitteita, kun rakennusalan yrityksistä kasvutavoitteita on vain 14 prosentilla. Yrittäjän taustakoulutus vaikuttaa myös tulevaisuuden tavoitteisiin, mutta ei niin suoraviivaisesti kuin esimerkiksi yrittäjän ikä tai yrityksen koko. Kasvutavoitteet nousevat peruskoulusta kouluasteeseen ja opistoasteeseen siirryttäessä, mutta korkeakoulutaustaisilla kasvutavoitteet ovat selkeästi

pienemmät kuin millään muulla koulutusryhmällä ($p=0,005$). Yhtiömuodittain tarkasteltuna osakeyhtiötaustaisilla on huomattavasti suuremmat kasvutavoitteet kuin henkilöyhtiöillä tai toiminimillä ($p=0,000$).

Taulukko 2. Yrityksen tavoitteet tulevaisuudessa taustamuuttujittain tarkasteltuna.

	Yrityksen tavoitteet tulevaisuudessa				p-arvo
	Toiminnan supistaminen	Toiminnan säilyttäminen nykyisellä tasolla	Kasvu	Yrityksen myyminen tai lopettaminen	
	%	%	%	%	
Vastaajan ikä					0,000
50 - 55 vuotta	15	42	54	21	
56 - 60 vuotta	39	33	27	30	
61 - 65 vuotta	31	20	13	37	
Yli 65 vuotta	15	5	7	11	
Vastaajan koulutustausta					0,005
Kansakoulu / keskikoulu / peruskoulu / lukio	42	31	25	38	
Kouluasteen ammatillinen tutkinto	20	28	28	20	
Opistoasteen ammatillinen tutkinto	23	30	30	33	
Yliopisto, korkeakoulu tai ammatti-korkeakoulu	15	11	17	9	
Yrittäjyysaika vuosina					0,000
1 - 10 vuotta	2	13	18	7	
11 - 20 vuotta	25	26	28	27	
21 - 30 vuotta	39	40	32	34	
31 - 40 vuotta	21	18	16	23	
Yli 40 vuotta	13	2	5	9	
Yrityksen koko					0,000
1 työntekijä	62	45	32	43	
2 - 4 työntekijää	30	33	33	35	
5 - 10 työntekijää	5	16	18	13	
Yli 10 työntekijää	3	7	17	9	
Yrityksen juridinen muoto					0,000
Toiminimi	56	35	28	38	
Avoin yhtiö / Osuuskunta	3	5	3	4	
Kommandiittiyhtiö	13	17	11	12	
Osakeyhtiö	28	43	59	46	
Yrityksen toimiala					0,000
Kauppa	21	14	24	22	
Rakentaminen	22	19	14	20	
Palvelut	38	50	34	39	
Teollisuus	19	17	27	19	

Taulukossa 3 on ristiintaulukoitu, miten yrityksen tiedossa oleva jatkuvuus vaikuttaa yrityksen kasvutavoitteisiin. Taulukosta näkyy selkeästi, että ne yritykset, joilla on tiedossa sukupolvenvaihdos tai muut omistajat jatkavat toimintaa nykyisen yrittäjän jäädessä eläkkeelle, omaavat selkeästi enemmän kasvutavoitteita suhteessa niihin yrityksiin, jotka aiotaan myydä ulkopuolisille tai aiotaan lopettaa nykyisen yrittäjän jäädessä eläkkeelle. Tulos oli hyvin samankaltainen myös edellisellä kerralla. Erot ovat myös tilastollisesti erittäin merkitseviä. Tämä kertoo siitä, että motivaatiota kasvuun ja siihen yleensä liittyvään riskinottamiseen ei yli 50-vuotiaalla yrittäjällä ole, mikäli ei selkeästi tiedetä, kuka yritystä on jatkamassa.

Taulukko 3. Yrityksen jatkuvuuden vaikutus yrityksen tulevaisuuden tavoitteisiin.

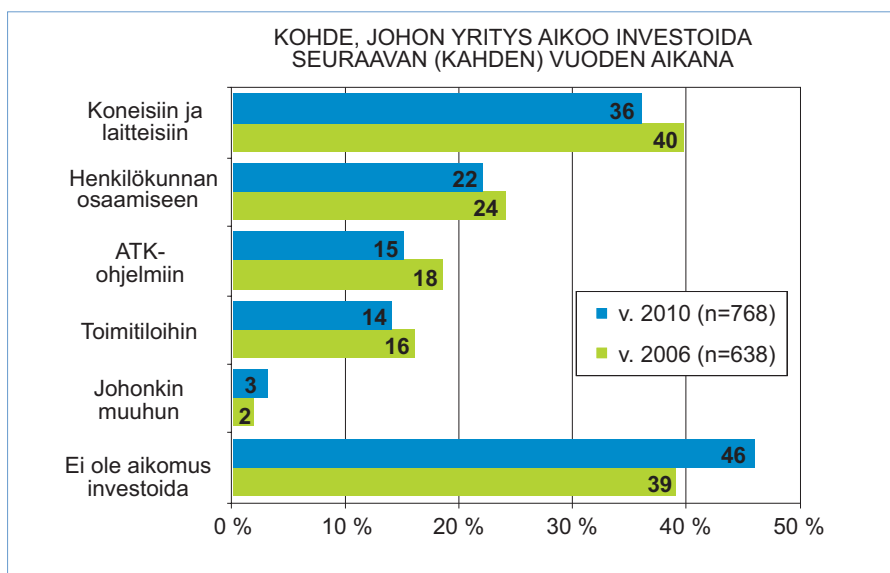
Yrityksen tavoite tulevaisuudessa	Mikä on/ajattelette olevan yrityksen tulevaisuus sen jälkeen, kun itse luovutte päävastuusta yrityksessänne				p-arvo
	Sukupolvenvaihdos	Muut omistajat jatkavat toimintaa	Yritys myydään ulkopuoliselle	Yrityksen toiminta loppuu	
	%	%	%	%	
Toiminnan supistaminen	5	0	3	18	0,000
Toiminnan säilyttäminen nykyisellä tasolla	53	45	52	57	
Kasvu	48	52	32	19	
Yrityksen myyminen tai lopettaminen	5	17	40	30	

2.4.2 Investointiaikomukset tulevaisuudessa

Vastaajia pyydettiin arvioimaan omia investointiaikomuksia seuraavan kahden vuoden aikana. Vastaajista lähes puolet (46 %) ilmoitti, että yrityksellä ei ole aikomuksia investoida mihinkään seuraavan kahden vuoden aikana. 36 % aikoo investoida koneisiin ja laitteisiin, 22 % henkilökunnan osaamiseen, 15 % ATK-ohjelmiin ja 14 % toimitiloihin. 3 % arvioi investoivansa johonkin muuhun kohteeseen, ja esimerkkeinä näistä he mainitsivat markkinoinnin, yritysostot ja virkistykseen. (Kuvio 10). Investointiaikomukset olivat tässä tutkimuksessa merkitsevästi vähäisempiä kuin vuoden 2006 tutkimuksessa ($p=0,027$), mikä heijastelee vallitsevaa taloudellista tilannetta.

Tuoreesta Etelä-Pohjanmaan Yrittäjäyyskatsauksesta 2010 (Varamäki toim. 2010) käy ilmi, että Etelä-Pohjanmaan teollisuus investoi maakuntaan vuosina 2006–2008 arviolta 401,8 miljoonaa euron verran. Suurin investoija oli elintarviketeollisuus, jonka investointien osuus kokonaisinvestoinneista oli lähes 43 %. Toiseksi suurin

investoija oli metalliteollisuus, noin 118 miljoonan euron edestä. Teollisuuden investointiaste eli investointien määrä suhteessa jalostusarvoon oli vuosina 2006–2008 Etelä-Pohjanmaalla kokonaisuudessaan 13,2 %. Suomen teollisuuden investointiaste oli samana aikana 10,1 %. Tarkastelemalla pelkkää investointiastetta kehittämisen mittarina voidaan siis todeta, että eteläpohjalainen teollisuus näyttää käyttäneen rahaa suhteellisesti enemmän kehittämiseen kuin koko maan teollisuus keskimäärin.



Kuvio 10. Yritysten investointiaikomukset seuraavan kahden vuoden aikana.

Tarkasteltaessa taustatekijöiden vaikutusta investointiaikomuksiin havaittiin kaikilla taustatekijöillä olevan erittäin merkittävää vaikutusta. Mitä vanhempi yrittäjä, sitä harvemmalla oli investointiaikomuksia ($p=0,000$). Suuremmat yritykset aikovat investoida pienempiä useammin koneisiin ja laitteisiin sekä henkilökunnan osaamiseen ($p=0,000$). Myös yrittäjän koulutus ($p=0,000$), yrityksen juridinen muoto ($p=0,000$) sekä toimiala ($p=0,000$) vaikuttivat tilastollisesti erittäin merkittävästi investointiaikomuksiin.

2.4.3 Yrityksen kehittämisen painopisteet tällä hetkellä

March (1991) on esittänyt, että yritysten tulisi hakea tasapainoa kahden erilaisten kehittämistoimien välillä, jotta yritys voisi selviytyä ja menestyä. March puhuu ensinnäkin exploitation-toiminnasta, joka viittaa nykyisten toimintojen, tuotteiden ja prosessien kehittämiseen, parantamiseen ja tehostamiseen. Toisaalta, hän puhuu myös exploration-toiminnasta, joka viittaa uuden tiedon, osaamisen, ja teknologioiden etsimiseen ja omaksumiseen. March (1991) esitti myös, että yritykset voivat

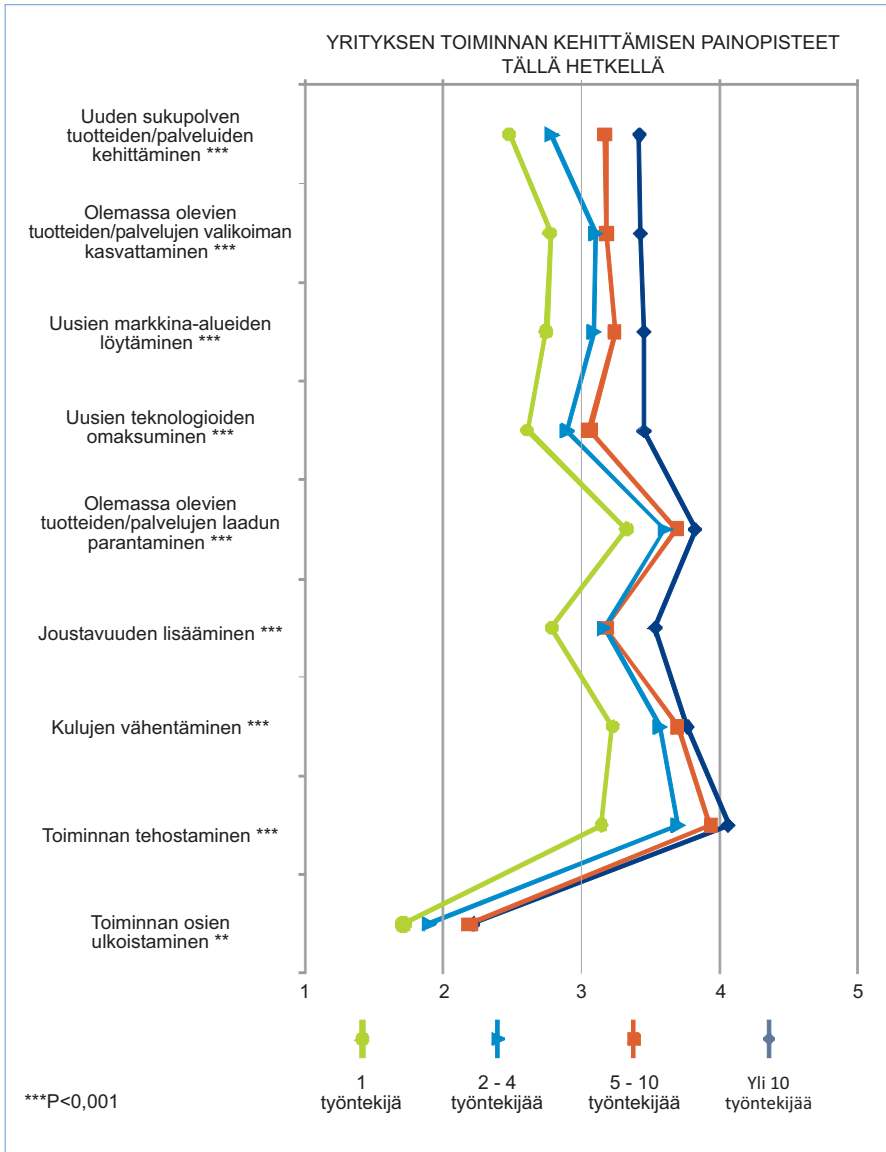
keskittyä vain yhteen kehittämistoimintaan kerrallaan. Sitä vastoin, Katila ja Ahuja (2002) ovat esittäneet, että yritykset voivat keskittyä molempiin kehittämistöimiin yhtä aikaa. Tässä tutkimuksessa otettiin jälkimmäinen lähestymistapa, eli että yritys voi keskittyä sekä exploration että exploitation kehittämistöimiin samanaikaisesti. Mielenkiintoinen kysymys liittyy siihen, miten aktiivisia yli 50-vuotiaat yrittäjät ovat molempien kehittämistöimien suhteen.

He ja Wong (2004) operationalisoivat exploitation-toiminnan käsittämään olemassa olevien tuotteiden laadun parantamisen, tuotannon kulujen vähentämisen, raaka-aineiden käytön vähentämisen ja tuotannon joustavuuden lisäämisen. Exploration-toiminnan esimerkkinä he ottivat mm. uuden sukupolven tuotteiden kehittämisen, uusien teknologioiden omaksumisen ja uusien markkina-alueiden löytämisen. Samaa operationalisointia käytettiin myös tässä tutkimuksessa. Sekä exploration- että exploitation-kehittämistöimintoja mitattiin molempia neljän kysymyksen avulla (Cronback's Alpha exploration muuttujalla 0,705 ja exploitation muuttujalla 0,831). Tällä tutkimuskerralla lisättiin näiden lisäksi myös yksi uusi vaihtoehto eli toiminnan osien ulkoistaminen, mutta sitä ei sisällytetty exploration – exploitation –muuttujiin, koska ne laskivat muuttujien reliabiliteettia.

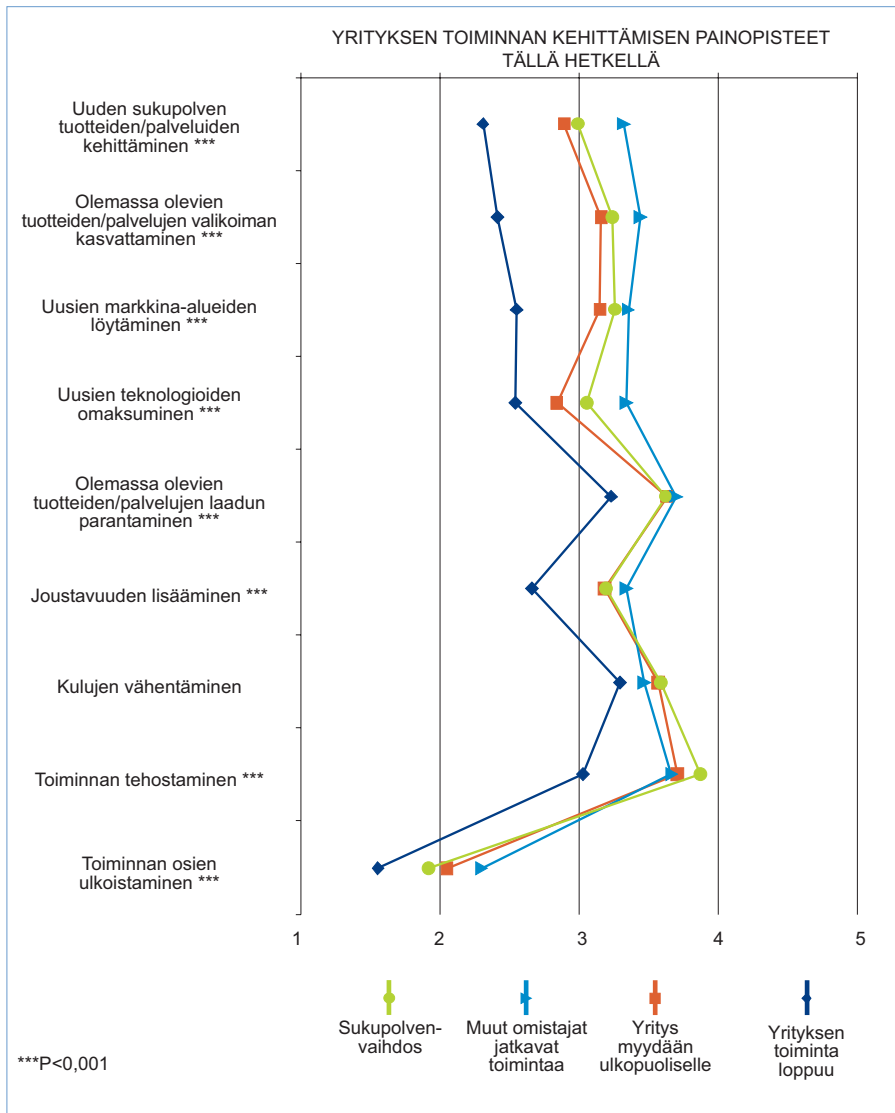
Yli 50-vuotiaiden yrittäjien toiminnassa näyttäisi painottuvan erityisesti exploitation -kehittämistöiminnot koko aineiston tasolla. Nämä saivat keskiarvon 3,5 (asteikko 1–5), kun exploration –kehittämistöiminnot saivat keskiarvon 3,0. Toisin sanoen vastaajien keskuudessa kehittämistöimet kohdistuvat erityisesti olemassa olevan tehostamiseen ja parantamiseen sen sijaan että pyrittäisiin siirtymään olemassa olevasta johonkin uuteen. Vuoden 2006 tutkimukseen verrattuna tässä tutkimuksessa molemmantyyppiset kehittämistöimet ovat kuitenkin selkeästi korkeammalla tasolla ($p=0,001$). Vuonna 2006 exploitation –kehittämistöimien keskiarvo oli 3,2 ja exploration –kehittämistöimintojen 2,8. Toisin sanoen, vaikka investointiaikomukset olivat laskeneet vuoden 2006 tutkimuksesta, on yritysten kehittämisintensiteetti kuitenkin kasvanut huonosta taloussuhdanteesta riippumatta. Yrittäjän ikä korreloi kehittämisintensiteetin suhteen erikoisella tavalla. Kehittämisaktiivisuus sekä exploration- että exploitation tasolla laskee 55 ikävuoden jälkeen aina 65 ikävuoteen saakka, mutta yllättäen yli 65-vuotiailla kehittämisintensiteetti oli kaikkein korkein. Edellä kuitenkin todettiin, että kasvutavoitteet olivat kaikkein pienimmät yli 65-vuotiailla. Yritysten sijainti ei vaikuttanut kehittämisaktiivisuuteen.

Kuviosta 11 käy ilmi vastaajien arviointi erikseen jokaisen kymmenen osa-alueen kohdalla, kuinka vahvoja yrityksen kehittämisen painopisteitä ne tällä hetkellä ovat. Vertailun vuoksi kuviossa ovat myös vuoden 2006 tulokset.

Aikaisemmin Lavie ja Rosenkopf (2005) toivatkin sen esiin, että kun yrityksillä on ylimääräisiä resursseja, mahdollistaa tämä yhtäaikaisen exploration- ja exploitation -kehittämistoiminnan. Näin ollen isommassa yrityksessä on ehkä enemmän resursseja, joka mahdollistaa sekä olemassa olevan toiminnan kehittämisen että uusien asioiden hakemisen.



Kuvio 12. Toiminnan kehittämisen painopisteet keskiarvoina erikokoisissa yrityksissä (1=ei lainkaan painopiste, 5=vahva painopiste).



Kuvio 13. Yrityksen toiminnan kehittämisen painopisteet keskiarvoina yrityksen eri tulevaisuuden suunnitelmien suhteen (1=ei lainkaan painopiste, 5=vahva painopiste).

Toimialoittain tarkasteltuna teollisuuden alan yrityksillä olivat sekä uuden kehittämisen toiminnot että nykyisen tehostamistoimet suuremmissa roolissa kuin muiden alojen yrityksillä. Vastaavasti rakennusalan yrityksillä kaikenlainen kehittäminen ulkoistamisaikomuksia lukuun ottamatta oli pienimmässä roolissa. Yrittäjän koulutus vaikutti positiivisesti erityisesti uuden kehittämiseen eli mitä korkeampi koulutus, sitä korkeammat arvot uuden kehittämisen toiminnot saivat (uusien teknologioiden omaksuminen $p=0,014$; uuden sukupolven tuotteiden kehittäminen $p=0,009$). Vastaavasti kulujen vähentäminen oli alemman koulutuksen yrittäjillä korkeammassa roolissa kuin ylemmän koulutustaustan yrittäjillä ($p=0,042$).

Yrityksen tulevaisuuden suunnitelmat vaikuttavat myös merkittävästi siihen, mihin yritys panostaa tällä hetkellä (Kuvio 13). Kaikenlainen kehittäminen on alhaisinta sellaisessa yrityksessä, jonka toiminnan yrittäjä arvelee loppuvan siinä tilanteessa, kun hän itse luopuu päävastuusta. Sitä vastoin, jos yrityksen tiedossa on jatkaja joko perheen sisältä tai mikäli joku nykyisistä omistajista on jatkamassa yrityksen toimintaa, on kaikenlainen kehittäminen korkeammalla tasolla. Sukupolvenvaihdostapauksissa näyttää painottuvan erityisesti toimintojen tehostamiseen ja kulujen karsimiseen liittyvät asiat, kun taas uusien asioiden luominen ja kehittäminen ovat korkeimmalla silloin, kun yrityksessä on muitakin yrittäjiä, jotka ovat jatkamassa yritystä vielä sen jälkeen, kun kyselyyn vastannut yrittäjä on jäämässä eläkkeelle.

Seuraavassa taulukossa 4 on peilattu vastaajien kehittämistoimien painopistettä suhteessa siihen, onko yrittäjä pohtinut yrityksen jatkajakysymystä vai ei. Ne yrittäjät, jotka ovat pohtineet jatkajakysymystä, ovat tilastollisesti merkittävästi aktiivisempia sekä exploitation- (ka 3,6) että exploration-kehittämistoimien (ka 3,1) suhteen ($p=0,000$). Toisin sanoen, omistajavaihdoksen ajankohtaisuus näyttäisi aktivoivan yrittäjiä kehittämistoimien suhteen. Edellisessä tutkimuksessa tilanne oli samankaltainen eli vuonna 2006 yrittäjät, jotka olivat miettineet jatkajakysymystä, exploitation-kehittämistoimien painopiste sai keskiarvon 3,3 ja exploration-kehittämistoimien 2,9.

Taulukko 4. Kehittämistoimien painopisteet ja omistajavaihdoksen ajankohtaisuus.

	Oletteko miettinyt yrityksenne mahdollista jatkajaa sen jälkeen, kun aiotte itse jäädä eläkkeelle?	Keskiarvo	p-arvo
EXPLOITATION	Kyllä, olen miettinyt jatkajakysymystä	3,6	0,000
	En ole miettinyt yritykseni jatkajakysymystä	3,3	
	Kaikki vastaajat keskiarvo	3,5	
EXPLORATION	Kyllä, olen miettinyt jatkajakysymystä	3,1	0,000
	En ole miettinyt yritykseni jatkajakysymystä	2,8	
	Kaikki vastaajat keskiarvo	3,0	

Lisäksi yrittäjät ovat sitä aktiivisempia sekä exploration- ($p=0,000$) että exploitation-kehittämistoimissa ($p=0,003$), mikäli he tietävät, kuka tuleva jatkaja on (keskiarvo exploration 3,3; exploitation 3,7) verrattuna tilanteeseen, jossa asia ei ole vielä ajankohtainen (exploration 2,9; exploitation 3,5) tai asia on ajankohtainen, mutta jatkajaa ei ole vielä löydetty (exploration 2,8; exploitation 3,4). Toisin sanoen, yrittäjät panostavat kaikenlaiseen kehittämiseen vähiten silloin, kun jatkaja-kysymys on ajankohtainen eli yrittäjän eläkeikä on jo lähellä, mutta jatkajaa ei ole vielä tunnustettu.

Taulukossa 5 on tarkasteltu vastaajien kehittämistoimien painopistettä suhteessa heidän näkemykseensä siitä, kuinka paljon heille mahdollisesti jää varallisuutta omistajavaihdoksen jälkeen.

Erot keskiarvoissa ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä exploitation-kehittämistoimien kohdalla ($p = 0,001$) ja exploration-kehittämistoimien kohdalla melkein merkitseviä ($p = 0,031$). Yrittäjät ovat selvästi aktiivisempia ja ehkä myös rohkeampia tilanteissa, joissa he tiedostavat, että heille on jäämässä varallisuutta merkittävässä määrin omistajavaihdoksen jälkeen. Tulokset olivat täysin samankaltaiset myös vuoden 2006 tutkimuksessa.

Taulukko 5. Kehittämistoimien painopisteet suhteessa omistajanvaihdoksen jälkeiseen taloudelliseen hyötyyn (exploitation $p=0,001$; exploration $p=0,031$).

	Missä määrin arvioitte yrityksen omistajanvaihdoksesta kertyvän/jäävän teille varallisuutta?	Keskiarvo	p-arvo
EXPLOITATION	Merkittävässä määrin	3,7	0,001
	Ei merkittävässä määrin	3,4	
	Kaikki vastaajat keskiarvo	3,5	
EXPLORATION	Merkittävässä määrin	3,1	0,031
	Ei merkittävässä määrin	2,9	
	Kaikki vastaajat keskiarvo	3,0	

Kokonaisuutena voidaan tuoda esiin se havainto, että yli 50 -vuotiaat yrittäjät näyttäisivät painottavan toimintansa kehittämisessä enemmän nykyisen toiminnan tehostamista ja parantamista (exploitation) sen sijaan, että pyrittäisiin hakemaan uusia asioita kuten tuotteita, markkinoita, tai teknologioita (exploration). Lisäksi, kaikenlainen kehittäminen näyttäisi olevan aktiivisinta tilanteissa, joissa yrittäjä

- on tietoinen, että yrityksellä on todennäköisesti jatkaja joko oman perheen sisältä tai muut nykyiset omistajat jatkavat yrityksen toimintaa (verrattuna tilanteeseen, jossa yritys aiotaan kokonaan lopettaa tai myydä ulkopuoliselle);
- näkee että tulee hyötymään taloudellisesti yrityksensä luopumisesta (verrattuna tilanteeseen, jossa yrittäjä ei tulisi hyötymään taloudellisesti)
- on alle 55-vuotias tai yli 65-vuotias.

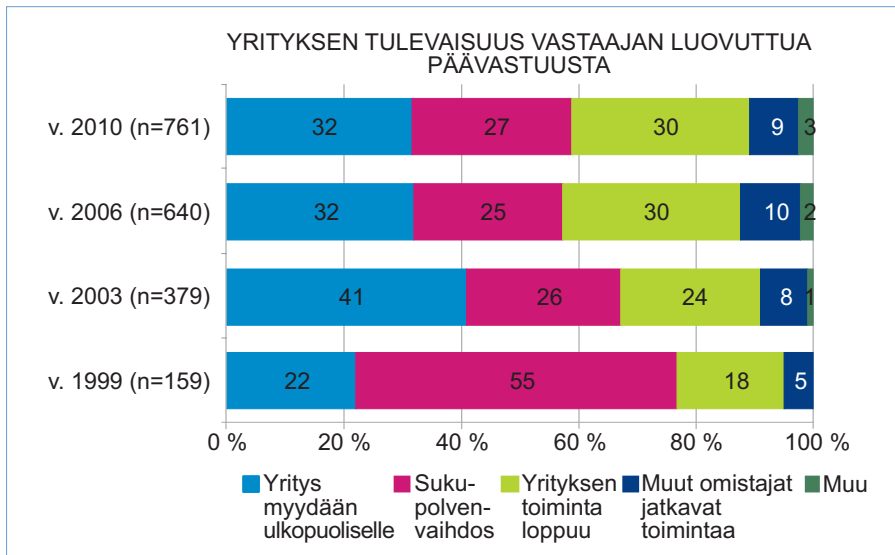
2.5 Yrityksen tulevaisuus jatkajakysymyksen osalta

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

2.5.1 Yrityksen tulevaisuus vastaajan luovuttua päävastuusta

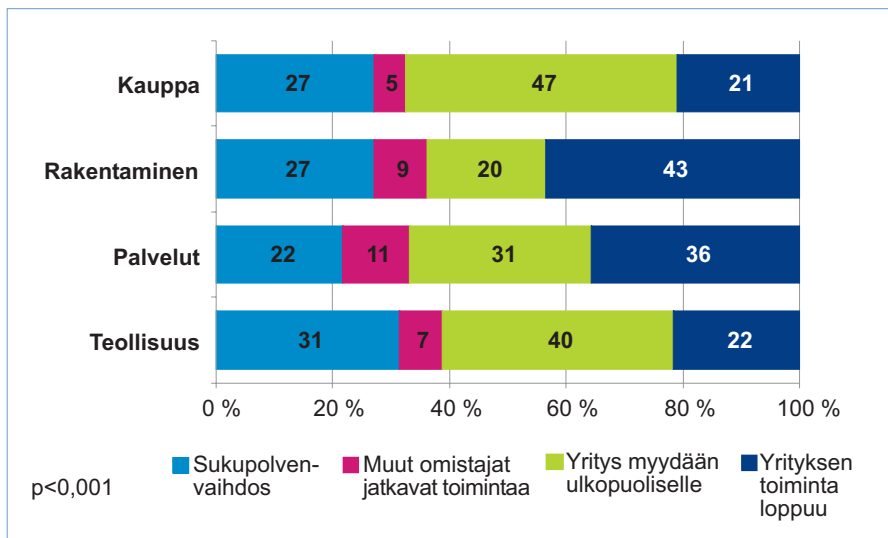
Vastaajista 32 % arvioi myyvänsä yrityksen ulkopuoliselle siinä vaiheessa, kun hän itse luopuu päävastuusta esim. eläkkeelle jäämisen myötä. 30 % arvioi yrityksen toiminnan loppuvan kokonaan siinä vaiheessa. 27 % arvioi löytävänsä jatkajan perheen sisältä eli yritystoiminta siirtyisi näin sukupolvenvaihdoksen kautta eteenpäin. Noin joka kymmenes vastaaja ilmoittaa, että samassa yrityksessä on muita omistajia, jotka jatkavat toimintaa siinä vaiheessa, kun hän itse jää sivuun. Tämän tutkimuksen tulos on hyvin samankaltainen edellisen, vuoden 2006, tutkimuksen kanssa, eivätkä muutokset ole tilastollisesti merkitseviä. Myyntiä ulkopuoliselle suunnittelevien sekä toiminnan lopettamista suunnittelevien osuudet ovat aivan samansuuruiset kuin edelliselläkin kerralla; sukupolvenvaihdosta suunnittelevien osuus on kaksi prosenttiyksikköä suurempi, mikä on ehdottomasti positiivinen asia. Kuvioista 14 käy ilmi neljän eri omistajanvaihdosbarometrin osalta vastaukset tähän samaan kysymykseen. Kohtaan muu oli mainittu esim. ammattijohdon rekrytointi.

Muualta Suomesta tai koko Suomen osalta ei ole käytettävissä vastaavia tuoreita lukemia yritysten tulevaisuuden näkymien suhteen. Säännöllisesti toteutettavassa pk-yritysbarometrissa kysytään vain, kuinka monella sukupolven- tai omistajanvaihdos on edessä seuraavan 5 vuoden aikana.



Kuvio 14. Yrityksen tulevaisuus sen jälkeen, kun nykyinen yrittäjä itse luopuu päävastuusta yrityksessään vuosien 1999, 2003, 2006 ja 2010 tutkimuksissa.

Kuviossa 15 ja taulukossa 6 on pyritty selvittämään ristiintaulukoimalla sitä, minäläiset yritykset tyypillisimmin ovat päätyvässä sukupolvenvaihdoksiin ja mitkä esimerkiksi ovat todennäköisimpiä toiminnan lopettajia. Kuviossa 15 on kuvattu yrityksen jatkuvuutta eri toimialojen yrityksissä. Analyysi osoittaa tilastollisesti erittäin merkitsevää eroa ($p < 0,001$) eri toimialojen yritysten suhteen. Sukupolvenvaihdos on todennäköisin vaihtoehto teollisuusyrityksissä (31 %) ja vähiten todennäköisin palvelualan yrityksissä (22 %). Eniten toiveita yrityksen myynnistä ulkopuoliselle on kaupan alan yrityksillä (47 %) ja vastaavasti vähiten rakentamisen alalla (20 %). Selkeästi eniten yritystoiminnan lopettamiseen uskovia on rakentamisen alalla, jossa heitä on peräti 43 %. Erot vuoden 2006 tutkimukseen toimialojen osalta ovat melko pieniä.



Kuvio 15. Yrityksen toimialan yhteys yrityksen tulevaisuuden suunnitelmiin.

Taulukossa 6 on jatkettu ristiintaulukoimista muilla yrittäjän ja yrityksen taustamuuttujilla. Yrittäjän sukupuolella ($p=0,006$), yrittäjyysajalla ($p=0,021$), yrityksen koolla ($p=0,000$) ja juridisella muodolla ($p=0,000$) on kaikilla tilastollisesti erittäin merkitsevää tai merkitsevää vaikutusta yrityksen tulevaisuuden näkymiin jatkajakysymyksen osalta. Vastaajan iällä ja koulutuksella ei sen sijaan ollut merkitsevää vaikutusta. Miesten omistamilla yrityksillä, pisimpään yrittäjänä toimineilla, useamman kuin yhden työntekijän yrityksillä ja muissa kuin toiminimi-muotoisissa yrityksissä on todennäköisimmin löytymässä jatkaja omasta perheestä sukupolvenvaihdon myötä.

Toimintansa lopettamiseen uskovat todennäköisimmin naisten omistamat yritykset, yhden työntekijän yritykset ja yritykset, jotka toimivat toiminimellä. Yrityksen myyntiä tavoittelevat enemmän miehet kuin naiset, yli 10 vuotta yrittäjänä toimineet vastaajat, useamman kuin yhden työntekijän yritykset ja todennäköisimmin yhtiömuotona heillä on osakeyhtiö.

Taulukko 6. Yrittäjän ja yrityksen taustatekijöiden yhteys yrityksen tulevaisuuden suunnitelmiin.

	Mikä on/ajattelette olevan yrityksenne tulevaisuuden jälkeen, kun itse luovutte päävastuusta yrityksessänne				p-arvo
	Sukupolvenvaihdos	Muut omistajat jatkavat toimintaa	Yritys myydään ulkopuoliselle	Yrityksen toiminta loppuu	
	%	%	%	%	
Vastaajan sukupuoli					0,006
Nainen	22	7	29	42	
Mies	29	9	33	28	
Yrittäjyysaika vuosina					0,021
1 - 10 vuotta	17	15	28	41	
11 - 20 vuotta	24	9	38	29	
21 - 30 vuotta	31	7	30	31	
Yli 30 vuotta	32	8	32	28	
Yrityksen koko					0,000
1 työntekijä	15	6	22	56	
2 – 4 työntekijää	39	9	37	16	
5 – 10 työntekijää	36	12	45	7	
Yli 10 työntekijää	36	18	42	4	
Yrityksen juridinen muoto					0,000
Toiminimi	17	4	25	55	
Avoin yhtiö/Osuuskunta	38	22	25	16	
Kommandiittiyhtiö	31	6	28	36	
Osakeyhtiö	34	12	40	14	

Taulukossa 7 on kuvattu yritysten tulevaisuuden näkymiä seutukunnittain. Sukupolvenvaihdoksen todennäköisyys on korkein edellisen tutkimuksen tapaan Suupohjan rannikkoseudulla (52 %) ja matalin Seinäjoen seudulla (24 %). Ulkopuoliselle myyntiä suunnittelevia on eniten Kyrönmaalla (36 %) sekä Seinäjoen seudulla (35 %). Yritystoiminnan kokonaan lopettamisen todennäköisyys on korkein Kuusiokunnissa (35 %) sekä Järviseudulla (35%) ja matalin Suupohjan rannikkoseudulla (20 %). Kaikkiaan erot seutujen välillä ovat isoja tulevaisuuden näkymien suhteen (p=0,000).

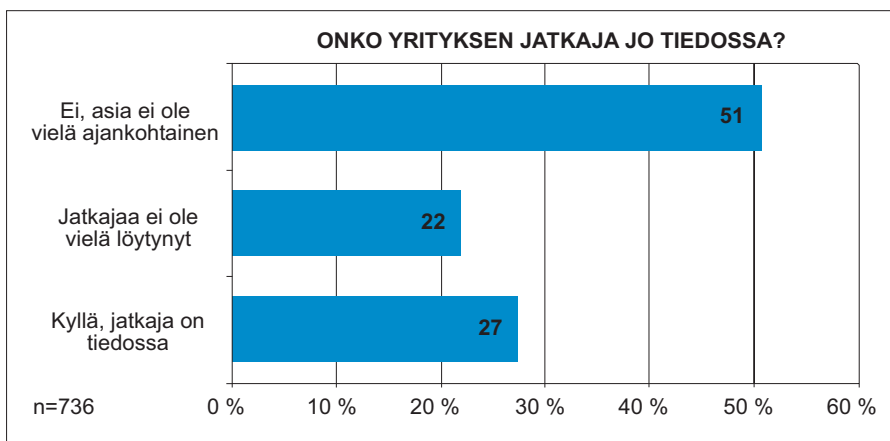
Taulukko 7. Yritysten jatkuvuus seutukunnittain.

Yrityksen kotipaikkakunta seutukunnittain	Mikä on/ajattelette olevan yrityksenne tulevaisuus sen jälkeen, kun itse luovutte päävastuusta yrityksessänne			
	Sukupolvenvaihdos	Muut omistajat jatkavat toimintaa	Yritys myydään ulkopuoliselle	Yrityksen toiminta loppuu
	%	%	%	%
Seinäjoen seutu	24	9	35	31
Härmänmaa	32	10	31	27
Järviseu	33	8	24	35
Kuusiokunnat	29	6	30	35
Suupohja	27	8	34	31
Suupohjan rannikkoseutu	50	20	10	20
Kyrönmaa	31	12	36	21
Vaasan seutukunta	0	0	0	100

2.5.2 Yrityksen jatkaja

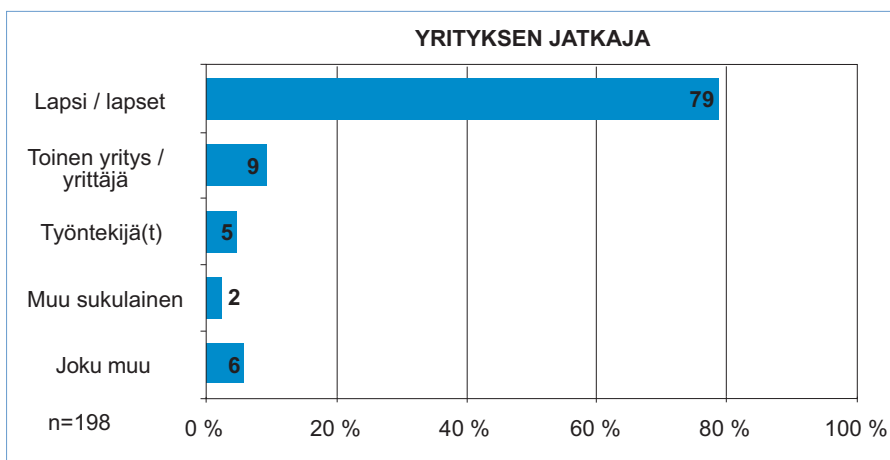
Vastaajista 62 % ilmoitti tähän mennessä ylipäänsä pohtineensa yrityksen jatkajakysymystä (Kuvio 16). Viime tutkimuksessa vastaava luku oli 65 %. Yli puolet vastaajista ei kokenut yrityksen jatkajakysymyksen olevan vielä ajankohtainen, noin viidennes ei ollut vielä löytänyt jatkajaa ja vastaavasti yli neljäsosalla jatkaja oli jo tiedossa (Kuvio 17).

**Kuvio 16.** Ovatko vastaajat miettineet yrityksensä jatkajakysymystä?



Kuvio 17. Onko vastaajilla yrityksen jatkaja jo tiedossa?

Niiltä vastaajilta (n=202), joilla oli yrityksen jatkaja 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 on tiedossa, 79 % ilmoitti jatkajan olevan lapsi tai lapset (Kuvio 18). Yhdeksällä prosentilla tiedossa oleva jatkaja oli toinen yritys ja viidellä prosentilla tiedossa oleva jatkaja oli yrityksen työntekijä. Vuoden 2006 tutkimukseen verrattuna perheenjäsenten osuus on laskenut (v. 2006 86 %) ja vastaavasti toisten yritysten osuus (v. 2006 5 %) ja työntekijöiden osuus (v. 2006 4 %) kasvanut.

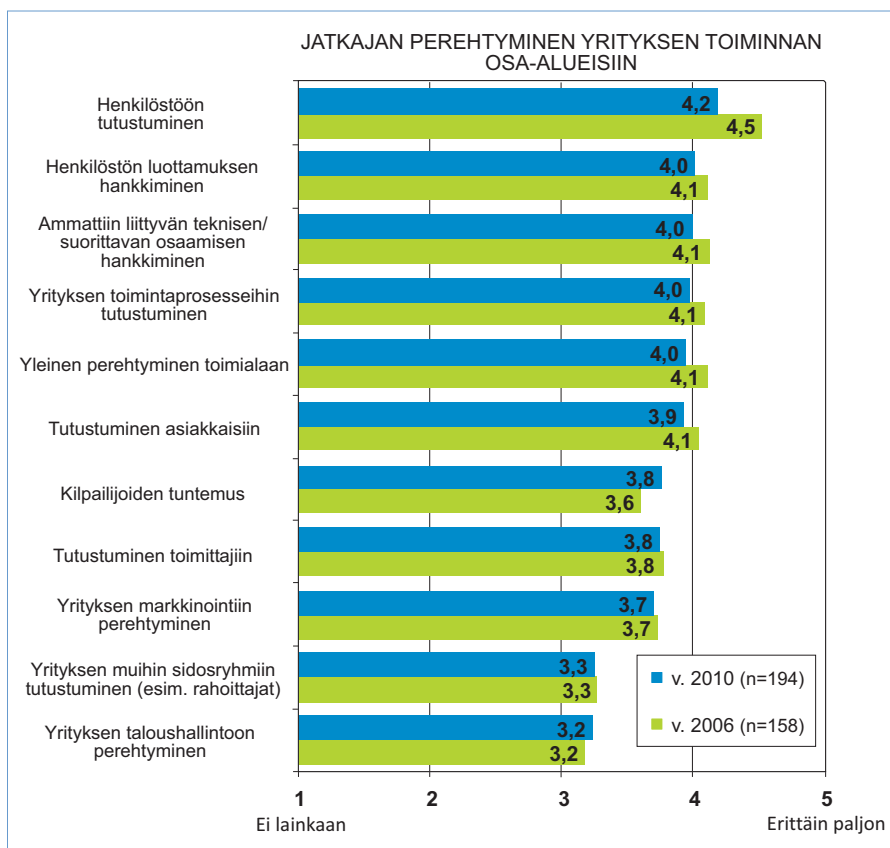


Kuvio 18. Yrityksen jatkaja.

2.5.3 Jatkajan perehtyminen yrityksen osa-alueisiin

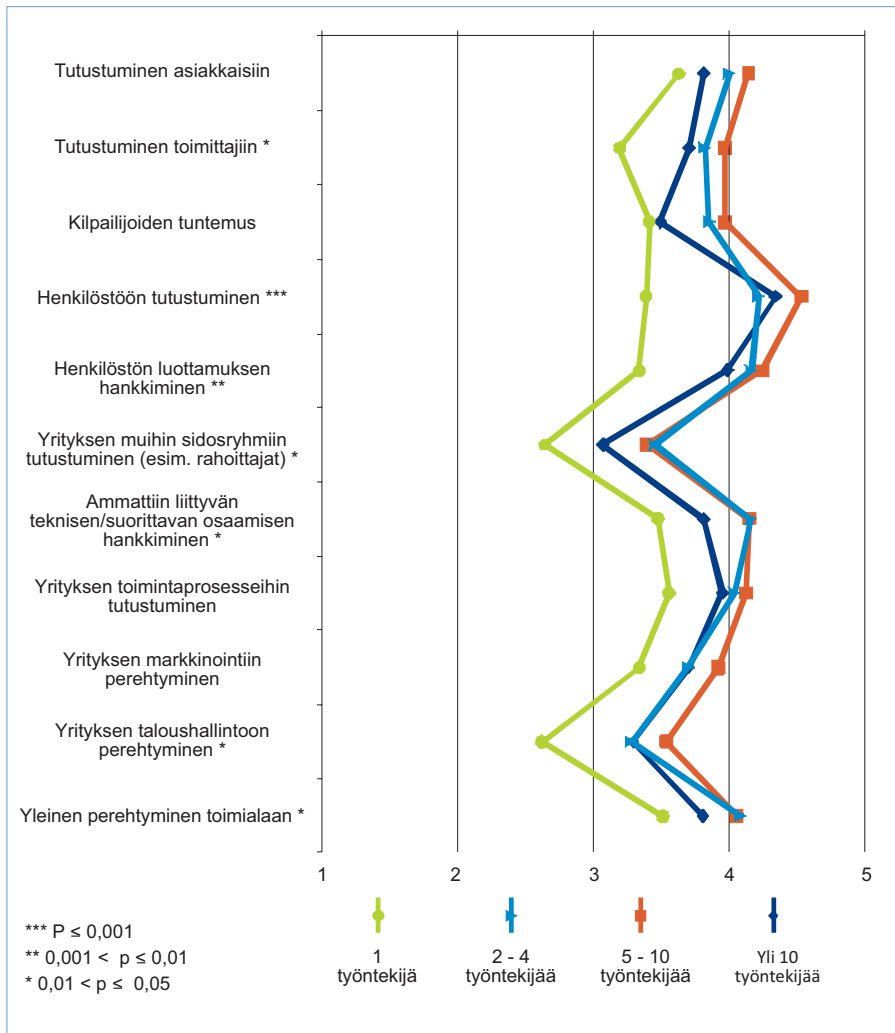
Onnistuneessa sukupolvenvaihdoksessa tai omistajanvaihdoksessa pitäisi luopuvan ja jatkavan sukupolven välillä onnistua seuraavien prosessien siirrossa luopujalta jatkajalle: (1) omistuksen siirto, (2) liikkeenjohdollisen vastuun siirto sekä (3) osaamisen siirto (ks. Varamäki toim. 2007; Hautala 2006; Varamäki 2004; Varamäki ym. 2002). 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. Epäonnistuneissa omistajanvaihdoksissa syy on lähes aina epäonnistuminen kahdessa pehmeämmässä prosessissa eli liikkeenjohdollisen vastuun tai osaamisen siirrossa. 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, miksi tehdään, kenen ja keiden kanssa tehdään sekä miten tehdään (Lundvall & Johnson 1994, ks. myös Ylinenpää 1997). Asteikko oli 1–5, missä 1= ei ole lainkaan perehtynyt ko. osa-alueeseen ja 5=on perehtynyt erittäin paljon.

Parhaiten jatkajat ovat perehtyneet yrityksen henkilöstöön, mikä on luonnollistakin, jos jatkajat ovat työskennelleet jo pidempään perheen yrityksessä. Suurin osa arvelee myös, että jatkaja on ehtinyt hankkia henkilökunnan luottamuksen. Henkilökunnan lisäksi jatkajat ovat hyvin perehtyneet yrityksessä tarvittavan ammattitaidon hankkimiseen, yrityksen asiakkaisiin sekä toimialaan yleensä. Vähäisintä perehtyminen on ollut yrityksen taloushallintoon ja yrityksen muihin sidosryhmiin.



Kuvio 20. Yrittäjien arviot tiedossa olevan jatkajan perehtyneisyydestä yrityksen toiminnan osa-alueisiin vertailu vuoden 2006 tutkimukseen keskiarvoina (arviointiasteikko 1–5, 1=ei lainkaan, 5=erittäin paljon).

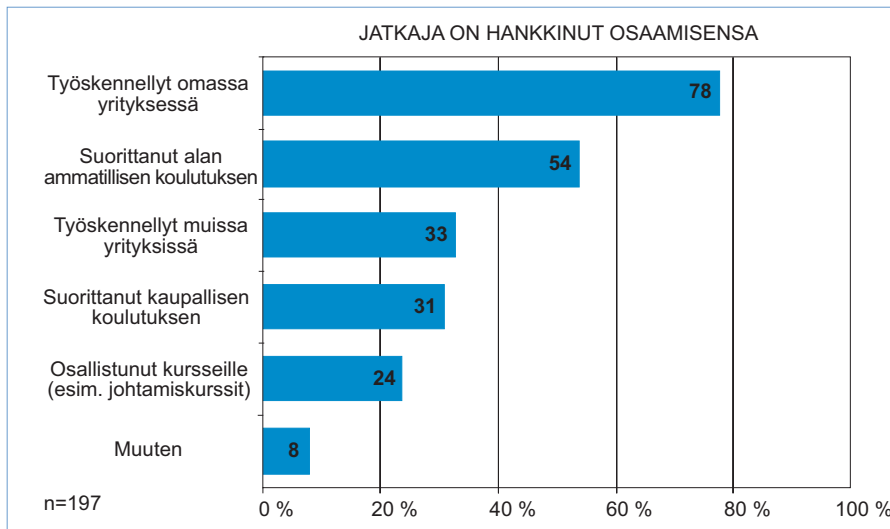
Jatkajien perehtymisen määrää tarkasteltiin myös eri taustamuuttujien valossa. Yrittäjän koulutus vaikutti yllättäen negatiivisesti jatkajan perehtymisen määrään eli mitä korkeampi yrittäjän taustakoulutus, sitä vähemmän tiedossa oleva jatkaja oli tähän mennessä perehtynyt yrityksen toiminnan eri osa-alueisiin. Yrityksen koon vaikutusta jatkajan perehtymisen asteeseen on havainnollistettu kuviossa 21. Yrityksen koko ei kuitenkaan vaikuta lineaarisesti jatkajan perehtyneisyyden määrään. Eniten olivat perehtyneet jatkajat 5–10 työntekijän yrityksissä ja seuraavaksi eniten 2–4 työntekijän yrityksissä. Vasta sen jälkeen tulivat yli 10 työntekijän yritykset ja viimeisenä yhden työntekijän yritykset.



Kuvio 21. Yrityksen koon vaikutus jatkajan perehtyneisyyteen eri osa-alueilla (1=ei lainkaan perehtynyt, 5=erittäin paljon perehtynyt).

2.5.4 Jatkajan osaamislähteet

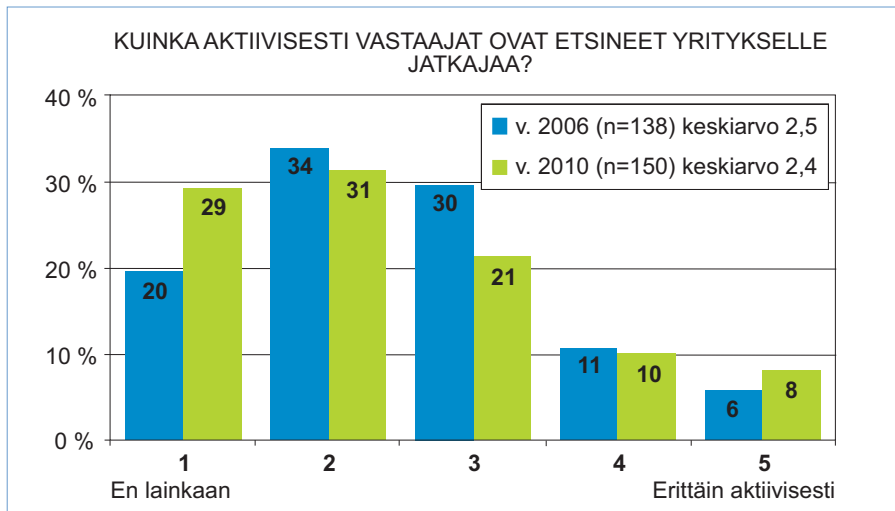
Vastaajista, joilla jatkaja on tiedossa, 78 % ilmoitti, että jatkaja on hankkinut osaamisensa työskentelemällä omassa yrityksessä. Yli puolet totesi jatkajan osaamisen tulleen ammatillisen koulutuksen kautta. Kolmannes jatkajista oli hankkinut osaamista myös joko työskentelemällä muissa yrityksissä, saman verran oli suorittanut myös kaupallisen koulutuksen ja neljännes oli osallistunut erilaisille kursseille. Kohtaan muu oli mainittu esim. oppisopimuskoulutus. (Kuvio 22).



Kuvio 22. Mistä jatkaja on hankkinut osaamisensa?

2.5.5 Yrityksen jatkajan etsiminen

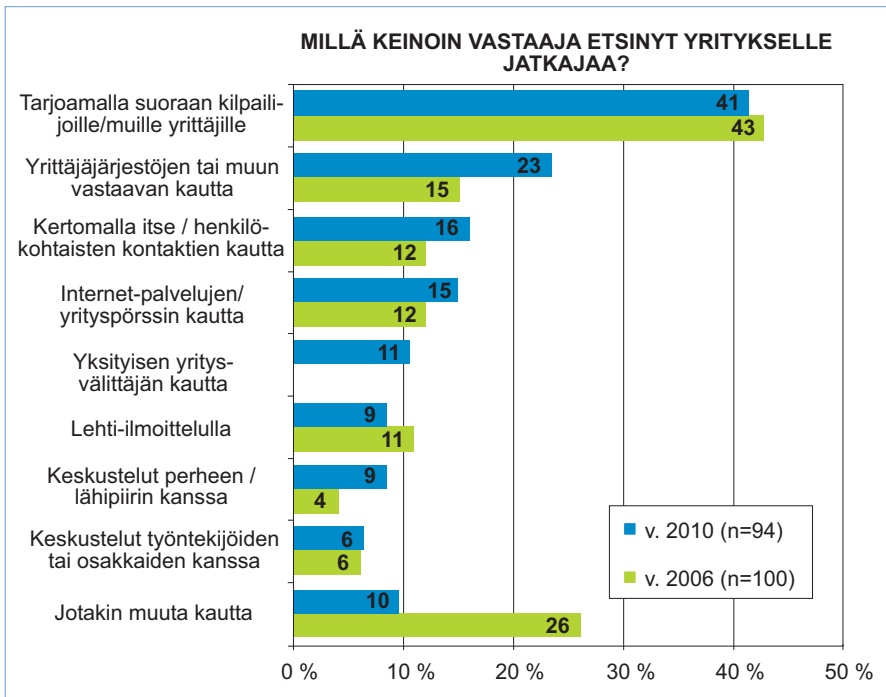
Vastaajista, joilla ei vielä jatkajaa ollut tiedossa, kysyttiin kuinka aktiivisesti he ovat etsineet jatkajaa. Lähes 30 % ei ollut lainkaan etsinyt jatkajaa. Vain lähes joka kymmenes vastaaja oli etsinyt erittäin aktiivisesti jatkajaa. Arvioiden keskiarvo oli 2,4, kun se edellisessä tutkimuksessa oli 2,5 ($p=0,000$) eli vaikka absoluuttinen ero ei ole tämän isompi, on muutos kuitenkin tilastollisesti erittäin merkitsevä. Kuvio 23 käy ilmi, että jatkajan etsintä on ollut erittäin selkeästi enemmän passiivista kuin aktiivista.



Kuvio 23. Jos jatkajaa ei vielä ole tiedossa, kuinka aktiivisesti vastaajat ovat etsineet jatkajaa.

Vastaajilta, jotka olivat etsineet yritykselleen jatkajaa, kysyttiin mitä keinoja he ovat käyttäneet etsiessään jatkajaa. Jakauma on esitetty kuviossa 24. Tähän kysymykseen vastanneista peräti 41 % oli tarjonnut yritystä suoraan kilpailijalle tai muille yrittäjille. Tämä vahvistaa sitä käsitystä, että yrittäjien voimakas eläköityminen johtaa todennäköisesti siihen, että yritys-kanta maakunnassamme jonkin verran pienenee, mutta keskimääräinen yritys-koko kasvaa, kun ostajat ovat monesti juuri toisia yrityksiä. Esimerkiksi Etelä-Pohjanmaalla keskimääräisen yritys-koon kasvu ei ole pahitteeksi, sillä se tarkoittaa, että jäljelle jäävillä yrityksillä on enemmän resursseja käytössään ja todennäköisesti niiden kilpailukyky paranee.

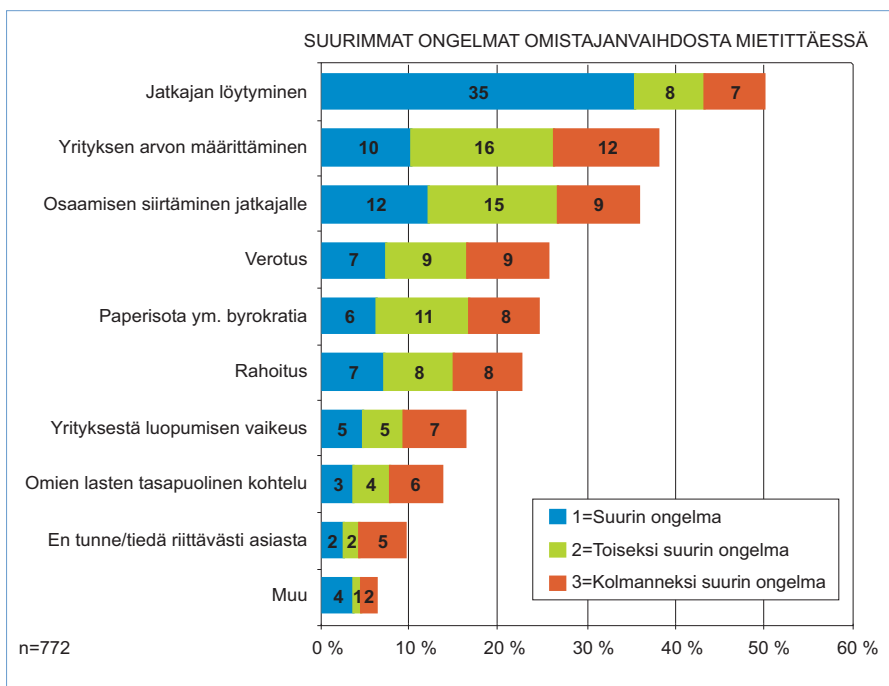
Yrittäjäjärjestön tai muun vastaavan kautta oli ostajaa etsinyt 23 % jatkajia etsineistä yrittäjistä, 16 % oli käyttänyt omia henkilökohtaisia kontakteja etsiessään ostajaa ja saman verran oli hyödyntänyt internet-palveluja tai yritys-pörssiä. Joka kymmenes vastaaja oli käyttänyt jotakin muuta keinoa jatkajan etsimisessä. Esimerkkeinä mainittiin mm. puskaradion hyödyntäminen. Vuoden 2006 tuloksiin verrattuna oli nyt enemmän hyödynnetty erityisesti yrittäjäjärjestön palveluja (v. 2006 15 %).



Kuvio 24. Mikäli vastaajat ovat etsineet jatkajaa, mitä keinoja he ovat käyttäneet.

2.6 Omistajanvaihdoksen haasteet

Vastaajia pyydettiin pohtimaan, mitä he kokevat suurimmiksi haasteiksi omistajanvaihdokseen liittyen. Edellisten tutkimusten tapaan jatkajan löytyminen koettiin suurimmaksi ongelmaksi. 35 % totesi jatkajan löytymisen olevan suurin ongelma ja yhteensä puolet vastaajista nimesi sen kolmen suurimman ongelman joukkoon (Kuvio 25). Noin joka kymmenes vastaaja koki suurimmaksi ongelmaksi yrityksen arvon määrittäminen ja yhtä suuri osuus koki myös osaamisen siirtämisen suurimmaksi haasteeksi. Yhteensä lähes 40 % vastaajista nimesi nämä edellä mainitut kolmen suurimman ongelman joukkoon. Ehkä verotuksesta ja omistajanvaihdokseen liittyvästä paperibyrokratiasta samoin kuin rahoitusvaihtoehdoista on Etelä-Pohjanmaalla puhuttu viime vuosina niin paljon, että niiden nimeäminen suurimmaksi haasteeksi vähenee joka tutkimuskerralla. 6–7 % piti näitä asioita suurimpana ongelmana. Yrityksestä luopumisen vaikeuden tunnusti 5 % kaikkein suurimmaksi ongelmaksi ja yhteensä 17 % piti sitä kolmen suurimman ongelman joukossa. Tuoreimmassa pk-yritysbarometrissa suomalaisista pk-yrityksistä 45 % piti suurimpana haasteena arvonmäärittystä, 44 % jatkajan löytymistä ja 42 % rahoitusta.

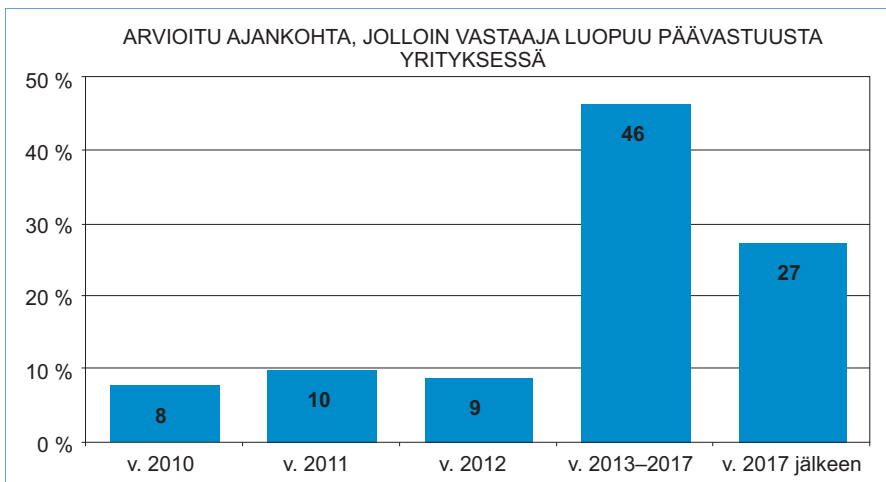


Kuvio 25. Vastaajien kokemat suurimmat ongelmat omistajanvaihdoksessa.

Toimialoittain tarkasteltuna suurin ero oli suhtautumisessa rahoitukseen. Teollisuusyritykset pitivät sitä tilastollisesti erittäin merkittävästi suurempana haasteena kuin muiden toimialojen yritykset ($p=0,000$). Tämä on luonnollista, koska teollisuudessa ostettava omaisuus on todennäköisesti enemmän kuin muilla toimialoilla. Samanlainen tulos rahoituksen ja teollisuusyritysten välisestä suhteesta oli viimeisimmässä pk-barometrissa (1/2010). Yrittäjän koulutustausta vaikutti haasteiden kokemiseen siten, että korkeamman koulutustaustan yrittäjillä oli enemmän huolta ensinnäkin jatkajan löytymisestä ($p=0,006$) ja lisäksi osaamisen siirtämisestä jatkajalle ($p=0,019$) kuin alemman koulutustaustan yrittäjillä. Vastaavasti omistajanvaihdoksiin liittyvää paperisotaa alemman koulutustaustan yrittäjät pitivät isompana ongelmana kuin korkeamman koulutustaustan yrittäjät ($p=0,007$). Isommissa yrityksissä rahoitus ja omien lasten tasapuolinen kohtelu koettiin isommaksi haasteeksi kuin pienemmissä yrityksissä ($p=0,000$).

Vastaajia pyydettiin arvioimaan ajankohtaa, jolloin he aikovat luopua päävastuusta yrityksessään. Kuten jo alkuperäisen aineiston koko osoitti, yli 50-vuotiaiden osuus on taas kasvanut edellisiin tutkimuksiin nähden ja yhteistä kaikille tutkimuskerralle on ollut, että omistajanvaihdoksen h-hetki tuntuu siirtyvän kerta kerralta pidemmälle. Syyt, jotka tähän asiaan 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. Kuviossa 26 on vastausjakaumat tämän tutkimuskerran vastauksista. Suurin osa vastaajista, 46 %, arvioi yritystoiminnasta luopumisen tapahtuvan 2013–2017 välisenä aikana. Seuraavaksi suurimman arvion sai vuoden 2017 jälkeinen aika (27 % vastaajista). Kuluneena vuonna 2010 luopumista suunnitteli 8 % vastaajista ja yhteensä seuraavan kahden vuoden aikana 27 %. Vuoden 2006 tutkimuksessa 44 % arvioi luopumisen tapahtuvan 2010–2014 välisenä aikana.



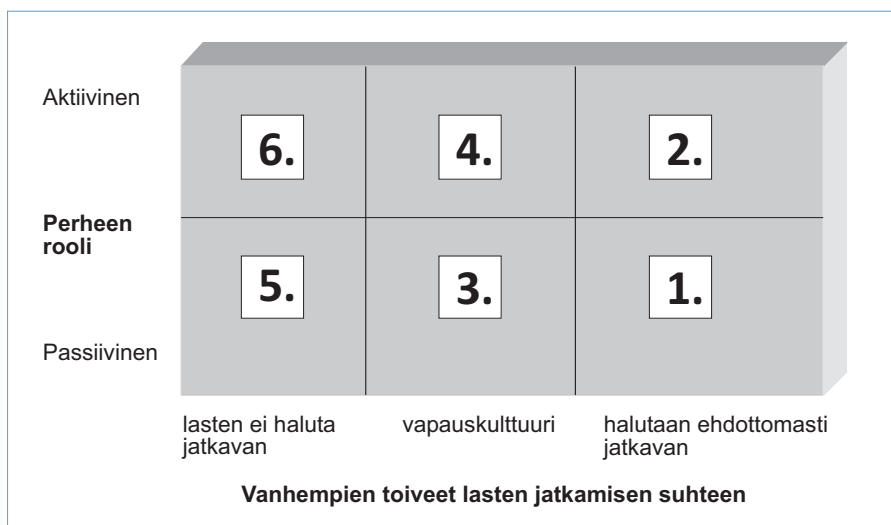
Kuvio 26. Ajankohta, jolloin vastaajat arvioivat luopuvansa päävastuusta yrityksessä.

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. Vuosina 2008–2009 tämä luku oli kasvanut 29 prosenttiin, mutta nyt viimeisimmässä pk-barometrissa keväällä 2010 omistajanvaihdosta viiden vuoden aikana suunnittelevien osuus oli laskenut 23 prosenttiin.

2.7 Yrittäjien omat toiveet lasten jatkamisen suhteen

Kuten edellä kävi ilmi, jatkajista on pulaa monissa perheyrittäjissä. Entä haluavatko kaikki yrittäjävanhemmat, että heidän lapsensa jatkaisivat omien vanhempiansa 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 27 on näiden kahden akselin synteessä esitetty vanhempien kuusi eri suhtautumistapaa tulevaan omistuksen siirtoon.



Kuvio 27. Vanhempien suhtautuminen tulevaan omistuksen siirtoon (Varamäki 1999).

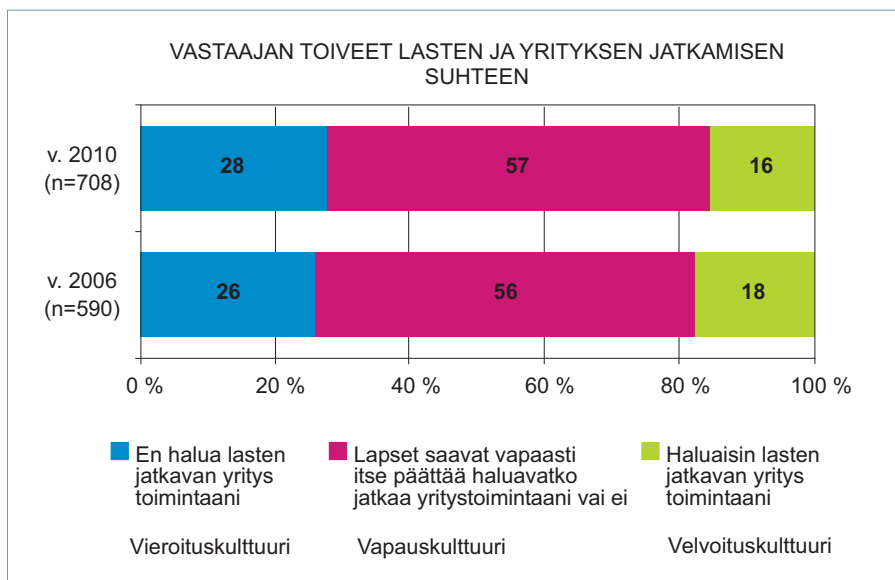
Ensimmäisenä ryhmänä ovat yrittäjät, jotka pitävät lasten jatkamista itsestään selvyytenä. Huolimatta siitä, että he haluavat lasten ehdottomasti jatkavan yrityksen toimintaa, ei sukupolvenvaihdoksesta tai lasten tulevaisuudesta perheen sisällä avoimesti keskustella eikä mielipiteitä vaihdeta. Lapset ovat yleensä tässä ryhmässä olleet vuosia ja osa vuosikymmeniä perheyrittäjien palveluksessa töissä, monet suoraan peruskoulun käytyään. Toisessa ryhmässä ovat yrittäjät, jotka myös haluavat lasten ehdottomasti jatkavan perheyrittäjästä, 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 kertovan 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.

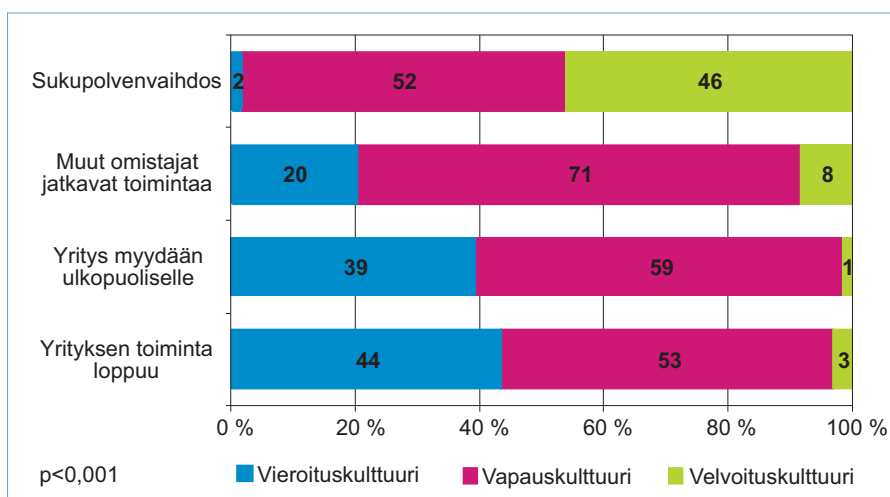
Viidennessä ryhmässä ovat yrittäjät, jotka eivät halua, että lapset jatkavat yrityksen toimintaa. Tämän ryhmän yrittäjien mielestä yrittäminen on turhan kovaa puuhaa tai sitten heidän mielestään heidän lapsistaan ei ole jatkajaksi. Tämän ryhmän yrittäjät eivät muutoinkaan avoimesti osoita kiinnostusta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

Kuten aiemmissakin tutkimuksissa olemme todenneet, suurin osa luopumassa olevista yrittäjävanhemmista (57 %) noudattaa oman arvionsa mukaan vapauskulttuuria eli lapset saavat itse päättää, haluavatko jatkaa vanhempiensa yritystoimintaa vai eivät. Vuoden 2006 tutkimustulos oli samankaltainen (56 %). Edelleen tälläkään kerralla läheskään kaikki yrittäjävanhemmat eivät halua omien lastensa ryhtyvän yrittäjiksi tai ainakaan jatkavan vanhempiensa yritystä. Yrittäjävanhemmista 28 % edusti tämääntyyppistä vieroituskulttuuria (v. 2006 26 %). Näitä oman perheyrittäjien jatkamisesta vieroittavia oli enemmän kuin niitä, jotka ehdottomasti haluavat lastensa jatkavan. Vain 16 % yrittäjistä edusti ns. velvoittamiskulttuuria eli he myöntävät suoraan, että haluaisivat nuoremman sukupolven jatkavan yritystoimintaa (v. 2006 18 %). Ehkä heitä oli todellisuudessa enemmänkin, mutta se olisi paljastunut vain haastatteleamalla seuraavaa sukupolvea (Kuvio 28).



Kuvio 28. Vastaajien omat toiveet lasten ja yrityksen jatkamisen suhteen.

Jatkoanalyysi osoitti, että yrityksen todennäköinen tulevaisuusvaihtoehto nykyisen yrittäjän siirtyessä eläkkeelle vaikuttaa olennaisesti yrittäjävanhempien suhtautumiseen omien lastensa mahdolliseen jatkamiseen yrityksessä. Yhteys näiden kahden muuttujan välillä on luonteva. Niistä yrittäjävanhemmista, jotka ilmoittivat, että heille on todennäköisesti tulossa sukupolvenvaihdos, 46 % halusi lasten halusi lasten ehdottomasti jatkavan yritystoimintaa, kun taas esimerkiksi niistä yrittäjävanhemmista, jotka ilmoittivat etsivänsä yritykselle ulkopuolista jatkajaa, vain 1 % halusi omien lasten ehdottomasti jatkavan yritystä. Erot olivat tilastollisesti erittäin merkitseviä ($p < 0,001$) (Kuvio 29).



Kuvio 29. Yrityksen arvioitu tulevaisuus suhteessa vastaajan suhtautumiseen lasten jatkamiseen.

Taulukossa 7 on ristiintaulukoitu eri taustatekijöiden vaikutusta yrittäjävanhempien suhtautumiseen omien lastensa jatkamisaikomuksiin. Tulokset myötäilevät sukupolvenvaihdoksen kanssa samoja taustayhteyksiä. Tilastollisesti erittäin merkitsevää eroa suhtautumisessa löytyy yrityksen koon ($p=0,000$), yrityksen juridisen muodon ($p=0,000$), yrittäjyysajan ($p=0,002$) sekä jatkajakysymyksen ajankohtaisuuden osalta ($p=0,000$). Koko vaikuttaa kaksijakoisesti eli kun yrityskoko kasvaa 10 työntekijään, samalla kasvaa myös todennäköisyys velvoittamiskulttuuriin, ja kun yrityksen koko pienenee 10 työntekijästä alaspäin samalla kasvaa todennäköisyys vieroituskulttuuriin. Kuitenkin yli 10 työntekijän yrityksissä asetelma muuttuu eli näissä yrityksissä velvoittamiskulttuurin osuus vähenee selvästi ja vieroituskulttuurin osuus kasvaa.

Luonnollista on, että ne yrittäjät, joille jatkajakysymyksen pohtiminen ei ole vielä ajankohtaista, suhtautuvat neutraaleimmin omien lastensa jatkamiseen ja heidän ryhmässään on myös vähiten velvoittamiskulttuurin kannattajia. Vastaavasti ne yrit-

täjät, joilla jatkaja on tiedossa, ilmoittavat haluavansa omien lasten ehdottomasti jatkavan yritystoimintaa.

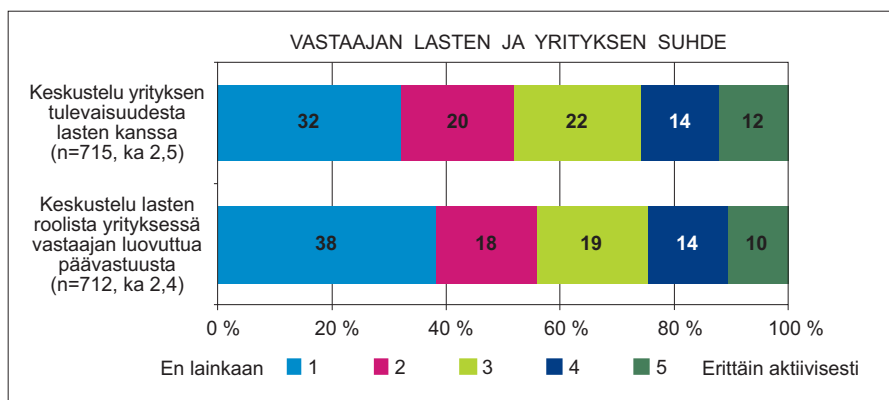
Huomionarvoista on myös se, että vastaajan yrittäjyysikä vaikuttaa suhtautumiseen siten, että kun takana on esimerkiksi yli 30 vuotta yrittäjääuraa, nämä henkilöt ovat selkeimmin joko vieroittamassa tai velvoittamassa omia lapsiaan jatkamaan. Heidän suhtautumisensa on siis hyvin kaksijakoista ja vastaavasti tässä ryhmässä neutraalisti suhtautuvien osuus on kaikkein pienin.

Vastaajan sukupuoli vaikuttaa siten, että naiset ovat miehiä enemmän vieroitus-kulttuurin kannalla ja miehet vastaavasti velvoituskulttuurin kannalla ($p=0,011$). Toimialoista kaupan alan yritykset ovat eniten velvoituskulttuurin kannalla ja palvelualan yritykset vieroituskulttuurin kannalla ($p=0,045$). Vastaajan iällä ja koulutuksella ei ollut tilastollisesti merkitsevää vaikutusta suhtautumisessa omien lasten jatkamiseen.

Taulukko 8. Taustatekijöiden vaikutus yrittäjävanhempien omiin toiveisiin.

	Vastaajan omat toiveet lasten ja yrityksen jatkamisen suhteen			
	Vieroituskulttuuri	Vapauskulttuuri	Velvoituskulttuuri	p-arvo
	%	%	%	
Vastaajan sukupuoli				0,011
Nainen	36	54	10	
Mies	26	57	17	
Yrittäjyysaika vuosina				0,002
1 - 10 vuotta	31	59	11	
11 - 20 vuotta	29	62	9	
21 - 30 vuotta	24	59	17	
Yli 30 vuotta	32	45	23	
Yrityksen koko				0,000
1 työntekijä	36	55	9	
2 – 4 työntekijää	22	58	20	
5 – 10 työntekijää	16	59	25	
Yli 10 työntekijää	28	55	17	
Yrityksen juridinen muoto				0,000
Toiminimi	40	49	11	
Avoin yhtiö / Osuuskunta	20	63	17	
Kommandiittiyhtiö	22	58	20	
Osakeyhtiö	22	61	17	
Yrityksen toimiala				0,045
Kauppa	23	59	18	
Rakentaminen	21	65	15	
Palvelut	35	53	13	
Teollisuus	33	56	11	
Yrityksen jatkajakysymys				0,000
Asia ei ole vielä ajankohtainen	30	64	6	
Jatkajaa ei ole vielä löytynyt	40	58	2	
Kyllä jatkaja on tiedossa	8	46	45	

Kuviossa 30 on esitelty jakaumat ja keskiarvot yrittäjävanhempien aktiivisuudesta käydä keskusteluja jälkipolven kanssa ylipäänsä yrityksen tulevaisuudesta ja toisaalta lasten roolista sen jälkeen, kun vastaaja on luopunut päävastuusta yrityksessä. Jakaumat asteikolla 1–5 ovat molemmissa hyvin samankaltaiset. Noin kolmasosa ilmoittaa, ettei ole lainkaan käynyt keskustelua yrityksen tulevaisuudesta lasten kanssa, ja peräti 38 % ei ole käynyt lainkaan keskusteluja lasten mahdollisesta roolista yrityksessä siinä vaiheessa, kun vastaaja luopuu päävastuusta yrityksessä. Erittäin aktiivisesti keskusteluja näistä teemoista on käynyt vain noin joka kymmenes yrittäjä. Vuoden 2006 tutkimukseen verrattuna niiden yrittäjien osuus on vain kasvanut, jotka eivät ole lastensa kanssa käyneet minkäänlaisia keskusteluja näistä aiheista, ja vastaavasti niiden yrittäjien osuus vähentynyt, jotka ovat käyneet erittäin aktiivisesti keskusteluja.



Kuvio 30. Kuinka aktiivisesti yrittäjät ovat keskustelleet lastensa kanssa yrityksen tulevaisuudesta sekä kuinka aktiivisesti vastaajat ovat keskustelleet lasten roolista yrityksessä sen jälkeen, kun vastaaja luopunut päävastuusta yrityksessä.

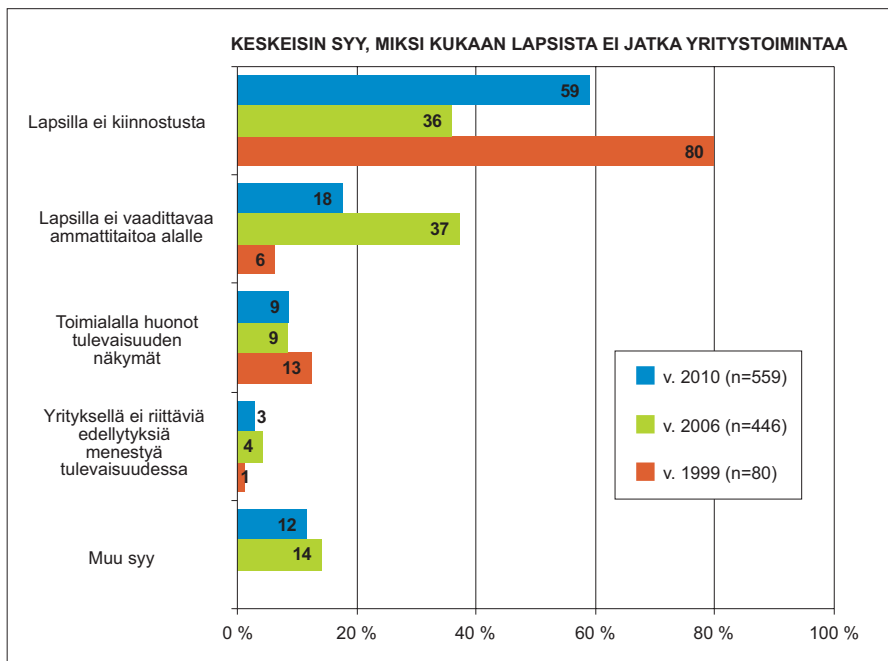
Toimialoittain oli eroja keskustelujen aktiivisuudessa. Eniten keskusteluja lastensa kanssa ovat käyneet teollisuusyritykset, seuraavina kaupan alan ja rakennusalan yritykset ja viimeisenä palvelualan yritykset ($p=0,004$). Vastaavasti isommissa yrityksissä oli enemmän keskusteltu lasten kanssa asioista kuin pienemmissä yrityksissä ($p=0,000$).

Taulukko 9 osoittaa, miten vieroitus-, vapaus- tai velvoituskulttuuri vaikuttaa tilastollisesti erittäin merkittävästi siihen, kuinka aktiivisesti yrittäjävanhemmat keskustelevat ylipäänsä yrityksen tulevaisuudesta tai lasten roolista yrityksessä. Mitä enemmän vanhemmat haluavat lasten jatkavan yrityksen toimintaa, sitä aktiivisemmin he myös keskustelevat lasten kanssa yrityksen tulevaisuudesta ja lasten roolista yrityksessä. Ja vastaavasti mitä vähemmän vanhemmat haluavat lasten jatkavan, sitä vähemmän he keskustelevat lasten kanssa yrityksen tulevaisuudesta tai lasten roolista yrityksessä luopumisen jälkeen ($p=0,000$).

Taulukko 9. Vanhempien toiveiden vaikutus lasten kanssa käytyjen keskustelujen aktiivisuuteen.

	Vieroitus- kulttuuri	Vapaus- kulttuuri	Velvoitus- kulttuuri	p- arvo
Kuinka aktiivisesti olette keskustellut lastenne kanssa yrityksen tulevaisuudesta?				
1 = en lainkaan	56	25	14	0,000
2	19	24	10	
3	15	25	22	
4	7	15	22	
5 = erittäin aktiivisesti	4	11	31	
Yhteensä	100	100	100	
Oletteko keskustellut lastenne kanssa heidän roolistaan yrityksessä sen jälkeen, kun olette itse luopunut yritystoiminnasta?				
1 = en lainkaan	70	32	6	0,000
2	16	21	10	
3	10	22	23	
4	2	16	32	
5 = erittäin aktiivisesti	3	9	29	
Yhteensä	100	100	100	

Yrittäjiltä, jotka ilmoittivat, että lapset eivät jatka yritystoimintaa, tiedusteltiin syytä tähän. Keskeisin syy oli, että lapsilla ei ole kiinnostusta tai vaadittavaa ammattitaitoa alalle. Vastaajista 59 % ilmoitti tämän syyksi. Vuoden 2006 tutkimukseen verrattuna nousua oli tässä vastausvaihtoehdossa peräti 23 prosenttiyksikköä ($p=0,000$). Vastaajista 18 % totesi, että lapsilla ei ole vaadittavaa ammattitaitoa alalle. Noin kymmenesosa ilmoitti syyksi, että toimialalla on huonot tulevaisuuden näkymät ja 3 % tunnusti, ettei yrityksellä ole riittäviä edellytyksiä menestyä tulevaisuudessa. Vastaajista 12 % ilmoitti tärkeimmäksi syyksi jonkun muun. Tässä yhteydessä mainittiin esim. luvanvarainen liiketoiminta ei mahdollista lasten jatkamista, sukuriidat, yrityksen toiminta sidottu nykyisen yrittäjän kotiin, lapset vielä niin pieniä, sairaudet, yritys henkilöity nykyiseen omistajaan,

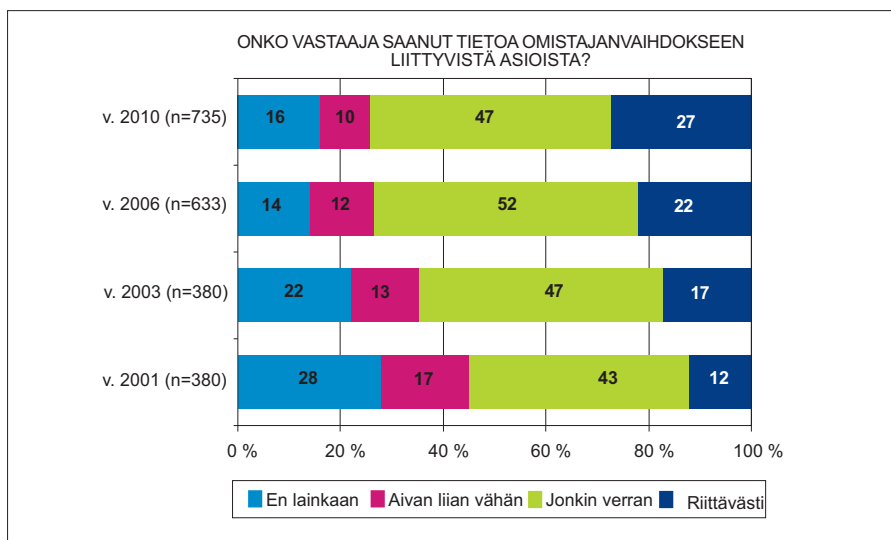


Kuvio 31. Keskeisin syy, miksi kukaan vastaajan lapsista ei jatka yritystoimintaa vuoden 1999, 2006 ja 2010 tutkimuksissa.

2.8 Tiedon saanti ja asiantuntija-avun tarve

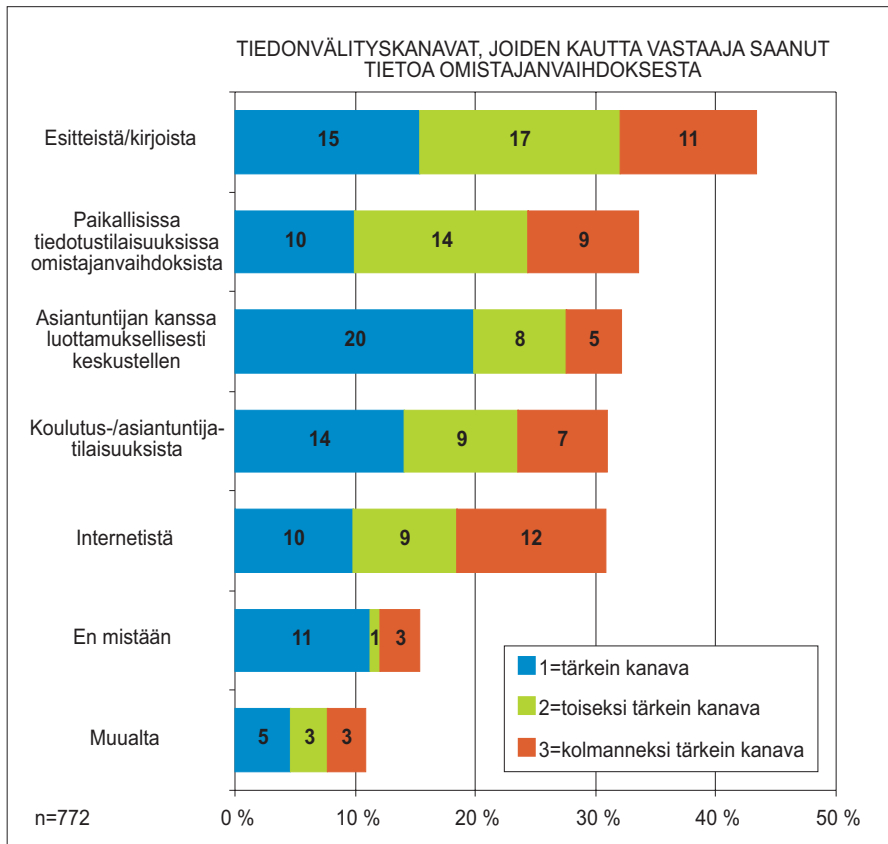
Kuviossa 32 on verrattu neljän omistajanvaihdosbarometrin tuloksia toisiinsa sen suhteen, ovatko vastaajat saaneet mielestään riittävästi tietoa omistajanvaihdokseen liittyvistä asioista. Teema on ollut erittäin paljon esillä Etelä-Pohjanmaalla 2000-luvulla, joskin viimeisen kahden vuoden aikana hieman vähemmän. Omistajanvaihdosprosessiin panostaminen näkyy tuloksissa sillä tavalla, että riittävästi tietoa saaneiden osuus on kerta kerralta kasvanut (vuoden 2006 tutkimukseen verrattuna muutos tilastollisesti melkein merkitsevä $p=0,027$). Vuoden 2006 tutkimukseen verrattuna niiden osuus oli kuitenkin nyt pari prosenttiyksikköä noussut, jotka eivät mielestään ole saaneet lainkaan tietoa. Ehkä tämä johtuu siitä, että tähän tutkimukseen on tullut runsaasti lisää uusia yli 50-vuotiaita, ja kun heitä tämä teema ei ehkä ole vielä ajankohtaisesti koskettanut siinä vaiheessa, kun omistajanvaihdosteema oli kaikkein eniten esillä maakunnassa, ovat he jääneet tästä tiedosta paitsi. Tämä käykin ristiintaulukoimalla ilmi, että erityisesti 50–55-vuotiaat ovat saaneet omasta mielestään liian vähän tietoa, kun taas yli 60-vuotiaat ovat tyytyväisempiä saadun tiedon määrään ($p=0,000$). Parin suvantovuoden jälkeen omistajanvaihdosteema on kuitenkin taas nostettu pontevammin esiin järjestämällä esim. omistajanvaihdosiltoja ympäri maakuntaa.

Yrittäjän koulutustausta vaikutti tilastollisesti erittäin merkitsevästi ($p=0,000$) siihen, kuinka riittävänä yrittäjä koki saamansa tiedon määrän. Korkeamman koulutustaustan yrittäjät pitivät tietoa riittävämpänä kuin alemman koulutustason omaavat yrittäjät. Pienet yritykset olivat tyytymättömämpiä saadun tiedon riittävyteen kuin isot yritykset. Yhden hengen yrityksistä 31 % ei ollut saanut lainkaan tai aivan liian vähän tietoa asiasta, kun yli viiden työntekijän yrityksistä 18 % oli tätä mieltä ($p=0,000$).



Kuvio 32. Missä määrin vastaajat ovat saaneet tietoa omistajanvaihdoksesta?

Vastaajia pyydettiin nimeämään kolme tärkeintä kanavaa, joiden kautta he olivat tähän mennessä saaneet tietoa omistajanvaihdoksesta. 43 % vastaajista nimesi esitteet ja kirjat kolmen tärkeimmän kanavan joukkoon. Asiantuntijan kanssa kädyt luottamukselliset keskustelut ja toisaalta paikalliset tiedotustilaisuudet omistajanvaihdoksista oli 33 % vastaajista nimennyt kolmen tärkeimmän joukkoon (Kuvio 33). Lomakkeessa annettujen valmiiden vaihtoehtojen lisäksi vastaajat olivat käyttäneet tiedonvälityskanavina mm. yrittäjäjärjestön lehtiä ja Etelä-Pohjanmaan yrittäjien palveluja ylipäänsä, muita yrittäjiä, pankkia, verottajaa sekä TV:tä tai radiota.



Kuvio 33. Vastaajien arvioimat kolme tärkeintä tiedonväylityskanavaa, minkä kautta he ovat saaneet tietoa omistajanvaihdoksesta.

Omistajanvaihdosprosessin kesto

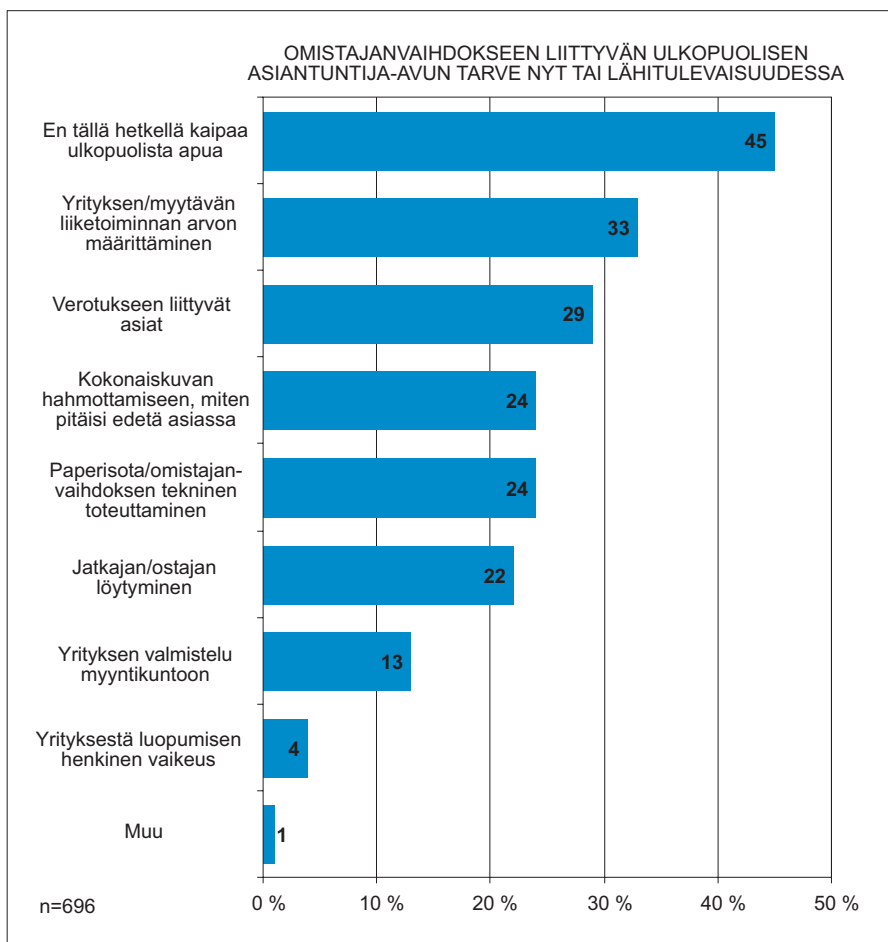
Omistajanvaihdosbarometreissa on kolmella viimeisellä kerralla kysytty, kuinka kauan vastaajat arvioivat omistajanvaihdosprosessin kestävän sen jälkeen, kun omistajanvaihdos on käynnistetty. Realismi on vuosien saatossa kasvanut siinä mielessä, että vastaajien arviot ajan pituudesta ovat keskimäärin kasvaneet joka kerta. Edelleen kuitenkin yli kolmasosa uskoo, että se kestää alle puoli vuotta. 43 % uskoo sen kuitenkin kestävän yli vuoden (Taulukko 10).

Taulukko 10. Omistajanvaihdosprosessin arvioitu kesto omistajanvaihdoksen käynnistämisen jälkeen vuosien 2003, 2006 ja 2010 tutkimuksissa.

OMISTAJANVAIHDOS- PROSESSIN ARVIOITU KESTO	v. 2003 (n=355)	v. 2006 (n=575)	v. 2010 (n=685)
	%	%	%
Alle 1 kk	7	5	4
1 - 6 kk	36	29	31
7 - 11 kk	20	22	22
12 - 23 kk	21	24	27
2 - 3 vuotta	10	14	11
Yli 3 vuotta	6	5	5

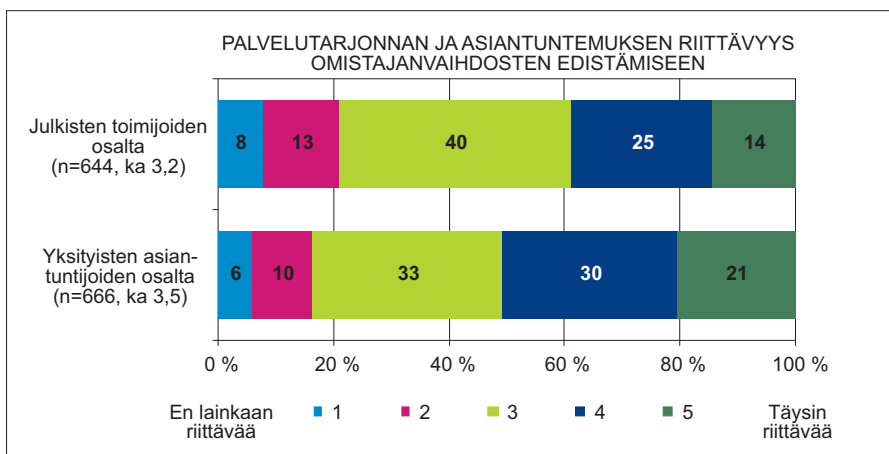
Omistajanvaihdokseen liittyvän ulkopuolisen asiantuntija-avun tarve

Vastaajista lähes joka kymmenes halusi, että häneen otetaan yhteyttä omistajanvaihdokseen liittyvien asioiden tiimoilta. Lisäksi neljännes vastaajista halusi, että hänelle lähetetään esitteitä omistajanvaihdokseen liittyen. Aikaisemmissa tutkimuksissa ei ole tarkemmin kysytty, minkälaista asiantuntija-apua yli 50-vuotiaat yrittäjät erityisesti tarvitsisivat omistajanvaihdokseen liittyen ja millaiseksi he arvioivat omistajanvaihdosten palvelutarjonnan ja asiantuntemuksen tason maakunnassa. Vastaajista 45 % ilmoitti, ettei tarvitse tällä hetkellä asiantuntija-apua. Kolmasosa kaipasi apua yrityksen arvon määrittämiseen, vajaa 30 % verotukseen liittyviin asioihin, neljäsosa kokonaiskuvan hahmottamiseen, miten pitäisi edetä ja saman verran kaipasi apua paperisodan hoitamiseen ja omistajanvaihdoksen tekniseen toteuttamiseen. Myyntikuntoon saattamiseen apua kaipasi 13 %. 4 % rohkeni ilmoittaa myös, että he kaipaisivat asiantuntija-apua yrityksestä luopumisen henkiseen vaikeuteen. (Kuvio 34)



Kuvio 34. Mihin omistajanvaihdokseen liittyviin asioihin vastaajat kaipaavat ulkopuolista asiantuntija-apua tällä hetkellä tai tulevaisuudessa.

Vastaajat arvioivat sekä julkisen että yksityisen palvelun tarjonnan ja asiantunte muksen riittävyden omistajanvaihdosten edistämiseksi positiiviseksi. Yksityisten toimijoiden osalta keskiarvo oli 3,5 (asteikolla 1–5) ja julkisten toimijoiden osalta 3,2. Julkisten toimijoiden osalta esimerkkeinä mainittiin ELY-keskus, verottaja, Finnvera, yrittäjärjestö ja yksityisten toimijoiden osalta esimerkkeinä mainittiin tilitoimistot, tilintarkastajat, konsultit, juristit ja pankit. Riittävänä palveluja (eli arvion 5 tai 4) yksityisten toimijoiden osalta piti 51 % vastaajista ja julkisten toimijoiden osalta 39 % vastaajista. Riittämättömiksi palvelut (eli antoi arvion 1 tai 2) julkisten toimijoiden osalta koki 21 % vastaajista ja yksityisten toimijoiden osalta 16 % vastaajista.



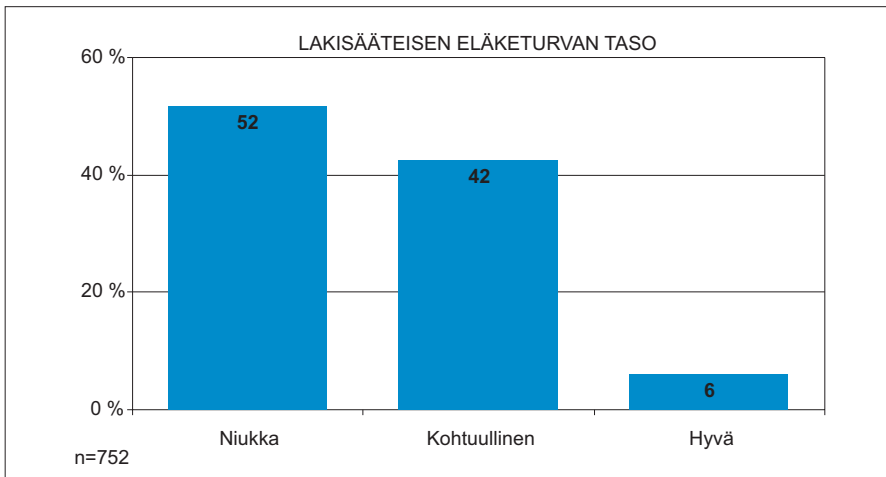
Kuvio 35. Kokevatko vastaajat tämänhetkisen palvelutarjonnan ja asiantuntemuksen omistajanvaihdoksen edistämiseen olevan riittävää julkisten toimijoiden osalta (ELY-keskus, verottaja, Finnvera, yrittäjäjärjestöt) sekä vastaavasti yksityisten asiantuntijoiden osalta (tilitoimistot, tilintarkastajat, konsultit, juristit, pankit).

Yrityksen koko vaikutti tyytyväisyyteen siten, että isommat yritykset oli pienempiin yrityksiin verrattuna tyytyväisempiä sekä julkisiin ($p=0,036$) että yksityisiin palveluihin ($p=0,006$).

2.9 Luopujien eläketurva

Vastaajista 65 % ilmoitti pyytäneensä eläkeyhtiöstään eläkelaskelman, mikä on hieman vähemmän kuin kahdessa edellisessä tutkimuksessa (68 %). Eläkelaskelma oli alle puoli vuotta vanha 42 prosentilla eläkelaskelman pyytäneistä, 37 prosentilla 6–12 kk vanha ja 21 prosentilla yli vuoden vanha.

Kuten kahdessa edellisessäkin tutkimuksessa, myös tässä tutkimuksessa vastaajista yli puolet (52 %) arvioi lakisääteisen eläketurvansa tason niukaksi. Kohtuullisena tasoa piti 42 % ja hyvänä vain 6 % (Kuvio 36). Vuoden 2006 tutkimuksessa niukkana eläketurvansa piti 53 % vastaajista, kohtuullisena 41 % ja hyvänä 5 %. Tämän vuoden tutkimuksessa korkeamman koulutustason omaavat yrittäjät pitivät eläketurvansa parempana kuin matalan koulutustason omaavat yrittäjät ($p=0,000$).



Kuvio 36. Millaisena vastaajat pitivät lakisääteistä eläketurvaansa?

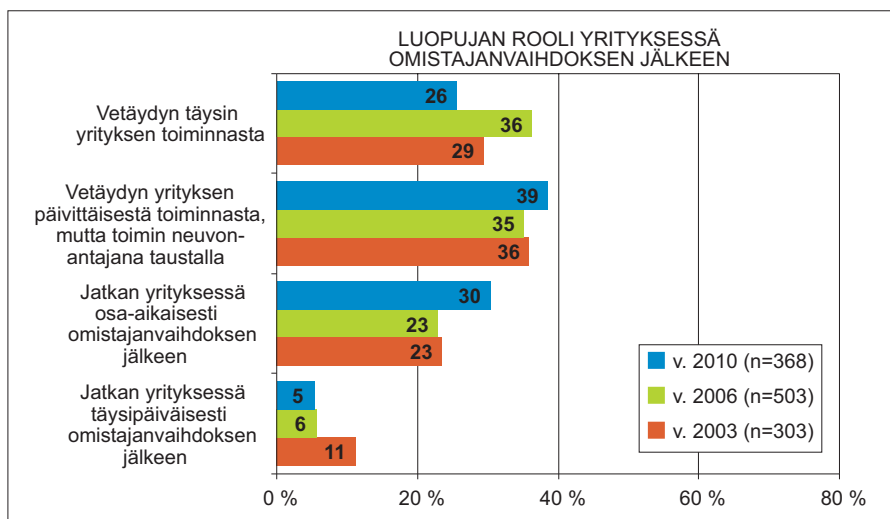
Vapaaehtoisia eläkejärjestelyjä oli 61 prosentilla. Heistä 70 prosentilla eläkejärjestelyt olivat olleet voimassa yli 5 vuotta, 27 prosentilla 1–5 vuotta ja 3 prosentilla alle vuoden.

Vastaajia pyydettiin myös arvioimaan, missä määrin he arvioivat omistajanvaihdoksesta kertyvän tai jäävän heille itselleen varallisuutta. Noin 74 % arvioi, ettei varallisuutta jää merkittävässä määrin ja noin 25 % arvioi varallisuutta jäävän merkittävässä määrin. Toimialoittain tarkasteltuna tässä yhteydessä oli merkittäviä eroja: kaupan alan yrityksistä 38 % arvioi varallisuutta kertyvän merkittävässä määrin, teollisuusalan yrityksistä 37 %, rakennusalan yrityksistä 22 % ja palvelualan yrityksistä 17 % ($p=0,000$).

2.10 Luopujan rooli omistajanvaihdoksen jälkeen

Vastaajia, jotka ovat suunnitelleet sukupolvenvaihdosta yrityksessään tai yrityksen myyntiä ulkopuolisille, pyydettiin arvioimaan omaa rooliaan suhteessa yritykseen omistajanvaihdoksen jälkeen. 37 % aikoo siinä vaiheessa vetäytyvänsä yrityksen päivittäisestä toiminnasta, mutta toimia kuitenkin neuvonantajana taustalla (v. 2006 vastaava osuus 35 %). 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). 30 % arvioi täysin vetäytyvänsä omistajanvaihdoksen jälkeen yrityksen toiminnasta (v. 2006 vastaava osuus 36 %). Reilu neljännes aikoo jatkaa yrityksessä osa-aikaisesti omistajanvaihdoksen jälkeen ja 5 % aikoo jatkaa edelleen täysipäiväisesti. (Kuvio 37.) Verrattaessa tulosta edellisen tutkimuksen

tulokseen erot olivat tilastollisesti merkitseviä ($p=0,000$). Osa-aikaisesti yrityksessä jatkavien osuus sekä neuvonantajana taustalla toimivien osuus oli kasvanut suhteessa edelliseen tutkimukseen ja täysin vetäytyvien osuus vähentynyt.

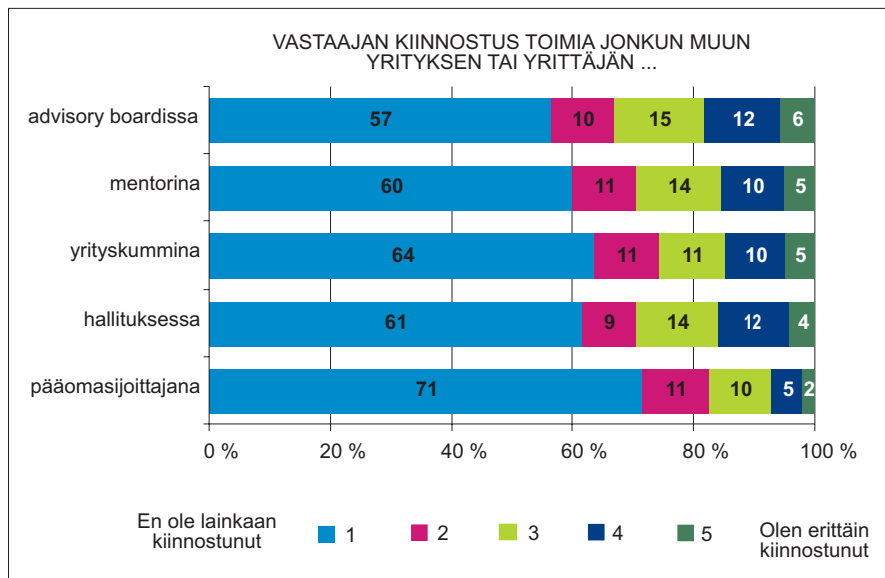


Kuvio 37. Millaiseksi vastaajat arvioivat todennäköisimmän roolinsa yrityksessä sukupolvenvaihdoksen tai yrityksen myynnin jälkeen.

Heiltä, jotka vastasivat aikovansa jatkaa yrityksessä osa-aikaisesti ($n=112$) tai täysipäiväisesti ($n=20$) omistajanvaihdoksen jälkeen, kysyttiin aika-arviota jatkamisen kestosta. Täysipäiväistä työskentelyä suunnittelevat vastaajat arvioivat jatkavansa yrityksessä omistajanvaihdoksen jälkeen keskimäärin neljä vuotta arvion vaihdella yhdestä viiteentoista vuotta. Vastaavasti osa-aikaisesti yrityksessä jatkavat arvioivat jatkamisen kestoksi keskimäärin 3,7 vuotta. Heidän arvioimansa työskentelyaika luopumisen jälkeen vaihteli yhdestä vuodesta aina 20 vuoteen saakka.

Yli 50-vuotiailta yrittäjiltä tiedusteltiin myös heidän kiinnostustaan toimia jonkun muun yrityksen hallituksessa tai muussa mahdollisessa asiantuntijaroolissa omistajanvaihdoksen jälkeen. Eniten vastaajat olivat kiinnostuneita toimimaan jonkun toisen yrityksen advisory boardissa, mikä on muutamien viimeisten vuosien aikana noussut varteenotettavaksi yrityksen liiketoiminnan kehittämisen työvälineeksi erityisesti Etelä-Pohjanmaalla. Maakunnassa 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. Vastaajista 18 % oli kiinnostunut (antoivat arvion 4 tai 5 asteikolla 1–5) tämäntyyppisestä toiminnasta. Seuraavaksi eniten vastaajat olivat kiinnostuneita joko mentorina tai yrityskummina toimimi-

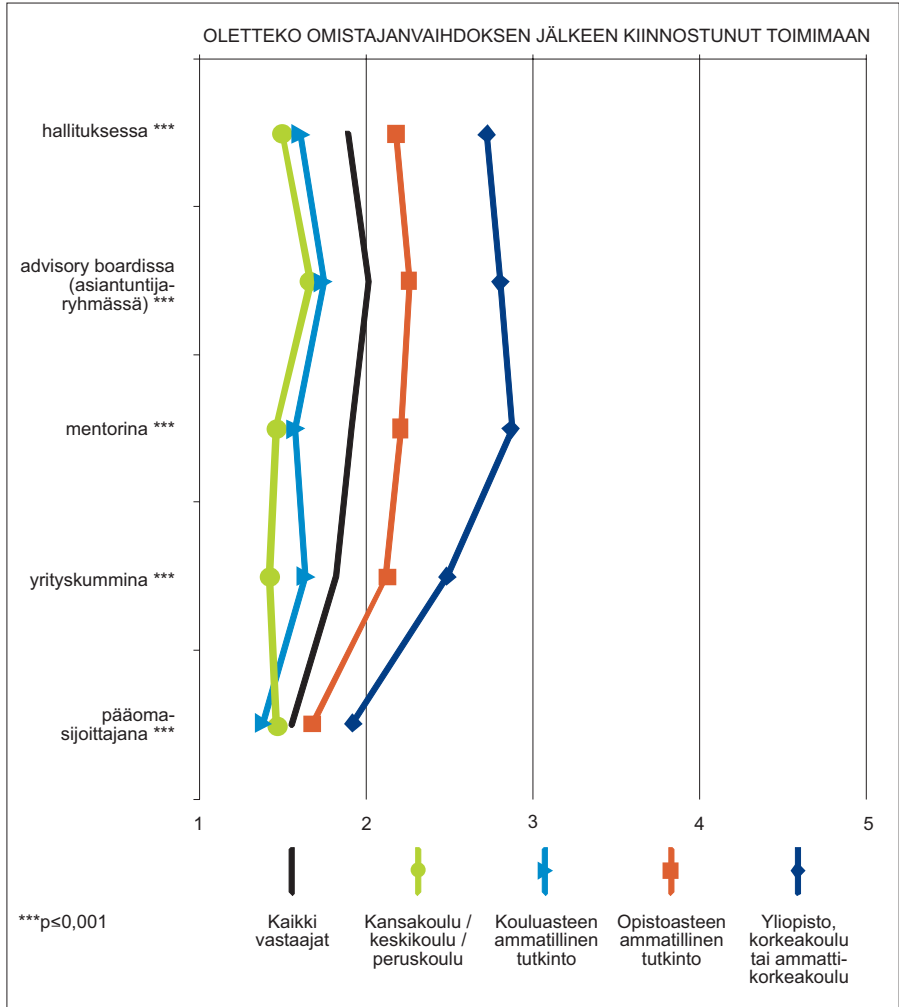
sesta. Molemmista rooleista oli 15 % vastaajista kiinnostunut. Hallitusjäsenyys kiinnosti 14 % vastaajista. Pääomasijoittaminen oli selkeästi vähiten kiinnostava vaihtoehto, mutta siitäkin oli kuitenkin 7 % kiinnostunut. (Kuvio 38). Edellä mainitut lukemat ovat positiivisia ja ne tarkoittavat, että melkoinen määrä yrittäjyyden kokemusta, asiantuntemusta ja näkemystä olisi seuraavien vuosien aikana tarjolla nuorempien yrittäjien liiketoiminnan tueksi. Reilusti yli sata yrittäjää on kiinnostunut erilaisista asiantuntijarooleista ja tähän kiinnostukseen on hyvä tarttua keräämällä asiantuntijapoolia reserviin nuorempien yrittäjien tarpeita varten.



Kuvio 38. Ovatko vastaajat kiinnostuneita toimimaan jonkun muun yrityksen hallituksessa tai asiantuntijarooleissa omistajanvaihdoksen jälkeen.

Toimialoittain tarkasteltuna teollisuusalan yrittäjät olivat kaikkein kiinnostuneimpia erilaisista asiantuntijarooleista, vähäisintä kiinnostus oli rakennusalan yrittäjillä. Erot olivat myös tilastollisesti merkitseviä tai melkein merkitseviä. Kuviossa 39 on vielä havainnollistettu, miten yrittäjän taustakoulutus vaikuttaa kiinnostukseen erilaisia asiantuntijatehtäviä kohtaan. Korrelaatio on täysin lineaarinen; mitä korkeampi koulutus sen suurempi kiinnostus kaikkia asiantuntijatehtäviin. Korkeammin koulutetuilla on selkeästi enemmän kiinnostusta jakaa omaa osaamista ja kokemusta myös muille yrittäjille. Asiaan saattaa vaikuttaa myös se, että vähäisemmällä taustakoulutuksella toimivat yrittäjät ovat arempia tarjoamaan omaa apuaan tai ehkä he ajattelevat, ettei heidän koulutustausta riitä auttamaan muita yrittäjiä Tämä ei kuitenkaan saisi olla mikään este, koska muutamien kymmenen vuoden aikana kertynyt kokemus ja osaaminen ei ole millään lailla sidoksissa muodolliseen koulutukseen. Sukupuoli vaikutti halukkuuteen toimia asiantuntijarooleissa oman yrittäjäuran jälkeen siten, että miehet olivat

selvästi kiinnostuneempia kuin naiset ($p=0,000$). Myös kokoluokaltaan isompien yritysten omistajat olivat kiinnostuneempia kuin pienempien yritysten omistajat ($p=0,000$) erilaisista asiantuntijatehtävistä.



Kuvio 39. Koulutuksen yhteys kiinnostukseen eri asiantuntijatehtäviä kohtaan (keskiarvot välillä 1–5, missä 1=ei lainkaan kiinnostunut, 5=erittäin kiinnostunut)

3 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

3.1 Yhteenveto tuloksista

Yli 50 -vuotiaille yrittäjille suunnatun barometrin tarkoituksena on viidennen kerran arvioida yli 50-vuotiaiden yrittäjien omistamien yritysten tulevaisuuden näkymiä sekä pohtia erilaisia edistämistoimia omistajanvaihdosten määrän ja laadun kehittämiseksi. Vastaava barometri on toteutettu Etelä-Pohjanmaalla aiemmin vuosina 1999, 2001, 2003 sekä 2006.

Tutkimuksellisesti ensihuomio kiinnittyy siihen, että edellisessä omistajanvaihdosbarometrissa vuonna 2006 50-vuotiaita tai sitä vanhempia yrittäjiä Etelä-Pohjanmaan Yrittäjien jäsenistössä oli 2 418 (40 prosenttia sen hetkisestä jäsenkunnasta), kun heitä helmikuussa 2010 oli 2778 (44 prosenttia tämänhetkisestä jäsenkunnasta) eli 50 vuotta täyttäneiden osuus on entisestään sekä absoluuttisesti että suhteellisesti lisääntynyt. Kaiken kaikkiaan yli 50-vuotiaiden yrittäjien osuus on Etelä-Pohjanmaalla koko maahan verrattuna keskimääräistä suurempi. Barometri-kyselyyn vastasi kaikkiaan 787 yrittäjää, mikä sekin kertoo yrittäjien suuresta kiinnostuksesta aihealuetta kohtaan. Vastausprosentti oli 31,5 %, mitä voidaan pitää erittäin hyvänä tuloksena.

Etelä-Pohjanmaan viides omistajanvaihdosbarometri osoittaa tulosten pääsääntöisesti vakiintuneen samalle tasolle aikaisempien barometrien tulosten kanssa. Barometrin tärkein kysymys koskettaa yrityksen jatkuvuutta sen jälkeen, kun yrittäjä itse aikoo luopua päävastuusta yrityksessä. Vastaajista 32 % arvioi myyvänsä yrityksen ulkopuoliselle, 30 % arvioi yrityksen toiminnan loppuvan kokonaan ja 27 % uskoo löytävänsä jatkajan perheen sisältä eli yritystoiminta siirtyisi näin sukupolvenvaihdoksen kautta eteenpäin. Noin joka kymmenes vastaaja ilmoitti, että samassa yrityksessä on muita omistajia, jotka jatkavat toimintaa. Tämän tutkimuksen tulos on hyvin samankaltainen kuin edellisessä tutkimuksessa. Ehdottoman positiivista kuitenkin on, että sukupolvenvaihdosta suunnittelevien osuus on kaksi prosenttiyksikköä suurempi kuin edellisessä tutkimuksessa.

Sukupolvenvaihdos on todennäköisin vaihtoehto teollisuusyrityksissä (31 %) ja vähiten todennäköisin palvelualan yrityksissä (22 %). Eniten toiveita yrityksen myynnistä ulkopuoliselle on kaupan alan yrityksillä (47 %) ja vastaavasti vähiten rakentamisen alalla (20 %). Selkeästi eniten yritystoiminnan lopettamiseen uskovia on rakentamisen alalla, jossa heitä on peräti 43 %. Miesten omistamilla yrityksillä, pisimpään yrittäjänä toimineilla, useamman kuin yhden työntekijän yrityksillä ja muissa kuin toiminimi-muotoisissa yrityksissä on todennäköisimmin löytymässä jatkaja omasta perheestä sukupolvenvaihdoksen myötä.

Toimintansa lopettamiseen uskovat todennäköisimmin naisten omistamat yritykset, yhden työntekijän yritykset ja yritykset, jotka toimivat toiminimellä. Yrityksen myyntiä tavoittelevat enemmän miehet kuin naiset, yli 10 vuotta yrittäjänä toimineet vastaajat, useamman kuin yhden työntekijän yritykset ja todennäköisimmin yhtiömuotona heillä on osakeyhtiö.

Edellisten barometrien tapaan jatkajan löytyminen koettiin useimmin suurimmaksi ongelmaksi omistajanvaihdokseen liittyen. 35 % totesi jatkajan löytymisen olevan suurin ongelma. Noin joka kymmenes vastaaja koki suurimmaksi ongelmaksi yrityksen arvon määrittäminen ja samoin noin joka kymmenes koki suurimmaksi ongelmaksi osaamisen siirtämisen vaikeuden. Vastaajista lähes joka kymmenes halusi, että häneen otetaan yhteyttä omistajanvaihdokseen liittyvien asioiden tiimoilta. Lisäksi neljännes vastaajista halusi, että hänelle lähetetään esitteitä omistajanvaihdokseen liittyen.

Vastaajista, joilla ei vielä jatkajaa ollut tiedossa, kysyttiin kuinka aktiivisesti he ovat etsineet jatkajaa. Lähes 30 % ei ollut lainkaan etsinyt jatkajaa. Vain vajaa kymmenesosa oli etsinyt erittäin aktiivisesti jatkajaa. Arvioiden keskiarvo oli 2,4, kun se edellisessä tutkimuksessa oli 2,5 ($p=0,000$). Kaikkiaan jatkajan etsintä on ollut selkeästi enemmän passiivista kuin aktiivista. Vastaajilta, jotka olivat etsineet yritykselleen jatkajaa, kysyttiin mitä keinoja he ovat käyttäneet etsiessään jatkajaa. Tähän kysymykseen vastanneista (94 vastaajaa) 41 % oli tarjonnut yritystä suoraan kilpailijalle tai muille yrittäjille. Tämä vahvistaa sitä käsitystä, että yrittäjien voimakas eläköityminen tarkoittaa todennäköisesti, että yrityskehitys jonkin verran pienenee, mutta keskimääräinen yrityskoko kasvaa, kun ostajat ovat monesti juuri toisia yrityksiä. Esimerkiksi Etelä-Pohjanmaalla keskimääräisen yrityskoon kasvu ei ole pahitteeksi, sillä se tarkoittaa, että jäljelle jäävillä yrityksillä on enemmän resursseja käytössään ja todennäköisesti niiden kilpailukyky paranee. Yrittäjäjärjestön tai muun vastaavan kautta oli ostajaa / jatkajaa etsinyt 23 % yrittäjää, 16 % oli kertonut itse tai käyttänyt henkilökohtaisia kontakteja ja saman verran oli hyödyntänyt internet-palveluja tai yritysperäisiä.

Kuten aiemmissakin tutkimuksissa on todettu, suurin osa luopumassa olevista yrittäjävanhemmista (lähes 60 %) noudattaa oman arvionsa mukaan vapauskulttuuria eli lapset saavat itse päättää, haluavatko jatkaa vanhempiensa yritystoimintaa vai eivät. Edelleen kuitenkin tälläkään kerralla läheskään kaikki yrittäjävanhemmat eivät halua omien lastensa ryhtyvän yrittäjiksi tai ainakaan jatkavan vanhempiensa yritystä. Vajaa 30 % yrittäjävanhemmista edusti tämäntyyppistä vieroituskulttuuria. Näitä oman perheyrityksen jatkamisesta vieroittavia oli enemmän kuin niitä, jotka ehdottomasti haluavat lastensa jatkavan. Vain 16 % yrittäjistä edusti ns. velvoittamiskulttuuria eli he myöntävät suoraan, että haluaisivat nuoremman sukupolven

jatkavan yritystoimintaa. Ehkä heitä oli todellisuudessa enemmänkin, mutta se olisi paljastunut vain haastattelemalla seuraavaa sukupolvea. Huolestuttavinta tuloksissa on kuitenkin se, että tulosten mukaan yrittäjäperheissä lasten kanssa keskustellaan niin vähän yrityksen tulevaisuuteen ja lasten mahdolliseen rooliin yrityksessä liittyvistä asioista.

Tällä hetkellä suurin omistajanvaihdospiikki näyttää osuvan vuosien 2013–2017 väliin. Yhteistä kaikille barometreille on ollut, että omistajanvaihdoksen h-hetki tuntuu siirtyvän kerta kerralta pidemmälle. Syyt, jotka tähän asiaan vaikuttavat, ovat todennäköisesti seuraavia: (1) Kun jatkajaa tai ostajaa ei ole tiedossa, yrittämistä jatketaan aiottua pidemmälle, (2) 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.

Vastaajat arvioivat sekä julkisen että yksityisen palvelun tarjonnan ja asiantunteumuksen riittävyden omistajanvaihdosten edistämiseksi. Yksityisten toimijoiden osalta keskiarvo oli 3,5 (asteikolla 1–5) ja julkisten toimijoiden osalta 3,2. Riittävänä palveluja yksityisten toimijoiden osalta piti 51 % vastaajista ja julkisten toimijoiden osalta 39 % vastaajista. Riittämättömiksi palvelut julkisten toimijoiden osalta koki 21 % vastaajista ja yksityisten toimijoiden osalta 16 % vastaajista. Pienimmät yritykset olivat tyytymättömiä palveluihin.

Kuten kahdessa edellisessäkin tutkimuksessa, myös tässä tutkimuksessa vastaajista vähän yli puolet (52 %) arvioi lakisääteisen eläketurvansa tason niukaksi. Kohtuullisena tasoa piti 42 % ja hyvänä vain 6 %. Edelleen vain neljännes vastaajista arvioi, että yrityksestä luopumisen jälkeen heille jää varallisuutta merkittävässä määrin.

Kokonaisuutena voidaan tuoda esiin se havainto, että yli 50 -vuotiaat yrittäjät näyttäisivät painottavan toimintansa kehittämisessä enemmän nykyisen toiminnan tehostamista ja parantamista (exploitation) sen sijaan, että pyrittäisiin hakemaan uusia asioita kuten tuotteita, markkinoita, tai teknologioita (exploration). Lisäksi, kaikenlainen kehittäminen näyttäisi olevan aktiivisinta tilanteissa, joissa yrittäjä

- on tietoinen, että yrityksellä on todennäköisesti jatkaja joko oman perheen sisältä tai muut nykyiset omistajat jatkavat yrityksen toimintaa (verrattuna tilanteeseen, jossa yritys aiotaan myydä ulkopuoliselle tai kokonaan lopettaa);
 - näkee että tulee hyötymään taloudellisesti yrityksensä luopumisesta (verrattuna tilanteeseen, jossa yrittäjä ei tulisi hyötymään taloudellisesti)
 - on alle 55-vuotias tai yli 65-vuotias
-

Yli 50-vuotiaista yrittäjistä 18 % oli kiinnostunut (antoivat arvion 4 tai 5 asteikolla 1–5) advisory boardin asiantuntijajäsenyydestä yrityksestä luopumisen jälkeen. Seuraavaksi eniten vastaajat olivat kiinnostuneita joko mentorina tai yrityskummina toimimisesta. Molemmista rooleista oli kiinnostunut 15 % vastaajista. Hallitusjäsenyys kiinnosti 14 % vastaajista. Tätä kullannarvoista yrittäjäkokemusta ja osaamis pääomaa on todella syytä hyödyntää tulevaisuudessa maakunnassa nuorempien yrittäjien tukena.

3.2 Omistajanvaihdosten edistäminen Yrittäjyysbarometrissa

Etelä-Pohjanmaan kolmas Yrittäjyyskatsaus on juuri valmistunut (Varamäki toim. 2010). Osana yrittäjyyskatsausta toteutettiin ensimmäistä kertaa yrittäjyysbarometri, jonka tavoitteena oli peilata yrittäjyyden asiantuntijoiden näkemyksiä siitä, mihin suuntaan yrittäjyys ja yritystoiminta ovat maakunnassamme kehittymässä ja mitkä ovat yrittäjyyden edistämisen prioriteetit ja haasteet tulevaisuudessa. Barometri-kysely lähetettiin 80:lle päivittäin yrittäjyyden edistämistyötä maakunnassa tekeväälle henkilölle. Henkilöt edustivat Etelä-Pohjanmaan ELY-keskusta, Etelä-Pohjanmaan liittoa, Etelä-Pohjanmaan Yrittäjiä, Etelä-Pohjanmaan Kaupakamaria, kunnallisia ja seudullisia elinkeinotoimijoita ympäri maakuntaa, Uusyrityskeskusta, Seinäjoen Teknoliakeskusta, Finnveraa, Seinäjoen ammatikorkeakoulua, Seinäjoen yliopistokeskusta, toisen asteen oppilaitoksia sekä toimintaryhmiä. Vastauksia palautui yhteensä 37 kpl eli vastausprosentti oli 46 %. Tähän yhteyteen on poimittu omistajanvaihdoksia ja niiden edistämiseen liittyviä huomioita.

Ensinnäkin maakunnan elinkeinotoimijoilla oli positiivinen näkemys yrityskauppojen ja omistajanvaihdosten kehityksestä lähivuosien aikana. Kuten seuraavasta taulukosta käy ilmi, elinkeinotoimijat uskoivat näiden kehittymiseen kaikkein eniten lähivuosien aikana. Asteikolla 1–5 (1=vähenee voimakkaasti, 5=lisääntyy voimakkaasti) keskiarvo oli peräti 4,1. Vastaajista 92 % uskoi, että omistajanvaihdokset ja yrityskaupat lisääntyvät joko jonkin verran tai voimakkaasti.

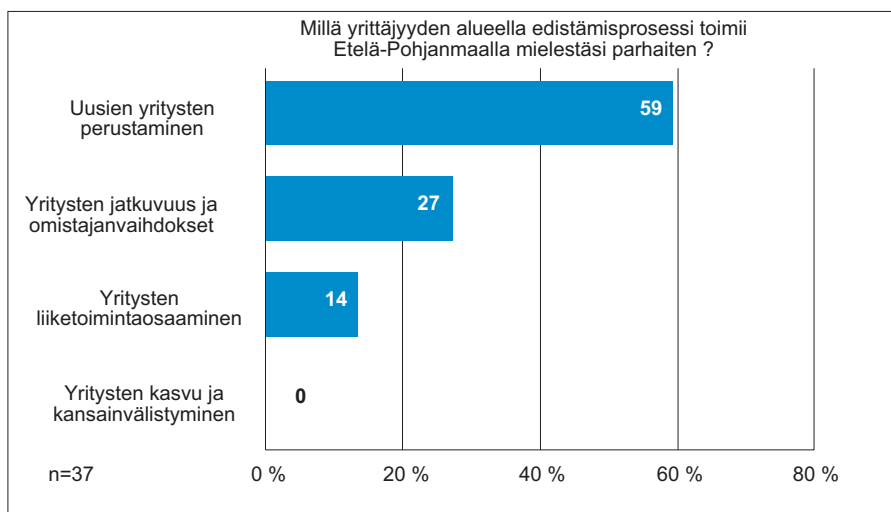
Taulukko 11. Elinkeinotoimijoiden arviot yritysten laadun ja määrän kehityksestä Etelä-Pohjanmaalla (Varamäki toim. 2010)

Arviot yritysten laadun ja määrä kehityksestä Etelä-Pohjanmaalla lähivuosien aikana	Lisääntyy voimakkaasti 5	Lisääntyy jonkin verran 4	Säilyy nykyisellä tasolla 3	Vähenee jonkin verran 2	Vähenee voimakkaasti 1	Kaikki vastaajat (n=37)	Maakunnallinen toimija (n=24)	Paikallinen toimija (n=11)
	% vastaajista					Keskiarvo 1–5		
Kansainvälisyys	8	81	11	0	0	4,0	4,0	3,9
Tutkimus- ja kehittämispanostukset	11	62	27	0	0	3,8	3,8	4,0
Liikevaihto	5	86	8	0	0	4,0	3,9	4,1
Kannattavuus	6	50	39	6	0	3,6	3,5	3,6
Asiantuntija-palvelujen käyttö	8	73	14	5	0	3,8	3,9	3,8
Yritysten kokonaislukumäärä	3	30	43	24	0	3,1	3,0	3,5
Yrityskaupat, yritysten omistajanvaihdokset ja sukupolvenvaihdokset	22	70	5	3	0	4,1	4,1	4,0

Elinkeinotoimijoita pyydettiin valitsemaan omasta mielestään lähitulevaisuuden tärkein kehittämispanostuksen kohde Etelä-Pohjanmaalla. Vastaajista 41 % nosti yritysten kasvun ja kansainvälistymisen tärkeimmäksi kohteeksi. Toiseksi tärkeimmäksi kehittämispanostusten kohteeksi nousi yritysten liiketoimintaosaamisen kehittäminen (35 % piti tätä tärkeimpänä). Yritysten jatkuvuuden ja omistajanvaihdosten edistämisen nosti vastaajista 19 % tärkeimmäksi. Vain 5 % piti uusien yritysten perustamista tärkeimpänä kohteena. Omistajanvaihdosten ja liiketoimintakauppojen osalta kysyttiin erikseen, mitä osa-aluetta tämän prosessin suhteen erityisesti pitäisi kehittää. Vastaukset jakautuivat melko tasaisesti kolmen vaihtoehdon kesken. Vastaajista 36 % piti yritysten liiketoimintojen kehittämistä ylipäänsä tärkeimpänä kohteena, 33 % yrittäjien kannustamista ostajaehdokkaiden kartoittamiseen riittävän ajoissa ja 28 % yrittäjien kannustamista ostamaan kannattavaa liiketoimintaa. Vain 3 % piti tärkeimpänä omistajanvaihdospalvelujen kehittämistä. Todennäköisesti viimeksi mainittu ei saanut enempää yksösmainintoja, kun sen katsotaan näistä neljästä vaihtoehdosta olevan parhaimmalla tolalla ja toisaalta tämäkin barometri osoittaa, että ennen kaikkea tarvitaan yrittäjien omaa aktiivisuutta. (Varamäki toim. 2010)

Elinkeinotoimijoiden näkemyksen mukaan uusien yritysten perustamisen edistämisen prosessi toimii parhaiten tällä hetkellä Etelä-Pohjanmaalla. Lähes 60 % vastaajista oli valinnut tämän yksössijalle. Edistämisen prosessia pyydettiin arvioimaan mm. sen mukaan, miten edistäjien keskinäinen yhteistyö ja työnjako toimivat ja kuinka sujuvaa palveluprosessi on asiakkaan näkökulmasta. Omistajanvaihdosten edistämisen edistämisen prosessia piti 27 % vastaajista parhaiten toimivana edistämisen prosessina. Kukaan ei ollut valinnut yritysten kasvun ja kansainvälistymisen

prosessia parhaiten toimivaksi. Edellä juuri kasvun ja kansainvälistymisen edistäminen saikin eniten kannatusta tärkeimmäksi tulevaisuuden kehittämisspanostuksen kohteeksi ja uusien yritysten perustamisprosessi vähiten.



Kuvio 40. Elinkeinotoimijoiden arviot yrittäjyyden edistämisprosessin toimivuudesta parhaiten. (Varamäki toim. 2010)

Avoimissa vastauksissa tuotiin seuraavia seikkoja, miten yritysten jatkuvuutta ja omistajanvaihdoksia pitäisi jatkossa edistää. Useissa kommentteissa tuotiin esiin se, että yritysten jatkuvuuden ja omistajanvaihdosten edistämisprosessi on jo nyt hyvällä mallilla. Kehittämisehdotukset voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: (1) ovpalvelujen varmistaminen pitkällä aikavälillä, (2) yritysten myyntiin ja luopumiseen liittyvät toimenpiteet eli myyntikunnostus, selkeämpi julkitulo myytävien yritysten suhteen, luopujien valmennus sekä (3) yritysten ja liiketoimintojen ostamiseen ja ennen kaikkea ostamiseen uskallukseen liittyvät kehittämistoimenpiteet. Alla vielä yksityiskohtaisemmin mainintojen määrät eri teemoihin:

- Yritysten myyntikunnostus 5 mainintaa
- Pysyvämmän omistajanvaihdosten edistämispalvelujen varmistaminen 4 mainintaa (lisäksi maininta erikseen siitä, että miten nämä palvelut taataan myös maakunnan reuna-alueilla)
- Luopujien henkinen valmennus 3 mainintaa
- Myynnissä olevien yritysten rohkeampi julkitulo 3 mainintaa
- Uskallus ostaa yrityksiä 2 mainintaa
- Jatkaajiin panostaminen riittävän ajoissa 2 mainintaa

3.3 Toimenpide-ehdotukset omistajanvaihdosten edistämiseksi

3.3.1 Doktriinin muutos

Omistajanvaihdoksiin liittyen meillä on edelleen vallalla se käsitys, että yrittäjän tullessa eläkeikään hänen yritykselleen sellaisenaan pitäisi jostain löytyä jatkaja. Tosiasia on kuitenkin se, että läheskään kaikkiin eläkkeelle jäävien yrittäjien yrityksiin ei löydy jatkajia omasta perheestä tai ulkopuolelta. Omasta perheestä jatkaja on viimeisimmän barometrin mukaan löytymässä 27 prosentille yrityksistä. Ulkopuolisille yrityksensä myyntiä suunnittelee 32 prosenttia. Suhteellisen harvalle yritykselle sellaisenaan ostajaa kuitenkaan löytyy. Liiketoimintojen ostaminen ja myyminen pitäisi saada olennaiseksi osaksi yritysten strategista kehittämistä Etelä-Pohjanmaalla. Tämä tarkoittaa sitä, että toisaalta pitäisi saada liiketoimintakaupat nykyistä vahvemmin ikääntyvien yrittäjien yritysten ja niiden liiketoimintojen kehittämiseen ja toisaalta tuoda liiketoimintakaupat ja yrityskaupat yleensäkin osaksi kaiken ikäisten yrittäjien yritysten strategista kehittämistä.

Viimeaikainen yrityskauppatutkimus, EU:n elinkeinopolitiikan uudet painotukset (Euroopan komissio 2006a; 2006b), Suomen kansallisen elinkeinopolitiikan uuden linjaukset ovat tuomassa yritys- ja liiketoimintakauppoja yritysten kehittämis- ja kasvukeskustelun keskiöön. Eri tutkimukset osoittavat, että yritysostot ovat edullisin, nopein, varmin tai jopa ainoa tapa saada aikaan kasvua. Tulosten vaihtelu riippuu tutkimuksen viitekehystä, tutkimuksen kohteesta ja näkökulmasta omistajanvaihdokseen.

Yritysten toimintaympäristö on Etelä-Pohjanmaalla muuttunut niin, että omistajanvaihdosten palveluprosessin kehittämistarpeita tulee tarkastella entistä enemmän liiketoimintaa kehittävien ja kasvattavien yrittäjien näkökulmasta. Tämä uusi näkökulma tuo mukanaan monia uusia haasteita niin tutkimukseen, koulutukseen, kehittämiseen kuin koko omistajanvaihdoksen palveluprosessiin. Omistajanvaihdostutkimuksen kohderyhmäksi tulee ottaa myös potentiaalisessa ostajajäissä olevat yrittäjät eli 30–50 -vuotiaat. Huomiota tulee kiinnittää yritysten strategisen johtamisen uudistamiseen niin, että yritysostot vakiinnuttavat asemansa osana yritysten toimintaa. Omistajanvaihdoskoulutusta tulee suunnata opiskelijoiden, yritystoimintaa suunnittelevien ja asiantuntijoiden lisäksi nykyisille yrittäjille. Kehittämistoimien suunnitteluun osallistuvien tahojen joukkoon tulee ottaa yritysten kasvusta ja kehittämisestä nyt vastuussa olevat organisaatiot ja toimijat. Yrityskauppalvelujen kehittämisessä on huomioitava erityisesti ostajien tarpeet. Omistajanvaihdosten palveluprosessin vaiheiden (Kangas 2010) osalta vaiheet 1 ja 2 eli palvelujen organisointi ja johto sekä herättelyvaihe tulee

täsmentää myös ostajan näkökulmasta. Ja vielä yrityskauppojen toteutustavoissa tulee vielä entistäkin voimakkaammin ottaa huomioon yrityskaupan jälkeisen uuden liiketoiminnan kehittymismahdollisuudet.

Yritys- ja liiketoimintakaupoista on mahdollista saada Etelä-Pohjanmaan elinkeinoelämän dynamiikan kehittämisen painopistealue. Yrityskauppoja hyödyntämällä alueen yritysten liiketoimintamallit voivat tehokkaasti kehittyä vastaamaan uudistuneen toimintaympäristön vaatimuksia.

3.3.2 Toimenpide-ehdotuksia innovaatioketjun sekä palveluprosessin näkökulmasta

Alueellisen innovaatioketjun näkökulmasta minkä tahansa asian edistäminen tuottaa parhaita tuloksia, kun koko ketju on valjastettu edistämään tiiviissä yhteistyössä samaa päämäärää organisaatorajoista riippumatta. Innovaatioketjun osat ovat tutkimus (perus- ja soveltava), kehittämistyö, koulutus, asiantuntijapalvelut sekä rahoitus. Kuten raportissa on jo aiemmin todettu, pelaa tämä prosessi omistajanvaihdosten osa-alueella erinomaisesti Etelä-Pohjanmaalla myös ulkoisten evaluointien mukaan (mm. Kangas 2010). Ohjelmakauden vaihtumisista johtuen kehittämishankkeissa on ollut hiljaisempaa aikaa pari viime vuotta, mutta toimenpiteet ovat taas aktivoitumassa. Seuraavassa on läpikäyty nykytilaa sekä toimenpide-ehdotuksia innovaatioketjun sekä palveluprosessin (palvelujen organisointi ja johto, herättelyvaihe, valmistautuminen, omistajanvaihdosten toteuttaminen, haltuunotto ja kehittämisvaihe) näkökulmasta.

Tutkimus

Tutkimuksen saralla on tarpeen edetä kahdella rintamalla. Jatkossakin tarvitaan säännöllisesti, noin kolmen vuoden välein, toteutettavaa omistajanvaihdosbarometriä. Valtakunnallista omistajanvaihdosbarometriä on jo vuosia suunniteltu toteutettavaksi, mutta toistaiseksi barometriä ovat toteuttaneet Etelä-Pohjanmaan lisäksi vain yksittäiset maakunnat. Vertailutiedon saamiseksi valtakunnallinen toteutus olisi välttämätöntä. Olisi hyvä pyrkiä siihen, että mikäli Etelä-Pohjanmaan seuraava omistajanvaihdosbarometri toteutetaan vuonna 2013, tehtäisiin samalla koko valtakunnassa vastaava barometri. Tämä luonnollisesti edellyttää asiaan tarttumista esimerkiksi Suomen Yrittäjien ja muiden aluejärjestöjen osalta.

Tärkeää on myös säännöllisesti arvioida toteutettuja hankkeita ja toimenpiteitä sekä arvioida palveluprosesseja eri osapuolten ja ensisijaisesti tietysti asiakkaiden eli yritysten näkökulmasta. Etelä-Pohjanmaalla toteutettiin hankkeiden arviointi

vuonna 2007 edellisen ohjelmakauden päätteeksi (Varamäki toim. 2007). Hiljattain valmistui myös valtakunnallinen omistajanvaihdosten palveluprosessien evaluointi (Kangas 2010). Jatkossa esimerkiksi omistajanvaihdosbarometrien yhteyteen on mahdollisuus liittää laajempiakin hanke- ja prosessiarviointeja, joiden kohteena olisivat yritysten lisäksi myös hanketoteuttajat sekä rahoittajat.

Omistajanvaihdosbarometrin lisäksi tarvitaan myös syvällisempää uusien foku-soitujen aihealueiden tutkimusta. Aiemmin esitelty doktriinin muutos tarkoittaa myös tutkimuksen saralla samaan aiheeseen tarttumista. Yrityskauppojen ja yritysostoa suunnittelevien yrittäjien tutkimus puuttuu paitsi Etelä-Pohjanmaalta niin koko Suomesta. Tarvitaan tutkimusta yritys- ja liiketoimintakaupoista sekä toteutuneiden kauppojen osalta että yritysostoa suunnittelevien yrittäjien osalta.

Eräs haaste omistajanvaihdosten tutkimisessa ja ylipäänsä systemaattisessa pääsyssä omistajanvaihdostapausten äärelle on, kun omistajanvaihdokset eivät kirjaudu mihinkään yhteiseen julkiseen tietokantaan. Tarvitaan tutkimushanketta, missä ensimmäiseksi koottaisiin tiedot toteutuneista omistajanvaihdoksista Etelä-Pohjanmaalla viimeisen viiden vuoden ajalta sekä a) julkisista lähteistä saatavien tietojen avulla (esim. Talouselämä-lehdessä olleet kaupat viimeisen viiden vuoden ajalta) että toisaalta b) haravoimalla ”puskaradion” (kunnalliset elinkeinotoimijat, tilitoimistot, Finnvera, ELY-keskus, pankit) kautta kaikki tiedossa olevat omistajanvaihdokset (sukupolvenvaihdokset, yrityskaupat, liiketoimintakaupat). Tämän jälkeen pitäisi case- sekä pitkittäistutkimuksen menetelmin analysoida, miten yrittäjämäisesti yritysten liiketoimintaa on kehitetty ja miten se on kehittynyt omistajanvaihdoksen jälkeen sekä laadullisin että taloudellisin mittarein. Edelleen 50 + omistajanvaihdosbarometrin rinnalle tarvitaan 30–50-vuotiaille suunnattavaa tutkimusta, jonka tavoitteena on selvittää, miten alle 50-vuotiaat yrittäjät suhtautuvat yritysten tai liiketoimintojen myymiseen, ostamiseen sekä yrittäjämäiseen kehittämiseen.

Omistajanvaihdoksen palveluprosessin yksi tärkeä vaihe on herättely ja tutkimuksen tehtävä on myös toteuttaa sitä roolia. Unilukkarin ja asennemuokkaajan rooli tulee tutkimuksen kautta esiin kahdella tavalla. Ensinnäkin yrittäjän saama kysely / haastattelu aktivoittaa yrittäjän pohtimaan annettua aihealuetta ja tästä ehkä jää itämään ajatuksia myöhempiä toimenpiteitä varten. Toisaalta tutkijoiden tehtävä on popularisoida tutkimustuloksia yrittäjien kielelle ja tuotava näitä medioissa esiin.

Koulutus ja kehittäminen

Etelä-Pohjanmaalla omistajanvaihdos- ja yrityskauppakoulutusta sekä kehittämishankkeita on toteutettu jo vuosia ja valtakunnan mittakaavassa maakunnassa toteutetut eri toimet ovat olleet varsin edistyksellisiä. Koulutus- ja kehittämishankkeet on suunnattu omistajanvaihdosten asiantuntijoille (yritysneuvojille, tilitoimistoille sekä muille aiheen parissa työskenteleville), jatkajille ja ostajille sekä myyjille ja luopujille. Asiantuntijoiden kouluttamiseen suunnattu iso panostus on ollut perusteltua, koska on haluttu kouluttaa ja kehittää heitä, jotka työssään joutuvat auttamaan yrittäjiä omistajanvaihdosprosessien läpiviemisessä. Omistajanvaihdosten edistämiseen hankerahoja edellisellä ohjelmakaudella käytettiin n. 1,5 M€. Ohjelmakauden vaihtuminen on näkynyt hiljaiselona parin vuoden ajan koulutus- ja kehittämishankerintamalla, mutta koulutukset ovat uudestaan aktivoitumassa.

Yritysten omistajanvaihdosten osalta toimintaympäristön ja doktriinin muutoksen tulisi näkyä myös koulutus- ja kehittämishankkeissa. Olemassa olevia palveluja ja toimintatapoja tulee kehittää huomioiden aikaisempaa enemmän myös ostajien ja jatkavien yritysten liiketoiminnan kilpailukyvyyn edistämisen tarpeita. Lisäksi uudet, yritysten omistajanvaihdokset kasvuun ja kehittämiseen liittyvät kehittämishankkeet tulee saada nopeasti käyntiin, jotta käynnissä olevan ohjelmakauden rahoitusta ehditään hyödyntämään palveluprosessin uudistamisessa.

Kehittämisen painopisteenä jatkossa tulee olla koulutusten sisäisen ja koulutusten välisen systematiikan lisääminen sekä eri kohderyhmien tarpeiden huomioiminen. Esimerkiksi koulutuspalveluja tarjoavien ja niitä rahoittavien tahojen vuosittaiset tapaamiset, joissa sovitaan tulevien toimenpiteiden sisältöjen ja kohderyhmien päälinjoista, osaltaan voisivat auttaa tämän tavoitteen saavuttamisessa. Opiskelijat ja yritystoiminnan aloittamista suunnittelevat tarvitsevat sekä lyhyt- että pitkäkestoista koulutusta yrityskaupoista, liiketoiminnan ostamisesta ja ostetun liiketoiminnan kehittämisestä. Nykyisten yrittäjien johtamisen kehittämiseen yrityskauppaosaamisen näkökulmasta tulee olla tarjolla juuri tälle kohderyhmälle ja juuri tähän tarkoitukseen suunniteltuja intensiivikursseja. Eläkeikää lähestyville yrittäjille suunnattuja omistajanvaihdosiltoja ja aktiivisen yrittäjäuran jälkeisiä rooleja esitteleviä intensiivikoulutuksia tulee olla myös tarjolla. Omistajanvaihdosteemaan liittyvät asiantuntijat tarvitsevat myös juuri heille suunnattua koulutusta. Näitä asiantuntijaryhmiä ovat mm. tilitoistoissa työskentelevät, yrityspalveluorganisaatioiden avainhenkilöt ja omistajanvaihdosasiantuntijat.

Kaiken kaikkiaan isona asiana yritysten kasvun edistämisen palveluprosessi ja omistajanvaihdosten edistämisen palveluprosessi pitäisi saada nykyistä enemmän

kohtaamaan toisensa maakunnassa. Kuten edellä todettiin, omistajanvaihdosten palveluprosessi ei tarkoita pelkästään eläkkeelle jäävien yritysten jatkuvuuden turvaamista, vaan jatkossa entistä enemmän myös ostajien eli yritystoimintaa kasvattavien näkökulman huomioimista.

Omistajanvaihdospalvelujen organisointi ja johto

Yritysten omistajanvaihdosten palveluprosessin kehittäminen pohjautuu nykyisellään lähtökohtaisesti siihen, että maakunnallinen vastuuorganisaatio on pitkäjänteisesti vastannut tästä yrittäjyyden edistämisen ydinprosessista yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Tämä toimintatapa on osoittautunut tuloksia tuottavaksi ja samalla linjalla on syytä jatkaa. Omistajanvaihdosfoorumin toiminta on uudelleen aktivoitunut ja sen toimintaa on syytä pitää jatkossakin vireänä. OV-neuvontapiste toimii tällä hetkellä ELY-keskuksen myöntämän hankerahoituksen sekä Etelä-Pohjanmaan Yrittäjien omarahoituksen turvin ja tämä kaipaa pysyvämpää ratkaisua. Ov-neuvontapisteen pitkäjänteinen kehittäminen edellyttäisi hankkeista riippumatonta rahoituspohjaa. Eri yhteyksissä tulee esille, että asiakkaat tarvitsisivat maakunnassa ensikäden yhteydenottoapisteiden niin yrityksen perustamisvaiheessa kuin myös kasvuun, kansainvälistymiseen sekä omistajanvaihdoksiin liittyen. Herää kysymys, onko tällaisen superpisteen aikaansaaminen mahdotonta, mistä nämä kaikki em. palvelut olisivat saatavissa samasta paikasta?

Etelä-Pohjanmaalla on jo käynnistetty toimenpiteet maakunnallisen palvelukonseptin käyttöön ottamiseksi yritysten perustamiseen liittyvissä asiantuntijapalveluissa. Omistajanvaihdosten palveluprosessin näkökulmasta lähitulevaisuudessa seuraavan maakunnallisen palvelukonseptin teema tulisi olla mikroyritysten omistajanvaihdokset. Mikroyritysten omistajanvaihdokset tulisi voida hoitaa ammattitaitoisesti ja kustannustehokkaasti. Ammattitaitoisesti siksi, että myös hyvin pienten, mukaan lukien yhden hengen yritysten, omistajanvaihdoksella on yleensä varsin suuri merkitys omistajanvaihdoksen eri osapuolille eli myyjälle ja ostajalle sekä usein myös kaupan kohteena olevan liiketoiminnan asiakkaille ja sidosryhmille. Kustannustehokkuusvaatimus johtuu palvelutapahtumien suuresta määrästä ja niihin käytettävissä olevien taloudellisten resurssien niukkuudesta. Kilpailu julkisten toimijoiden rahoituksesta on jo varsin kovaa eri teemojen välillä ja samaan aikaan julkisen talouden tilanne on edelleen kiristymässä. Lisäksi mikroyritysten liiketoiminnan taloudellinen tulos asettaa omat rajoitteensa yrityskauppaan tarvittavan asiantuntemuksen kustannuksille. Kuten tästäkin barometrasta käy ilmi, on yksi iso yksittäinen ryhmä yhden hengen toiminimellä toimivat yritykset ja he olivat kaikkein tyytymättöimpiä sekä omistajanvaihdospalveluihin että saamansa tiedon määrään. Heidän omistajanvaihdospalvelunsa tuotteistaminen tulisi olla osa mikroyritysten palvelukonseptia.

Edelleen on syytä huomioida, että merkittävässä osassa omistajanvaihdosteemassa mukana olevilla asiantuntijoilla on omia valtakunnallisia ja jopa kansainvälisiä yhteistyö- ja kehittämistoimia ja myös näiden antia tulee aloitteellisesti itse kunkin asiantuntijan hyödyntää omassa roolissaan koko maakunnan parhaaksi.

Seuraavassa taulukossa on tiivistetysti analysoituna omistajanvaihdospalvelujen organisointiin, tutkimukseen kehittämiseen sekä koulutukseen liittyvää nykytilaa sekä kehittämisen painopisteitä tulevaisuudessa. Lisäksi taulukossa on ehdotuksia vastuutahoista.

Taulukko 12. Toimenpide-ehdotukset omistajanvaihdospalvelujen organisointiin, tutkimukseen kehittämiseen sekä koulutukseen.

Innovaatioketjun osa-alue	Nykytila	Kehittämisen painopisteet jatkossa	Vastuutaho
Palvelujen organisointi ja johto (vastuutahon määrittely ja yhteisen tahtotilan muodostaminen)	<p>Maakunnallinen vastuutaho on Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät</p> <p>Maakunnallinen ov-neuvontapiste hankerahoituksen varassa</p> <p>Omistajanvaihdosfoorumi varmistaa yhteisen tahtotilan maakunnassa</p> <p>Omistajanvaihdosten palveluprosessin kehittämisessä on ollut kansallista ja kansainvälistä yhteistyötä</p>	<p>Jatkossakin oltava maakunnallinen vastuutaho</p> <p>Ov-neuvontapisteen asema tulee vakiinnuttaa osana yrityspalvelujärjestelmää</p> <p>Omistajanvaihdosfoorumin toimintaa jatkettava (kokoon-tuminen 2-4 krt/v)</p> <p>Yhteistyötä tulee jatkaa sekä kansallisella että kansainvälisellä tasolla</p> <p>Mikroyritysten omistajanvaihdosten maakunnallinen palvelukonsepti (esim. yhden hengen toiminimien ov-palvelun tuotteistus)</p>	<p>Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät ja ELY-keskus</p> <p>Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät ja ELY-keskus</p> <p>Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät</p> <p>OV-asiantuntijat</p> <p>ELY-keskus</p>
Omistajanvaihdos-tutkimus	Tutkimus tukee kehittämistyötä	<p>OV-barometri joka 3. vuosi (seuraava 2013, valtakunnallinen vertailututkimus olisi tarpeen)</p> <p>Toteutuneiden yrityskauppojen pitkittäistutkimus</p> <p>Yrityskauppa (osto & myynti) barometri (30-50 v yrittäjät)</p>	<p>SeAMK</p> <p>SeAMK</p> <p>SeAMK</p>
Omistajanvaihdoskoulutus	<p>Yrityskaupan perusteet toteutetaan lähes vuosittain SeAMKissa</p> <p>Yksittäisiä muita koulutuksia</p> <p>Jatkajien oppisopimus-koulutus sekä yrittäjien ammattitutkinto</p>	<p>OV-koulutuksen systemaatiikkaa on vahvistettava huomioiden ostajien/jatkajien, myyjien/luopujien ja eri asiantuntijoiden tarpeet</p> <p>Kouluttajien vuosittaiset tapaamiset, missä sovitaan järjestettävästä koulutuksesta</p>	<p>SeAMK, Sedu Aikuiskoulutus & Suomen Yrittäjäopisto</p>

Herättely- ja valmistautumisvaihe

Herättelyvaiheen tavoitteena on saada yrittäjät oivaltamaan, että omistajanvaihdosta pitää suunnitella riittävän pitkällä aikavälillä. Omistajanvaihdosillat eri seutukunnilla sekä lukuisat kirjoitukset aiheesta eri medioissa ovat edustaneet maakunnassa herättelyn funktiota. Omistajanvaihdosteeman esillä pitäminen maakunnallisessa mediassa saa hyvää palautetta sekä ostajilta, myyjiltä että asiantuntijoilta. Yrittäjien omassa lehdessä teema on ollut erittäin hyvin esillä, mutta maakuntalehdessä parin viime vuoden aikana teema on saanut melko vähän huomiota ja tähän olisi hyvä panostaa jatkossa. Omistajanvaihdosillat ovat osaltaan paitsi lisänneet osallistujien tiedon määrää niin myös laatua. Osallistujien suhtautuminen omistajanvaihdokseen on kehittynyt realistisempaan suuntaan. Lisäksi on usein todeksi havaittu, että paikalle tulevat ne, jotka kokevat asian juuri nyt ajankohtaiseksi. Vuosittain teema tulee uusille yrittäjille ensimmäistä kertaa ajankohtaiseksi. Näin ollen omistajanvaihdosillojen pitäminen paikkakunnittain 1–3 vuoden välein on perusteltua.

Omistajanvaihdoksen valmistautumisvaiheeseen kuuluvat toisaalta yrityksen valmistelu omistajanvaihdokseen sekä toisaalta yrittäjän henkinen valmistelu yrityksestä luopumiseen. Henkistä valmistautumista varten Etelä-Pohjanmaalla on hyödynnetty mm. psykologin puheenvuoroja erilaisissa yrittäjien tilaisuuksissa ja näitä on syytä jatkaa. Valmistautumisvaiheessa maakunnallinen omistajanvaihdosten neuvontapiste on paikka, mihin yrittäjä voi ottaa yhteyttä. Ov-neuvontapisteestä on oltu viime aikoina aktiivisesti yrityksiin päin yhteydessä erilaisissa kyselyissä saatujen yhteydenottopyyntöjen perusteella. Valmistautumisvaiheen tärkein tehtävä on omistajanvaihdossuunnitelman tekeminen. Neuvontapisteen lisäksi suunnitelman toteuttamiseen käytetään yksityisiä asiantuntijayrityksiä.

Kaikkein tärkein asia omistajanvaihdoksissakin on, että yritykset olisivat itse aktiivisempia asian hyväksi toimimisessa. Tämä barometri osoittaa, että edelleen esimerkiksi perheissä ei liiaksi keskustella lasten kanssa yrityksen ja lasten omista tulevaisuuden näkymistä. Ostajaa yritykselle ei myöskään löydy, mikäli yrittäjä sitä vain tykönään odottelee saapuvaksi. Mitkään ulkopuoliset tahot eivät pysty hoitamaan eteläpohjalaisille yrityksille jatkajia, mikäli yritykset eivät itse tee hanakasti asian eteen töitä.

Omistajanvaihdoksen toteuttaminen ja sen jälkeinen haltuunottovaihe

Varsinaiseen omistajanvaihdosvaiheeseen sisältyy jatkajan / ostajan etsintä ja yrityksen myynti tai muu luovutus seuraajalle. Toteuttamisprosessiin sisältyviä tärkeitä osa-alueita ovat yrityksen arvonnäyttö, rahoitus sekä verotus.

Jatkajan löytämiseksi maahamme on perustettu noin 50 kauppapaikkaa nettiin ja siitä huolimatta myyjien ja ostajien kohtaaminen on suurin haaste. Etelä-Pohjanmaalla on pitkään toiminut Etelä-Pohjanmaan Yrittäjien oma yrityskauppa.net, joka yhdistää alueelliset asiantuntijat, myyntikohteet ja ostajaehdokkaat. Tämän tarkoituksena on ollut laajentua oman alueen ulkopuolelle, mutta eteneminen tässä on ollut hidasta (Kangas 2010). Yrityskauppapaikan toimintaa ja kehittämistä on kuitenkin syytä jatkaa samalla selvittäen yhteistyömahdollisuudet ja mahdollinen yhdistyminen Yrityspörssin kanssa. Ammattimaisuuden ja osaamisen tason lisäämiseksi Yrityskauppa.net palvelussa yhteistyötä eri omistajanvaihdosasiantuntijoiden kanssa on hyvä vahvistaa edelleen. Onnistuneita yrityskauppoja tutkittaessa taustalta usein löytyvät omat osaavat asiantuntijat sekä myyjältä että ostajalta. Kauppapaikan lisäksi on pohdittava, miten tieto ostajista ja myytävistä kohteista paremmin saataisiin liikkumaan ja kohtaamaan esimerkiksi hyödyntämällä yrittäjää lähellä toimivia asiantuntijoita (esim. tilitoimistot) nykyistä enemmän.

Senioriteettia lähestyville yrittäjille tulee nykyistä tehokkaammin viestiä ja tarjota mahdollisuuksia uusiin mielenkiintoisiin ja heidän elämäntilanteeseen sopiviin rooleihin. Tämän asian voisi sijoittaa myös ns. herättelyvaiheeseen ja valmistautumisvaiheeseen, koska yritystoiminnasta luopumisen ajatus voi saada lisää motivaatiota ja vauhtia, kun luopujalle on tiedossa yrittäjyyden jälkeen muuta mielenkiintoista tehtävää. Kokemukset mentori- ja advisory board (AB, asiantuntijaryhmä) -työskentelystä sekä yritysten hallitustyöskentelyn kehittämisestä osoittavat, että niistä on todellista hyötyä sekä palveluja käyttäville yrittäjille että toimintaan osallistuville. Omistajanvaihdosbarometrin tulosten pohjalta tilanne näyttää pysyvän vuodesta toiseen sikäli haasteellisena, että osittain tai kokonaan eläkkeelle jääviä yrittäjiä olisi näistä rooleista kiinnostuneina paljon enemmän kuin mitä heille voidaan mahdollisuuksia tarjota. Sekä kasvuyrittäjyyden että senioriyrittäjyyden näkökulmasta Etelä-Pohjanmaalla tulee jatkaa toimenpiteitä mentori- ja AB-toiminnan sekä hallitustyöskentelyn lisäämiseksi ja kehittämiseksi yrityksissä. Ainakin AB-toiminnan ja mentoritoiminnan osalta on jonkinlaisia nimilistojakin olemassa.

Toteutuneista omistajanvaihdoksista leviää yrittäjien keskuuteen viestejä sekä onnistumisista että epäonnistumisista. Nämä käsitykset perustuvat pääsääntöi-

sesti mielikuviiin. Tutkittua numeerista aineistoa yrityskauppojen onnistumisesta ei Etelä-Pohjanmaalla ole käytettävissä. Jatkossa olisi välttämätöntä lisätä sekä omistajanvaihdosasiantuntijoiden osaamista että heidän osaamisensa hyödyntämistä yrityskaupoissa. Näin voidaan osaltaan vahvistaa yrittäjien mielikuvia yrityskauppojen onnistumisesta ja tätä kautta houkuttaa yrityksen myyjiä ajoissa markkinoille ja lisätä yritysostojen hyödyntämistä kasvuyrityksissä.

Yrityksen tai liiketoiminnan omistajanvaihdoksen jälkeisen yrityksen kilpailuetu muodostuu eri tekijöistä kuin ennen omistajanvaihdosta. Sekä liiketoimintaosaamisen eri asiantuntijoiden että näiden asiantuntijoiden ja yritysoston tehneiden yrittäjien välistä yhteistyötä on tiivistettävä. Yleisen näkemyksen mukaan muutokset yritysten toimintaympäristössä ovat lisääntymässä ja yksittäiset muutokset ovat aikaisempaa voimakkaampia. Yritysten kilpailukyyn turvaaminen edellyttää jatkossa yrittäjältä kykyä rakentaa voittajatiimejä paitsi yrityksen sisään niin myös yhteistyössä ulkopuolisten asiantuntijoiden kanssa.

Yrittäjien ja opiskelijoiden liiketoimintaosaamiseen liittyvässä koulutuksessa on jatkossa tuotava aikaisempaa painokkaammin esille yrityksen liiketoiminnan ja toimintatapojen kehittäminen myös tulevaisuudessa mahdollisesti tehtävän liiketoiminnan omistajanvaihdoksen näkökulmasta. Käytännössä tämä tarkoittaa huomion kiinnittämistä mm. eri yritysmuotojen tarjoamiin mahdollisuuksiin omistajanvaihdoksen yhteydessä, yrityksen tulokuntoon ja kilpailukykyyn, vuosittain tapahtuvaan suuntaa antavaan yrityksen arvonmääritykseen tilinpäätöksen yhteydessä sekä kaupan kohteena olevan liiketoiminnan tarkasteluun ostajan näkökulmasta.

Seuraavassa taulukossa esitetään palveluprosessin eri osa-alueiden nykytilaa ja kehittämisen painopisteitä tulevaisuudessa. Lisäksi taulukossa on ehdotuksia vastuutahoista.

Taulukko 13. Ehdotukset edistämistoimenpiteiksi omistajanvaihdospalveluprosessin eri osa-alueilla.

Palveluprosessin osa-alue	Nykytila	Kehittämisen painopisteet jatkossa	Vastuutaho
Omistajanvaihdoksen toteuttaminen (ostajien ja myyjien kohtaaminen, arvonmääritys, rahoitus ja verotus)	Yrityskauppapaikkana toimii Yrityskauppa.net Ov-toteuttamiseen liittyviä palveluja ja koulutusta on saatavilla maakunnassa Asiantuntijapalvelujen käyttö saisi olla vielä tiiviimpää; Viestinvaihto tuote on ollut jo pitkään markkinoilla	Palvelun kehittämistä ja markkinointia tulee jatkaa ja selvittää yhteistyömahdollisuuksia/ yhdistymistä Yrityspörssin kanssa Myyjien ja ostajien kohtaamiseen kehitettävä myös muita välineitä Palveluja ja koulutuksia on edelleen kehitettävä ja markkinointia tehostettava Asiantuntijapalvelujen käyttöä olisi nykyistä systemaattisemmin tuettava	Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät ja ELY-keskus Yksityiset ja julkiset toimijat, SeAMK, ELY-keskus, Finnvera ELY-keskus, elinkeinoyhdistöt
Haltuunotto ja kehittämisvaihe (omistuksen, liikkeenjohdollisen vastuun sekä osaamisen siirto, yrityksen jatkokehittäminen)	Liiketoimintaosaamiseen liittyvää koulutusta on tarjolla	Asiantuntijoiden välistä ja asiantuntijoiden ja yritysoston tehneiden yrittäjien välistä yhteistyötä on tiivistettävä	ELY-keskus, kehittämissyhtiöt, SeAMK

Kaiken kaikkiaan Etelä-Pohjanmaalla vallitsee suotuisa ilmapiiri omistajanvaihdosteeman ympärillä ja toimijoiden roolit ovat varsin selkeät. Tämä luo jatkossakin erittäin hedelmällisen maaperän kehittää edelleen omistajanvaihdosten ja yritysten jatkuvuuden palveluprosessia tiiviissä yhteistyössä yritysten kasvuprosessin edistämisen kanssa.

LÄHTEET

- Hautala, T.T. 2006. Osaamisen ja johtajuuden siirto ravitsemisalalan perheyritysten sukupolvenvaihdoksessa. Vaasa: Universitas Wasaensis. Acta Wasaensia 158.
- He, Z.-L. & Wong, P.-K. 2004. Exploration vs. exploitation: An empirical test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science* 15 (4), 481–494.
- Euroopan komissio 2006a. Kasvua ja työllisyyttä edistävän Lissabonin ohjelman täytäntöönpano. Komission tiedonanto neuvostolle, Euroopan parlamentille, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle sekä alueiden komitealle. KOM(2006) 117 lopullinen. Bryssel 14.03.2006
- Euroopan komissio 2006b. Luovutettavien yritysten markkinat. Avointen yritys-kauppamarkkinoiden edistäminen Euroopassa. Euroopan komissio, Yritys- ja teollisuusosaston pääosasto. Yksikkö E.1.
- 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.
- Kangas, E. 2010. Omistajanvaihdospalveluiden valtakunnallinen evaluointi. Manner-Suomen ESR-ohjelma 2007–2013. [Verkkójulkaisu]. Pirkanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. [Viitattu 4.4.2010]. Saatavana: http://www.tem.fi/files/26527/Palveluprosessi_2010_nettti.pdf
- 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 omistajanvaihdokses-ta 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.
- Malinen, P. & Stenholm, P. 2003. Like father like son: transfer of entrepreneurship in Finnish small family business succession context. RENT XVII–Research in Entrepreneurship and Small Business.
- Mandl, I. & Voithofer, P. 2010. Transfer and succession in Austrian family firms. An unpublished paper. Austrian Institute for SME Research.
-

-
- Martin, C. 2000. SME ownership and management change: A business continuity and development perspective. Knowledge Management Centre.
- Niemi, I. 2005. The father, the son and the refreshed spirit. Strategic renewal after family business succession in the context of the textile, clothing, leather and footwear industry. Jyväskylä: University of Jyväskylä. Jyväskylä Studies in Business and Economics 39.
- Pk-yritysarometri: 2/2010. [Verkkójulkaisu]. Helsinki: Suomen Yrittäjät ja Finnvera. [Viitattu 4.5.2010]. Saatavana: http://www.yrittajat.fi/File/17b7733f-5d93-4227-950e-965f313014f6/PK_yritysarometri1_2010.pdf
- 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.
- Sten, J. 2006. Transfers of family businesses to non-family buyers. The selling business family perspective. Helsingfors: Swedish School of Economics and Business Administration. *Ekonomi och samhälle* 160.
- Stenholm, P. 2003. Yrityksen sukupolvenvaihdos ja sen tukeminen. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 7.
- Varamäki, E. 1999. Pk-yritysten tuleva elinkaari - säilyykö Etelä-Pohjanmaa yrittäjämaakuntana? Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B: Raportteja ja Selvityksiä 5.
- Varamäki, E. 2004. Yritysten omistajanvaihdosten keskeiset haasteet – ammattikorkeakoulun rooli yritystoiminnan jatkuvuuden edistämässä. Teoksessa Järvenpää, M. (toim.): Muutoksen kärjessä – Kalevi Karjanlahti 60 vuotta. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 18.
- Varamäki, E. (toim.) 2007. Omistajanvaihdosnäkymät ja yritysten jatkuvuuden edistäminen Etelä-Pohjanmaalla. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 28.
- 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.*
- Ylinenpää, H. 1997. Managing competence development and acquisition in a small manufacturing firms. Luleå: Luleå University of Technology. *Doct.diss. Business Administration and Social Sciences.*
- Yrittäjien tulevaisuuden näkemykset yrityksen omistajanvaihdoksesta Etelä-Pohjanmaalla 2002. Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Markkinatutkimuspalvelut.
-

Yrittäjyyskatsaus 2009. [Verkojulkaisu]. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Työ ja yrittäjyys 54/2009. [Viitattu
15.5.2010]. Saatavana: http://www.tem.fi/files/25013/TEM_54_2009_tyo_ ja_yrittajyys.pdf

Liite 1.

Seinäjoen ammattikorkeakoulu
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Euroopan unioni
Euroopan aluekehitysrahasto
Euroopan sosiaalirahasto



Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus

Arvoisa yrittäjä

Teemme tutkimusta aiheesta *eteläpohjalaisten yritysten jatkuvuus ja tulevaisuuden näkymät*. Nyt viidettä kertaa toteutettavan seurantatutkimuksen taustalla on huoli Etelä-Pohjanmaan säilymisestä yrittäjämaakuntana myös tulevaisuudessa, kun suuri joukko yrittäjistä on saavuttamassa eläkeiän. Tutkimuksen toteuttaa jälleen Seinäjoen ammattikorkeakoulu ja tutkimus rahoitetaan Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksen myöntämällä ESR-rahoituksella. Tuloksia hyödynnetään Etelä-Pohjanmaan yrittäjyyden ja elinkeinoelämän kehittämiseen liittyvissä asioissa.

Miten teistä tuli tämän tutkimuksen kohde?

Olemme poimineet tähän tutkimukseen vastaajiksi kaikki Etelä-Pohjanmaan Yrittäjien yli 50-vuotiaat jäsenyrittäjät.

Vastauksenne ovat luottamuksellisia

Vastaukset tullaan käsittelemään täysin luottamuksellisesti. Vastaukset analysoidaan tilastollisesti kokonaisuutena eikä yksittäisen vastaajan vastauksia tulla julkistamaan missään vaiheessa. Tutkimuksen keskeiset tulokset julkaistaan mm. Pohjalainen Yrittäjä -lehdessä ja lisäksi tuloksia tullaan esittelemään erillisessä seminaarissa.

Vastaaminen

Vastaaminen on helppoa. Riittää, kun rengastatte tai rasitatte sopivimman vaihtoehdon kussakin kysymyksessä. Kysymyksiin ei ole olemassa oikeita tai vääriä vastauksia, kysymme vain mielipiteitänne. **Voitte lähettää vastauksen joko oheisessa vastauspalautuskuoressa, jonka postimaksu on maksettu valmiiksi tai voitte vastata myös netissä osoitteessa www.seamk.fi/omistajanvaihdos2010.** Pyydämme teitä vastaamaan 8.4.2010 mennessä.

Lisätietojen antaminen

Tutkimuksesta ja sen toteutuksesta antaa tarvittaessa lisätietoja tutkijayliopettaja, dosentti Elina Varamäki, elina.varamaki@seamk.fi, puh. 040 830 5189.

Kiitämme Teitä jo etukäteen osallistumisestanne!

Tutkimusterveisin

Elina Varamäki
Tutkijayliopettaja, dosentti
Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Kari Välimäki
Kehittämispäällikkö
Etelä-Pohjanmaan ELY-keskus


Minna Sillanpää
Toimitusjohtaja
Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät

Vipuvoimaa
EU:lta
2007-2013

SELVITYS YRITYKSEN TULEVAISUUDEN NÄKYMISTÄ

Vastatkaa kysymyksiin laittamalla rasti haluamanne vaihtoehdon kohdalla olevaan ruutuun, kirjoittamalla vastaus viivalle tai vastatkaa kysymyksessä annettun ohjeen mukaan. Kysymysten vastausvaihtoehdot eivät ole järjestyksessä, numerointi on tietokoneanalysointia varten.

A. VASTAAJAN JA YRITYKSEN TIEDOT

1) Mikä on syntymävuotenne _____

2) Kuinka monta vuotta olette toiminnut yrittäjänä?
_____ vuotta

3) Mikä on sukupuolenne 1 Nainen 2 Mies

4) Mikä seuraavista vaihtoehdoista vastaa parhaiten koulutustaustaanne?

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

5) Mikä on yrityksenne tämänhetkinen juridinen muoto?

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

6) Mikä seuraavista vaihtoehdoista edustaa parhaiten yrityksenne keskeisintä toimialaa?

- 1 Maa- ja metsätalous
 2 Kauppa (tukku- tai vähittäis)
 3 Elintarviketeollisuus
 4 Metalli- ja koneeteollisuus
 5 Puu- ja huonekaluteollisuus
 6 Muu teollisuus
 7 Rakentaminen ja niihin liittyvät alueet
 8 Kuljetusala
 9 ICT-ala
 10 Asiantuntijapalvelut
 11 Muut palvelut
 12 Sosiaali- ja terveysala
 13 Majointus- ja ravintola-ala
 14 Muu ala, mikä _____

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

- 1 työntekijä
 2 – 4 työntekijää
 5 – 10 työntekijää
 Yli 10 työntekijää

8) Mikä on yrityksenne tämänhetkinen kotipaikkakunta _____

B. TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT

9) Mitkä ovat yrityksenne tavoitteet tulevaisuudessa? Rastittakaa kaikki ne tavoitteet, jotka koskettavat teidän yritystänne.

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

10) Onko yrityksellänne aikomus investoida seuraavan 1-2 vuoden aikana? Voitte rastittaa useamman vaihtoehdon.

- 1 Toimitiloihin
 2 Koneisiin ja laitteisiin
 3 ATK-ohjelmiin
 4 Henkilökunnan osaamiseen
 5 Jokin muu, mikä _____
 6 Ei ole aikomus investoida

11) Missä ovat yrityksenne kehittämisen painopisteet tällä hetkellä

ei lainkaan
painopiste

vahva
painopiste

Uuden sukupolven tuotteiden/ palveluiden kehittäminen.....	1	2	3	4	5
Olemassa olevien tuotteiden/palvelujen valikoiman kasvattaminen.....	1	2	3	4	5
Uusien markkina-alueiden löytäminen...1	2	3	4	5	
Uusien teknologioiden omaksuminen....1	2	3	4	5	
Olemassa olevien tuotteiden/palvelujen laadun parantaminen.....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

C. LIIKETOIMINNAN JATKUVUUS

12) Mikä on/ajattelette olevan yrityksenne tulevaisuuden jälkeen, 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 _____

13) Oletteko miettinyt yrityksenne mahdollista jatkajaa sen jälkeen, kun aiotte itse jäädä eläkkeelle?

- 1 En ole miettinyt yritykseni jatkajakysymystä
 2 Kyllä, olen miettinyt jatkajakysymystä

14) Onko yrityksenne jatkaja jo tiedossa?

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

Kysymyksiin 15-17 vastaavat vain ne, joilla jatkaja on jo tiedossa. Muut voivat siirtyä kysymyksen 18.

D. JATKAJAN VALMISTAUTUMINEN

15) 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? _____

16) 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	
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	
Yrityksen taloushallintoon perehtyminen	1 2 3 4 5	
Yleinen perehtyminen toimialaan	1 2 3 4 5	

17) Jos yrityksenne jatkaja on jo tiedossa, mistä jatkaja 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 18 ja 19 vastaavat vain ne, jotka ovat etsineet jatkajaa, mutta eivät ole vielä löytäneet? Muut voivat siirtyä kysymykseen 20.

18) Kuinka aktiivisesti olette etsinyt / etsitte yrityksellenne jatkajaa?

En lainkaan 1 2 3 4 5 Erittäin aktiivisesti

19) Jos olette jo etsinyt yrityksellenne jatkajaa, mitä seuraavista keinoista olette käyttäneet? Valitkaa ne vaihtoehdot, joita olette jo käyttäneet.

- 1 Internet-palvelujen / yritysörssin 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

E. OMISTAJANVAIHDOKSEN HAASTEET

20) Miettiessänne omistajanvaihdosta omalla kohdallanne, mitkä asiat ovat olleet/ajattelisitte suurimmiksi ongelmiksi? Valitkaa korkeinaan kolme suurinta ongelmaa merkitsemällä suurimman ongelman kohdalle 1, toiseksi suurimman kohdalle 2, ja kolmanneksi suurimman kohdalle 3.

- ___ 1 Jatkajan löytyminen
 ___ 2 Rahoitus
 ___ 3 Verotus
 ___ 4 Paperisota ym. byrokraatia
 ___ 5 Yrityksen arvon määrittäminen
 ___ 6 Yrityksestä luopumisen vaikeus
 ___ 7 Osaamisen siirtäminen jatkajalle
 ___ 8 Omien lasten tasapuolinen kohtelu
 ___ 9 En tunne / tiedä riittävästi asiasta
 ___ 10 Muu, mikä? _____

21) Mikä on/ajattelette olevan ajankohdan, jolloin luovutte päävastuusta yrityksessänne?

- 1 Vuosi 2010
 2 Vuosi 2011
 3 Vuosi 2012
 4 Vuosi 2013 – 2017
 5 Vuoden 2017 jälkeen

22) Mikäli teillä on lapsia, kuinka aktiivisesti olette keskustellut lastenne kanssa yrityksen tulevaisuudesta?

En lainkaan 1 2 3 4 5 Erittäin aktiivisesti

23) Oletteko keskustellut lastenne kanssa heidän roolistaan yrityksessä sen jälkeen, kun olette itse luopunut yritystoiminnasta?

En lainkaan 1 2 3 4 5 Erittäin aktiivisesti

24) Mitkä ovat omat toiveenne lastenne ja yrityksenne jatkamisen suhteen? Valitkaa sopivin seuraavista vaihtoehdoista.

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

25) Mikäli teillä on lapsia, mutta yritystoimintaa ei kukaan lapsista jatka, mikä on keskeisin syy tähän? Valitkaa vain yksi vaihtoehto.

- 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 Muu syy, mikä _____

F. OMISTAJANVAIHDOKSEEN LIITTYVIEN TIETOJEN JA PALVELUIDEN SAATAVUUS

26) Oletteko saanut tietoa omistajanvaihdokseen liittyvistä asioista?

- 1 En lainkaan
 2 Aivan liian vähän
 3 Jonkin verran
 4 Riittävästi

27) Minkä tiedonvälityskanavien kautta olette saanut tietoa omistajanvaihdoksesta? Valitkaa **kolme** tärkeintä kanavaa merkitsemällä tärkeimmän kanavan kohdalle 1, toiseksi tärkeimmän kohdalle 2, ja kolmanneksi tärkeimmän kohdalle 3.

- ___ 1 Koulutus- / asiantuntijatilaisuuksista
 ___ 2 Asiantuntijan kanssa luottamuksellisesti keskustellen
 ___ 3 Paikallisissa tiedotustilaisuuksissa omistajanvaihdoksesta
 ___ 4 Esitteistä / kirjoista
 ___ 5 Internetistä
 ___ 6 En mistään
 ___ 7 Muualta, mistä? _____

28) Kauanko uskotte omistajanvaihdosprosessin kestävän sen jälkeen, kun omistajanvaihdos on asetettu vireille?

- 1 Alle 1 kk
 2 1 – 6 kk
 3 7 – 11 kk
 4 12 – 23 kk
 5 2 – 3 v
 6 Yli 3 v

29) Haluaisitteko saada lisää tietoa omistajanvaihdokseen liittyvistä asioista?

- 1 Kyllä, haluan että minuun otetaan yhteyttä
 2 Kyllä, haluan, että minulle lähetetään esitteitä
 3 Ei

30. Mihin asioihin kaipaatte ulkopuolista asiantuntija-apua tällä hetkellä tai lähitulevaisuudessa? (Voit merkitä useampia kohtia)

- 1 Jatkaajan / ostajan löytäminen
 2 Verotukseen liittyvät asiat
 3 Paperisota /omistajanvaihdoksen tekninen toteuttaminen
 4 Yrityksen / myytävän liiketoiminnan arvon määrittäminen
 5 Yrityksen valmistelu myyntikuntoon
 6 Kokonaiskuvan hahmottamiseen, miten pitäisi edetä asiassa
 7 Yrityksestä luopumisen henkinen vaikeus
 8 En tällä hetkellä kaipaa ulkopuolista apua
 9 Muu, mikä? _____

31. Koetteko tämänhetkisen palvelutarjonnan ja asiantuntemuksen omistajanvaihdosten edistämiseen olevan riittävää?

- 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

G.VAKUUTUKSET

32) Oletteko pyytänyt eläkeyhtiöstänne laskelman eläketurvastanne ?

- 1 Ei
 2 Kyllä, laskelma on
 alle 6 kk vanha
 6 - 12 kk vanha
 yli vuoden vanha

33) Millaisena pidätte lakisääteistä eläketurvaanne?

- 1 Niukkana
 2 Kohtuullisena
 3 Hyvinä

34) Onko teillä käytössänne vapaaehtoisia eläkejärjestelyjä?

- 1 Ei
 2 Kyllä, ollut voimassa
 alle vuoden
 1-5 v
 yli 5 vuotta

35) Missä määrin arvioitte yrityksenne omistajanvaihdoksesta kertyvän/jäävän teille varallisuutta?

- 1 Ei merkittävässä määrin
 2 Merkittävässä määrin

H. LUOPUJAN ROOLI OMISTAJANVAIHDOKSEN JÄLKEEN

Seuraavaan kysymykseen vastaavat kaikki, jotka suunnittelevat sukupolvenvaihdosta tai yrityksen myyntiä ulkopuolisille. Muut voivat siirtyä kysymykseen 37.

36) 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

Seuraavaan kysymykseen vastaavat kaikki

37) Oletteko omistajanvaihdoksen jälkeen kiinnostunut toimimaan jonkun muun yrityksen / yrittäjän

	en ole lainkaan kiinnostunut				olen erittäin kiinnostunut				
1. hallituksessa	1	2	3	4	5				
2. advisory boardissa (asiantuntijaryhmässä)	1	2	3	4	5				
3. mentorina	1	2	3	4	5				
4. yrityskummina	1	2	3	4	5				
4. pääomasijoittajana	1	2	3	4	5				

Mikäli haluatte, että teihin otetaan yhteyttä tai lähetetään esitteitä, laittakaa tähän yhteystietonne:

Nimi: _____

Yritys: _____

Osoite: _____

Puh.nro: _____

KIITOS VASTAUKSISTANNE !

Taulukko 1. Yrityksen tämänhetkinen kotipaikkakunta (n=735).

Yrityksen tämänhetkinen kotipaikkakunta	Vastaajien lkm	%
Seinäjäki	191	26
Kurikka	68	9
Kauhava	61	8
Kauhajoki	57	8
Ilmajoki	48	7
Alavus	44	6
Lapua	40	5
Alajärvi	35	5
Laihia	25	3
Teuva	23	3
Ähtäri	20	3
Jalasjärvi	15	2
Töysä	13	2
Soini	11	1
Kuortane	8	1
Evijärvi	7	1
Isojoki	7	1
Karjajoki	7	1
Lappajärvi	7	1
Vimpeli	5	1
Uusea kunta	6	1
Muualla Suomessa	37	5

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUSARJA

A. TUTKIMUKSIA

1. Timo Toikko. Sosiaalityön amerikkalainen oppi. Yhdysvaltalaisen caseworkin kehitys ja sen yhteys suomalaiseen tapauskohtaiseen sosiaalityöhön. 2001.
2. Jouni Björkman. Risk Assessment Methods in System Approach to Fire Safety. 2005.
3. Minna Kivipelto. Sosiaalityön kriittinen arviointi. Sosiaalityön kriittisen arvioinnin perustelut, teoriat ja menetelmät. 2006.
4. Jouni Niskanen. Community Governance. 2006. (verkkojulkaisu)
5. Elina Varamäki, Matleena Saarakkala & Erno Tornikoski. Kasvu-yrityttöjyyden olemus ja pk-yritysten kasvustrategiat Etelä-Pohjanmaalla. 2007.
6. Kari Jokiranta. Konkretisoituva uhka. Ilkka-lehden huumekirjoitukset vuosina 1970–2002. 2008.

B. RAPORTTEJA JA SELVITYKSIÄ

1. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta soveltavan osaamisen korkeakoulu – tutkimus- ja kehitystoiminnan ohjelma. 1998.
 2. Elina Varamäki - Ritva Lintilä - Taru Hautala - Eija Taipalus. Pk-yritysten ja ammattikorkeakoulun yhteinen tulevaisuus: prosessin kuvaus, tuotokset ja toimintaehdotukset. 1998.
 3. Elina Varamäki - Tarja Heikkilä - Eija Taipalus. Ammattikorkeakoulusta työelämään: Seinäjoen ammattikorkeakoulusta 1996-1997 valmistuneiden sijoittuminen. 1999.
 4. Petri Kahila. Tietoteollisen koulutuksen tilanne- ja tarveselvitys Seinäjoen ammattikorkeakoulussa: väliraportti. 1999.
 5. Elina Varamäki. Pk-yritysten tuleva elinkaari - säilyykö Etelä-Pohjanmaa yrittäjämaakuntana? 1999.
 6. Seinäjoen ammattikorkeakoulun laatujärjestelmän auditointi 1998–1999. Itsearviointiraportti ja keskeiset tulokset. 2000.
-

-
7. Heikki Ylihärtilä. Puurakentaminen rakennusinsinöörien koulutuksessa. 2000.
 8. Juha Ruuska. Kulttuuri- ja sisältötuotannon koulutus selvitys. 2000.
 9. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta soveltavan osaamisen korkeakoulu. Tutkimus- ja kehitystoiminnan ohjelma 2001. 2001.
 10. Minna Kivipelto (toim.). Sosionomin asiantuntijuus. Esimerkkejä kriminaalihuolto-, vankila- ja projektityöstä. 2001.
 11. Elina Varamäki - Tarja Heikkilä - Eija Taipalus. Ammattikorkeakoulusta työelämään. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta 1998-2000 valmistuneiden sijoittuminen. 2002.
 12. Varmola T., Kitinoja H. & Peltola A. (ed.) Quality and new challenges of higher education. International Conference 25.-26. September, 2002. Seinäjoki Finland. Proceedings. 2002.
 13. Susanna Tauriainen & Arja Ala-Kauppi. Kivennäisaineet kasvavien nautojen ruokinnassa. 2003.
 14. Päivi Laitinen & Sanna Välisaari. Staphylococcus aureus -bakteerien aiheuttaman utaretulehduksen ennaltaehkäisy ja hoito lypsykarjatiljoilla. 2003.
 15. Riikka Ahmaniemi & Marjut Setälä. Seinäjoen ammattikorkeakoulu - Alueellinen kehittäjä, toimija ja näkijä. 2003.
 16. Hannu Saari & Mika Oijennus. Toiminnanohjaus kehityskohteena pk-yrityksessä. 2004.
 17. Leena Niemi. Sosiaalisen tarkastelua. 2004.
 18. Marko Järvenpää (toim.) Muutoksen kärjessä. Kalevi Karjanlahti 60 vuotta. 2004.
 19. Suvi Torkki (toim.). Kohti käyttäjäkeskeistä muotoilua. Muotoilija-koulutuksen painotuksia SeAMK:ssa. 2005.
 20. Timo Toikko (toim.). Sosiaalialan kehittämistyön lähtökohta. 2005.
 21. Elina Varamäki & Tarja Heikkilä & Eija Taipalus. Ammattikorkeakoulusta työelämään. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v. 2001-2003 valmistuneiden sijoittuminen opiskelun jälkeen. 2005.
 22. Tuija Pitkälöski, Sari Pajuniemi & Hanne Vuorenmaa (ed.). Food Choices and Healthy Eating. Focusing on Vegetables, Fruits and Berries. International Conference September 2nd - 3rd 2005. Kauhajoki, Finland. Proceedings. 2005.
 23. Katariina Perttula. Kokemuksellinen hyvinvointi Seinäjoen kolmella asuinalueella. Raportti pilottihankkeen tuloksista. 2005.
-

-
24. Mervi Lehtola. Alueellinen hyvinvointitiedon malli – asiantuntijat puhujina. Hankkeen loppuraportti. 2005.
 25. Timo Suutari, Kari Salo & Sami Kurki. Seinäjoen teknologia- ja innovaatiokeskus Frami vuorovaikutusta ja innovatiivisuutta edistävänä ympäristönä. 2005.
 26. Päivö Laine. Pk-yritysten verkkosivustot – vuorovaikutteisuus ja kansainvälistyminen. 2006.
 27. Erno Tornikoski, Elina Varamäki, Marko Kohtamäki, Erkki Petäjä, Tarja Heikkilä, Kirsti Sorama. Asiantuntijapalveluyritysten yrittäjien näkemys kasvun mahdollisuuksista ja kasvun seurauksista Etelä- ja Keski-Pohjanmaalla –Pro Advisor –hankkeen esiselvitystutkimus. 2006.
 28. Elina Varamäki (toim.) Omistajanvaihdosnäkömät ja yritysten jatkuvuuden edistäminen Etelä-Pohjanmaalla. 2007.
 29. Beck Thorsten, Bruun-Schmidt Henning, Kitinoja Helli, Sjöberg Lars, Svensson Owe and Vainoras Alfonsas. eHealth as a facilitator of transnational cooperation on health. A report from the Interreg III B project "eHealth for Regions". 2007.
 30. Anmari Viljamaa, Elina Varamäki (toim.) Etelä-Pohjanmaan yrittäjyyskatsaus 2007. 2007.
 31. Elina Varamäki - Tarja Heikkilä - Eija Taipalus – Marja Lautamaja. Ammattikorkeakoulusta työelämään. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v.2004–2005 valmistuneiden sijoittuminen opiskelujen jälkeen. 2007.
 32. Sulevi Riukulehto. Tietoa, tasoa, tekoja. Seinäjoen ammattikorkeakoulun ensimmäiset vuosikymmenet. 2007.
 33. Risto Lauhanen & Jussi Laurila Bioenergian hankintalogistiikka. Tapaustutkimuksia Etelä-Pohjanmaalta. 2007. (verkkójulkaisu)
 34. Jouni Niskanen (toim.). Virtuaalioppimisen ja -opettamisen Benchmarking Seinäjoen ammattikorkeakoulun, Seinäjoen yliopistokeskuksen sekä Kokkolan yliopistokeskuksen ja Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakouluun Averkon välillä keväällä 2007. Loppuraportti. 2007. (verkkójulkaisu)
 35. Heli Simon & Taina Vuorela. Ammatillisuus ammattikorkeakoulujen kielten- ja viestinnänopetuksessa. Oulun seudun ammattikorkeakoulun ja Seinäjoen ammattikorkeakoulun kielten- ja viestinnänopetuksen arviointi- ja kehittämishanke 2005–2006. 2008. (verkkójulkaisu)
 36. Margit Närvä - Matti Ryhänen - Esa Veikkola - Tarmo Vuorenmaa. Esiselvitys maidontuotannon kehittämiskohteista. Loppuraportti. 2008.
-

-
37. Anu Aalto, Ritva Kuoppamäki & Leena Niemi. Sosiaali- ja terveysalan yrittäjyyspedagogisia ratkaisuja. Seinäjoen ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveysalan yksikön kehittämishanke. 2008. (verkkojulkaisu)
 38. Anmari Viljamaa, Marko Rossinen, Elina Varamäki, Juha Alarinta, Pertti Kinnunen & Juha Tall. Etelä-Pohjanmaan yrittäjyyskatsaus 2008. 2008. (verkkojulkaisu)
 39. Risto Lauhanen. Metsä kasvaa myös Länsi-Suomessa. Taustaselvitys hakkuumahdollisuuksista, työmääristä ja resurssitarpeista. 2009. (verkkojulkaisu)
 40. Päivi Niiranen & Sirpa Tuomela-Jaskari. Haasteena ikäihmisten päihdeongelma? Selvitys ikäihmisten päihdeongelman esiintyvyydestä pohjalaismaakunnissa. 2009. (verkkojulkaisu)
 41. Jouni Niskanen. Virtuaaliopetuksen ajokorttikonsepti. Portfoliotyyppinen henkilöstökoulutuskokonaisuus. 2009. (verkkojulkaisu)
 42. Minttu Kuronen-Ojala, Pirjo Knif, Anne Saarijärvi, Mervi Lehtola & Harri Jokiranta. Pohjalaismaakuntien hyvinvointibarometri 2009. Selvitys pohjalaismaakuntien hyvinvoinnin ja hyvinvointipalveluiden tilasta sekä niiden muutossuunnista. 2009. (verkkojulkaisu)
 43. Vesa Harmaakorpi, Päivi Myllykangas ja Pentti Rauhala. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan arviointiraportti. 2010.
 44. Elina Varamäki (toim.) Pertti Kinnunen, Marko Kohtamäki, Mervi Lehtola, Sami Rintala, Marko Rossinen, Juha Tall ja Anmari Viljamaa. Etelä-Pohjanmaan yrittäjyyskatsaus 2010. 2010.

C. OPPIMATERIAALEJA

1. Ville-Pekka Mäkeläinen. Basics of business to business marketing. 1999.
 2. Lea Knuuttila. Mihin työhjausta tarvitaan? Oppimateriaalia sosiaali-alan opiskelijoiden työhjauskurssille. 2001.
 3. Mirva Kuni & Petteri Männistö & Markus Välimaa. Leikkauspelot ja niiden hoitaminen. 2002.
-

D. OPINNÄYTETÖITÄ

1. Hanna Halmesmäki – Merja Halmesmäki. Työvoiman osaamistarvekartoitus Etelä-Pohjanmaan metalli- ja puualan yrityksissä. 1999.
 2. Tiina Kankaanpää – Maija Luoma-aho – Heli Sinisalo. Kymmenen metrin kävelytestin suoritusohjeet CD-rom levyllä: aivoverenkiertohäiriöön sairastuneen kävelyn mittaaminen. 2000.
 3. Laura Elo. Arvojen rooli yritysmaailmassa. 2001.
 4. Nina Anttila. Päälle käyvää – vaatemallisto ikääntyvälle naiselle. 2002.
 5. Jaana Jeminen. Matkalla muotoiluyrittäjyyteen. 2002.
 6. Päivi Akkanen. Lypsääkö meillä tulevaisuudessa robotti? 2002.
 7. Johanna Kivioja. E-learningin alkutaival ja tulevaisuus Suomessa. 2002.
 8. Heli Kuntola – Hannele Raukola. Naisen kokemuksia minäkuvan muuttumisesta rinnanpoistoleikkauksen jälkeen. 2003.
 9. Jenni Pietarila. Meno-paluu -lauluillan tuottaminen. Produktion tuottajan käsikirja. 2003.
 10. Johanna Hautamäki. Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen case: 'Avaimet markkinointiin, kehittyvän yrityksen asiakasohjelma -pilotti projekti'. 2003.
 11. Sanna-Mari Petäjistö. Teollinen tuotemuotoiluprosessi – Sohvapöydän ja sen oheistuotteiden suunnittelu. 2004.
 12. Susanna Patrikainen. Nuorekkaita asukokonaisuuksia Mode LaRose Oy:lle. Vaatemallien suunnittelu teolliseen mallistoon. 2004.
 13. Tanja Rajala. Suonikohjuleikkaukseen tulevan potilaan ja hänen perheensä ohjaus päiväkirurgisessa yksikössä. 2004.
 14. Marjo Lapiolahti. Maksuvalmiuslaskelmien toteutuminen sukupolvenvaihdistiloilla. 2004.
 15. Marjo Taittonen. Tutkimusmatka syrjäytymisen maailmaan. 2004.
 16. Minna Hakala. Maidon koostumus ja laatutekijät. 2004.
 17. Anne Uusitalo. Tuomarniemen ympäristöohjelma. 2004.
 18. Maarit Hoffrén. Vaihtelua kasviksilla. Kasvisruokalistan kehittäminen opiskelijaravintola Risettiin. 2004.
 19. Sami Karppinen. Tuomarniemen hengessä. Arkeista antologiaksi. 2005.
 20. Elina Syrjänen – Anne-Mari Uschanoff. Messut – ideasta toimintaan. Messutoteutus osana yrityksen markkinointiviestintää. 2005.
-

-
21. Ari Sivula. Metahakemiston ja LDAP-hakemiston asennus, konfigurointi ja ohjelmointi Seinäjoen koulutuskuntayhtymälle. 2006. (verkkójulkaisu)
 22. Johanna Väliniemi. Suorat kaaret – kattaustekstiilien suunnittelu yhteistyössä tekstiiliteollisuuden kanssa. 2006. (verkkójulkaisu)

Seinäjoen ammattikorkeakoulu
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Seinäjoen korkeakoulukirjasto
Keskuskatu 34 PL 97, 60101 Seinäjoki
puh. 020 124 5040 fax 020 124 5041
seamk.kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-5863-03-1 (verkkojulkaisu)
ISSN 1797-5573 (verkkojulkaisu)