

Tomi Vähäkangas

**PK-YRITYKSEN ONNISTUNEEN OMISTAJANVAIHDOK-
SEN EDELLYTYKSET**

**Opinnäytetyö
KESKI-POHJANMAAN AMMATTIKORKEAKOULU
Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma
Huhtikuu 2012**



TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Yksikkö Tekniikan ja liiketalouden yksikkö, Kokkola	Aika Huhtikuu 2012	Tekijä/tekijät Tomi Vähäkangas
Koulutusohjelma Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma		
Työn nimi Pk-yrityksen onnistuneen omistajanvaihdoksen edellytykset		
Työn ohjaaja KTT Pekka Nokso-Koivisto, HTT Juhani Palojärvi	Sivumäärä 79 + 6	
Työelämäohjaaja ins. Tommi Sirviö		
<p>Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjät ry ja se tehtiin osana ”Pk-yrityksen onnistunut omistajanvaihdos” -projektia. Opinnäytetyön tutkimusosassa toteutettiin kyselytutkimus Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjät ry:n jäsenyrittäjien keskuudessa. Kyselytutkimuksen aihealueisiin kuuluivat mm. yrittäjän valmistautuminen omistajanvaihdokseen, jatkajan valmistautuminen yrityksen vetovastuun ottamiseen ja omistajanvaihdoksen merkittävimmät haasteet. Tutkimuksen kohderyhmään kuuluivat Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjät ry:n yli 55 vuotiaat jäsenyrittäjät. Tutkimuksen taustalla oli huoli Pohjois-Pohjanmaan elinvoimaisuuden säilymisestä tulevaisuudessa, kun suuri joukko yrittäjistä on saavuttamassa eläkeiän.</p> <p>Aihetta lähestyttiin tutkimuksen teoreettisessa viitekehäyksessä muutosjohtamisen ja hiljaisen tiedon siirron kautta. Pk-yritysten omistajanvaihdoksiin liittyviä aiempia tutkimustuloksia käsiteltiin teorian yhteydessä.</p> <p>Kyselytutkimus lähetettiin täytettäväksi 969 potentiaaliselle vastaajalle. Tutkimus toteutettiin Webropol-järjestelmän avulla Internet-pohjaisena kyselytutkimuksena. Täydentävää aineistoa kerättiin haastattelemalla kahta projektin asiantuntijaa. Kyselytutkimukseen saatiin vastaukset 192 yrittäjältä eri puolelta Pohjois-Pohjanmaata. Tutkimustuloksien analysoinnissa hyödynnettiin kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusotetta.</p> <p>Tuloksista saatiin selville, että keskeisin ongelma omistajanvaihdoksissa on sopivan jatkajan löytäminen, yrityksen arvonnäärittäminen ja osaamisen siirtäminen luopujalta jatkajalle. Lisäksi yli 22 prosenttia yksinyrittäjistä aikoo lopettaa yrityksen kokonaan luopuessaan päävastuusta yrityksestä, eivätkä aio etsiä jatkajaa yritykselleen. Merkittävä osa tutkimukseen vastanneista yrittäjistä ilmoitti, että omistajanvaihdos tulee tapahtumaan vuosien 2015 ja 2019 välisenä aikana.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä saatuja tutkimustuloksia verrattiin aiempiin tutkimustuloksiin ja niistä etsittiin yhtäläisyyksiä sekä eroavaisuuksia. Tutkimuksen tulokset luovutettiin Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjät ry:n käyttöön. Tuloksien avulla työn toimeksiantaja sai tietoa yrittäjäkentän näkemyksestä omistajanvaihdosprosessin merkittävimpiin haasteisiin ja koulutustarpeisiin liittyen.</p>		
Asiasanat Pk-yritys, omistajanvaihdos, muutosjohtaminen, hiljainen tieto		

ABSTRACT

CENTRAL OSTROBOTHNIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES	Date April 2012	Author Tomi Vähäkangas
Degree programme Master's Degree for Technology Competence Management		
Name of thesis Conditions of a successful change in SME ownership		
Instructor Pekka Nokso-Koivisto, Juhani Palojärvi		Pages 79 + 6
Supervisor Tommi Sirviö		
<p>This thesis was commissioned by the Federation of Finnish Enterprises Northern Ostrobothnia and it was made as a part of a project that is focused on helping small and medium size entrepreneurs in a successful change of their company ownership. In the research part of this thesis a survey was made to the members of the Federation of Finnish Enterprises Northern Ostrobothnia via internet survey tool Webropol. The focus of the research was in those entrepreneurs that were older than 55 years of age. The background of this thesis was the concern about the viability of the Northern Ostrobothnian maintained in the future, when large numbers of entrepreneurs are reaching retirement age.</p> <p>The topic was approached via change management and the transfer of tacit knowledge from the entrepreneur to the successor. Previous key researches were introduced at the beginning of this thesis.</p> <p>Survey was sent to 969 entrepreneurs. Further research was made by interviewing the experts that were a part of the project. Answers to the survey were collected from 192 entrepreneurs all over the northern ostrobothnian area. Research results were analyzed using quantitative and qualitative methods.</p> <p>Results indicated that the key problem in the company ownership change process is the finding of the proper successor or buyer for the company. Next biggest problems were the valuation of the company and the transfer of tacit knowledge from the retiring entrepreneur to the successor. Further results indicated that over 22 percent of sole entrepreneurs are planning to terminate the business and are not going to find a successor. Most entrepreneurs who answered to this survey believe that they are going to retire during the years of 2015 to 2019.</p> <p>The results received in this thesis were compared to the previous key research results and the results were delivered for the use of Federation of Finnish Enterprises Northern Ostrobothnia to further develop their training provision in the successful change of SME ownership.</p>		
Key words SME, change of ownership, change management, tacit knowledge		

**TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS**

1 JOHDANTO	1
2 PK-YRITYKSET	4
2.1 Pk-yritykset Suomen kansantaloudessa	4
2.2 Yritystoiminnan eloonjäämisasteet ja konkurssit	7
2.3 Suomalainen yrittäjäyys	8
2.4 Suomen Yrittäjät ry - pk-yritysten ja yrittäjien asialla	8
2.5 Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjät ry	9
3 OMISTAJANVAIHDOKSET	12
3.1 Pk-yrityksien omistajan- tai sukupolvenvaihdokset	12
3.2 Omistajanvaihdokseen johtavat tekijät	14
3.3 Omistajanvaihdos prosessina	15
3.4 Omistajanvaihdoksen suunnittelu	17
3.5 Pehmeiden ja kovien haasteiden välinen suhde	21
3.6 Osaamisen siirtäminen	22
3.7 Hiljainen tieto	23
4 MUUTOSJOHTAMINEN	25
4.1 Muutosjohtaminen onnistumisen avaimena	25
4.2 Muutosprosessin sudenkuopat	25
4.3 Vision ja strategian merkitys	27
4.4 Tiedottamisen merkitys	28
4.5 Oppiminen osana muutosta	29
5 TUTKIMUKSEN LAATIMINEN	31
5.1 Tutkimusmetodien valintaprosessi	31
5.1.1 Kvantitatiivinen tutkimus	31
5.1.2 Kvalitatiivinen tutkimus	33
5.2 Kyselytutkimus	34
5.2.1 Kyselytutkimuksen vahvuudet	35
5.2.2 Kyselytutkimuksen heikkoudet	35
5.3 Kyselylomakkeen toteutus	36
5.4 Haastattelututkimus	37
5.5 Haastattelututkimuksen toteutus	38
5.6 Tutkimustuloksien luotettavuus	39
5.6.1 Validiteetti	39
5.6.2 Reliabiliteetti	40

6 TUTKIMUSTULOKSET	41
6.1 Tutkimusaineisto	41
6.2 Vastaajien taustatiedot	42
6.3 Tutkimustuloksien analysointi	49
6.3.1 Yrityksien tulevaisuuden näkymät	50
6.3.2 Yrityksen potentiaalinen jatkaja	54
6.3.3 Jatkajan valmistautuminen	58
6.3.4 Omistajanvaihdosprosessin kesto	61
6.3.5 Omistajanvaihdoksen merkittävimmät haasteet	65
6.3.6 Perheyrittäjäyys	67
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	72
LÄHTEET	76
LIITTEET	79
 LIITTEET	

KUVIOT

KUVIO 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys	2
KUVIO 2. Yritysten määrän jakautuminen toimialoittain v. 2010, ilman maa-, metsä-, ja kalataloutta	4
KUVIO 3. Yrittäjäjärjestöjen palvelut yrittäjän näkökulmasta	9
KUVIO 4. Yrityksen liiketoiminnan siirron toteuttamisvaihtoehtoja	12
KUVIO 5. Omistajanvaihdos prosessina	16
KUVIO 6. Omistajan- tai sukupolvenvaihdoksen keskeisin haaste, prosenttia pk-yrityksistä.	18
KUVIO 7. Tutkimukseen vastanneiden henkilöiden syntymävuosi	43
KUVIO 8. Vastaajien yrittäjänä oloaika vuosina	44
KUVIO 9. Vastaajien yrittäjävuodet jaoteltuna viiteen kategoriaan	46
KUVIO 10. Tutkimukseen vastanneiden yritysten toimialajakauma	47
KUVIO 11. Yrityksen koko, yrittäjä itse mukaan luettuna	49
KUVIO 12. Yrityksen tulevaisuuden näkymät, kun nykyinen yrittäjä luopuu päävastuusta yrityksestä	50
KUVIO 13. Yrityksen tulevaisuus nykyisen yrittäjän luopuessa päävastuusta, jaoteltuna yrityksen kokoluokan mukaisesti	51
KUVIO 14. Yrityksen toimialan yhteys yrityksen tulevaisuuden suunnitelmiin	52
KUVIO 15. Onko yrityksen jatkaja jo tiedossa	55
KUVIO 16. Yrityksen potentiaalinen jatkaja	56
KUVIO 17. Luopuvan yrittäjän todennäköisin rooli yrityksessä omistajan- tai sukupolvenvaihdoksen jälkeen	57
KUVIO 18. Luopuvan yrittäjän rooli yrityksessä suhteessa yrityksen todennäköiseen tulevaisuuteen	58
KUVIO 19. Jatkajan perehtyminen yrityksen eri osa-alueisiin	59
KUVIO 20. Omistajanvaihdosprosessin arvioitu kesto yrittäjien mielestä	61
KUVIO 21. Omistajanvaihdosprosessin arvioitu kesto omistajanvaihdoksen käynnistämisen jälkeen vuoden 2010 tutkimuksessa	62
KUVIO 22. Vastaajien ilmoittama ajankohta, jolloin he aikovat luopua päävastuusta yrityksestään	64
KUVIO 23. Omistajanvaihdoksen merkittävimmät haasteet yrityksestä luopujan näkökulmasta	65
KUVIO 24. Haluavatko yrittäjät, että heidän lapsensa jatkavat yritystoimintaa	67
KUVIO 25. Kuinka aktiivisesti yrittäjät ovat keskustelleet lastensa kanssa yrityksen tulevaisuudesta	68
KUVIO 26. Vanhempien suhtautuminen tulevaan omistuksen siirtoon	69
KUVIO 27. Mikä on keskeisin syy siihen, että yrittäjän lapset eivät jatka yritystoimintaa	70

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Projektin asiantuntijayritykset	11
TAULUKKO 2. Omistajanvaihdosprosessin arvioitu kesto omistajanvaihdoksen käynnistämisen jälkeen vuosien 2003, 2006 ja 2010 tutkimuksissa	19
TAULUKKO 3. Tunnuslukujen frekvenssitulostus SPSS-ohjelmistosta vastaajien yrittäjänä oloaikaan liittyen	45
TAULUKKO 4. Tutkimukseen vastanneiden yritysten sijainti seutukunnittain	46
TAULUKKO 5. Toimiala-muuttujien uudelleenluokittelu isompiin ryhmiin	48

1 JOHDANTO

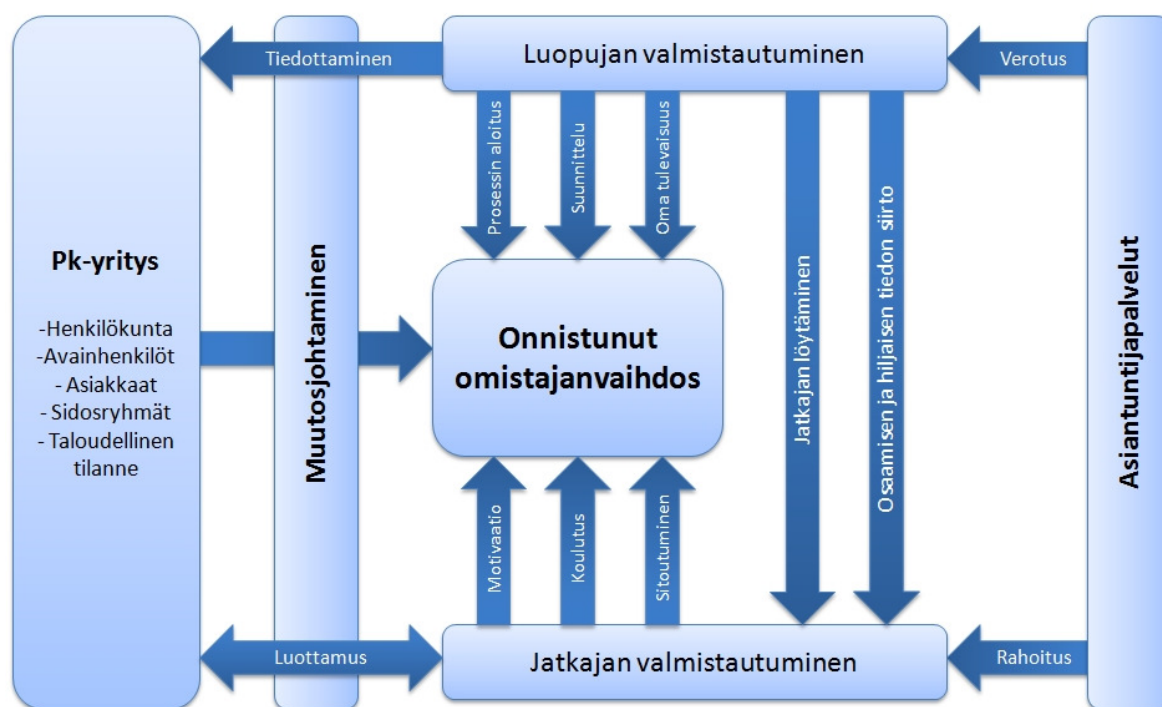
Pohjois-Pohjanmaan alueen merkitys kasvaa tulevaisuudessa entistä enemmän. Tästä ovat osoituksena esimerkiksi Fennovoiman ydinvoimalahanke sekä lukuisat kaivoshankkeet. Kumpaakin antamaani esimerkkiä yhdistää se, että alueen pienillä ja keskisuurilla yrityksillä on myös mahdollisuus osallistua näihin hankkeisiin joko suoraan tai välillisesti palvelujen tarpeen kasvamisen myötä. Suuret ja valtakunnallisesti merkittävät hankkeet virkistävät alueen elinkeinoelämää, tarjoten runsaasti mahdollisuuksia monen tyyppiselle yrittäjyydelle.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjät ry ja se tulaaan toteuttamaan osana ”Pk-yrityksen onnistunut omistajanvaihdos” -projektia. Tutkimuksen taustalla on huoli Pohjois-Pohjanmaan elinvoimaisuuden säilymisestä tulevaisuudessa, kun suuri joukko yrittäjistä on saavuttamassa eläkeiän. Mitkä asiat koetaan omistajanvaihdoksen suurimmiksi haasteiksi ja kuinka jatkaja valmistautuu ottamaan yrityksen veto vastuun, ovat niitä kysymyksiä, joihin tässä tutkimuksessa pyritään löytämään vastauksia.

Tämän työn keskeinen tutkimusongelma liittyy pienten ja keskisuurten yritysten omistajanvaihdoksen onnistumisen edellytyksiin ja haasteiden tunnistamiseen. Tutkimuksen kantavana teemana on tutkia asiaa yrittäjän, eli yrityksestä luopujan näkökulmasta. Työn tutkimusosassa toteutettiin Webropol-kyselytutkimus Internetin välityksellä, jonka päätutkimusongelma on, millä edellytyksillä pk-yritykset onnistuvat omistajanvaihdoksessa. Alakysymyksinä tutkimuksessa selvittää myös perheyrittäjyyttä ja sukupolvenvaihdoksia. Samalla etsitään syitä siihen, miksi osa yrittäjistä ei tahdo lapsiensa jatkavan yritystoimintaa.

Yrittäjien hallussa olevan hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtyminen yrityksen jatkajalle, sekä muutosjohtaminen ja omistajanvaihdosprosessin hallinta kokonaisuutena ovat tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kantavia voimia. Muutosjohtamisessa korostuvat muutoksesta tiedottaminen yrityksen henkilökunnalle ja asiakkaille. Muutoksessa yrityksen jatkajan on myös erittäin tärkeää rakentaa luottamusta henkilökunnan, asiakkaiden ja sidosryhmien välillä. Ilman henkilökunnan ja asiakkaiden luottamusta jatkajaa kohtaan yri-

tyksen omistajanvaihdos on vaarassa epäonnistua. Kuviossa 1 on nähtävissä opinnäytetyön teoreettinen viitekehys.



KUVIO 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen tavoitteena on saada Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjien jäsenkentän ääni kuuluviin ja kuulla heidän näkemyksensä omistajanvaihdoksiin ja yritysten jatkuvuuteen liittyen. Samalla tiedustellaan yrittäjien näkemyksiä nykyisten alueellisten yrityspalveluiden riittävydestä, laadusta ja kehittämistarpeista omistajanvaihdoksiin liittyen. Tutkimusmateriaali luovutetaan Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjät ry:n käyttöön, jonka avulla heidän on tarkoitus kehittää omia asiantuntija- ja koulutuspalveluitaan vastaamaan paremmin yrittäjäkentän kysyntään.

Tämän työn tutkimusosa rajataan koskemaan Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjät ry:n pieniä ja keskisuuria jäsenyrityksiä, joiden yrittäjä on täyttänyt 55 vuotta. Vastaavaa omistajanvaihdostutkimusta ei ole toteutettu alueella aiemmin. Tutkimus toteutetaan ensisijaisesti yrityksestä luopujan näkökulmasta, tutkimukseen vastaajien ollessa yrityksestä luopuvia henkilöitä. Teoreettisessa viitekehyksessä otetaan kantaa omistajanvaihdosprosessin kokonaisvaltaiseen hoitoon, jossa myös jatkajalla on kuitenkin oma rooli.

Tässä työssä keskitytään käsittelemään omistajanvaihdosprosessin pehmeitä tekijöitä, joita ovat esimerkiksi luopujan valmistautuminen omistajanvaihdokseen ja osaamisen siirtäminen luopujalta jatkajalle. Taloudelliseen puoleen (verotus, rahoitus jne.) liittyvät asiat on pyritty käymään yleisellä tasolla mahdollisimman lyhyesti läpi. Kokonaan niitä ei kuitenkaan ole voitu sivuuttaa, sillä ne liittyvät varsin keskeisesti omistajanvaihdosprosessiin. Asiantuntijapalveluihin liittyvät tutkimuskysymykset käsitellään toimeksiantajan kanssa luottamuksellisesti, eikä niitä analysoida tässä opinnäytetyössä.

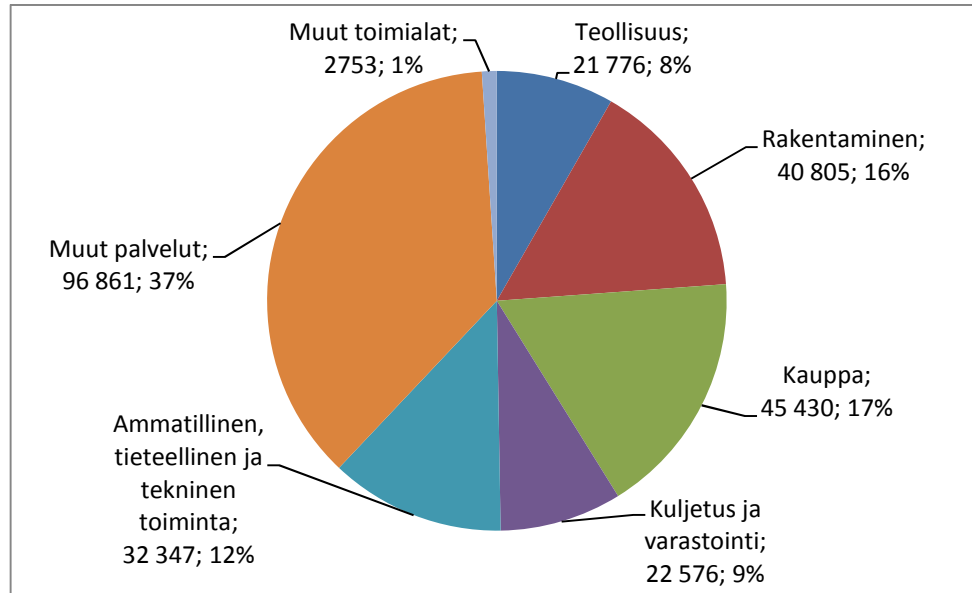
Aiheeseen liittyviä kattavia tutkimuksia on toteutettu Etelä-Pohjanmaalla, jonka alueella toteutetut omistajanvaihdostutkimukset ovat toimineet edelläkävijänä Suomessa. Etelä-Pohjanmaalla käytettyä kyselytutkimuslomaketta käytetään tässä työssä tutkimuksen pohjana ja siitä muokataan tämän opinnäytetyön tarpeisiin paremmin soveltuva kyselylomake. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan, eroavatko saadut tutkimustulokset Etelä-Pohjanmaalla toteutetuista omistajanvaihdostutkimuksista.

2 PK-YRITYKSET

2.1 Pk-yritykset Suomen kansantaloudessa

Pieneksi ja keskisuureksi yritykseksi (Pk-yritys) luokitellaan alle 250 henkilön yritys. Tästä suuremmat yritykset luokitellaan suuryrityksiksi. Keskisuuria yrityksiä ovat 50–249 henkilön yritykset, pieniä yrityksiä ovat alle 50 työntekijän yritykset ja mikroyrityksiä ovat alle 10 työntekijän yritykset. (Suomen Yrittäjät 2012a.)

Tilastokeskuksen mukaan Suomessa oli vuoden 2010 lopussa 318 951 yritystä. Kaikista yrityksistä 99,1 prosenttia luokitellaan pieniksi, alle 50 henkilöä työllistäviksi yrityksiksi. Vastaavasti keskisuuria yrityksiä oli 0,7 prosenttia ja suuria yrityksiä 0,2 prosenttia. Vuonna 2010 alkutuotannon eli maa-, metsä- ja kalatalouden yrityksiä oli 56 000. Yritysten määrän jakautuminen toimialan mukaan vuonna 2010, ilman maa-, metsä- ja kalatalouden yrityksiä on nähtävissä kuvioista 2. (Tilastokeskus 2010, 1-4.)



KUVIO 2. Yritysten määrän jakautuminen toimialoittain v. 2010, ilman maa-, metsä-, ja kalataloutta (mukaiillen Suomen Yrittäjät 2011a, 5)

Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan Suomen yritys-kanta tulee olemaan mikroyritysvaltaista myös jatkossa. Vuonna 2009 tapahtunut yritysten määrän kasvu kohdistui kokonaan alle kahden henkilön yrityksiin. Käytännössä yritysten määrä kasvoi vain alle yhden henkilön yrityksissä. Näistä yrityksistä merkittävä osuus koostuu osa-aikaisista tai sivutoimisista yrityksistä. Vuotta 2008 koskevan tarkastelun mukaan sivutoimiset yritykset muodostavat lähes 30 prosenttia maamme yritys-kannasta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, 40.)

Sivutoimisella tai osa-aikaisella yrittäjyydellä on tärkeä asema kansantaloudessa, mutta niiden runsas lukumäärä yritys-kannassa voi hankaloittaa yrittäjyyden kuvausta päätoimiseksi tarkoitetun yritystoiminnan osalta. Nykyisillä tilastointikriteereillä ja pientä kokoluokkaa edustavien yritysten määrän kasvuvauhdilla suhdannetilanteesta riippumatta on odotettavissa, että 80–90 prosenttia yrityksistä on tulevaisuudessa alle kahden henkilön yrityksiä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, 40.)

Pienet ja keskisuuret yritykset ovat kansantaloudellemme tärkeitä. Yritysten lähes 1,4 miljoonasta (kokoaikaisesta) työntekijästä näissä yrityksissä työskentelee noin 862 000 työntekijää, mikä on 63 prosenttia koko yritys-ktorin työntekijämäärästä. Yritysten 350 miljardin euron liikevaihdosta 52 prosenttia syntyy pk-yrityksissä ja pk-ktorin osuus bruttokansantuotteesta on yli 40 prosenttia. (Suomen Yrittäjät 2012a.)

Monet pk-yritykset toimivat alihankkijoina suuryrityksille, joiden tuotteita ja palveluita vie-dään ulkomaille. Pk-yrityksistä runsaan neljänneksen tuotteita vie-däänkin ulkomaille suoraan tai osana toista tuote- tai palvelukokonaisuutta. Pk-yritykset myös turvaavat tulevaisuutta. Perinteisistä kiinteistä investoinneista pk-yritysten osuus on noin puolet sekä tutkimus- ja kehityspanostuksista 20 prosenttia eli samaa luokkaa kuin julkisen tutkimus- ja koulutus-ktorin osuus. (Suomen Yrittäjät 2011b, 6-7.)

Pk-yritykset ovat lisänneet henkilöstöään viime vuosikymmenen puolivälistä. Uusista yrityksiin syntyneistä työpaikoista kolme neljästä on syntynyt pk-yrityksiin. Pienet yritykset ovat lisänneet henkilöstöään 62 prosentilla, keskisuuret 41 prosentilla ja mikroyrityksetkin 39 prosentilla, kun suurten yritysten henkilöstön lisäys on jäänyt 24 prosenttiin. (Suomen Yrittäjät 2012a.)

Yritysten määrän kehitys on seurannut Suomessa pienellä viiveellä bruttokansantuotteen kehitystä. Yritysten määrä lisääntyi voimakkaasti vuosina 1995–1998. Määrän lisääntymistä vauhdittivat talouskasvu sekä suurten yritysten ja valtion palvelutoimintojen yhtiöittäminen ja ulkoistaminen. Suuret työnantajat muun muassa rakennusalaalla ja metalli- ja elektroniikkateollisuudessa alkoivat suosia joustavia alihankintasuheteita. Yritysten määrää lisäsivät myös kuntien palvelutuotannon yhtiöittäminen, lisääntyneet ostopalvelut ja toimintojen ulkoistaminen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, 12.)

Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan yritysten määrän kasvuvauhti hidastui 1990-luvun lopussa, sillä noususuhdanteessa työllisyysmahdollisuudet parantuivat ja useammilla yksinyrittäjillä oli mahdollisuus valita yrittäjyyden ja palkkatyön välillä. Ammattiosaajille tarjoutui haastavia palkkatyöpaikkoja, joihin sijoittumisen he kenties kokivat taloudellisesti houkuttelevammaksi ja turvallisemmaksi kuin yrittäjäriskin kantamisen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, 12.)

Vuonna 1999 yritysten määrä ei kasvanut juuri ollenkaan. Lyhyen suvantovaiheen jälkeen pienten yritysten määrän kasvu kuitenkin kiihtyi jälleen vuosina 2004–2006. Yritysten määrän lisäys oli yhä melko suurta vuosina 2007–2008, mutta vuonna 2009 kasvuvauhti laantui 2000-luvun alkupuolen tasolle. Toteutuneen kehityksen taustalla oli ulkomailta maamme kansantalouteen välittynyt matalasuhdanne. Bruttokansantuotteen yli kahdeksan prosentin romahdus vuonna 2009 oli Suomessa suurin yksittäisenä vuotena tapahtunut pudotus ensimmäisen maailmansodan jälkeen. Tilanteen vakavuutta kuvastaa se, että vastaviin lukuihin ei ylletty edes 1990-luvun talouslaman aikana, jolloin suurin yksittäisenä vuotena tapahtunut pudotus jäi noin kuuteen prosenttiin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, 12.)

Yritysten määrä ei kuitenkaan vähentynyt kuten 1990-luvun lamavuosina, sillä valtion elvytystoimilla ja julkisella kysynnällä on ollut suuri merkitys taloudellisen taantumien vaikutusten torjunnassa. Konkurssien määrä ei ole noussut missään vaiheessa yhtä korkealle kuin 1990-luvun vaikeina vuosina. Pienet yritykset ovat joustavia lamaolosuhteissa ja toisaalta kotimainen kulutuskysyntä on pyörittänyt rattaita. Lisäksi julkisten toimintojen ulkoistaminen on laajentanut liiketoimintamahdollisuuksia eräillä yksityisillä palvelualoilla. Samalla yrityksii on syntynyt uusille kasvualoille. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, 12.)

2.2 Yritystoiminnan eloonjäämisasteet ja konkurssit

Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan kolme ensimmäistä vuotta ovat yritysten eloonjäämisen kannalta kriittisintä aikaa. Silloin lähes kolmasosa yrityksistä on jo lopettanut toimintansa. Suomessa noin puolet yrityksistä on toiminnassa vielä viiden toimintavuoden jälkeen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, 40.)

Tarkasteltaessa uusien yritysten elinkaarta niiden yritysmuodon mukaan, havaitaan, että eloonjäämisaste on matalin toiminimityyppisissä yrityksissä, joiden perustaminen ja lopettaminen on erittäin helppoa, ja jotka toimivat yleensä vain vähän alkupääomaa vaativilla palvelualoilla. Osakeyhtiöissä eloonjäämisaste on vastaavasti korkein. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, 40.)

Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan osakeyhtiömuotoiset yritykset toimivat yleensä pääomavaltaisemmilla toimialoilla kuin toiminimet. Alueellisesti laskennallinen eloonjäämisaste on korkein Kaakkois-Suomessa (Etelä- Karjala ja Kymenlaakso) sekä Pohjois-Suomessa (Lappi, Pohjois-Pohjanmaa ja Kainuu) sijaitsevilla yrityksillä. Tämä voi johtua korkeammasta yrittämisen aloittamiskynnyksestä, mikä seurauksena yrittäjävalmiudet ovat keskimääräistä paremmat. Keskiarvoa alhaisempia eloonjäämisasteita mitattiin Uudellamaalla, mikä voi johtua suuresta lyhytaikaisten palveluyritysten määrästä pääkaupunkiseudulla ja lähtökohtaisesti alhaisemmasta yrittämisen aloittamiskynnyksestä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, 40.)

Yritykset ovat Suomessa kuitenkin kansainvälisesti melko pitkäikäisiä, mikä on pienentänyt yrityskannan vaihtuvuutta ja uusiutumista. Suomessa kehitykseen on vaikuttanut pienten perheyriyten vahva asema etenkin maakuntien paikallisilla markkinoilla, mikä on saattanut estää uusien yrittäjien esiinmarssia. Yritysten pitkäikäisyydestä maakunnissa kertoo korkea eloonjäämisaste ja yrittäjäkunnan varsin korkea keski-ikä. Ikääntyneet yrittäjät eivät ole myöskään yhtä halukkaita uudistamaan yritystoimintaansa kuin nuoret yrittäjät. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, 40.)

2.3 Suomalainen yrittäjyys

Suomen Yrittäjät ry:n mukaan Suomalaiset suhtautuvat yrittäjyyteen myönteisesti. Myös suhtautuminen mahdollisuuteen toimia itse yrittäjänä on muuttunut aiempaa positiivisemmaksi. Yli 40 prosenttia suomalaisista haluaisi toimia mieluummin yrittäjänä kuin palkansaajana, jos saisi valita vapaasti. Osuus on eurooppalaista alemmaa keskitasoa. Erityisesti nuorten asenteet yrittäjyyttä kohtaan ovat muuttuneet myönteisemmiksi. Suomalaisten mielissä yrittäjänä toimimisen haittapuoliksi mainitaan taloudellinen epävarmuus sekä mahdollisesti epäsäännölliset työajat ja pitkät työpäivät. Yrittäjäksi ryhtymisen puolesta puhuvat työn itsenäisyys ja vapaus, mahdollisuus vaikuttaa ja itsenäinen päätäntävalta, mahdollisuus menestyä, oma ajankäyttö sekä itsensä toteuttamisen mahdollisuus. (Suomen Yrittäjät 2011b, 8.)

Suomalaiset yrittäjät ovat palkansaajia ikääntyneempiä. Yrittäjistä 27 prosenttia on 55 vuotta täyttäneitä, kun palkansaajista 17 prosenttia on täyttänyt 55 vuotta. Suomen Yrittäjien, Finnveran sekä työ- ja elinkeinoministeriön Pk-yritysbarometrin perusteella seuraavan viiden vuoden aikana yli 20 prosenttia pk-yrityksistä on potentiaalisen omistajanvaihdoksen edessä. Tämä tarkoittaisi realisoituessaan, että viiden vuoden aikana noin 50 000 yrityksessä tarvitaan uusi omistaja. (Suomen Yrittäjät 2011b, 9.)

Yrittäjyysaste (yrittäjien osuus työllisistä) oli koko maassa keskimäärin 9,5 prosenttia vuonna 2008. Maakunnista kahdeksan ylsi yli 10 prosenttiin: Itä-Uusimaa, Satakunta, Päijät-Häme, Keski-Pohjanmaa, Varsinais-Suomi, Etelä-Savo, Etelä-Pohjanmaa ja Pohjois-Savo. Matalin yrittäjyysaste on Pohjois-Pohjanmaalla, Pohjanmaalla, Kanta-Hämeessä ja Pohjois-Karjalassa. (Suomen Yrittäjät 2011b, 9.)

2.4 Suomen Yrittäjät ry - pk-yritysten ja yrittäjien asialla

Yrittäjäjärjestö tarjoaa jäsenilleen vaikutuskanavan kunnalliseen, alueelliseen ja valtakunnalliseen sekä toimialakohtaiseen päätöksentekoon ja vaikuttamiseen. Tämän lisäksi yrittäjäjäsenten käytössä ovat monipuoliset jäsenpalvelut. Suomen Yrittäjät on elinkeinoelämän suurin, yli 115 000 jäsenyrityksen keskusjärjestö. Mukana on yrityksiä kaupan, liikenteen, palvelujen, teollisuuden ja urakoinnin toimialoilta. Jäsenrakenne vastaa suoma-

laista yritysrakennetta. Jäsenyrityksistä puolet on yksinyrittäjiä ja puolet työnantajayrityksiä. Suomen 88 000 työnantajayrityksestä Suomen Yrittäjiin kuuluu 52 000 yritystä. (Suomen Yrittäjät 2012b.)

Yrittäjäjärjestön toiminta rakentuu yli 400 paikallisyhdistyksestä, 21 aluejärjestöstä ja 52 toimialajärjestöstä. Suomalaiset yrittäjät ovat pitäneet aina tärkeänä, että heillä on yhteinen vaikuttamiskanava päätöksentekoon. Vuodesta 1996 toimineella Suomen Yrittäjillä on nuoresta iästä huolimatta takanaan pitkä, yli 110-vuotinen historia aikaisempien yrittäjäjärjestöjen myötä. Kuvio 3 on nähtävissä yrittäjäjärjestön eri toimintatasojen merkitys yrittäjän näkökulmasta. (Suomen Yrittäjät 2012b.)



KUVIO 3. Yrittäjäjärjestöjen palvelut yrittäjän näkökulmasta (Suomen Yrittäjät 2012b)

Suomen Yrittäjät haluaa parantaa yrittäjien asemaa, yrittämisen edellytyksiä sekä rakentaa parempaa yrittäjyyden yhteiskuntaa. Tavoitteena on, että menestyvien yritysten ja yrittäjien määrä lisääntyy ja yrittäjien taloudellinen ja sosiaalinen asema paranee. Järjestön oman toiminnan lähtökohtana ovat yrittäjyyden perusarvot; vapaus, vastuu ja luovuus. (Suomen Yrittäjät 2012b.)

2.5 Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjät ry

Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjät on yksi 21:sta Suomen Yrittäjien aluejärjestöstä. Paikallisyhdistyksiä on 28 ja jäsenyrityksiä yli 4400. Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjien jäse-

niä ovat kaikenkokoisia yrityksiä kaikilta toimialoilta kaupan, liikenteen, teollisuuden, urakoinnin ja palvelujen aloilta. Jäsenyrityksistä puolet on yksinyrittäjiä ja puolet työnantajyrityksiä. (Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjät 2012a.)

Toiminnan tarkoituksena on parantaa Pohjois-Pohjanmaan alueen yritysten ja yrittäjien kannattavan toiminnan edellytyksiä, lisätä yrittäjien painoarvoa yhteiskunnallisessa päätöksenteossa sekä luoda myönteistä asennetta yrittäjyyteen. (Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjät 2012a.)

Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjien tärkein tehtävä on toimia yrittäjien edunvalvojina myös omalla toiminta-alueellamme. Järjestön tarkoituksena on parantaa yrittäjien asemaa, yrittämisen edellytyksiä sekä rakentaa parempaa yrittäjyyden yhteiskuntaa. (Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjät 2012a.)

Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjien vuoden 2012 alueelliset painopisteet ovat: Yritysten omistajanvaihdokset, kuntavaikuttaminen ja yritysten liiketoimintaympäristön kehittäminen. Määritellyt painopisteet näkyvät Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjien edunvalvonnassa, viestinnässä sekä tapahtuma- ja koulutustarjonnassa. (Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjät 2012b.)

Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjät ry:llä on käynnissä ”Pk-yrityksen onnistunut omistajanvaihdos” – projekti, joka alkoi joulukuussa 2010 ja päättyy syksyllä 2013. Projektin tarkoituksena on tarjota omistajanvaihdospalveluita yrityksen sukupolvenvaihdosta suunnitteleville yrittäjille ja jatkajille, sekä yrityksen myyntiä suunnitteleville yrittäjille sekä yrityksen ostajille. Projektin toiminta-alueena on Haapaveden - Siikalatvan seutukunta, Koillismaan seutukunta, Oulun seutukunta, Raahen seutukunta sekä Kärsämäen, Pyhäjärven, Iin, Yli-Iin, Pudasjärven ja Utajärven kunnat. Rahoittajina toimivat Euroopan sosiaalirahasto, Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus, Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjät sekä toiminta-alueen kunnat. Projektin merkittävimpanä rahoittajana toimii Euroopan sosiaalirahasto (84,5 prosenttia). Projektin kokonaisrahoitus on 613 570 €. (Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjät 2012c, 3.)

Projektin tarjoamia asiantuntijapalveluita ovat mm. yrityksen arvonmääritys, verotus, sopimukset ja rahoituskonsultointi. Projektissa on puitesopimukset 15 asiantuntijayrityksen kanssa, jotka on esitelty taulukossa 1. (Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjät 2012c, 3.)

TAULUKKO 1. Projektin asiantuntijayritykset (Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjät 2012c, 4)

Asiantuntijayritykset	
Asianajotoimisto Botnia Oy	KPMG Oy Ab
Asianajotoimisto Jussi Laaka Oy	Mcon Partners Oy
Asianajotoimisto Kokko & Vähäsarja Oy	PricewaterhouseCoopers Oy
Asianajotoimisto Matti Kauppi Oy	Suomen Toimitusjohtajakoulu Oy
Asianajotoimisto PPV Lex Oy	Talenom Konsultointipalvelut Oy
Deloitte Y4 Oy	Tilitoimisto A. Karppinen
Ernst & Young Oy	Vise Consulting Ltd Oy
Konsulttitoimisto Seppo Hoffrén Oy Consultancy	

Projektin tavoitteena on, että yrittäjät saadaan mahdollisimman aikaisten liikkeelle yrityksen omistajanvaihdoksiin liittyvissä asioissa. Pää tavoitteena on, että omistajanvaihdosten suunnittelu ja hallittu toteutus aikaistuu. Tähän päästäkseen projektin yhteydessä järjestetään alueellisia koulutustilaisuuksia, joissa asiantuntijapalvelut esitellään yrittäjille mahdollisimman kattavasti. Jalkautumista yrittäjien joukkoon on pidetty hyvänä ja tehokkaana käytännön toimenpiteenä. Esimerkiksi vuonna 2012 järjestetään 13 seminaaritapahtumaa eri puolilla Pohjois-Pohjanmaata. (Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjät 2012c, 4-5.)

Projektin tärkeimpänä kohderyhmänä ovat 55 vuotta täyttäneet yrittäjät, joita Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjien jäsenistöstä on noin 25 prosenttia. Muita tärkeitä kohderyhmiä ovat potentiaaliset jatkajat, yrityksen työntekijät, sijoittajat sekä oppilaitokset ja yrittäjäyryskursit. Tavoitteena on, että projektin avulla estettäisiin kannattavien yritysten turhia, jatkajien puutteesta johtuvia lopettamisia. (Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjät 2012c, 1.)

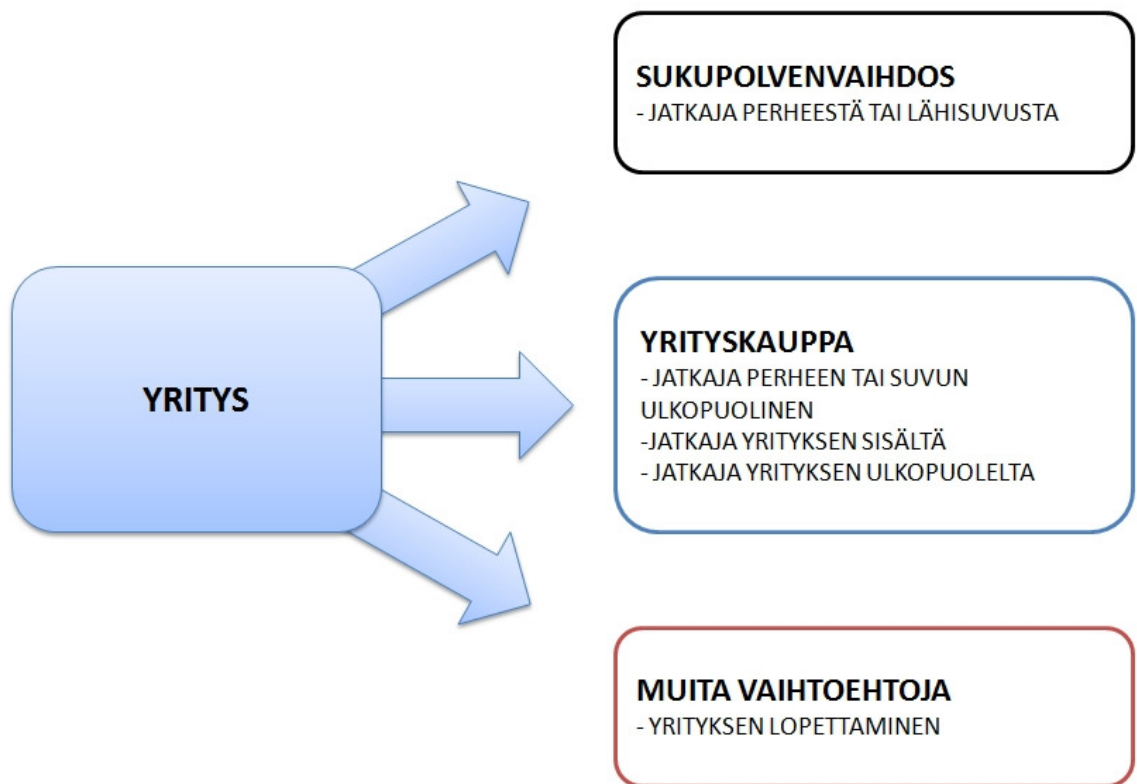
Projektin haasteina on löytää myös syrjäseutujen yrityksille jatkajat. Vallitseva taloustilanteen epävarmuus asettaa myös omat haasteensa omistajanvaihdoksille ja yritysten myyntiajat ovat pitkiä. Potentiaalisten jatkajien suhteen haasteena ovat rahoitukseen liittyvät järjestelyt. Yritysten kauppapaikkojen (Yrityspörssi, Suomen Yrityskaupat, tilitoimistot/konsultit jne.) käyttöaste on säilynyt matalana ja syyksi epäillään, että kauppapaikkoja on liikaa. (Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjät 2012c, 6.)

Projektin aikana pyritään keräämään kokemusta tulevaisuutta varten. Konsultaatioapua pyritään kehittämään Pk-yritysbarometriin mukaisesti ongelmiin, joita ovat: yrityksen arvonmääritys, rahoitus, verotus sekä yritys- ja sopimusjuridiikka. (Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjät 2012c, 1.)

3 OMISTAJANVAIHDOKSET

3.1 Pk-yrityksien omistajan- tai sukupolvenvaihdokset

Sukupolvenvaihdoksella tarkoitetaan liiketoiminnan ja omistajuuden siirtoa perheenjäsenen tai lähisuvun jäsenille. Omistajanvaihdoksella tarkoitetaan vastaavasti liiketoiminnan ja omistajuuden siirtoa muille kuin perheenjäsenille. Tällöin yrityksen jatkajaksi voi tulla henkilö tai henkilöitä yrityksestä tai sen ulkopuolelta. (Stenholm 2005, 23.)



KUVIO 4. Yrityksen liiketoiminnan siirron toteuttamisvaihtoehtoja (mukaillen Stenholm 2005, 23)

Kuten kuvio 4 on nähtävissä, yrittäjällä on useita vaihtoehtoja siirtyä yrityksestä sivuun luopumalla yrityksen omistuksesta kokonaan tai osaksi. Yrityksen lopettaminen on yritysten, elinkeinoelämän ja työntekijöiden kannalta huonoin vaihtoehto. Mikäli kannattava yritystoiminta joudutaan lopettamaan, menetetään elämäntyötä, työpaikkoja ja mittava määrä osaamista. Toisinaan yritystoiminnan lopettaminen on kuitenkin ainoa vaihtoehto,

jos esimerkiksi yrityksen taloudellinen tilanne tai tulevaisuuden näkymät eivät kannusta yrityksen jatkamiseen missään muodossa. (Stenholm 2005, 23.)

Usein päätös sukupolven- tai omistajanvaihdoksesta syntyy vasta hetkeä ennen kuin yrittäjä siirtyy eläkkeelle. Mitä myöhemmin vaihdosta aletaan suunnitella, sitä todennäköisemmin vaihdoksen toteutuksessa tulee kiire ja samalla epätaloudellisten ratkaisujen riski kasvaa. Omistajan- ja sukupolvenvaihdoksen suunnittelemattomuuden ongelmat kärjistyvät äkillisissä tilanteissa, kuten yrittäjän kuollessa, vakavissa tapaturmissa tai sairauksissa. Tällöin yrityksen jatkuvuuden suunnittelemattomuus voi aiheuttaa merkittäviä ongelmia yrityksen koosta tai toimialasta riippumatta. Jos yrityksen ohjaket ovat vain yhden henkilön käsissä ja tämä henkilö kuolee, on samalla koko yrityksen jatkuvuus vaakalaudalla. (Stenholm 2005, 24.)

Pk-yrityksien omistajan- ja sukupolvenvaihdoksiin liittyvissä tutkimuksissa edelläkävijöinä ovat toimineet Seinäjoen ammattikorkeakoulu ja Etelä-Pohjanmaan ELY-keskus. Etelä-Pohjanmaa on ollut maassamme edelläkävijämaakuntana omistajanvaihdoksien edistämiseen liittyen. Maakunnassa on kehitetty omistajanvaihdoksien palveluverkostoa, jonka avulla julkisten ja yksityisten toimijoiden välistä yhteistyötä on toteutettu käytännössä. Tärkeänä osana palveluiden kehittämistä ovat olleet maakunnalliset barometritutkimukset omistajanvaihdoksien tarpeista ja näkymistä 50 vuotta täyttäneiden yrittäjien keskuudessa. Ensimmäinen omistajanvaihdosbarometri toteutettiin vuonna 1999 ja siitä eteenpäin barometreja on toteutettu vuosina 2001, 2003, 2006 ja 2010. (Varamäki, Lautamaja & Tall 2010, 3.)

Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan Etelä-Pohjanmaalla toteutetut omistajanvaihdostutkimukset antavat arvokasta tietoa omistajanvaihdoksista sekä ostaja- ja myyjäyrityksien profiilista (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, 67). Heidän tutkimuksiensa lisäksi myös Suomen Yrittäjät ry, Finnvera Oyj ja Työ- ja elinkeinoministeriö tiedustelevat asiaa yrittäjiltä valtakunnallisen Pk-yritysbarometrin yhteydessä kaksi kertaa vuodessa. Myös Perheyrittäjien liitto on tutkinut asiaa omien jäsenyrityksiensä keskuudessa. Tutkimuksissa on yhteistä se, että jokaisessa selvitetään omistajanvaihdoksen merkittävimpiä haasteita, omistajanvaihdoksen oletettua ajankohtaa ja omistajanvaihdokseen johtavia tekijöitä. Käsitellen tässä osuudessa aiempien tutkimuksien tuloksia.

Valtakunnallisen yritysbarometrin mukaan yli kolmasosa pk-yrityksistä suunnittelee omistajan- tai sukupolvenvaihdosta. Yrityksistä noin 25 prosentissa odotetaan sukupolven- tai omistajanvaihdosta seuraavan viiden vuoden kuluessa. Syksyllä 2011 toteutetussa barometritutkimuksessa kysyttiin ensimmäistä kertaa myös hieman pidemmän aikavälin arviota. Pk-yrityksistä 13 prosenttia suunnittelee omistajan- tai sukupolvenvaihdosta, joka tapahtuu myöhemmin kuin viiden vuoden kuluessa. Vastaajista 54 prosenttia ei ainakaan tietoisesti suunnittele omistajan- tai sukupolvenvaihdosta lähivuosina oman yrityksen kohdalla. (Suomen Yrittäjät ry, Finnvera Oyj & Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, 26.)

Tarve omistajan- tai sukupolvenvaihdoksiin riippuu vahvasti yrityskoosta ja lisääntyy yrityskoon kasvaessa. Yksinyrittäjistä vain 16 prosenttia tunnistaa tarpeen seuraavan viiden vuoden aikana, mutta muissa pk-yrityksissä tarve on noin neljänneksellä. Yksinyrittäjien tarve omistajan- tai sukupolvenvaihdoksiin lähimmän viiden vuoden aikana on kasvanut, mutta muiden yrityskokojen kohdalla ei merkittävää muutosta ole tapahtunut. (Suomen Yrittäjät ry ym. 2011, 26.)

Omistajanvaihdos tulee ajankohtaiseksi erityisesti keskisuurissa teollisuuden pk-yrityksissä. Vähiten tarvetta omistajan- tai sukupolvenvaihdoksiin on palvelusektorilla. Tarkasteltaessa pidemmällä aikavälillä tilannetta, havaitaan tilanteen tasoittuvan sekä erikokoisten yritysten että eri toimialojen välillä. Yrittäjien ikärakenne on selvästi vinoutuneempi kuin palkansaajien. Väestön ikääntymisen seurauksena omistajan- tai sukupolvenvaihdoksia tai vaihtoehtoisesti yritystoiminnan päättymisiä onkin tulevana vuosina odotettavissa runsaasti. Mikäli nämä tapahtuisivat ennakoidussa aikataulussa, merkitsisi se vuosittain noin 10 000 omistajan- tai sukupolvenvaihdoksen mahdollisuutta ja tarvetta lähivuosina. (Suomen Yrittäjät ry ym. 2011, 26.)

3.2 Omistajanvaihdokseen johtavat tekijät

Yritystoiminnasta luopuminen tapahtuu ensisijaisesti eläköitymisen vuoksi. Pk-yritysten omistajan- tai sukupolvenvaihdoksissa peräti 88 prosentissa syynä on yrittäjän eläkkeelle jäänti. Huomion arvoista vastauksissa on myös se, että yrityksen tarvitsemia investointeja ei pelätä. Investointitarpeeseen liittyvien liian suuriksi koettujen riskien vuoksi yrittäjyy-

destä luopuu vain kuusi prosenttia yrittäjistä ja kohtuuttoman kovan kilpailun vuoksi neljä prosenttia yrittäjistä. (Suomen Yrittäjät ry ym. 2011, 27.)

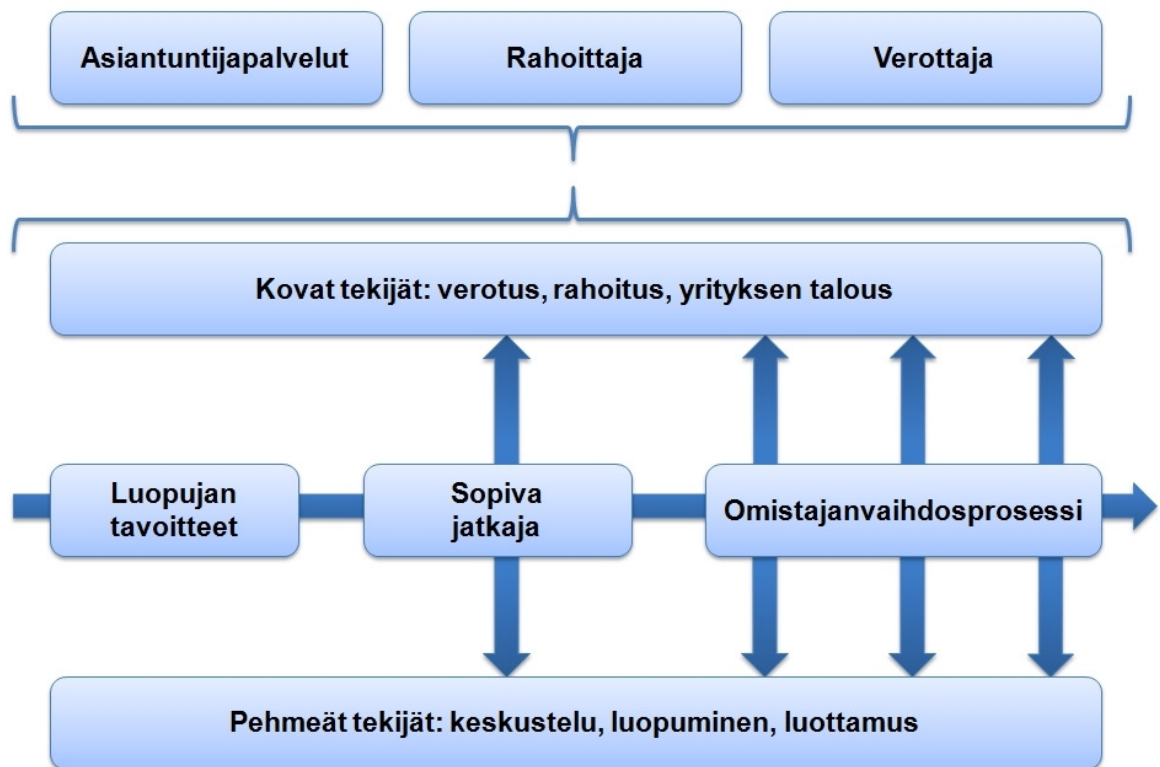
Yritysbarometrin mukaan myös harmaan talouden kasvulla on nähtävissä selvä vaikutus yrittäjyydestä luopumiseen. Lähivuosina omistajanvaihdosta tai yritystoiminnasta luopumista suunnittelevista pk-yrityksistä kaksi prosenttia ilmoitti syyksi yritystoimintaa vaikeuttavan harmaan talouden. Harmaasta taloudesta johtuvat ongelmat ovat rakennusalalla hieman yleisempänä syynä omistajanvaihdoksiin kuin muilla toimialoilla. Aikeita yrityksen ostamiseen selvitettiin samalla kun kartoitettiin omistajan- tai sukupolvenvaihdoksia. Noin 10 prosentilla pk-yrityksiä on suunnitelmissa yrityksen ostaminen lähivuosina. Kiinnostus kohdistui pääasiassa muihin kuin rakennusalan yrityksiin. Osuutta voidaan pitää kohtuullisen merkittävänä ja se kertoo pk-yritysten luontaisesta uusiutumishalusta. Ostohaluja löytyi ennen kaikkea kasvuhaluimmilta yrityksiltä. Näille yrityksille yrityskaupat ovat yksi keskeinen kasvun väline. (Suomen Yrittäjät ry ym. 2011, 27.)

3.3 Omistajanvaihdos prosessina

Käsittelen tässä työssä pk-yrityksien omistajan- ja sukupolvenvaihdoksia prosessina. Prosessi rakentuu yritystoiminnasta luopuvan ja sitä jatkavan henkilön välisestä keskustelusta, prosessin suunnittelusta ja toteuttamisesta (Heinonen & Stenholm 2005, 16). Prosessi soveltuu sukupolvenvaihdoksiin sekä omistuksen siirtoon perheen ulkopuoliselle henkilölle, joten käytän tästä eteenpäin lyhyempää termiä ja puhun omistajanvaihdoksista yleisellä tasolla.

Omistajanvaihdosprosessin lähtökohtana on yrittäjän oma halu luopua yrityksestä. Tämän päätöksen jälkeen voidaan aloittaa varsinainen omistajanvaihdoksen suunnittelu. Prosessin aloittaminen ei kuitenkaan ole yksinomaan luopujan tehtävä. Omistajanvaihdoksen onnistuminen edellyttää aktiivisuutta yrityksestä luopujan ja yritystoimintaa jatkavan henkilön, sekä heidän perheidensä keskuudessa. Omistajanvaihdoksen suunnittelu ja vaihdoksesta keskustelu pitää aloittaa hyvissä ajoin ennen varsinaisen omistajanvaihdoksen ajankohtaa, että mahdollisimman moneen asiaan saataisiin ratkaisu ja eri toteutusvaihtoehtoja kyettäisiin harkitsemaan riittävästi. (Heinonen & Stenholm 2005, 16.)

Omistajanvaihdos on prosessi, jossa käydään läpi useita sosiaalisia, kulttuurisia, rahoituskellisia, oikeudellisia, strategisia ja moraalisia asioita. Nämä edellä luetellut asiat tekevät omistajanvaihdosprosessista varsin haasteellisen kokonaisuuden. Vaikeasti kohdattavien ja käsiteltävien asioiden perinpohjainen tarkastelu ja niiden avoin suunnittelu saattaa olla työlästä, mutta prosessin onnistumisen kannalta tärkeää. (Heinonen & Stenholm 2005, 16.)



KUVIO 5. Omistajanvaihdos prosessina (mukaiillen Heinonen & Stenholm 2005, 17)

Omistajanvaihdosprosessi voidaan siis jakaa koviin ja pehmeisiin tekijöihin. Kuviosta 5 on nähtävissä kovien ja pehmeiden tekijöiden väliset suhteet omistajanvaihdosprosessissa. Kovia tekijöitä ovat esimerkiksi verotus, rahoitus ja yrityksen talous. Pehmeitä tekijöitä ovat keskustelu, luopuminen ja luottamus. (Heinonen & Stenholm 2005, 17.)

Omistajanvaihdoksiin liittyvien asioiden käsittelyssä voidaan joutua tukeutumaan myös ulkopuoliseen apuun. Ulkopuolisten neuvojen kuuntelu on usein kuitenkin vaikeampaa pehmeissä ja yrittäjien henkilökohtaisiin arvoihin ja näkemyksiin liittyvissä asioissa kuin esimerkiksi verotukseen liittyvissä asioissa. Ulkopuoliset asiantuntijapalvelut ovat kuitenkin hyödyllisiä, koska yrityksillä ei välttämättä ole tarvittavaa asiantuntemusta. (Heinonen & Stenholm 2005, 16 - 17.)

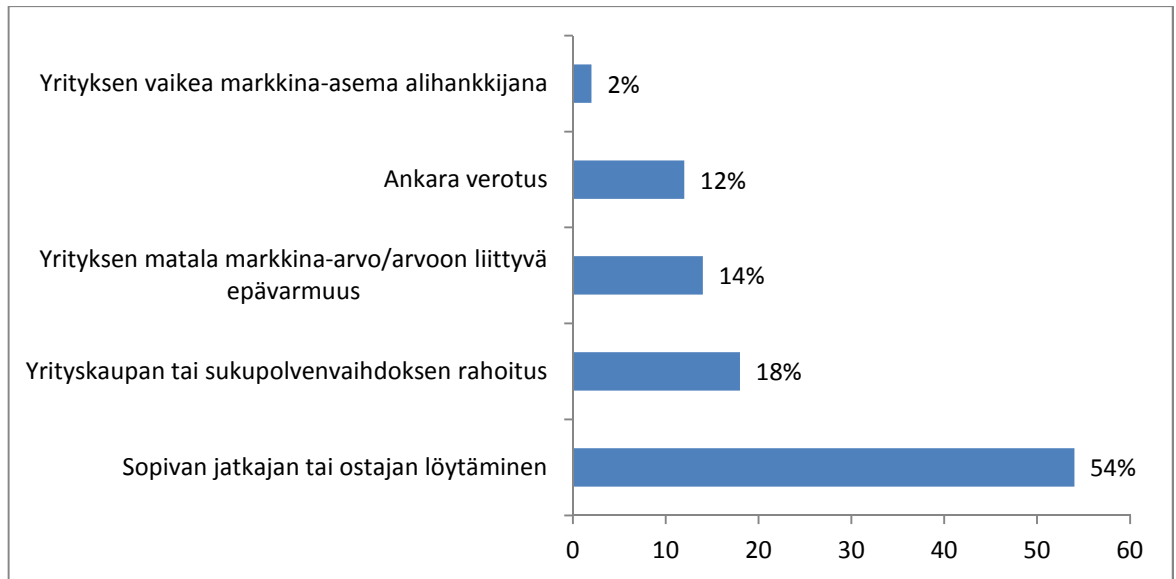
Heinosen ja Stenholmin mukaan omistajanvaihdosprosessi rakentuu aina yrityksen, perheen sekä luopujan ja jatkajan välisistä suhteista, eikä yhtä ainoaa oikeaa tapaa omistajanvaihdoksen toteuttamiseen ole esitettävissä. Omistajanvaihdoksen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä voidaan nimetä ja listata, mutta käytännössä yksittäisten ratkaisevien tekijöiden osoittaminen on vaikeaa. Jokainen prosessi on siis omalla tapaansa ainutlaatuinen kokonaisuus. Omistajanvaihdoksen toteuttaminen vaatii yritykseltä ja erityisesti yrityksestä luopuvalta henkilöltä aktiivisuutta ja ennakoivaa asennetta. (Heinonen & Stenholm 2005, 17.)

3.4 Omistajanvaihdoksen suunnittelu

Omistajanvaihdoksen suunnittelemattomuuden on havaittu hidastavan vaihdosprosessia sekä vaikuttavan heikentävästi omistajanvaihdoksen onnistumiseen ja yrityksen toimintaan. Pienyrityksissä omistajanvaihdoksen suunnittelua ei koeta tärkeäksi tai se koetaan liian vaikeaksi tai arkaluontoiseksi asiaksi. (Stenholm 2005, 24.)

Omistajanvaihdoksen aktivoituminen alkaa päätöksestä siirtää yrityksen omistajuus ja liiketoiminta eteenpäin. Päätöksen vaihdoksesta tulisi syntyä hyvissä ajoin ennen yrittäjän eläkkeelle siirtymistä. Tärkeimpänä yksittäisenä tekijänä on löytää sopiva jatkaja yritykselle. Omistajanvaihdoksen suunnittelu alkaa kuitenkin vasta siinä vaiheessa, kun asiasta aletaan keskustella luopujan ja jatkajan kesken. Mikäli sopivaa jatkajaa ei löydy tai ei haluta perheestä tai lähisuvusta, voi sopivia jatkajehdokkaita löytyä yrityksen henkilökunnasta tai yrityksen ulkopuolelta, kuten asiakkaista, kilpailijoista, kilpailijoiden avainhenkilöistä, alihankkijoista tai muista yrityksen sidosryhmistä. (Stenholm 2005, 25.)

Kuviosta 6 on nähtävissä omistajan- ja sukupolvenvaihdoksen keskeisimmät haasteet. Kuvion tulokset perustuvat Suomen Yrittäjien tekemään tutkimukseen. Tutkimukseen vastajista 54 prosenttia nimesi sopivan jatkajan tai ostajan löytämisen keskeisimmäksi haasteeksi (Suomen Yrittäjät ry ym. 2011, 26).



KUVIO 6. Omistajan- tai sukupolvenvaihdoksen keskeisin haaste, prosenttia pk-yrityksistä. (mukaillen Suomen Yrittäjät ry ym. 2011, 27)

Etelä-Pohjanmaan alueen tutkimuksien mukaan kolme suurinta haastetta omistajanvaihdoksissa ovat jatkajan löytyminen, yrityksen arvon määrittäminen ja osaamisen siirtäminen jatkajalle (Varamäki ym. 2010, 48-49).

Potentiaalisen jatkajan löytymisen jälkeen on aloitettava jatkajan valmentaminen. Tällöin tulee keskustella jatkajan valmiuksista ja motivaatiosta yrityksen jatkamiseen ja yrittäjyyteen. Jatkajan valmiuksien kehittäminen voi vaatia esimerkiksi lisäkoulutautumista, mikä lisää omistajanvaihdokseen kuluvaan aikaan jopa useilla vuosilla. Tämä on myös yksi osoitus siitä, että omistajanvaihdoksen suunnittelu on aloitettava riittävän ajoissa. (Stenholm 2005, 26.)

Etelä-Pohjanmaan tutkimuksissa omistajanvaihdosprosessin kestoa on tutkittu useaan otteeseen. Tutkimuksen laatijoiden mukaan vastaajilla on usein liian optimistinen näkemys prosessin kestosta. Tuoreimmassa tutkimuksessa yli kolmasosa vastaajista uskoo, että omistajanvaihdosprosessi kestää alle puoli vuotta. Vastaajista 43 prosenttia uskoo kuitenkin prosessin kestävän yli vuoden. Omistajanvaihdosprosessin arvioitu kesto vuosien 2003, 2006 ja 2010 tutkimuksien mukaan on nähtävissä taulukosta 2. (Varamäki ym. 2010, 60.)

TAULUKKO 2. Omistajanvaihdosprosessin arvioitu kesto omistajanvaihdoksen käynnistämisen jälkeen vuosien 2003, 2006 ja 2010 tutkimuksissa (mukaiillen Varamäki ym. 2010, 61)

Omistajanvaihdosprosessin 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

Jatkajaan liittyvien päätöksiensä lisäksi on yhtä tärkeää suunnitella, mihin muuhun omistajanvaihdoksella on merkitys. Vaihdos kytkeytyy myös yrityksen avainhenkilöihin, osakkaisiin, ulkopuolisiin avustajiin kuten kirjanpitäjiin tai lakimiehiin ja mahdollisesti myös muiden sidosryhmien edustajiin. Mikäli kyseessä on sukupolvenvaihdos, tähän lukeutuvat myös ne perheenjäsenet, jotka eivät ole töissä yrityksessä tai joita ei pidetä todennäköisinä jatkajina. Heidän läsnäolonsa voi vaikuttaa myös omistajanvaihdoksen onnistumiseen, vaikka he eivät osallistuisikaan yrityksen toimintaan aktiivisesti. (Stenholm 2005, 26 - 27.)

Olenainen osa yrityksen omistajanvaihdoksen tai muun liiketoiminnan siirron suunnittelua on pohtia vaihdoksen tekninen toteutus. Tämä tarkoittaa vaihdoksen käytännön toteutusta ja toimeenpanoa, eli käytännössä nk. kovia tekijöitä. Tekniseen toteutukseen liittyvät taloudellisten, verotuksellisten ja laillisten yksityiskohtien selvittäminen. Tässä vaiheessa myös pohditaan ratkaisuja siihen, onko yritys riittävän hyvässä taloudellisessa tilassa, että sen toimintaa on mielekästä jatkaa. Luopujan ja jatkajan ohella myös yritystä pitää valmistella omistajanvaihdokseen. Kokonaisuusien selvittämiseen on mahdollista tukeutua ulkopuoliseen asiantuntemukseen. (Stenholm 2005, 27.)

Etelä-Pohjanmaan tutkimuksen mukaan onnistuneessa omistajan- tai sukupolvenvaihdoksessa pitäisi luopujan ja jatkajan välillä onnistua seuraavien prosessien siirrossa luopujalta jatkajalle: 1. omistuksen siirto, 2. liikkeenjohdollisen vastuun siirto sekä 3. osaamisen siirto. Sukupolvenvaihdoksessa näiden isojen prosessien aikana perhesiteiden pitäisi vielä pysyä ehjinä. Tutkijoiden mukaan vaativien prosessien läpivienti edellyttää riittävän pit-

kää, vähintään 5 - 10 vuoden valmistautumista ja ennen kaikkea avointa keskustelua perheenjäsenten kesken. (Varamäki ym. 2010, 42.)

Omistajanvaihdoksen suunnittelu sisältää edellä mainittujen seikkojen lisäksi myös lukuisia muita tärkeitä ja muistettavia asioita, kuten yhteistyösuhteiden hoitoa asiakkaiden, sidosryhmien, yhteistyökumppaneiden, rahoittajien sekä yrityksen oman henkilöstön kanssa. Osaamisen siirtäminen on merkittävä tekijä tässä kokonaisuudessa, joka pitää sisällään hiljaisen tiedon, alan normien ja toimintatapojen opettelua sekä kilpailijoiden ja markkinatilanteen tarkastelua. Tiedottaminen on omistajanvaihdosprosessissa tärkeässä roolissa. Tämä tarkoittaa aktiivista tiedon jakamista niin yrityksen omalle henkilökunnalle, kuin ulkoisille sidosryhmille. (Stenholm 2005, 27.)

Omistajanvaihdosprosessissa luopujalla tulee olla selkeä suunnitelma tulevaisuuden varalle. Eläkkeelle siirtyminen on suuri muutos luopujan rutiineihin ja sosiaalisiin verkostoihin. Luopujalla voi olla vaihdoksen jälkeen myös jonkinlainen rooli yrityksessä, esimerkiksi konsulttina tai henkisenä tukena. Tällöin tulee varmistaa, että luopujan uusi rooli yrityksessä tulee selväksi yrityksen sisällä ja sidosryhmissä. (Stenholm 2005, 28.)

Etelä-Pohjanmaan tutkimuksissa vastaajia, jotka ovat suunnitelleet sukupolvenvaihdosta tai yrityksen myyntiä ulkopuoliselle, pyydettiin arvioimaan omaa rooliaan suhteessa yritykseen omistajanvaihdoksen jälkeen. Vastaajista 37 prosenttia aikoo siinä vaiheessa vetäytyä yrityksen päivittäisestä toiminnasta, mutta toimivat kuitenkin neuvonantajina taustalla. Vastaajista 30 prosenttia arvioi vetäytyvänsä yrityksen toiminnasta täysin. Reilu neljännes vastaajista aikoo jatkaa yrityksessä osa-aikaisesti omistajanvaihdoksen jälkeen ja 5 prosenttia aikoo jatkaa edelleen täysipäiväisesti. (Varamäki ym. 2010, 64.)

Heiltä, jotka vastasivat aikovansa jatkaa yrityksessä omistajanvaihdoksen jälkeen osa-aikaisesti tai täysipäiväisesti, tiedusteltiin aika-arviota jatkamisen kestosta. Täysipäiväistä työskentelyä suunnittelevat vastaajat arvioivat jatkavansa yrityksen palveluksessa omistajanvaihdoksen jälkeen keskimäärin neljä vuotta arvion vaihdeltaessa yhdestä viiteentoista vuoteen. Vastaavasti osa-aikaisesti yrityksessä jatkavat arvioivat jatkamisen kestoksi keskimäärin hieman alle 4 vuotta. Heidän arvioimansa työskentelyaika luopumisen jälkeen vaihteli yhdestä vuodesta aina 20 vuoteen saakka. (Varamäki ym. 2010, 65.)

Monissa onnistuneissa sukupolvenvaihdoksissa luopuja jää aktiivisemmin yrityksen päivittäiseen toimintaan tai siirtyy enemmän taka-alalle, jolloin esimerkiksi hallitustyöskentely voisi olla järkevä paikka luopujalle (Malinen & Stenholm 2005, 42).

3.5 Pehmeiden ja kovien haasteiden välinen suhde

Omistajanvaihdoksissa keskitytään usein puhumaan nimenomaan kovista haasteista. Usein myös asiantuntijapalvelut on mitoitettu nimenomaan tähän tarpeeseen liittyen. Pehmeiden ja kovien haasteiden välinen suhde vaihtelee tapauskohtaisesti. Usein suuremmissa yrityksissä yrityksen omaisuuden siirtämisen verotus tai vaihdoksen rahoittaminen ovat selkeästi haasteellisempia kuin pienemmissä yrityksissä. (Malinen & Stenholm 2005, 30.)

Keskustelun puute vaikeuttaa omistajanvaihdoksessa yhteisen ymmärryksen luomista luopujan ja jatkajan välille. Rakentavan keskustelun käyminen ja luottamuksellisen ilmapiirin synnyttäminen luopujien ja jatkajien välillä ovat perusedellytyksiä omistajanvaihdoksen toteutumiselle ja onnistumiselle. Luottamuksen puute lisää myös riitojen ja vastoin käymisten riskiä. (Malinen & Stenholm 2005, 30 - 31.)

Epäonnistuneissa omistajanvaihdoksissa syy on lähes aina epäonnistuminen kahdessa pehmeämmässä prosessissa, eli liikkeenjohdollisen vastuun tai osaamisen siirrossa (Varmäki ym. 2010, 42).

Henkinen valmistautuminen omistajanvaihdokseen koskee ensin yrityksestä luopuvaa henkilöä tai sukupolvea. Yrityksestä luopuminen ei ole välttämättä helppoa, sillä yritys on ollut olennainen osa luopujan jokapäiväistä elämää, identiteettiä, itsetuntoa ja sosiaalista verkostoa. Ikääntymiseen kuitenkin liittyy tekijöitä, kuten yrittäjän terveydentilan heikkeneminen tai haluttomuus opetella uutta tekniikkaa, jotka voivat nopeuttaa yrityksestä luopumista. (Malinen & Stenholm 2005, 31 - 32.)

Yrityksestä luopuminen voi olla raskasta ja eläkkeelle siirtyminen on suuri muutos luopujan arkirutiiniin. Jos luopuja irtautuu yrityksestä kokonaan, voi yrittäjän omaan sosiaaliseen verkostoon jäädä tyhjiö. Jos luopuja jää yritykseen töihin esimerkiksi osa-aikaisena työntekijänä, ei arkirutiinin muutos ole kovin suuri ja samalla luopujalla säilyy yhteys yri-

tyksen kautta syntyneeseen sosiaaliseen verkostoon. Toisaalta ääritapauksissa luopujat voivat tuntea itsensä korvaamattomiksi yrityksessä, eivätkä tällöin delegoi lainkaan määräys- tai päätäntävaltaa muille. Syynä tähän käyttäytymiseen on se, että yrityksen johtaminen ja johtajan persoona ovat nivoutuneet yhteen. Tämä vaikuttaa myös omistajanvaihdosprosessin keston. (Malinen & Stenholm 2005, 31 - 32.)

3.6 Osaamisen siirtäminen

Osaaminen on noussut selvästi tiedostetuksi ja tärkeäksi haasteeksi suomalaisissa yrityksissä. Osaamisen johtaminen on yrityksen toiminta- ja kilpailukyvyn vahvistamista ja varmistamista osaamis pohjan avulla. Osaamisen johtamisen tärkein osa on yrityksessä toimivien ihmisten osaamisen tason nostaminen ja ylläpitäminen, sekä osaamisen tehokas hyödyntäminen. Mitään sellaista osaamista ei ole olemassa, joka syntyisi yritykseen ilman ihmisiä. (Viitala 2008, 12-17.)

Osaamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä tietoa siitä, mitä tehdään, miksi tehdään, kenen ja keiden kanssa tehdään sekä miten tehdään (Varamäki ym. 2010, 42). Luopujan ja jatkajan välinen suhde on kriittinen tekijä omistajanvaihdosprosessin onnistumisessa, koska usein luopuja itse valmentaa jatkajaa johtajuuden alkuun (Heinonen 2005, 32). Viitalan mukaan jokaisen ihmisen vaihdoksesta syntyy eräänlainen toimintahäiriö ja osaamattoman ihmisen toiminnasta voi seurata suuria ongelmia, menetyksiä ja kustannuksia (Viitala 2008, 102).

Osaamista ei voi siirtää muutamassa päivässä, vaan prosessi kestää useista kuukausista jopa vuosiin. Yleensä vasta akuuttien tilanteiden tullessa eteen paljastuvat usein ne asiat, joihin arvokas hiljainen tieto liittyy. (Viitala 2008, 134.)

Etelä-Pohjanmaan tutkimuksien mukaan jatkajat ovat parhaiten perehtyneitä yrityksen henkilöstöön. Perheyriksen sukupolvenvaihdoksen ollessa kyseessä jatkajat ovat yleensä ehtineet työskennellä jo pidempään yrityksessä. Suurin osa tutkimukseen vastaajista arvelivat myös, että jatkaja on ehtinyt hankkia henkilökunnan luottamuksen. Tutkimuksen mukaan henkilökunnan lisäksi jatkajat ovat hyvin perehtyneet yrityksessä tarvittavan ammattitaidon hankkimiseen, yrityksen asiakkaisiin sekä toimialaan yleensä. Vähäisintä perehty-

minen on ollut yrityksen taloushallintoon ja yrityksen muihin sidosryhmiin. (Varamäki ym. 2010, 42.)

Osaamisen siirto luopujalta jatkajalle on mahdollisesti haasteellisinta sukupolvenvaihdoksessa. Osaamisen lisäksi yrityksen liiketoiminnan kannalta elintärkeiden suhteiden ja verkostojen siirto on tärkeää. Yritykselle on syntynyt monenlaisia sidoksia sen toiminta-aikana ja näiden sidoksien siirtäminen jatkajan käyttöön katsotaan erittäin merkitykselliseksi. Lyhyesti sanottuna omistajanvaihdos koskettaa perheen ja lähisuvun ohella myös yrityksen henkilöstöä, asiakkaita, rahoittajia ja kilpailijoita. (Malinen & Stenholm 2005, 42.)

3.7 Hiljainen tieto

Hiljainen tieto (tacit knowledge) on kokemusten ja perehtymisen kautta syntyneitä tiedostamatonta osaamista ja taitoja, joita on vaikea esittää sanallisessa muodossa ulkopuoliselle henkilölle. (Nonaka & Takeuchi 1995, 7-9.) Yritykselle tärkeä osaaminen sisältää paljon juuri kyseisen yrityksen historiaan ja tarpeisiin liittyvää hiljaista tietoa, johon yhdistyessään eri ammattialojen sisältöosaaminen tuottaa strategisen kilpailuedun (Viitala 2008, 105).

Viitalan mukaan hiljaisella tiedolla viitataan sekä siihen, että se ei nouse yrityksessä helposti näkyviin, sekä siihen, että osaamisen haltija ei sitä välttämättä itsekään tunnista (Viitala 2008, 132). Ojala kehottaa aktiiviseen vuorovaikutukseen, sillä keskustelu on paras tapa luoda yhteisiä merkityksiä ja samalla oppia jakamalla tietämystä ja ymmärrystä (Ojala 2004, 175). Hiljaisen tiedon joukkopoistuma on monien yritysten ja yhteisöjen ongelma lähivuosina. Monista työpaikoista lähtee suuri määrä ihmisiä eläkkeelle lyhyen ajan sisällä. Keskeisimpänä haasteena onkin se, miten heidän osaamisensa saadaan siirrettyä jäljelle jääville tai uusille työntekijöille. Tähän ongelmaan ei kuitenkaan ole olemassa yksinkertaista ratkaisumallia. (Viitala 2008, 134.)

Tiedon luominen organisaatiossa tapahtuu hiljaisen tiedon muuttamisesta täsmätiedoksi ja täsmätiedosta edelleen hiljaiseksi tiedoksi. Japanilaiset Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchi ovat määritelleet hiljaisen tiedon siirtoon neljä vaihetta. Vaiheet ovat sosialisointi, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. (Nonaka & Takeuchi 1995, 61-62.)

Otala tulkitsee Nonakan ja Takeuchin tiedon luomisen prosessimallia seuraavasti; Organisaation tiedonluomisprosessi alkaa hiljaisen tiedon jakamisesta, mikä vastaa karkeasti sosialisatiota. Sosialisatio on siis kokemusten jakamisprosessi. Jotta henkilö voi ymmärtää ja eläytyä toisen henkilön ajatusprosessiin, tarvitaan kasvokkain tapahtuvia jaettuja kokemuksia. Prosessin seuraavassa vaiheessa yksilön tai ryhmän hiljainen tieto muutetaan täsmätiedoksi uuden käsitteen muodossa, eli hiljaista tietoa ulkoistetaan. Pelkkä asioiden kirjallinen käsittely ei riitä, vaan tarvitaan keskustelua, väittelyä ja sitä kautta oppimista. Yhdistämisvaiheessa erityyppisiä täsmätietoja yhdistellään esimerkiksi dokumenttien, kokousten, koulutuksen ja keskustelujen kautta. Olemassa olevasta informaatiosta muodostetaan järjestelemällä, lisäämällä, vertailemalla ja luokittelemalla uutta täsmätietoa. Sisäistämisvaiheen prosessia täsmätiedosta hiljaiseksi tiedoksi voidaan kuvata käsitteellä tekemällä oppiminen. Uutta tietoa tai osaamista sovelletaan käytäntöön, jolloin luodaan uutta kokemusta ja uutta hiljaista tietoa. (Otala 2004, 176-177.)

4 MUUTOSJOHTAMINEN

4.1 Muutosjohtaminen onnistumisen avaimena

Muutosjohtamisessa on kysymys monentasoisen muutoksen aikaansaamisesta ja tukemisesta yrityksessä. Se viittaa prosessiin, jossa analysoidaan muutoksen tarpeita, määritellään tavoiteltava muutos, toimitaan suunnitelmallisesti päämäärää kohti ja arvioidaan muuttunutta toimintaa ja sen seurauksia. Muutosta ei kuitenkaan voi koskaan hallita täysin, koska siihen vaikuttavat niin monet tekijät ja niin monimutkaisella tavalla, että näitä vaikutuksia on mahdotonta ennakoida. Parhaiten muutos on toteutettavissa, mikäli ymmärretään muutosprosesseja ja pystytään taitavasti hyödyntämään muutosprosessien hallinnan työkaluja. (Viitala 2008, 30.)

Muutosten kielteiset seuraukset ovat kuitenkin jossain määrin väistämättömiä. Aina kun ihmisistä koostuvien yhteisöjen on pakko sopeutua olosuhteiden muutokseen, sopeutuminen aiheuttaa myös tuskaa. Kuitenkin merkittävä osa tästä mahdollisesti aiheutuvasta tuskasta on vältettävissä. (Kotter 1994, 4.) Toimintaympäristön muutos tuottaa usein selvän pakotteen ihmisille ja kokonaisille yrityksille oppia pois jostakin aikaisemmasta ajattelutai toimintatavasta ja samalla haasteen oppia ajattelemaan ja toimimaan uudella tavalla. (Viitala 2008, 29-30.)

4.2 Muutosprosessin sudenkuopat

Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä henkilöstöllä on varsin merkittävä rooli omistajanvaihdosprosessissa (Malinen & Stenholm 2005, 44). Pontevan mukaan yrityksen työntekijät suhtautuvat usein työhönsä ja työpaikkaansa hyvin tunnevaltaisesti. Silloin kun työntekijä tietää, minkälaisessa organisaatiossa hän on töissä ja on innostunut työstään, työnantaja saa vastineeksi yritykseen sitoutuneen ja motivoituneen henkilön. Silloin hänen työnsä sujuu ja muutokset on helpompi hyväksyä. (Ponteva 2010, 33)

Samalla tavoin kuin luopujan ja jatkajan pitää tietää toistensa toiveet ja tavoitteet, tulee myös yrityksen henkilöstön saada selvyys siitä, mitä omistajanvaihdos yrityksessä tarkoittaa.

taa. Ongelmia voi syntyä esimerkiksi siitä, että yrityksen henkilöstö kunnioittaa luopujaa, mutta ei jatkajaa. Luopuja tuntee yrityksen henkilöstön yleensä jatkajaa paremmin, jonka vuoksi on tärkeää, että luopuja käy jatkajan kanssa läpi henkilöstöön liittyviä asioita. Jatkajan on ymmärrettävä, että henkilöstö haluaa ympärilleen turvallisen, kunnioittavan ja uskollisen ilmapiirin myös omistajanvaihdoksen jälkeen. (Malinen & Stenholm 2005, 44-45.)

Aiemmat myönteiset kokemukset työnantajan toiminnasta ja luotettavuudesta antavat vahvan perustan henkilöstön tulevaisuudenodotuksille. Epävarmakin maailma avautuu valoisana, mikäli historiassa ei ole annettu aihetta epäluuloon tai pelkoon. Riittävä ja avoin vuorovaikutus, hyvät henkilöstösuhteet ja kokemus vaikutusmahdollisuuksista vahvistavat myönteistä muutoskokemusta yksilöllisten tekijöiden ohella. (Mattila 2007, 52.) Hyvässä muutosjohtamisessa viestintä- ja henkilöstövaikutusten aikaansaaminen myös kytkeytyy tiiviisti muutoshankkeen operatiiviseen ja taloudelliseen johtamiseen (Mattila 2007, 28).

Jatkajan hyväksyminen voi kuitenkin kestää kauan, vaikka hän olisikin jo tuttu ennen omistajanvaihdosta. Siirtyminen työntekijästä johtajaksi on kuitenkin suuri muutos. Tärkeää on, että yrityksen jatkaja kantaa samat vastuut ja velvollisuudet yrityksen henkilöstöä kohtaan, koska henkilöstön suhtautuminen jatkajaan on ratkaisevaa omistajanvaihdoksen onnistumiselle. (Malinen & Stenholm 2005, 45.)

Muutosjohtamisen teoreetikko Kotterin mielestä neljä yleisintä johtamisen virhettä ovat:

- Johdon kyvyttömyys luoda oikeaa kiireen tuntua, jolloin muutos priorisoidaan liian alas ja se hautautuu
- Johto ei onnistu viestimään riittävän selvästi, eikä kykene toimimaan esimerkkinä
- Muutosta ei viedä loppuun asti, vaan ponnistelut lopetetaan heti ensimmäisten myönteisten merkkien näkyessä
- Johto kuvittelee näkevänsä muutosvastarintaa väärissä paikoissa. (Kotter 1996, 3-14.)

Muutosvastarintaa edeltää useimmin epäonnistunut tai ponneton johtaminen. Vastustus ja kritiikki tulevat yritysjohton tietoon viiveellä ja on selvää, että ilmiöt ovat ehtineet kerätä kauan voimaa ja vaikuttavat jo paljon kauemmin näkymättömissä. Muutosvastarinnan ra-

kenne muistuttaa jäävuoren rakennetta, jossa vain huippu on pinnalla nähtävissä ja suurin, muodoltaan vaikeasti hahmotettavissa oleva massa muhii pinnan alla. (Mattila 2007, 26.)

4.3 Vision ja strategian merkitys

Yrityksellä tulee olla selkeä ja konkreettinen tavoite, mitä se haluaa olla. Visio konkretisoituu strategisten tavoitteiden myötä. Strategiset tavoitteet ovat konkreettisia ja mitattavissa olevia tavoitteita, joihin on helppo sitoutua. Muutoksen kannalta olisi hyvä, että kaikki yrityksessä tuntevat vision ja tavoitteet sekä tietävät, minne suuntaan ollaan menossa ja ymmärtävät, miksi valitaan tiettyjä toimenpiteitä ja tehdään tiettyjä ratkaisuja matkan varrella. Jos ihmisillä on vain heikosti sisäistettyä tietoa tulevasta, ei voida olettaa, että he kykenevät sitoutumaan työyhteisön tavoitteisiin. Sitoutuminen riittävän kaukana olevaan tavoitteeseen auttaa hahmottamaan kokonaisuutta ja käsittelemään monimutkaisiakin asioita. Kun kykenee näkemään itsensä kauempana olevassa tulevaisuuden kuvassa, osaa hakea luovasti erilaisia teitä kohti päämäärää ja sopeutua matkan varrella tapahtuviin strategian ja ympäristön muutoksiin. (Ojala 2004, 193-194.)

Visio ja strategia tarjoavat yrityksessä työskenteleville ihmisille eräänlaiset rakennuspiirustukset, joiden perusteella lopputulos voidaan hahmottaa vaikka yhtään peruskiveä ei ole vielä muurattu. Visio tai strateginen aie on parhaimmillaan ytimekäs ja selkeä lause, joka on helppo muistaa. Johtopäätöksenä voidaan esittää, että jos yrityksen tulevaisuutta koskevat kuvaukset ovat vaikeasti ymmärrettäviä, hahmottomattomia, ylimalkaisia tai rajoittavia, ne eivät pysty palvelemaan organisaation eri tasoilla työskentelevien orientaatiota tilanteissa, jossa yksittäisen teon kohdalla pitäisi pystyä johtamaan sen sisältö laajemmasta kehiksestä. Visio ja strategia luovat kehystä kaikelle yrityksen toiminnalle, myös osaamisen kehittämiseksi. Etenkin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä visio ja toimintastrategia jäävät kuitenkin usein hämärän peittoon. Johtajilla ja omistajilla on tavallisesti selvä näkemys siitä, mihin suuntaan ja miten yritystä pitää kehittää ja minkälaisen toiminnan varassa sen uskotaan voivan tulevaisuudessakin hyvin. (Viitala 2008, 76-78.)

Mikäli yrityksen kulttuuriin ei kuulu näiden näkemysten julkistaminen, eivät muut yrityksessä toimivat henkilöt myöskään tiedä ottaa niitä huomioon arjen päätöksenteossa. Seurauksena voi pahimmillaan olla kierre, jossa yrityksen johto, yleensä yrittäjä itse, joutuu pi-

tämään langat tiukasti omissa käsissään, jotta yrityksen haluttu kurssi saadaan pidettyä vakaana. Johdon pitäessä lankoja käsissään muu henkilöstö oppii siihen, eivätkä pysty parhaalla mahdollisella tavalla tukemaan yrityksen kehitystä kohti johdon ajattelemaa suuntaa. Yrityksissä tarvittaisiin avointa keskustelua siitä, minkä tiedon varassa strategiat on valittu, mitä ne ovat ja miksi. Vastaavasti tulisi keskustella siitä, missä tilanteessa strategiaa muutetaan ja miksi. Mitä laajempi ymmärrys yrityksen henkilökunnalla on asiasta, sen joustavammin kyetään sopeutumaan myös mahdollisiin äkillisiin muutoksiin. (Viitala 2008, 78.)

Strategisessa mielessä yrityksestä luopujan ja yritystoimintaa jatkavan henkilön kannattaa jo omistajanvaihdoksen suunnitteluvaiheessa käydä syvällisesti läpi yrityksen tärkeimmät asiakkaat ja suunnitella, kuinka heitä lähestytään omistajanvaihdosprosessissa. On tärkeää havaita, että asiakkaiden huomioon ottaminen on muutakin kuin tiedottamista. Avainasiakkaiden ottaminen huomioon on yleensä myös erittäin tehokasta markkinointia. Luopujan ja jatkajan kannattaa perehtyä asiakaspinnan hallintaan ja kaikkiin sellaisiin käytännön asioihin, jotka liittyvät yrityksen asiakkaisiin. Tämän osaamisen siirtäminen vie aikaa, mutta siihen sitä kannattaa myös käyttää runsaasti. (Malinen & Stenholm 2005, 43.)

4.4 Tiedottamisen merkitys

Tiedonsaanti muutosprosessin aikana helpottaa erityisesti organisaation samaistumista. Usein työntekijät kokevat saavansa riittävän paljon tietoa muutoksesta, mutta monesti he kritisoivat tiedon sisältöä ja sen vaikeaselkoisuutta. (Ponteva 2010, 46.) Omistajanvaihdoksesta viestiminen on hankala asia. Luopujan ja jatkajan kannattaa miettiä, miten ja milloin omistajanvaihdoksesta viestitään yrityksen henkilöstölle ja sidosryhmille. Viestiminen tapahtuu sekä ulkoisena, että sisäisenä. Kaikkien sidosryhmien on saatava olennainen ja merkittävä tieto omistajanvaihdokseen liittyen. Olennaista on, että miten omistajanvaihdoksesta viestitään niin, että sidosryhmien luottamus yritykseen säilyy. Koska omistajanvaihdosprosessi kestää usein kauan, tiedottamisen avoimuus ja jatkuvuus ovat tärkeitä. Tiedottaminen voidaan myös katsoa osaksi osaamisen ja verkostojen siirtoa luopujalta jatkajalle. (Malinen & Stenholm 2005, 48.)

Viestintä tulisi aloittaa yrityksen omasta henkilöstöstä, jotta vältetään tilanteilta, jossa henkilöstö kuulee omistajanvaihdoksesta yrityksen ulkopuolelta. Kun asiasta kerrotaan henkilöstölle, tieto leviää usein myös laajemmalle. Tästä johtuen yrityksen tärkeimmille sidosryhmille (asiakkaat, yhteistyökumppanit) kannattaa viestiä omistajanvaihdoksesta lähes samanaikaisesti kuin yrityksen omalle henkilöstölle. (Malinen & Stenholm 2005, 49.)

Muutoksesta viestiminen näyttää toimivan parhaiten silloin, kun se on tyylikkäällä tavalla suoraa ja yksinkertaista. Hyvin rajattua ja ammattislangia sisältämätöntä tietoa voidaan välittää myös suurille ihmisjoukoille murto-osalla niistä kustannuksista, joita menee kömpelön ja mutkikkaan viestinnän välittämiseen. Mutkikas viestintä vain estää viestin ymmärtämistä ja herättää kohderyhmässä hämmennystä, epäluuloa ja vieraantumista. (Kotter 1996, 89-90.)

4.5 Oppiminen osana muutosta

Silloin kun yrityksessä käynnistetään tarkoituksellisesti jokin muutos, sitä pitäisi lähtökohtaisesti tarkastella myös oppimisen näkökulmasta. Muutos on teknisesti kohtuullisen helppo suunnitella esimerkiksi loogisen etenemiskaavion muodossa. Kun muutoksen kohteena tai toteuttajana on joukko ihmisiä, ei kaavioiden laatiminen kuitenkaan riitä muutoksen onnistuneeseen läpiviemiseen. Muutoksen ratkaisee se, miten ihmiset lähtevät sitä toteuttamaan. Muutoksessa on kyse psykologisista prosesseista, joista aivan keskeisin on oppimisen prosessi. Muutos ja oppiminen ovat vuorovaikutteisesti sidoksissa toisiinsa, koska muutos muuttaa nykyisiä osaamisia riittämättömiksi ja haastaa uusien hankkimisen. Toisaalta kehittyvä osaaminen mahdollistaa kehityksen ja siihen liittyvät muutokset. (Viitala 2008, 29-30.)

Mattilan mukaan pelko osaamattomuudesta ja pätemättömyydestä on yksi merkittävimpiä muutosvastarinnan lähteistä. Ammatillinen identiteetti ja kokemus työssä menestymisestä voivat joutua uhatuiksi, mikäli syntyy mielikuva siitä, että muuttuvista prosesseista tai järjestelmistä ei ole saatavilla riittävää perustietoa. Jakamalla informaatiota avoimesti sekä huolehtimalla riittävästä perehdyttämisestä ja koulutuksesta voidaan uusien välineiden ja mallien käyttöönottoa helpottaa ja nopeuttaa niiden vakiintumista. Tämä muutosjohtamisen keino auttaa myös laimentamaan muutosvastarintaa. (Mattila 2007, 171.)

Oppiminen voidaan siis nähdä reaktionä johonkin muutokseen ja toisaalta taas ihmisten osaamisen vahvistuminen tuottaa perustaa muutoksille. Sellaisessa yrityksessä, jossa henkilöstön osaaminen ja oppimiskyky ovat korkealla tasolla, voidaan suuristakin muutoksista selviytyä sujuvasti. (Viitala 2008, 29-30.)

Organisaatiota koskettava muutos on usein prosessi, jonka vaikutukset heijastuvat organisaatioiden välisiin ja sisäisiin ajattelumalleihin, toimintatapoihin ja järjestelmiin, tehtäväkokonaisuuksiin sekä niissä toimivien ihmisten työnkuviin. Tästä johtuen myös oppimisprosesseista tulee monitasoisia, jatkuvia ja siten vaikeasti hallittavia esimerkiksi perinteisen henkilöstön koulutus ja kehittämisajattelun varassa. Oppimisen käsitteistö on tuonut muutosprosessien tarkasteluun kielellisen muistutuksen siitä, että muutoksessa ja kehittämisessä on pohjimmiltaan kyse niissä toimivien ihmisten oppimisesta. Muutosta voi vain harvoin täysin hallita ja johtaa. Parhaimmillaan muutosta voidaan suunnata ja sen etenemistä voidaan helpottaa. Tähän tarvitaan muutosprosessien syvällistä ymmärtämistä. (Viitala 2008, 30.)

5 TUTKIMUKSEN LAATIMINEN

5.1 Tutkimusmetodien valintaprosessi

Pääasialliseksi aineiston keräämismenetelmäksi valikoitui kyselytutkimus Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjien yli 55 vuotiaalle jäsenille. Kriteerit täyttäneitä potentiaalisia vastaajia oli järjestön mukaan hieman alle 1000. Täydentävää tutkimusaineistoa kerättiin haastattelemalla ”Pk-yrityksen onnistunut omistajanvaihdos”- projektin asiantuntijoita.

Valmistellessani tähän opinnäytetyöhön liittyvän tutkimusaineiston läpikäyntiä, päätin käyttää sekä kvalitatiivista, että kvantitatiivista lähestymistapaa aineiston analysoinnissa. Syy miksi päädyin käyttämään kahta eri aineiston lähestymistapaa, oli osin mahdollisimman yksiselitteisen lopputuloksen aikaansaaminen ja toisaalta henkilökohtainen uteliaisuus. Pääpaino tutkimuksessa on kuitenkin kvantitatiivisella tutkimusotteella, kvalitatiivisen tutkimusotteen antaessa taustatukea näkemyksille.

On perinteikästä kuvata kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen suhdetta vastakkainasettelun kautta tai kuvata laadullista tutkimusta kritiikkinä määrälliselle tutkimukselle (Tuomi & Sarajärvi 2003, 66). Kvalitatiivinen tutkimus on saanut käyttövoimaansa pitkälti suhteestaan kvantitatiiviseen tutkimukseen, sillä esimerkiksi haastattelua voidaan käyttää sekä laadullisesti että määrällisesti ja vastaavasti haastatteluilla kerättyä aineistoa voi analysoida sekä kvalitatiivisesti että kvantitatiivisesti (Eskola & Suoranta 2005, 13).

Koska tutkimusotteet eroavat toisistaan melko huomattavasti, on järkevää valita toinen pääasialliseksi tutkimusotteeksi. Mikäli valitaan kvantitatiivinen tutkimusote peruslähestymistavaksi, saadaan analyysiä ryhditettyä ja lihavoitettua laadullisilla tapaustutkimuksilla. (Metsämuuronen 2005, 208.)

5.1.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus on tutkimustyyppi, jossa hyödynnetään tilastollisia menetelmiä. Tilastollinen tutkimus on yksinkertaistettuna ja ulkoisesti tarkasteltuna nume-

roiden hyväksikäyttöä. Tutkimusaineistoa käsitellään siis numeroin erilaisten matemaattisten toimenpiteiden avulla. Tietokoneiden ja tietokoneohjelmistojen kehittyttyä tutkijan ei tarvitse juurikaan suorittaa itse laskutoimituksia, vaan tärkeimmäksi tehtäväksi jää saatujen tuloksien ymmärtäminen. Tilastollinen tutkimus perustuu nimensä mukaisesti tilastotieteen. Tilasto on lukusarjoin ilmaistuja reaalisia olioita tai tapahtumia koskeva tieto tai esitys, joka on saatu aikaan yksittäistapauksia yhdistämällä. Tilasto on yhteenveto lukuisten yksittäisten tapausten pohjalta. Tilastoissa esiintyvät tiedot voidaan esittää joko taulukoiden tai kuvioiden muodossa. (Valli 2001, 9.)

Kvantitatiivista tutkimuksesta käytetään monia eri nimityksiä, kuten hypoteettis-deduktiivinen, eksperimentaalinen tai positivistinen tutkimus. Tässä paradigmassa korostetaan yleispäteviä syyn ja seurauksen lakeja ja taustalla on näkemys, jonka mukaan todellisuus rakentuu objektiivisesti todettavista tosiasioista. Ajattelutapa pohjautuu näkemykseen, että kaikki tieto on peräisin suorasta aistihavainnosta ja loogisesta päättelystä, joka perustuu näihin havaintoihin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 139.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on keskeistä:

- Johtopäätökset aiemmista tutkimuksista
- Aiemmat teoriat
- Hypoteesien esittäminen
- Käsitteiden määrittely
- Koejärjestelyiden tai aineiston keruun suunnitelmat, joissa on tärkeää, että havaintoaineisto soveltuu määrälliseen, numeeriseen mittaamiseen
- Koehenkilöiden tai tutkittavien henkilöiden valinta, usein tarkat koehenkilömäärittelyt ja otantasuunnitelmat, joissa määritellään perusjoukko, johon tulosten tulee päteä ja otetaan tästä perusjoukosta otos
- Muuttujien muodostaminen taulukkomuotoon ja aineiston saattaminen tilastollisesti käsiteltävissä olevaan muotoon
- Päätelmien teko havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin perustuen, mm. tuloksien kuvailu prosenttitaulukoiden avulla ja tulosten merkitsevyyden tilastollinen testaus. (Hirsjärvi ym. 2010, 140.)

5.1.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisella, eli laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan kokonaista joukkoa erilaisia tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä. Kvalitatiivinen tutkimusote pohjautuu eksistentiaalis-fenomenologis-hermeneuttiseen tieteenfilosofiaan. Kvalitatiivinen tutkimusote soveltuu hyvin tutkimukseen silloin, kun:

- Ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista, eikä niiden yleisluontoisesta jakaantumisesta
- Ollaan kiinnostuneita tietyissä tapahtumissa mukana olleiden toimijoiden merkitysrakenteista
- Halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, joita ei voida järjestää kokeeksi tai joissa ei voida kontrolloida kaikkia vaikuttavia tekijöitä
- Halutaan saada tietoa tiettyihin tapauksiin liittyvistä syy-seuraussuhteista, joita ei voida tutkia kokeen avulla. (Metsämuuronen 2003, 162-167.)

Lähtökohtaisesti kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään kuvaamaan todellista elämää. Tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toistaan ja onkin mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on lisäksi tyypillistä, että tulokseksi saadaan vain ehdollisia selityksiä johonkin aikaan ja paikkaan rajoittuen. Yleisesti voidaan todeta, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä pikemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita, kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi ym. 2010, 161.)

Laadullisella aineistolla tarkoitetaan pelkistettynä aineistoa, joka on ilmiasultaan tekstiä. Teksti voi olla syntynyt tutkijasta riippuen tai riippumatta. Tutkijasta riippuvaa tekstiä ovat erimuotoiset haastattelut ja havainnoinnit. Tutkijasta riippumattomia ovat henkilökohtaiset päiväkirjat, omaelämäkerrat ja kirjeet sekä muu tarkoitusta varten tuotettu kirjallinen ja kuvaava aineisto tai äänimateriaali. (Eskola & Suoranta 2005, 15.)

Laadullisessa tutkimuksessa kysymys mahdollisuudesta ymmärtää toista on kaksisuuntainen, sillä toisaalta kysymys on siitä, miten esimerkiksi haastattelijan (tutkijan) on mahdollista ymmärtää haastateltavaa, siis toista ihmistä. Toisaalta kysymys on taas siitä, miten

joku toinen ihminen ymmärtää tutkijan (haastattelijan) laatimaa tutkimusraporttia. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 70-71.) Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, havainnointi, kysely ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Niitä voidaan käyttää joko vaihtoehtoisina, rinnakkain tai eri tavoin yhdisteltynä tutkittavan ongelman ja tutkimusresurssien mukaan. Edellä luetellut aineistonkeruumenetelmät eivät ole vain kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä, sillä niitä voidaan käyttää myös kerätessä kvantitatiivisen tutkimuksen aineistoja. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 73.)

5.2 Kyselytutkimus

Kyselylomakkeen rakenteen laatimisessa tulee kiinnittää huomiota lomakkeen pituuteen ja kysymyksien lukumäärään. On tärkeää, että vastaajan mielenkiinto säilyy lomakkeen alusta loppuun saakka. Mikäli lomake on liian pitkä, vastaajat jättävät helposti vastaamatta kokonaan tai vastaavat huolimattomasti. Myös lomakkeen ulkoasulla ja kysymyksen loogisella etenemisellä, sekä vastausohjeilla on merkitystä. Lomaketta laadittaessa helpoimmat kysymykset kannattaa jättää alkuun ns. lämmittelykysymyksiksi ja vastaavasti arkaluontoiset kysymykset tulisi jättää lomakkeen loppupuolelle. Kaiken tämän lisäksi täytyy muistaa, että lomakkeen täyttäminen ei saa viedä kohtuuttomasti aikaa. Kokonaisuutena vastaaminen täytyy siis luoda vastaajalle miellyttäväksi ja motivoivaksi. Tämän avulla saadaan mahdollisimman paljon vastauksia ja näin ollen myös totuudenmukaisia tutkimustuloksia. (Valli 2001, 29-30.)

Nykyisin kyselyitä tehdään kirjepostimuotoisen kyselyn ohella myös tietokoneen välityksellä verkossa. Etuna tämän tyyppisessä toteutustavassa on sen taloudellisuus. Tämän lisäksi sähköinen vastaus on suoraan käännettävissä tiedostoksi tutkijan käyttöön, jolloin aineiston syöttö ja siinä mahdollisesti tapahtuvat syöttövirheet jäävät pois. Tämä kyselymuoto ei kuitenkaan ole saavuttanut kovin suurta suosiota kaikkien vastaajien keskuudessa, ainakaan vielä toistaiseksi. Tämän vuoksi täytyy siis tarkkaan miettiä, soveltuuko sähköposti- tai Internet -kysely tutkimuksen kohteena olevalle kohderyhmälle. Internet -kyselyssä voidaan myös varmistaa, että vastaaja vastaa jokaiseen kysymykseen. Häntä ei päästetä eteenpäin, ennen kuin hän on valinnut itselleen sopivan vaihtoehdon kysymykseen. Tämäntyyppisellä pakkovalinnalla on hyvät ja huonot puolensa. Hyvää on se, että kaikki vastaavat kaikkiin kysymyksiin. Huonoa on kuitenkin se, ettei vastaaja mielestään

välttämättä voikaan vastata kaikkiin kysymyksiin, mikäli hänellä ei ole riittävän varmaa mielipidettä asiaan liittyen. Tämän tyyppinen toteutusmalli saattaa myös suututtaa vastaajaa niin paljon, että vastaaminen jää hänen kohdallaan kesken. (Valli 2010, 113.)

5.2.1 Kyselytutkimuksen vahvuudet

Kyselylomaketutkimuksessa tutkija ei vaikuta olemuksellaan eikä läsnäolollaan vastauksiin, toisin kuin esimerkiksi haastattelussa, jossa ollaan suorassa kanssakäymisessä tutkitavan kanssa. Kyselylomakkeen avulla on myös mahdollisuus esittää runsaasti kysymyksiä, etenkin silloin jos lomakkeessa on laadittu valmiit vastausvaihtoehdot. Eräs tutkimustulosten luotettavuutta parantava tekijä on se, että kysymys esitetään jokaiselle koehenkilölle täsmälleen samassa muodossa. Aineiston keräämisestä aiheutuvat kustannukset vähenevät ja tutkijan aikaa säästyy, kun kysely voidaan suorittaa esimerkiksi postitse. Tämän lisäksi vastaaja voi valita itselleen sopivimman vastaamisajankohdan ja pohtia rauhassa vastauksia sekä tarkistaa niitä. (Valli 2001, 30-31.)

5.2.2 Kyselytutkimuksen heikkoudet

Postikyselynä toteutetussa aineistonkeruussa vastausprosentti jää usein alhaiseksi. Toisena haittapuolena on, että vaikka aineiston kerääminen on nopeaa, uusintakyselyjen tekeminen lisää sekä vastausaikaa, että työtä ja kustannuksia. Kolmantena haittapuolena on, ettei vastaaja välttämättä vastaa halutussa kysymysjärjestyksessä ja että hän voi etukäteen tutustua myöhempisiin kysymyksiin. Nämä saattavat vaikuttaa vastauksiin ja näin ollen muuttaa tutkimustuloksia. (Valli 2001, 31.)

Vastaaja saattaa myös ymmärtää kysymyksen väärin, eikä tutkija voi antaa tarkentavaa informaatiota epäselvien kysymysten yhteydessä. Tähän auttaa kuitenkin huolellisesti laadittu vastausohje, selkeä lomake sekä lomakkeen esitelmä, joka on hyvin tärkeä vaihe lomakkeen kehittämisessä. Mikäli kysely toteutetaan postikyselynä, ei tutkija voi olla varma, kuka lomakkeeseen on todella vastannut. Lisäksi vastaaja voi vastata väärin tai epätarkasti, esimerkiksi kun vastaajaa pyydetään valitsemaan yksi tärkein tekijä, vastaaja valitsee kolme vaihtoehtoa. (Valli 2001, 31.)

Kyselyn onnistumisen kannalta vastausprosentti on merkittävä tekijä. Palautusprosenttiin ja kyselyn onnistumiseen vaikuttavat mm. seuraavat tekijät: kohderyhmä, tutkimuksen aihe, lomakkeen pituus, kysymyksien määrä, kysymyksien tyyppi, motivointi saatekirjeessä ja lomakkeen ulkoasu. Vastausprosenttiin pyritään vaikuttamaan myös karhukirjeiden avulla, eli lähettämällä kysely uudelleen niille, jotka eivät ole siihen vielä vastanneet. Tämä on kuitenkin ongelma, jos vastaajat saavat vastata nimettömästi, sillä silloin ei tiedetä, kuka on vastannut ja kuka ei. Mikäli vastaajalle annetaan lupaus vastata nimettömästi, on tästä lupauksesta myös pidettävä kiinni. (Valli 2001, 31-33.)

5.3 Kyselylomakkeen toteutus

Kyselytutkimuksen rungoksi valikoitui Etelä-Pohjanmaan omistajanvaihdostutkimuksissa käytetty kyselyrunko. Tämä siitä syystä, että kyselytutkimus oli jo niin sanotusti hyväksi havaittu ja lomaketta oli kokeiltu käytännössä jo useassa peräkkäisessä tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa koin kuitenkin tarpeelliseksi tiivistää saamaani kysymyspatteristoa tämän tutkimuksen tarkoitukseen soveltuvaksi ja kävimmekin toimeksiantajan edustajan kanssa ajatustenvaihtoa lomakkeen lopullisesta muodosta. Alkuperäinen käyttöni sama kyselylomake sisälsi 39 kysymystä, joka oli mielestäni turhan aikaa vievä ja sisälsi kysymyksiä, joiden avulla saatava informaatio ei ollut oleellista tämän opinnäytetyön toimeksiantajan kannalta. Tiivistämisen tarkoituksena oli lyhentää vastausaikaa ja maksimoida tämän avulla vastausprosentti, jotta tutkimuksen avulla saataisiin vastaukset tutkimuksen kannalta mielekkäimpiin kysymyksiin. Lopputuloksena päädyttiin 25 kysymykseen, joista yksi on avoin kysymys. Kysymyksien asettelua ei muutettu, ainoastaan karsittiin tämän tutkimuksen kannalta tarpeettoman tiedon keräämistä. Tutkimuksessa käytetty kyselytutkimuslomake on esitetty tämän työn liitteenä (LIITE 1).

Etelä-Pohjanmaan kyselytutkimuksen pääpaino oli kirjepostin mukana toimitettavassa lomakkeessa. Tästä vaihtoehdosta luovuttiin tämän tutkimuksen yhteydessä, koska kustannukset olisivat kohonneet liian suuriksi ja aineiston käsittely olisi ollut merkittävästi työläämpää. Lisäksi arveltiin, että ratkaisevaa eroa vastausprosenttiin kirjepostin mukana toimitettavan ja Internet-pohjaisen kyselytutkimuksen välillä ei tässä kohderyhmässä ole. Toimeksiantajalla oli käytössään Internet-pohjainen kyselytutkimussovellus, Webropol

2.0, joka oli havaittu hyväksi apuvälineeksi yrittäjille tehtyjen aiempien kyselytutkimusten myötä.

Kyselyn käytännön toteutuksessa päätin, että vastaajat saavat halutessaan jättää vastamatta mihin tahansa kysymyksistä. Päätelin jo etukäteen, että osa kysymyksistä on sellaisia, että niihin ei pystytä tai ei haluta vastata, koska yrityksen jatkaja ei ole vielä tiedossa. Pyrin rakentamaan kyselyrunгон kokonaisuutena mahdollisimman selkeäksi ja rytmiltään sopivaksi täyttää. Lisäksi jätin loppuun tilaa avoimelle viestille, jota alkuperäisessä kysymysrungossa ei ollut. Halusin raa'an numeerisen datan lisäksi vastaajien oikeita tuntemuksia, kehitysehdotuksia tai muita kommentteja aiheeseen liittyen.

5.4 Haastattelututkimus

Haastattelututkimus lienee Suomessa yleisin tapa kerätä laadullista aineistoa. Haastattelu ei sinänsä kuulu pelkästään kvalitatiiviseen tutkimukseen, sillä sen avulla voidaan yhtä hyvin kerätä myös kvantitatiivista aineistoa. Haastattelun tavoitteena on selvittää se, mitä jollakin on mielessään. Haastattelu on eräänlaista keskustelua, joka tosin tapahtuu tutkijan aloitteesta ja on tutkijan johdattelemaansa. Yksinkertaisesti määriteltynä haastattelu on tilanne, jossa haastattelija esittää kysymyksiä haastateltavalle. Perinteisestä kysymys-vastaus-haastattelusta on kuitenkin yhä enemmän siirrytty keskustelunomaisempiin haastattelutyyppeihin. (Eskola & Suoranta 2005, 86.)

Haastattelun tulos riippuu haastattelijan itsetietoisuudesta, aitoudesta, kyvystä mukautua erilaisiin tilanteisiin, vuorovaikutuksellisista taidoista ja persoonallisista ominaisuuksista. (Valli 2010, 52.) Haastattelu on vuorovaikutusta, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Haastattelu on siis osa normaalia elämää, joten normaalit sosiaaliset, fyysiset ja kommunikaatioon liittyvät seikat vaikuttavat haastattelutilanteeseen. (Eskola & Suoranta 2005, 86.)

Strukturoidussa, eli lomakehaastattelussa kysymyksien muotoilu ja järjestys on kaikille sama. Tämän perustana on ajatus siitä, että kysymyksillä on sama merkitys kaikille. Myös vastausvaihtoehdot ovat valmiina. Haastattelija pyytää vastaajaa valitsemaan esimerkiksi erillisillä korteilla olevista vastausvaihtoehdoista itselleen kaikkein sopivimman. Käytän-

nössä tilanne vastaa kyselylomakkeen täyttämistä ohjatusti. Puolistrukturoitu haastattelu poikkeaa edellisestä siten, että kysymykset ovat kaikille samat, mutta siinä ei käytetä valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltava saa vastata omin sanoin. (Eskola & Suoranta, 87.)

5.5 Haastattelututkimuksen toteutus

Tämän tutkimuksen pääasiallinen aineistonhankintaväline on kyselytutkimus, josta saatua aineistoa haluttiin täydentää haastatteluilla. Haastattelumetodiksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu, jossa oli muutama ennalta määritelty kysymys, sekä mahdollisuus vapaaseen sanaan haastattelun lopuksi. Haastateltaviksi valittiin projektin asiantuntijapalveluita edustava taho (Lampela), sekä projektin vetäjä (Sirviö). Tällä tavoin saataisiin vertailuaineistoa omistajanvaihdoksien parissa päivittäin työskentelevien ja omistajanvaihdokseen valmistautuvien yrittäjien välille. Haastattelut suoritettiin ennen kuin kyselytutkimuksen avulla saadut tulokset saatiin käsittelyyn. Kysymykset laadittiin pitkälti Etelä-Pohjanmaan tutkimusaineistoon ja opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen perustuen. Kysymykset olivat:

1. Mitkä ovat kokemuksienne mukaan pk-yrityksien omistajanvaihdoksien merkittävimmät haasteet yrityksestä luopujan kannalta? Mihin aihealueeseen tarvittaisiin lisäkoulutusta?
2. Mitkä ovat kokemuksienne mukaan pk-yrityksien omistajanvaihdoksien merkittävimmät haasteet yrityksen jatkajan kannalta? Mihin aihealueeseen tarvittaisiin lisäkoulutusta?
3. Mikä on kokemuksenne mukaan omistajanvaihdosprosessin pituus ja onko tämä asia tiedostettu mielestänne riittävän hyvin yrittäjien keskuudessa? Ovatko jatkajien ja luopujien käsityksen merkittävästi erilaiset?

Lisäksi haastatteluiden yhteydessä keskusteltiin avoimesti asioista, jotka liittyvät omistajanvaihdoksiin. Ensimmäinen haastattelu toteutettiin kahden kesken haastateltavan kanssa ja keskustelu tallennettiin nauhurilla. Toinen haastattelu suoritettiin sähköpostin välityksellä haastateltavan aikataulun kiireellisyydestä johtuen.

5.6 Tutkimustuloksien luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuus on suoraan verrannollinen käytetyn mittarin luotettavuuteen. Luotettavuutta kuvataan reliabiliteetilla ja validiteetilla. Mittarilla tarkoitetaan tutkimuksen mittaussälinettä, eli tässä yhteydessä kysymyslomaketta. Mittarin käytön perusajatus on pyrkimys havainnoida tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman objektiivisesti. (Metsämuuronen 2003, 36 - 43.)

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta silti tuloksien luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tämän johdosta kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2010, 231.)

Eskolan mukaan virheitä synnyttävät tekijät voidaan jakaa kahteen ryhmään: (1) ne jotka alentavat sekä reliabiliteettia että validiteettia, ja ne (2) jotka alentavat vain validiteettia. Edelliseen ryhmään kuuluvat sattumanvaraiset tekijät ja jälkimmäiseen ryhmään systemaattisesti vaihtelevat epäolennaiset, mutta kuitenkin mittaustuloksiin vaikuttavat seikat. Jokin kysymys voidaan käsittää jatkuvasti väärin, mikä alentaa mittauksen validiteettia, mutta ei välttämättä sen reliabiliteettia. (Eskola 1975, 77-78.)

5.6.1 Validiteetti

Mittauksen tai menetelmän validiteetti eli pätevyys on sitä suurempi, mitä paremmin mitaus kohdistuu juuri siihen, mitä on tarkoituskin mitata (Eskola 1975, 85). Validiteetti voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan sitä, ovatko kyseisen tutkimuksen tulokset yleistettävissä, ja jos on, mihin ryhmiin. Ulkoisessa validiteetissa tärkeiksi kysymyksiksi muodostuvat tutkimusasetelma sekä tutkimuksen otanta. Tarkoitus on minimoida validiteetin uhat. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan vastaavasti tutkimuksen omaa luotettavuutta. (Metsämuuronen 2003, 35.)

Hyvällä tutkimusasetelmalla, oikealla käsitteen muodostuksella ja teorian johtamisella sekä otannalla voidaan parantaa tutkimuksen validiteettia. Sisällön validiteetin tarkastelussa tutkitaan, ovatko mittarissa tai tutkimuksessa käytetyt käsitteet teorian mukaiset ja oikein

operationalisoidut sekä kattavatko käsitteet riittävän laajasti kyseisen ilmiön. (Metsämuuronen 2003, 35-43.)

5.6.2 Reliabiliteetti

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia, eli tutkimuksen luotettavuutta. Reliabiliteetti on sitä suurempi, mitä vähemmän sattuma on vaikuttanut tutkimustuloksiin. Luotettavuutta parantavat oikeiden mittareiden valinta ja soveltuvuus mittauskohteen mittaamiseen. (Eskola 1975, 77-80.) Jotta tutkimus olisi reliaabeli, tulisi tutkittavan ilmiön mittaustuloksien olla eri mittauskerroilla melko samanlaisia, kun mittauksessa käytetään samaa mittaria. (Metsämuuronen 2003, 43.)

Reliabiliteetin arvo vaihtelee 0-1:n välillä. Taustamuuttujien, esimerkiksi iän, sukupuolen tai koulutuksen reliabiliteettia ei yleensä tarkastella lainkaan, sillä niiden voidaan olettaa olevan hyvin lähellä maksimiarvoa, eli yhtä. Reliabiliteettia voidaan mitata rinnakkaismittauksen, puolitusmenetelmän tai uusintatutkimuksen avulla. Uusintamittauksessa toistetaan samalla mittarilla mittaus jonkin ajan kuluttua. Tästä käytetään myös nimitystä staabiiliuskerroin. Rinnakkaismittaus on saman asian mittaamista kahdella eri mittarilla yhtä aikaa ja käytännössä se voi tarkoittaa esimerkiksi kontrollikysymyksiä käyttämistä esimerkiksi kyselylomakkeessa. (Valli 2001, 92.)

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Tutkimusaineisto

Kyselytutkimus lähetettiin 969:lle edellä mainitut kriteerit täyttäneelle yrittäjälle, joiden sähköpostiosoitteet olivat Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjien käytettävissä. Tutkimukseen valittu kohderyhmä perustuu toimeksiantajan projektin kohderyhmään ja tavoitteena oli saada projektin kehittämisen kannalta käyttökelpoista tutkimusaineistoa. Tutkimus perustuu siis ei-satunnaiseen otantaan, jolle on tyypillistä se, että tutkimuksen koehenkilöt on valittu tutkijan harkinnan mukaisesti (Metsämuuronen 2003, 31).

Potentiaalisille vastaajille lähetettiin sähköpostin välityksellä linkki Internet-pohjaiseen kyselytutkimuslomakkeeseen sekä saatekirjeessä tietoa tutkimuksen taustoista ja tavoitteista. Kyselytutkimus avattiin Webropol 2.0 järjestelmään tammikuussa 2012 ja vastausaika päättyi kolmen viikon kuluttua helmikuussa 2012. Kyselytutkimuksen aikana lähetettiin yksi muistutusviesti kaikille kyselytutkimuksen kohteeksi valituille yrittäjille. Kyselelyyn vastasi 192 yrittäjää, jolloin vastausprosentiksi muodostui hieman alle 20 prosenttia. Koska kyseessä on Internet-kysely, oli vastausprosentti tyydyttävällä tasolla.

Ensimmäisellä viikolla vastaajia kertyi noin 100 ja loput noin 90 vastasivat muistutusviestin jälkeen, joka lähetettiin kaksi viikkoa kyselytutkimuksen käynnistämisen jälkeen. Tämä osoittaa Internet-pohjaisen kyselytutkimuksen haavoittuvuutta, koska vastaaminen kyselylomakkeeseen on helppo sivuuttaa tärkeämpien asioiden hoitamisen vuoksi tai unohtaa kokonaan. Mielestäni kyselytutkimuksen kohderyhmä oli riittävän hyvin rajattu ja tutkimuksen vastausaika oli sopiva. Jälkiviisaana on kuitenkin helppo todeta, että olisi ollut ehkä syytä lähettää vielä yksi muistutusviesti lisää, jolloin olisi ollut mahdollista nähdä nouseeko vastaajien määrä vielä entisestään.

Internet-pohjaisen tutkimuksen kohderyhmäksi yrittäjät osoittautuivat sopivan erinomaisesti. Uskoisin, että kirjepostin mukana toimitettavalla kyselytutkimuksella vastausprosentti olisi ollut mahdollisesti hieman korkeampi, jos vertaa kyselytutkimuksen vastausprosenttia esimerkiksi Etelä-Pohjanmaan tutkimuksen vastausprosenttiin, joka oli 31,5 prosenttia. Etelä-Pohjanmaan tutkimuksen suhteen on tämän lisäksi otettava kuitenkin huomi-

oon, että kyseessä on säännöllisesti toteutettu tutkimus jonka vastaajamäärät ovat olleet kasvussa.

Kyselytutkimuksen 192 vastaajan lisäksi on mainittava, että kolme yrittäjää vastasi sähköpostilla eivätkä osallistuneet varsinaiseen kyselyyn. Ensimmäinen vastaajista ilmoitti, että yrityksen sukupolvenvaihdos oli jo suoritettu onnistuneesti. Toinen vastaajista kertoi, että oli joutunut lopettamaan yrityksensä jo aiemmin. Yrittäjä ilmoitti, että hän olisi tarvinnut apua omistajanvaihdoksen toteuttamiseen, mutta ei ollut saanut tai löytänyt sitä mistään. Kolmas vastaajista oli vasta perustanut yrityksen, eikä ollut vielä täyttänyt 55 vuotta, eli jäsenrekisterin sähköpostiluettelossa oli tässä kohtaa ollut virhe.

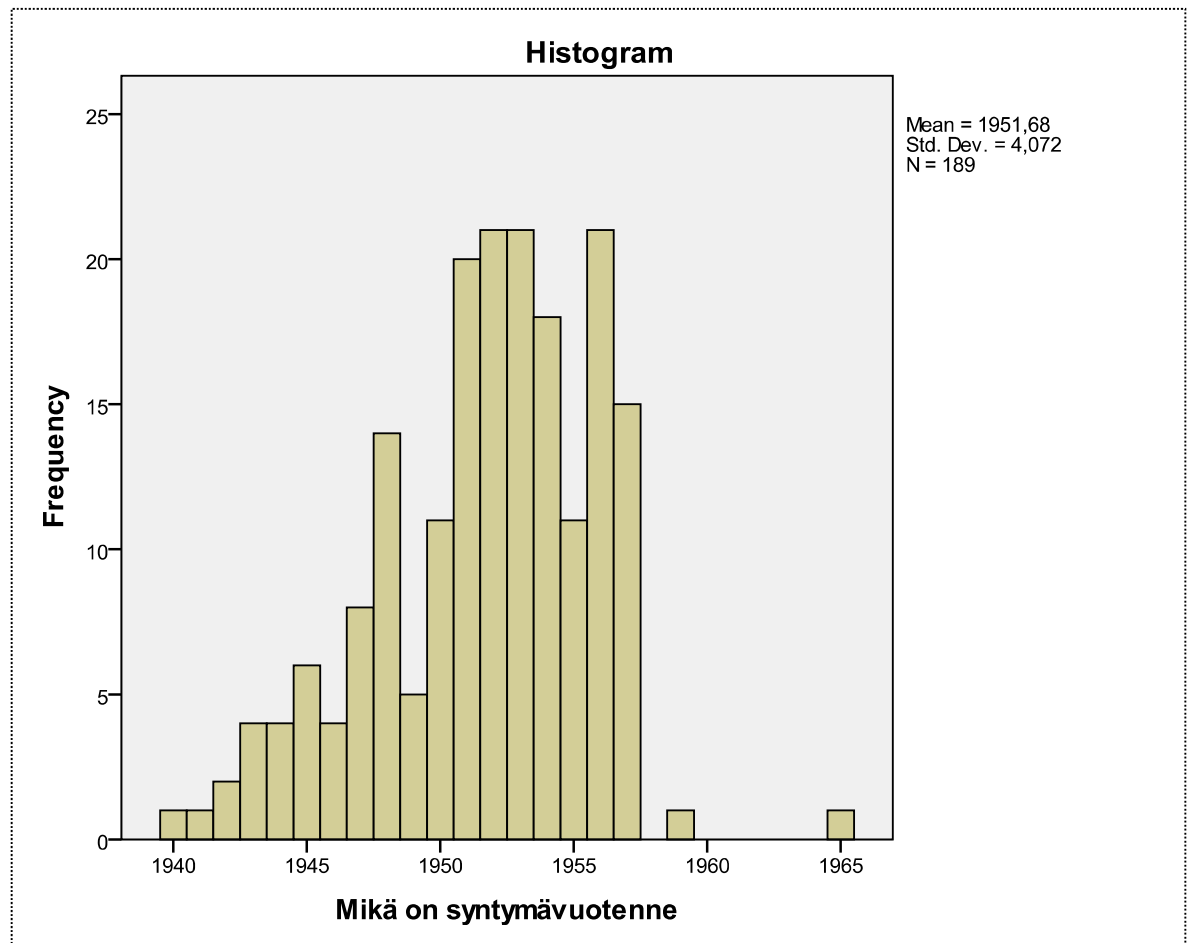
Koska päätin aiemmin, että tässä tutkimuksessa vastaaja saa itse päättää ne kysymykset joihin hän haluaa vastata, olen merkinnyt jatkossa esittelemieni tutkimustuloksien yhteyteen vastaajien lukumäärän kyseessä olevaan kysymykseen merkinnällä n=vastaajien lukumäärä.

6.2 Vastaajien taustatiedot

Tutkimuksen alussa oli tarpeen selvittää vastaajan, sekä hänen omistamansa yrityksen taustatietoja. Kyselylomakkeen ensimmäisten kysymyksien perustarkoituksena on herätellä vastaajaa myöhempiä, mahdollisesti haastavampia kysymyksiä varten ja kerätä taustaaineistoa tietojen ristiintaulukointia varten. Tutkimukseen osallistuneiden yrittäjien taustatiedoista merkittäviä ovat vastaajan ikä ja kauanko kyseinen henkilö on toiminut yrittäjänä. Alkuperäisessä Etelä-Pohjanmaan tutkimusrungossa yrittäjiltä kyseltiin lisäksi mm. vastaajan sukupuolta, koulutustaustaa ja yrityksen juridista muotoa. Nämä edellä mainitut kysymykset rajattiin tämän tutkimuksen ulkopuolelle, koska en kokenut niistä saatavan tiedon olevan merkittävää tämän tutkimuksen kannalta.

Tutkimukseen vastanneiden ikä oli keskimäärin noin 60 vuotta. Vastaajista noin 6 prosenttia, eli 12 henkilöä oli iältään 68 vuotta tai vanhempia. Vanhin vastaaja oli syntynyt vuonna 1940 ja nuorin vastaaja oli syntynyt vuonna 1965. Nuorin vastaaja oli selvästi alle tutkimuksen kohderyhmän ikähaarukan. On kuitenkin huomioitavaa, että ainoastaan kaksi tutkimuksen vastaajaa oli nuorempia kuin tutkimuksen alussa kohderyhmän alaikärajaksi

määritelty 55 vuotta. Kohderyhmää nuorempien vastaajien vastaukset kuitenkin hyväksyttiin osana tutkimusta.

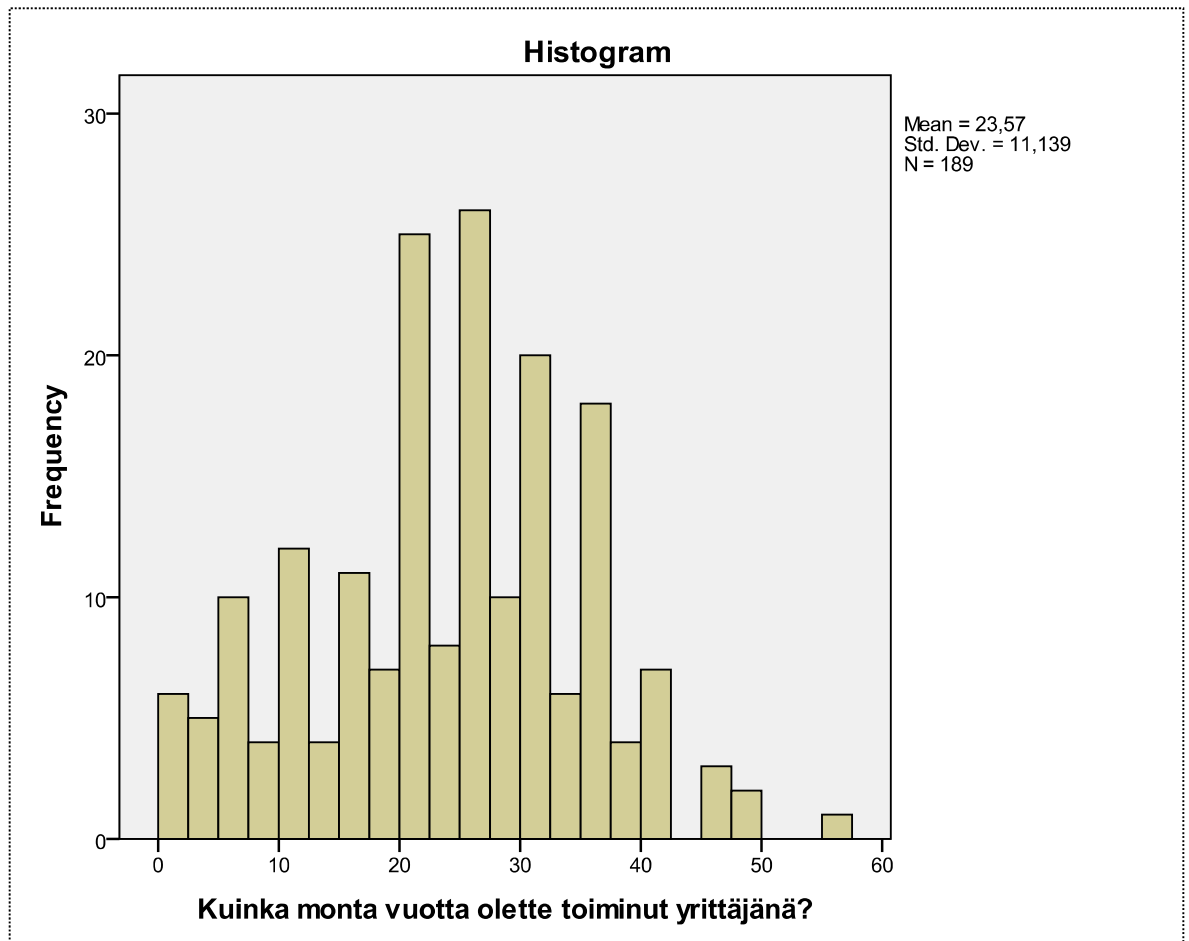


KUVIO 7. Tutkimukseen vastanneiden henkilöiden syntymävuosi (n=189)

Kuviossa 7 on tarkasteltu vastaajien ikää IBM SPSS Statistics 19.0 -ohjelmiston avulla, jolloin havaittiin vastauksien keskihajonnan olevan 4,072. Kuviossa esitetty käsite ”Frequency” tarkoittaa sitä, kuinka usein kyseinen vastaus esiintyi tutkimuksen tuloksissa. Yksi vastaajista oli jättänyt vastaamatta syntymävuotta koskevaan kysymykseen ja yhden vastaajan vastaus hylättiin, koska vastaaja oli merkinnyt syntymävuodekseen 75. Vastaajan muiden vastauksien perusteella tämä oli selvästi näppäilyvirhe ja todennäköisesti oikea vastaus olisi ollut 1957. Kaikkiaan 189 vastaajaa ilmoitti ikänsä vastatessaan tutkimukseen.

Seuraavassa kysymyksessä tutkimukseen vastanneita yrittäjiä pyydettiin ilmoittamaan heidän yrittäjä oloaikansa vuosina. Tässäkin kohdassa yhden vastaajan merkintä hylättiin, koska hän oli merkinnyt ilmeisesti syntymävuotensa tähän sarakkeeseen, sillä edellisessä

kohdassa kysyttyä syntymäaika ei ollut merkitty lainkaan. Yhteensä 189 yrittäjää vastasi tähän kysymykseen. Kuviossa 8 on esitetty vastaajien yrittäjänä oloaika vuosina. Vastauksien keskihajonta on 11,139. Koska keskihajonta vaikuttaa olevan varsin suuri, päätettiin tuloksia tarkastella tässä tapauksessa hieman tarkemmin.



KUVIO 8. Vastaajien yrittäjänä oloaika vuosina (n=189)

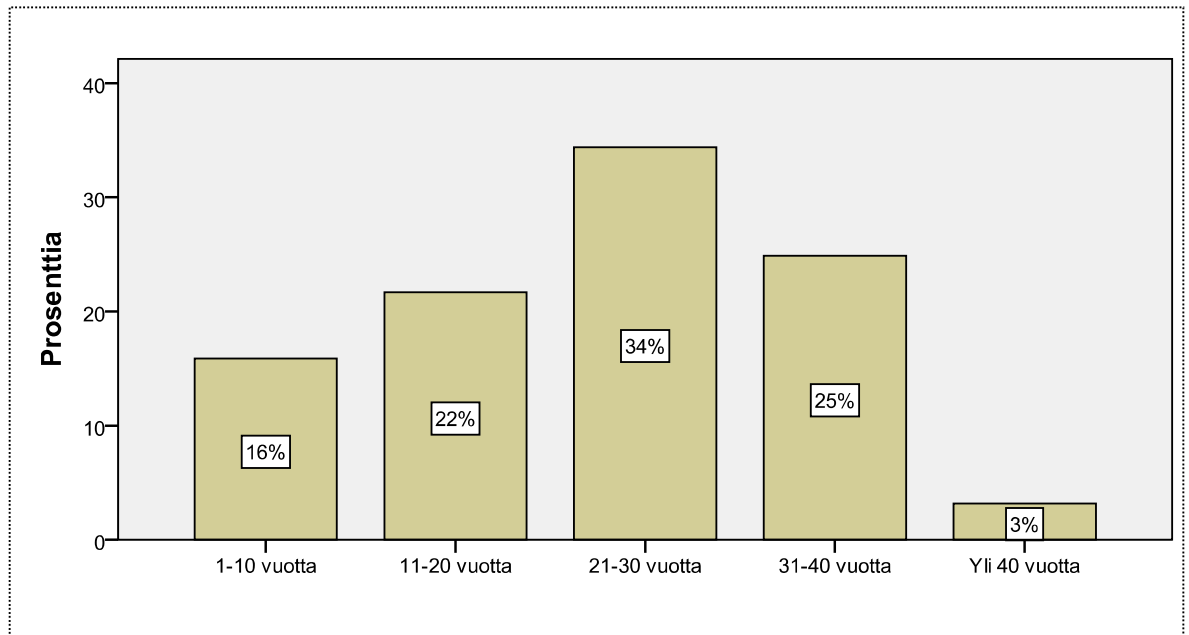
Taulukossa 3 on nähtävissä analysoitavan kysymyksen tärkeimmät tunnusluvut, joita ovat: keskiarvo (Mean), keskiarvon 95 prosentin luottamusväli (95% Confidence Interval for Mean), mediaani (Median), keskihajonta (Std. deviation) sekä pienin (Minimum) ja suurin (Maximum) havainto. Normaalisuusoletusten kannalta mielenkiintoisia tunnuslukuja ovat muuttujan jakauman vinoutta (Skewness) ja huipukkuutta (Kurtosis) kuvaavat tunnusluvut. Mikäli havainnot olisivat normaalijakaumasta, niin vinous- ja huipukkuusluvut olisivat molemmat nolliä. (Kanniainen, Karhunen, Lepola, Muhli & Rasi 2010, 37.)

TAULUKKO 3. Tunnuslukujen frekvenssitulostus SPSS-ohjelmistosta vastaajien yrittäjänä oloaikaan liittyen (n=189)

Descriptives			Statistic	Std. Error
Kuinka monta vuotta olette toiminut yrittäjänä?	Mean		23,57	,810
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	21,97	
		Upper Bound	25,17	
	5% Trimmed Mean		23,56	
	Median		25,00	
	Variance		124,072	
	Std. Deviation		11,139	
	Minimum		1	
	Maximum		55	
	Range		54	
	Interquartile Range		16	
	Skewness		-,094	,177
	Kurtosis		-,402	,352

Taulukossa 3 on esitetty tunnuslukujen frekvenssitulostus SPSS-ohjelmistosta vastaajien yrittäjänä oloaikaan liittyen. Tuloksista on nähtävissä, että tarkasteltavan muuttujan keskiarvo (Mean 23,57) ja mediaani (Median 25) ovat lähellä toisiaan. Jakauman symmetrisyyttä voidaan tarkastella vinousluvun (Skewness = -0,094) avulla. Mikäli vinousluku jaettuna keskivirheellään (Std. Error) on < -2 tai $> +2$, niin jakauma ei ole symmetrinen (Kanniainen ym. 2010, 38). Tässä tapauksessa jakauma voidaan ajatella symmetriseksi, koska vinousluku on $-0,094/0,177 = -0,53107$. Taulukossa 3 on esitetty myös pienin vastaus (minimum=1) ja suurin vastaus (maximum=55), jolloin voidaan nähdä kuinka vaihtelevan mittaisesta yrittäjyystaustasta tutkimuksen vastaajat koostuvat. Tässä yhteydessä kyseiset lukuarvot tarkoittavat vastaajan yrittäjyysvuosia.

Vastaajien yrittäjyysvuodet jaoteltiin myöhempää ristiintaulukointia varten viiteen lohkoon, jotka olivat: 1–10 vuotta, 11–20 vuotta, 21–30 vuotta, 31–40 vuotta ja yli 40 vuotta. Jakautuminen perustuu Etelä-Pohjanmaan tutkimukseen ja jaottelu suoritetaan siitä syystä, että tämän tutkimuksen tulokset olisivat vertailukelpoisia keskenään. Jaottelun tulokset on nähtävissä kuvioista 9.



KUVIO 9. Vastaajien yrittäjyysvuodet jaoteltuna viiteen kategoriaan (n=189)

Kuviossa 9 on nähtävissä, että peräti 62 prosenttia tutkimukseen vastanneista on toiminut yrittäjänä jo yli 21 vuotta. Vastaajista 86,8 prosenttia oli toiminut yrittäjänä yli 10 vuotta. Tutkimukseen vastanneet olivat toimineet yrittäjinä keskimäärin noin 23,6 vuotta. Selvä enemmistö tutkimukseen osallistuneista on siis pitkän linjan yrittäjiä, joilla on todennäköisesti erittäin paljon osaamista ja hiljaista tietoa jaettavana potentiaaliselle jatkajalle.

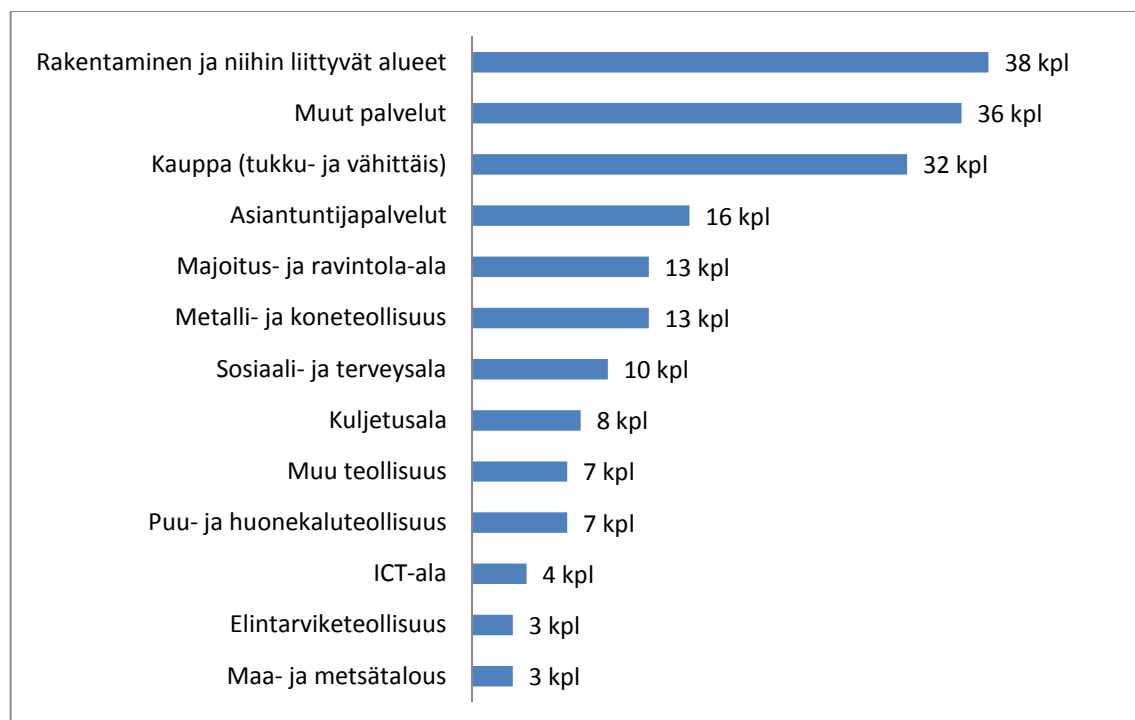
Taulukossa 4 on esitetty tutkimukseen vastanneiden yritysten kotipaikkakuntajakauma seutukuntajako mukaisesti. Tutkimuksessa käytetty seutukuntajako perustuu Työ- ja elinkeinoministeriön seutukuntajakoon, joka on ollut voimassa 1.1.2010 alkaen (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, 10-11).

TAULUKKO 4. Tutkimukseen vastanneiden yritysten sijainti seutukunnittain (n=182)

Seutukunta	Vastaajia
Oulun seutukunta	95
Oulunkaaren seutukunta	10
Raahen seutukunta	28
Haapaveden-Siikalatvan seutukunta	7
Nivala-Haapajärven seutukunta	8
Ylivieskan seutukunta	10
Koillismaan seutukunta	24

Taulukossa esitettyjen vastaajien lisäksi kuuden yrityksen kotipaikkakunta oli ilmoitettu olevan muualla kuin Pohjois-Pohjanmaalla. Kyseiset paikkakunnat olivat: Inari, Kajaani, Kokkola, Kuivaniemi, Sodankylä ja Vaala. Kaksi yrittäjää oli kirjoittanut kysymyssarakkeeseen useamman kuin yhden paikkakunnan, jolloin tutkimuksessa vastausta käsitellään ensiksi mainitun kaupungin mukaisesti. Jouduin myös korjaamaan kahta vastausta, joissa sarakkeeseen oli kirjoitettu kunta, jota ei kuntaliitoksista johtuen enää ole olemassa. Kyseiset kunnat olivat Pattijoki, joka yhdistyi Raaheen alkuvuodesta 2003 ja Pulkkila, joka on kuulunut alkuvuodesta 2009 alkaen Siikalatvan kuntaan. Vastaukset korjattiin siten, että kuntaliitokset otettiin huomioon. Yhteensä yrityksen kotipaikkakunnan ilmoitti 188 vastaajaa.

Tutkimukseen vastanneita yrittäjiä pyydettiin kertomaan yrityksen päätoimiala. Kolme suurinta toimialaryhmää vastaajien keskuudessa olivat rakentaminen (20 prosenttia), muut palvelut (18,9 prosenttia) ja kauppa (16,8 prosenttia). Yrityksen päätoimialan ilmoitti 190 vastaajaa. Kuviosta 10 on nähtävissä kaikkien tutkimukseen vastanneiden yritysten toimialajakauma. Vastaukset on esitetty kuviossa kappalemääräisesti, jotta on mahdollista havaita tarkasti, montako vastaajaa tässä tutkimuksessa on tavoitettu eri toimialoilta.



KUVIO 10. Tutkimukseen vastanneiden yritysten toimialajakauma (n=190)

Tutkimuksen kannalta on merkittävää, että vastaajia on löytynyt mahdollisimman laajasti eri toimialoilta. Alkuperäisessä Etelä-Pohjanmaan tutkimusrungossa oli myös vaihtoehtona muu toimiala, johon yrittäjät olivat saaneet kirjoittaa vapaamuotoisesti vastauksen. Tässä tutkimuksessa avoin vaihtoehto jätettiin pois, koska oletettiin että kyselylomakkeeseen merkitty toimialajakauma on jo lähtökohtaisesti riittävän laaja.

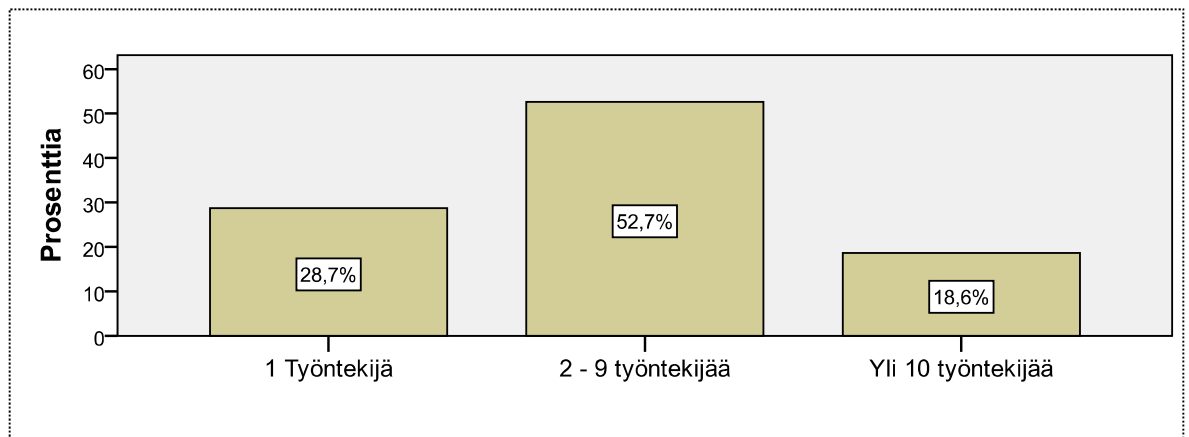
Etelä-Pohjanmaan tutkimuksessa yritysten toimialajakauman neljä suurinta toimialaryhmää olivat kauppa (18 prosenttia), rakentaminen (16 prosenttia), asiantuntijapalvelut (10 prosenttia) ja muut palvelut (10 prosenttia). Toimiala-analyyseja varten tutkimuksessa toimiala-muuttuja luokiteltiin uudestaan isompiin ryhmiin, jotka olivat kauppa (19 prosenttia), rakentaminen (18 prosenttia), palvelut (44 prosenttia) ja teollisuus (20 prosenttia). (Varamáki ym. 2010, 23-24.)

Tässä tutkimuksessa pyritään vertailemaan Pohjois-Pohjanmaan alueen tutkimustuloksia Etelä-Pohjanmaan alueen tuloksiin, joten toimiala-muuttuja luokiteltiin vastaavalla tavalla neljään isompaan ryhmään. Tutkimusaineiston perusteella muodostettiin taulukossa 5 esitetty toimialajakauma, jota hyödynnetään tutkimusaineiston ristiintaulukoinnissa. Taulukosta 5 on nähtävissä, että tutkimukseen vastanneiden yrittäjien mukaan palvelut ja rakentaminen muodostavat merkittävimmän osan yritysten toimialajakaumasta.

TAULUKKO 5. Toimiala-muuttujien uudelleenluokittelu isompiin ryhmiin

Toimiala	Prosenttia vastaajista
1 Palvelut	46 %
2 Rakentaminen	20 %
3 Teollisuus	17 %
4 Kauppa	17 %

Tutkimukseen vastanneita yrittäjiä pyydettiin ilmoittamaan yrityksen kokoluokka työntekijämäärän mukaisesti. Työntekijöiden määrä pyydettiin ilmoittamaan siten, että yrittäjä itse oli mukaan luettuna. Ennalta määritellyt kokoluokat olivat 1 työntekijä, 2-9 työntekijää ja yli 10 työntekijää. Alkuperäisessä Etelä-Pohjanmaan tutkimusrungossa vaihtoehtoja oli enemmän. Vaihtoehtoja haluttiin karsia, koska vastausaikaa ja lomakkeen pituutta haluttiin lyhentää. Tulokset on esitetty kuviossa 11.



KUVIO 11. Yrityksen koko, yrittäjä itse mukaan luettuna (n=188)

Vastaajista noin 53 prosenttia ilmoitti yrityksen olevan kokoluokaltaan 2-9 työntekijän kokoinen. Seuraavana tulevat yksinyrittäjät hieman alle 29 prosentin osuudella ja pienimpänä yli 10 työntekijää työllistävät yritykset, joita oli noin 19 prosenttia vastaajista. Yrityksen kokoluokan ilmoitti 188 vastaajaa.

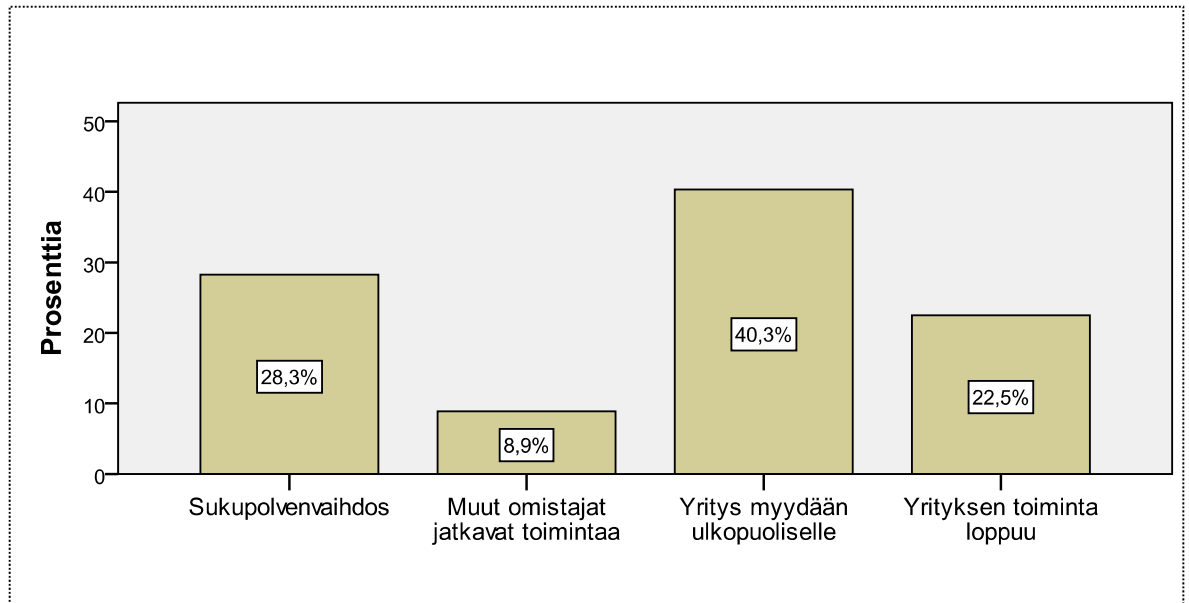
6.3 Tutkimustuloksien analysointi

Kyselytutkimuksen kautta saadut tulokset analysoitiin ja niistä merkittävimmät valittiin tähän työhön esiteltäväksi. Tutkimuksen ulkopuolelle jääneet tulokset käsiteltiin toimeksiantajan kanssa luottamuksellisesti.

Saatuja tuloksia verrattiin aiemmin esiteltyihin vastaajien taustatietoihin. Kyselytutkimuksen avoimet kysymykset sekä haastattelut purettiin tekstinkäsittely- ja taulukkolaskentaohjelmaan. Osa tutkimuksen tuloksista analysoitiin IBM SPSS Statistics 19.0 ohjelmistolla. Tuloksia on verrattu Etelä-Pohjanmaalla toteutettuihin omistajanvaihdosbarometreihin. Tässä tutkimuksessa vastaajien taustatietoja ei tiedusteltu vastaavalla tarkkuudella kuin Etelä-Pohjanmaan tutkimuksessa, joten taustamuuttujien vaikutusten arviointi ristiintaulukoimalla on suoritettu suppeammin.

6.3.1 Yrityksien tulevaisuuden näkymät

Yrittäjiä pyydettiin kertomaan, minkä he ajattelisivat olevan heidän yrityksensä todennäköisin tulevaisuus sen jälkeen, kun yrittäjä itse luopuu päävastuusta yrityksestä. Vastaajia pyydettiin valitsemaan annetuista neljästä vaihtoehdosta vain todennäköisin vaihtoehto. Kysymykseen saatiin 191 vastausta. Vastaukset on nähtävissä kuviosta 12.



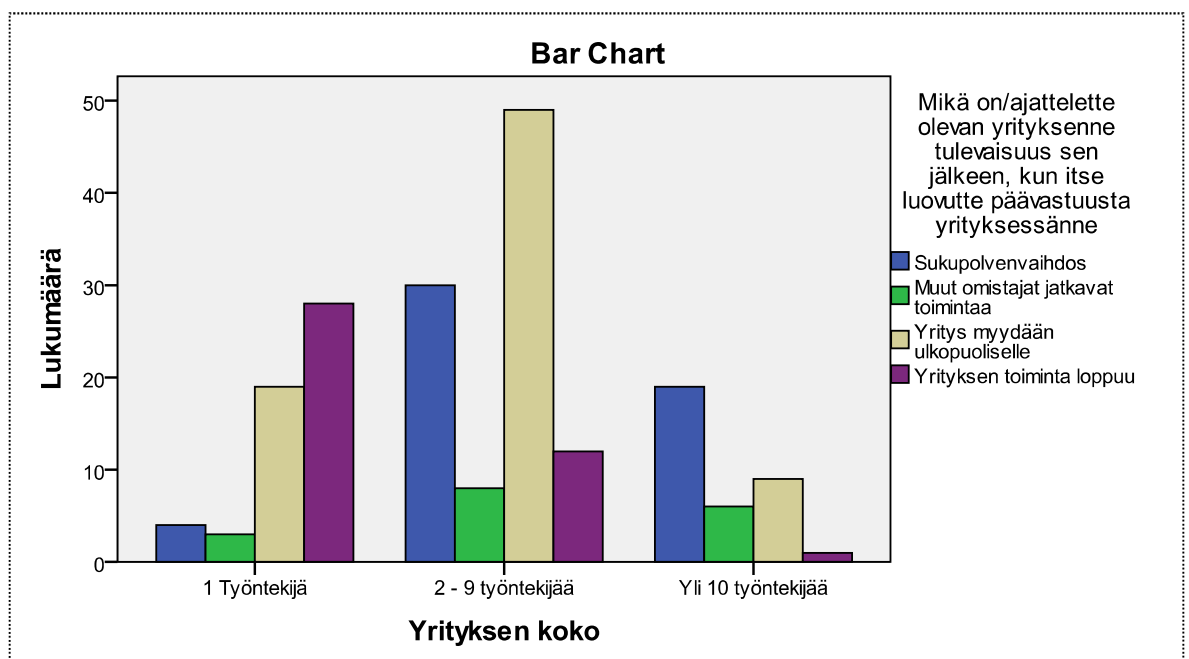
KUVIO 12. Yrityksen tulevaisuuden näkymät, kun nykyinen yrittäjä luopuu päävastuusta yrityksestä (n=191)

Vastaajista 40,3 prosenttia ilmoitti, että yritys myydään ulkopuoliselle. Seuraavana tulivat perheyrityksien sukupolvenvaihdokset 28,2 prosentin osuudella. Varsin pieni osa yrittäjistä ilmoitti, että muut omistajat jatkavat toimintaa. Tämä osuus tuntuisi olevan suhteessa siihen, että selvä enemmistö vastaajien yrityksistä oli kooltaan alle 10 henkilöä työllistäviä, jolloin yrityksen omistajapohjakin on todennäköisesti suppeampi. Tutkimuksessa ilmeni huolestuttava suuntaus, jonka mukaan peräti 22,5 prosenttia vastaajista ilmoitti, että yrityksen toiminta loppuu kokonaan.

Yrityksen lopettaminen on yritysten, elinkeinoelämän ja työntekijöiden kannalta huonoin vaihtoehto. Mikäli kannattava yritystoiminta joudutaan lopettamaan, menetetään elämäntyötä, työpaikkoja ja mittava määrä osaamista. Toisinaan yritystoiminnan lopettaminen on kuitenkin ainoa vaihtoehto, jos esimerkiksi yrityksen taloudellinen tilanne tai tulevaisuu-

den näkymät eivät kannusta yrityksen jatkamiseen missään muodossa. (Stenholm 2005, 23.)

Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin vastauksia kohtiin (1) sukupolvenvaihdos, (3) yritys myydään ulkopuoliselle henkilölle ja (4) yrityksen toiminta loppuu. Kohtaa (2) muut omistajat jatkavat toimintaa ei käsitellä, koska vastauksia on niin vähän, että analysoinnista ei saada mitään konkreettista ja yleistettävissä olevaa tietoa esille. Kuviossa 13 on tarkasteltu ristiintaulukoimalla yrityksen tulevaisuuden näkymään vastanneita yrittäjiä yrityksen kokoluokan mukaan.



KUVIO 13. Yrityksen tulevaisuus nykyisen yrittäjän luopuessa päävastuusta, jaoteltuna yrityksen kokoluokan mukaisesti (n=191)

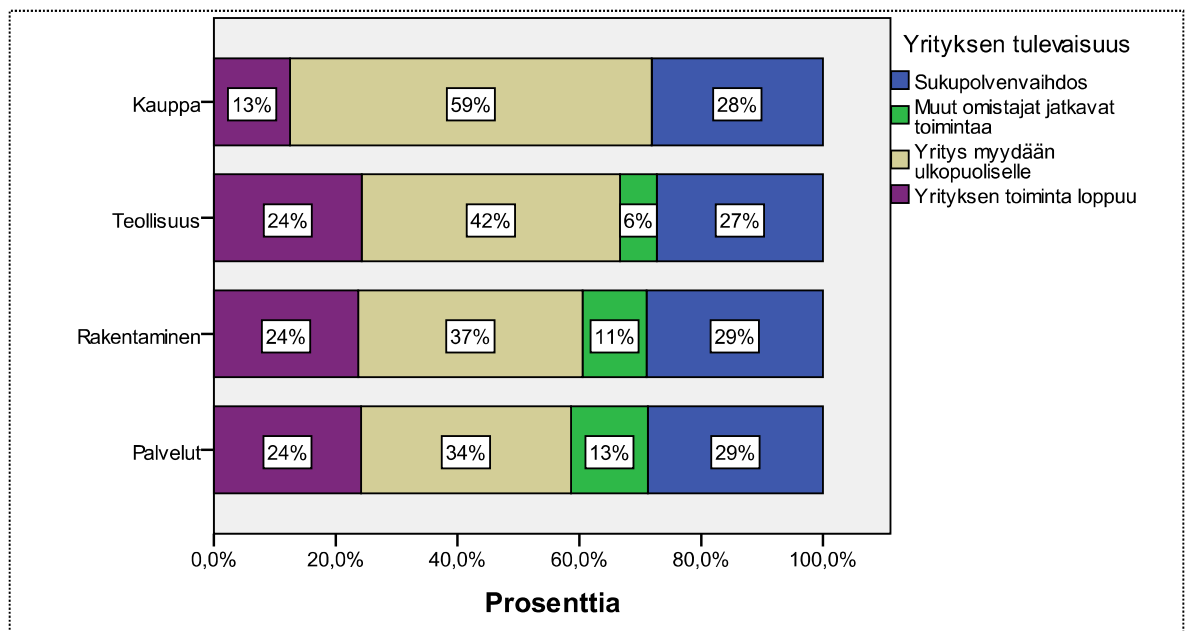
Aloitetaan tarkastelemaan kuviossa 13 esitettyjä tuloksia yksinyrittäjien näkökulmasta. Tuloksia tarkasteltaessa on havaittavissa, että yhden työntekijän yritys myydään useimmiten yrittäjän perheen ulkopuoliselle henkilölle. Sukupolvenvaihdokset vaikuttaisivat olevan erittäin vähäisiä yksinyrittäjien keskuudessa. Enemmistö yritystoiminnan lopettamiseen päätyvistä yrittäjistä on yksinyrittäjiä.

Seuraavan kokoluokan yrityksissä sukupolvenvaihdokset ovat selvästi yleisempiä, mutta enemmistö vastaajista on kuitenkin ilmoittanut, että yritys myydään yrittäjän perheen ul-

kopuoliselle henkilölle. Yritystoiminnan lopettamisen kannalla on huomattavasti pienempi osuus vastaajista kuin yksinyrittäjien kohdalla.

Yli 10 työntekijää työllistävien yritysten osuus tutkimukseen vastanneissa on selvästi alhaisin, eikä anna tilastollisesti yleistettävissä olevia vastauksia. Tuloksista voidaan kuitenkin tulkita, että sukupolvenvaihdokset ovat selvästi merkittävämmässä roolissa suuremmissa yrityksissä. Vastaavasti yritystoiminnan lopettamiseen päädytään harvemmin silloin, kun yrityksen kokoluokka kasvaa.

Tarkastellaan seuraavaksi yritysten toimialan yhteyttä yrityksen tulevaisuuden suunnitelmiin. Ristiintaulukoinnin tulokset on esitetty kuviossa 14.



KUVIO 14. Yrityksen toimialan yhteys yrityksen tulevaisuuden suunnitelmiin

Kuviosta 14 nähtävissä olevien tulosten perusteella kaupan alan yritykset myydään selvästi useimmin ulkopuoliselle henkilölle. Lisäksi voidaan havaita, että kaupan alan yritysten toiminta loppuu selvästi harvemmin kuin muilla toimialoilla. Sen sijaan sukupolvenvaihdoksia vaikuttaisi tapahtuvan yhtä usein yrityksen toimialasta riippumatta.

Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin niitä yrityksiä, jotka ilmoittivat yrityksen toiminnan päättyvän siihen, kun nykyinen omistaja luopuu päävastuusta yrityksessä. Kyseiseen asiaan tulee pureutua ja etsiä syitä siihen miksi yrityksen toiminnan uskotaan loppuvan. Aiemmin

havaittiin, että enemmistö yritystoiminnan lopettamiseen päätyvistä yrittäjistä kuuluu yksinyrittäjien kokoluokkaan. Kuviossa 14 esitetyistä tuloksista on nähtävissä, että yrityksen toiminnan uskotaan loppuvan yhtä usein palveluiden, rakentamisen ja teollisuuden toimialoilla. Ainoana poikkeuksena vaikuttaisivat olevan kaupan alan yritykset. Tuloksista voidaan päätellä, että toimialalla ei vaikuttaisi olevan kovinkaan suurta merkitystä yrityksen lopettamispäätökseen toisin kuin esimerkiksi yksinyrittäjyydellä.

Etelä-Pohjanmaan tutkimuksissa on havaittu, että yrittäjän sukupuolella, yrittäjyysajalla, yrityksen koolla ja juridisella muodolla on kaikilla tilastollisesti erittäin merkitsevää tai merkitsevää vaikutusta yrityksen tulevaisuuden näkymiin jatkajakysymyksen kohdalla. Toimintansa lopettamiseen uskovat todennäköisimmin naisten omistamat yritykset, yhden työntekijän yritykset ja yritykset, jotka toimivat toiminimellä. Yrityksen myyntiä tavoittelevat useimmin miehet kuin naiset, yli 10 vuotta yrittäjänä toimineet vastaajat, useamman kuin yhden työntekijän yritykset ja todennäköisimmin yrityksen yhtiömuoto on osakeyhtiö. (Varamäki ym. 2010, 38.)

Tässä tutkimuksessa yrittäjien sukupuolta tai yrityksen juridista muotoa ei tiedusteltu vastaajilta, joten tilastollista tarkastelua ei voida tässä yhteydessä tehdä vastaavalla tarkkuudella kuin Etelä-Pohjanmaan tutkimuksessa. Tutkimuksia verrattaessa voidaan havaita, että useimmat yrityksen lopettamiseen päätyvistä yrittäjistä ovat siis yrityksiä, joissa yrittäjä on ainoa työntekijä. Syitä yksinyrittäjien lopettamispäätökseen on useita. Osalla yrittäjistä tämä on jo tiedossa hyvissä ajoin ja erilaisia syitä lueteltiin tutkimuksen vapaa sana -osiossa useita. Vapaa sana -osiossa esitettyjä syitä on kuitenkin niin vähän, että niitä ei käsitellä tässä opinnäytetyössä. Aineiston koko on liian alhainen, eikä vastauksista ole mahdollista saada tutkimuksen kannalta merkittävää lisäarvoa, joiden avulla tuloksia olisi mahdollista yleistää.

Tutkimuksessa pyrittiin löytämään lisäselvyyttä yksinyrittäjyyden omistajanvaihdoksien ongelmiin haastattelujen kautta kerätyn aineiston avulla. Projektipäällikkö kuvaili asiaa siten, että osa yksinyrittäjistä ei edes halua löytää yritykselleen jatkajaa, koska yrittäjä aikoo jatkaa yrityksessä niin pitkään kuin itse kykenee. Osasyynä saattaa olla esimerkiksi se, että yritys on samalla myös yrittäjän harrastus tai muuten elämään lisää sisältöä tuova osa-alue. (Sirviö 2012.)

Pieniä yrityksiä on vaikea myydä, koska usein yrityksessä ei ole mitään myytävää. Yritystoiminnasta luopuva yrittäjä ei välttämättä ole koskaan miettinyt, mitä yrityksestä voidaan todellisuudessa myydä. Esimerkkinä Lampela mainitsee parturikampaajan, joka myy liikkeensä. Yritystoimintaa jatkava yrittäjä ei pysty mitenkään tietämään kuinka paljon asiakkaita tulevaisuudessa on, koska yritys on perustunut henkilöön ja hänen henkilökohtaiseen osaamiseensa. Hyvin usein tämän tyyppisessä tilanteessa yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa muutetaan, eli yritys voidaan valmistella myyntikuntoon ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden toimesta (Lampela 2012).

Haastattelujen ja kyselytutkimuksen avulla kerätyn aineiston avulla päästiin pureutumaan ongelmaan, jonka mukaan 22,5 prosenttia tutkimukseen vastanneista yrittäjistä ilmoitti yrityksen toiminnan loppuvan silloin kun nykyinen yrittäjä luopuu päävastuusta yrityksestään. Asiantuntijapalveluiden avulla ongelmaan on mahdollista vaikuttaa, mutta osa yrittäjistä ei siitäkään huolimatta halua luovuttaa yrityksen vetovastuuta omalle perheenjäsenelleen tai ulkopuoliselle henkilölle. Toisena ongelmana on se, että toimivaa yritystä ei voida myydä sellaisenaan, vaan yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa on pakko muuttaa ja saattaa yritys myyntikuntoon. Tulevaisuuden kannalta onkin merkittävä haaste siinä, että kohtaavatko myytävät yritykset ja potentiaalisten jatkajien odotukset keskenään. Toisin sanoen, onko nuoremmilla yrittäjillä tavoitteena erityyppinen yrittäjyys kuin vanhemmilla, nyt jo eläköitymässä olevilla yrittäjillä. Tästä johtuen voidaan joutua siihen tilanteeseen, että toimivia yrityksiä joudutaan lopettamaan jatkajien puuttumisen vuoksi.

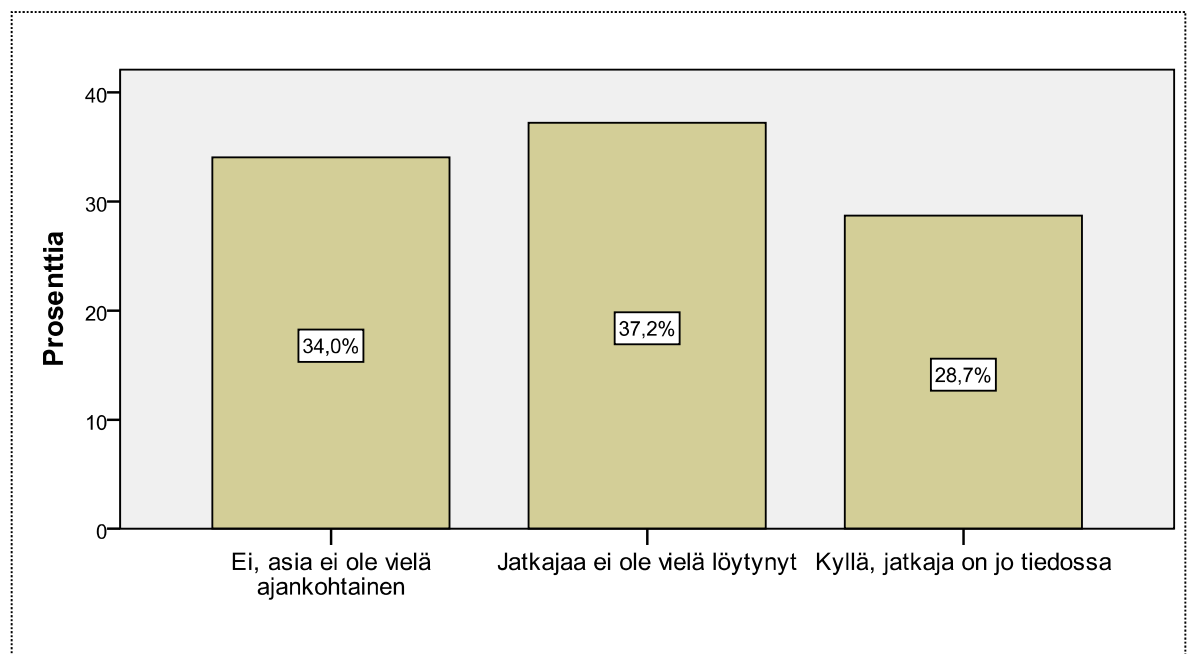
Kuten vastaajien taustatiedoista oli aiemmin nähtävissä, on tutkimukseen vastanneilla yrittäjillä kymmenien vuosien kokemus yrittäjyydestä. Tätä hiljaista tietoa on mahdollista hyödyntää esimerkiksi tarjoamalla yrittäjille mahdollisuutta osallistua oppilaitoksien yrittäjyyskoulutukseen, jonka avulla yritystoiminnasta hiljalleen luopuva yrittäjä voisi tuntea olonsa edelleen tärkeäksi, kun saa jakaa omaa erityisosaamistaan nuoremmalle sukupolvelle.

6.3.2 Yrityksen potentiaalinen jatkaja

Seuraavassa vaiheessa yrittäjiä pyydettiin kertomaan, ovatko he miettineet mahdollista jatkajaa sen jälkeen, kun he aikovat itse jäädä eläkkeelle. Kysymykseen saatiin 188 vasta-

usta. Selvä enemmistö vastaajista oli miettinyt yrityksensä jatkajakysymystä. Vain hieman alle 50 vastaajaa ilmoitti, että ei ole miettinyt yrityksen mahdollista jatkajaa ollenkaan.

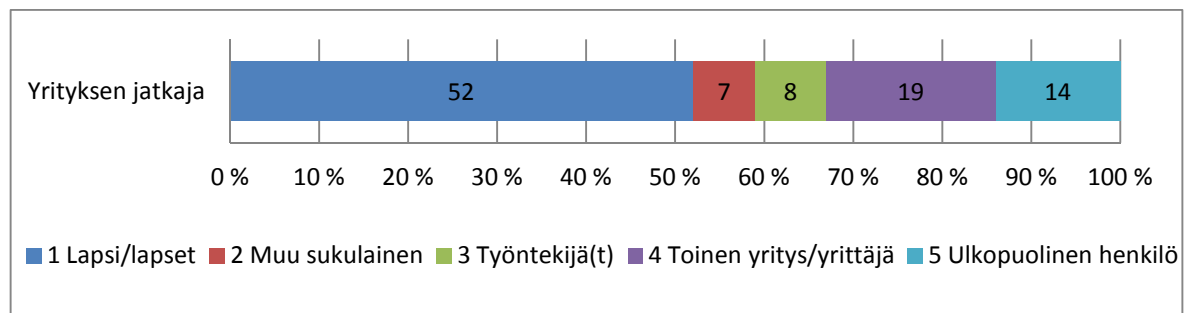
Tämän jälkeen vastaajilta tiedusteltiin, onko yrityksen jatkaja jo tiedossa. Kysymyksessä annettiin kolme vaihtoehtoa, joista vastaajien tuli valita vain todennäköisin vaihtoehto. Vastaajista hieman alle 29 prosenttia ilmoitti, että jatkaja on jo tiedossa ja vastaavasti hieman yli 37 prosenttia vastaajista ilmoitti, että sopivaa jatkajaa ei ole vielä löytynyt. Vastaajista 34 prosenttia ilmoitti, että asia ei ole vielä ajankohtainen, eikä jatkaja ole vielä tästä syystä tiedossa. Vastaajien ikäjakauma selittää osaltaan jatkajan etsimisen ajankohtaisuutta. Luonnollisesti ne henkilöt eivät aio etsiä jatkajaa yritykselle, jotka ilmoittivat aiemmin yrityksen toiminnan loppuvan kokonaan kun he luopuvat päävastuusta yrityksestä. Kysymykseen saatiin 188 vastausta, jotka on esitetty kuviossa 15.



KUVIO 15. Onko yrityksen jatkaja jo tiedossa (n=188)

Suurimmalla osalla yrittäjistä, jotka käyttävät asiantuntijapalveluita omistajanvaihdosprosessissa hyödykseen, on jatkaja jo tiedossa. Mikäli jatkajaa ei kuitenkaan ole vielä tiedossa, autetaan luopujaa etsimään jatkajaa omasta verkostostaan, esimerkiksi yrityksen henkilökunnasta tai asiakkaista. (Lampela 2012.)

Mikäli yrittäjä vastasi, että jatkaja on jo tiedossa, heitä pyydettiin tarkentamaan kuka jatkaja on. Vastajia tähän kysymykseen kertyi 93. Vastauksissa on huomioitava, että vastajille annettiin mahdollisuus valita useampi kuin yksi vaihtoehto. Valittuja vastauksia on yhteensä 100. Vastaukset on nähtävissä kuviosta 16. Kuviossa näkyviin palkkeihin on merkitty kyseisen vastausvaihtoehdon valinneiden lukumäärä, joka on tässä tapauksessa myös vastaava lukema prosentteina, koska vastauksien kokonaismäärä on tasan 100 kappaletta.

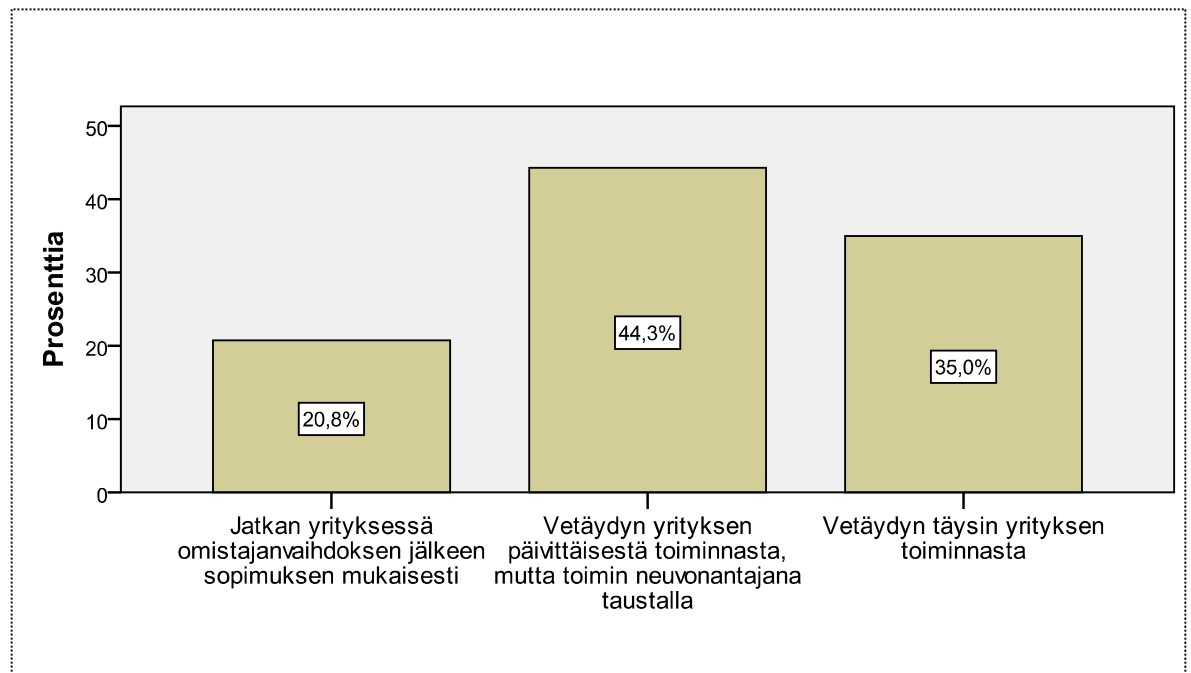


KUVIO 16. Yrityksen potentiaalinen jatkaja (n=93)

Selvä enemmistö yrittäjistä, joilla jatkaja oli jo tiedossa, ilmoittivat että yrittäjän lapsi tai lapset jatkavat yrityksen toimintaa. Useamman kuin yhden vaihtoehdon valinneet olivat yleensä tilanteessa, jossa yrityksen jatkaja on joko perheenjäsen tai muu sukulainen. Vastaavasti yrittäjät, jotka uskoivat jatkajan olevan toinen yrittäjä tai yritys, olivat valinneet myös ulkopuolisen henkilön vaihtoehdoksi. Vastausvaihtoehdoista on siis nähtävissä, että potentiaalisia jatkajia on mahdollisesti useampi, mutta lopullista päätöstä ei vielä ole tehty.

Tärkeintä omistajanvaihdosprosessin sujuvassa etenemisessä on Lampelan mukaan se, että molemmilla osapuolilla, sekä luopujalla että jatkajalla, on yhteinen tahtotila omistajanvaihdosprosessin suorittamiseen; luopuja haluaa myydä ja jatkaja haluaa ostaa. Mikäli nämä kriteerit täyttyvät, saadaan muut osatekijät yleensä hoidettua kuntoon tavalla tai toisella. (Lampela 2012.)

Yrittäjiltä tiedusteltiin myös heidän todennäköisintä roolia yrityksessä sukupolvenvaihdoksen tai yrityksen myynnin jälkeen. Kysymykseen annettiin kolme vaihtoehtoa, joista vastaajan tuli valita vain todennäköisin vaihtoehto. Kysymykseen saatiin 183 vastausta, jotka on nähtävissä kuviosta 17.

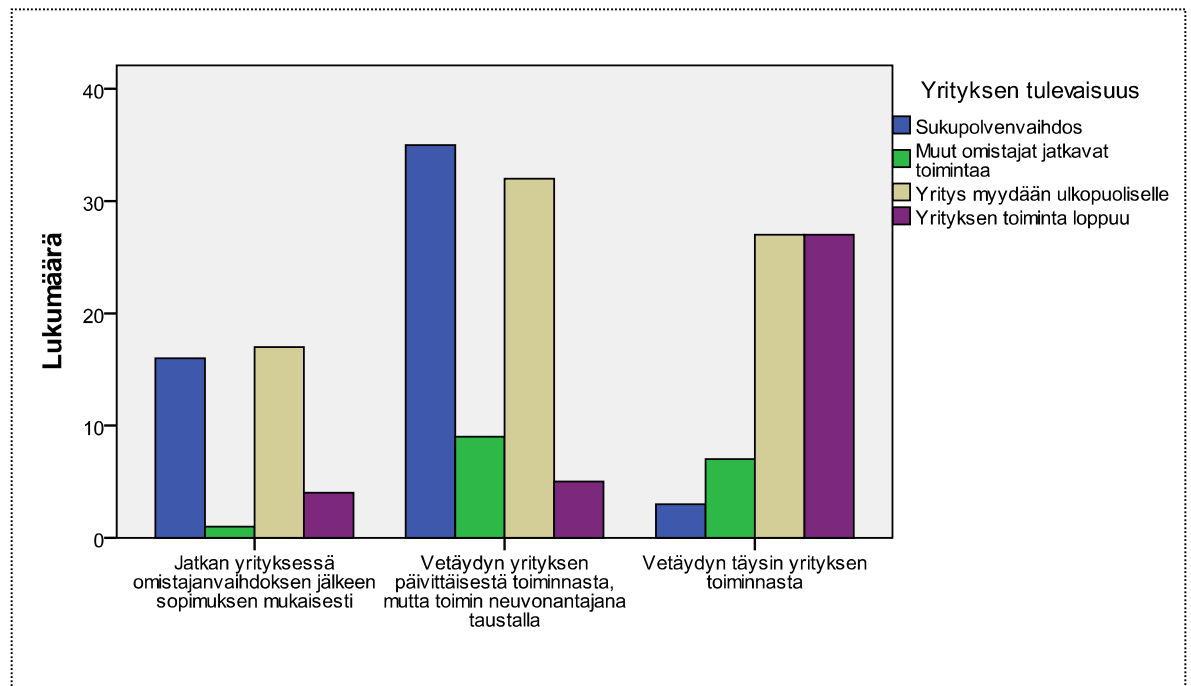


KUVIO 17. Luopuvan yrittäjän todennäköisin rooli yrityksessä omistajan- tai sukupolvenvaihdoksen jälkeen (n=183)

Tuloksista on nähtävissä, että noin 21 prosenttia yrittäjistä suunnittelee jatkavansa yrityksessä omistajanvaihdoksen jälkeen sopimuksen mukaisesti ja vastaavasti noin 79 prosenttia yrittäjistä haluaa irtautua yrityksen päivittäisestä toiminnasta. Päivittäisestä toiminnasta vetäytyvistä yrittäjistä 55,9 prosenttia haluaa tästä huolimatta toimia yrityksessä taustalla neuvonantajan roolissa tai mahdollisesti hallituksen jäsenenä.

Monissa onnistuneissa sukupolvenvaihdoksissa luopuja jää aktiivisemmin yrityksen päivittäiseen toimintaan tai siirtyy enemmän taka-alalle, jolloin esimerkiksi hallitustyöskentely voisi olla järkevä paikka luopujalle (Malinen & Stenholm 2005, 42). Kysyttäessä samaa asiaa asiantuntijapalveluita edustavalta taholta haastattelun yhteydessä, saatiin aineistoa tukeva ammattilaisen näkemys. Lampelan mukaan enemmistö yrittäjistä, jotka luopuvat yrityksestä, haluavat vetäytyä yrityksen toiminnasta täysin. Hänen mukaansa myös uudet yrittäjät usein toivovat pääsevänsä nopeammin tekemään itse päätöksiä ilman vanhan yrittäjän neuvoja. (Lampela 2012.)

Seuraavana tarkastellaan ristiintaulukoimalla luopuvan yrittäjän roolia yrityksessä suhteessa yrityksen todennäköiseen tulevaisuuteen, jota tiedusteltiin yrittäjiltä aiemmin. Vastaukset on esitetty kuviossa 18.



KUVIO 18. Luopuvan yrittäjän rooli yrityksessä suhteessa yrityksen todennäköiseen tulevaisuuteen

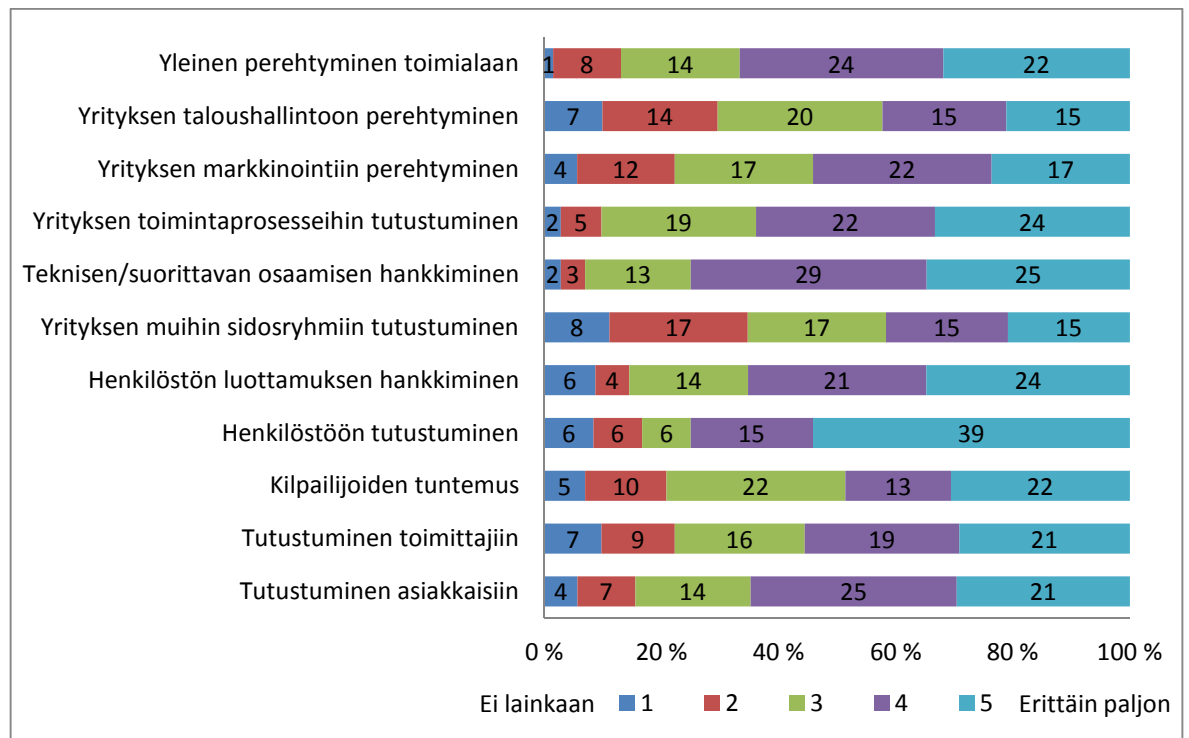
Kuten kuviosta 18 on nähtävissä, taustalla toimivan neuvonantajana rooliin jäädytään useimmiten tilanteissa, jossa yrityksessä toteutetaan sukupolvenvaihdos. Vastaavasti harva yrittäjä vetäytyy yrityksen toiminnasta täysin sukupolvenvaihdoksen ollessa kyseessä. Tilanteissa, jossa yritys myydään ulkopuoliselle henkilölle, on havaittavissa selkeitä eroja vastaajien suhteen. Suurin osa vastaajista ilmoittaa toimivansa edelleen neuvonantajana taustalla, mutta vastaavasti varsin merkittävä osa yrittäjistä ilmoittaa vetäytyvänsä yrityksen toiminnasta täysin.

Ristiintaulukoinnin avulla havaittiin myös muutamia poikkeamia vastauksissa, joiden mukaan vastaaja ilmoittaa jatkavansa yrityksessä omistajanvaihdoksen jälkeen, vaikka yrityksen toiminnan uskotaan loppuvan.

6.3.3 Jatkajan valmistautuminen

Yrittäjiltä, joiden jatkaja on jo tiedossa, kysyttiin kuinka paljon jatkaja on ehtinyt perehtyä yrityksen toiminnan eri osa-alueisiin. Kysymyksen osa-alueisiin saatiin parhaimmillaan 72 vastausta. Osa yrittäjistä jätti vastaamatta muutamia osa-alueita koskeviin kysymyksiin,

joita olivat ”yleinen perehtyminen toimialaan” (n=69), ”yrityksen taloushallintoon perehtyminen” (n=71), ”henkilöstön luottamuksen hankkiminen” (n=69) ja ”tutustuminen asiakkaisiin” (n=71). Kaikki vastaukset on nähtävissä kuvioista 19. Teknisellä/suorittavalla osaamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä ammattiin liittyvää teknistä tai suorittavaa osaamista. Yrityksen muita sidosryhmiä ovat esimerkiksi rahoittajat. Tutkimuskysymyksessä käytettiin asteikkoa 1-5, jossa 1=ei lainkaan ja 5=erittäin paljon.



KUVIO 19. Jatkajan perehtyminen yrityksen eri osa-alueisiin (n=72)

Parhaiten vastaajat arvioivat jatkajan olevan tutustunut yrityksen henkilökuntaan, vastauksen keskiarvon ollessa 4,04 ja keskihajonnan ollessa 1,32. Vastaajista hieman yli 54 prosenttia arvioi jatkajien perehtyneen yrityksen henkilökuntaan kiitettävästi ja vajaat 21 prosenttia erittäin hyvin. Vain 8,3 prosenttia vastaajista ilmoitti, että jatkaja ei ole perehtynyt yrityksen henkilökuntaan lainkaan. Tulos perustuu pitkälti siihen, että selvä enemmistö tutkimukseen vastanneista ilmoitti heidän lapsiensa, sukulaistensa tai työntekijöiden jatkavan yrityksen toimintaa. Tällöin voisi olettaa, että jatkaja on työskennellyt jo pidempään yrityksen palveluksessa ja samalla oppinut tuntemaan yrityksen henkilökunnan. Henkilöstön luottamuksen hankkimista arvioitiin kuitenkin hieman heikommaksi, vastauksen keskiarvon ollessa 3,77 ja keskihajonnan ollessa 1,24.

Omistajanvaihdosprosessissa voi syntyä ongelmia esimerkiksi siitä, että yrityksen henkilöstö kunnioittaa luopujaa, mutta ei jatkajaa. Luopuja tuntee yrityksen henkilöstön yleensä jatkajaa paremmin, jonka vuoksi on tärkeää, että luopuja käy jatkajan kanssa läpi henkilöstöön liittyviä asioita. Jatkajan on ymmärrettävä, että henkilöstö haluaa ympärilleen turvallisen, kunnioittavan ja uskollisen ilmapiirin myös omistajanvaihdoksen jälkeen. (Malinen & Stenholm 2005, 44-45.)

Tutkimustuloksien perusteella yrittäjät olettavat, että jatkajat ovat yleisesti ottaen perehtyneet yrityksen toimialaan hyvin, vastauksen keskiarvon ollessa 3,84 ja keskihajonnan ollessa 1,1. Vastaavasti jatkajat ovat yrittäjien mielestä perehtyneet yrityksen toimintaprosesseihin hyvin, keskiarvon ollessa 3,85 ja keskihajonnan ollessa 1,1. Jatkajien oletetaan myös hankkineen ammattiin liittyvää teknistä/suorittavaa osaamista erittäin hyvin, keskiarvon ollessa 4,00 ja keskihajonnan ollessa 0,98. Sen sijaan yrittäjät arvioivat, että jatkaja on perehtynyt heikoiten yrityksen muihin sidosryhmiin, vastauksen keskiarvon ollessa 3,17 ja keskihajonnan ollessa 1,3. Vastaajista kahdeksan ilmoitti, että jatkaja ei ole perehtynyt yrityksen muihin sidosryhmiin lainkaan. Seuraavaksi heikoiten jatkajien uskotaan perehtyneen yrityksen taloushallintoon, vastauksen keskiarvon ollessa 3,24 ja keskihajonnan ollessa 1,27.

Strategisessa mielessä yrityksestä luopujan ja yritystoimintaa jatkavan henkilön kannattaa jo omistajanvaihdoksen suunnitteluvaiheessa käydä syvällisesti läpi yrityksen tärkeimmät asiakkaat ja suunnitella, kuinka heitä lähestytään omistajanvaihdosprosessissa. (Malinen & Stenholm 2005, 43.)

Jatkajien uskotaankin perehtyneen yrityksen asiakkaisiin erittäin hyvin, vastauksen keskiarvon ollessa 3,73 ja keskihajonnan ollessa 1,16. Myös kilpailijoiden tuntemus oli hyvällä tasolla, keskiarvon ollessa 3,51 ja keskihajonnan ollessa 1,26. Hieman paremmin jatkajan arveltiin kuitenkin perehtyneen yrityksen toimittajiin, vastauksen keskiarvon ollessa 3,53 ja keskihajonnan ollessa 1,3. Tämän tutkimuksen tulokset näyttäisivät mukailevan Etelä-Pohjanmaalta saatuja tutkimustuloksia.

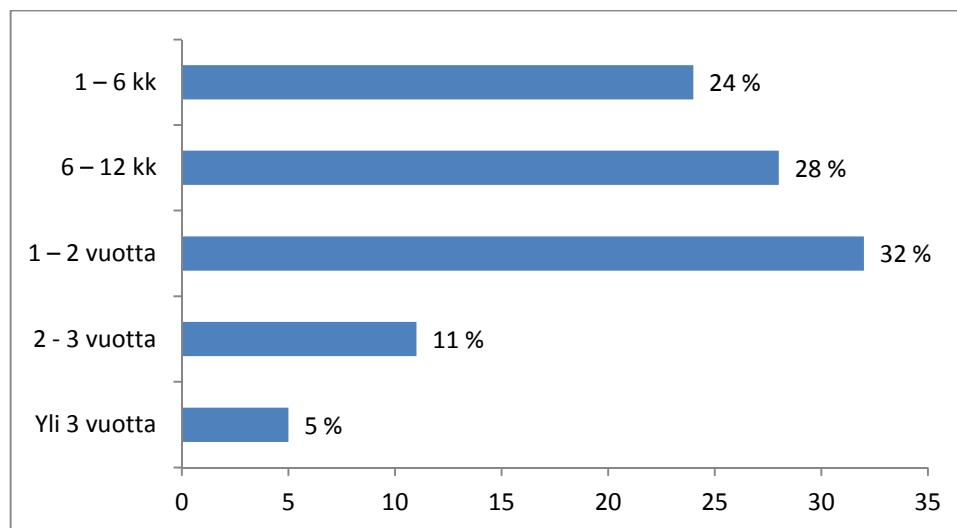
Etelä-Pohjanmaan tutkimuksen mukaan jatkajat ovat parhaiten perehtyneet yrityksen henkilöstöön. Suurin osa vastaajista arveli myös, että jatkaja on ehtinyt hankkia henkilökunnan luottamuksen. Henkilökunnan lisäksi jatkajat ovat hyvin perehtyneet yrityksessä tarvitta-

van ammattitaidon hankkimiseen, yrityksen asiakkaisiin sekä toimialaan yleensä. Väähäisintä perehtyminen on ollut yrityksen taloushallintoon ja yrityksen muihin sidosryhmiin. (Varamäki ym. 2010, 42.)

Mattilan mukaan hyvässä muutosjohtamisessa viestintä- ja henkilöstövaikutusten aikaansaaminen myös kytkeytyy tiiviisti muutoshankkeen operatiiviseen ja taloudelliseen johtamiseen (Mattila 2007, 28).

6.3.4 Omistajanvaihdosprosessin kesto

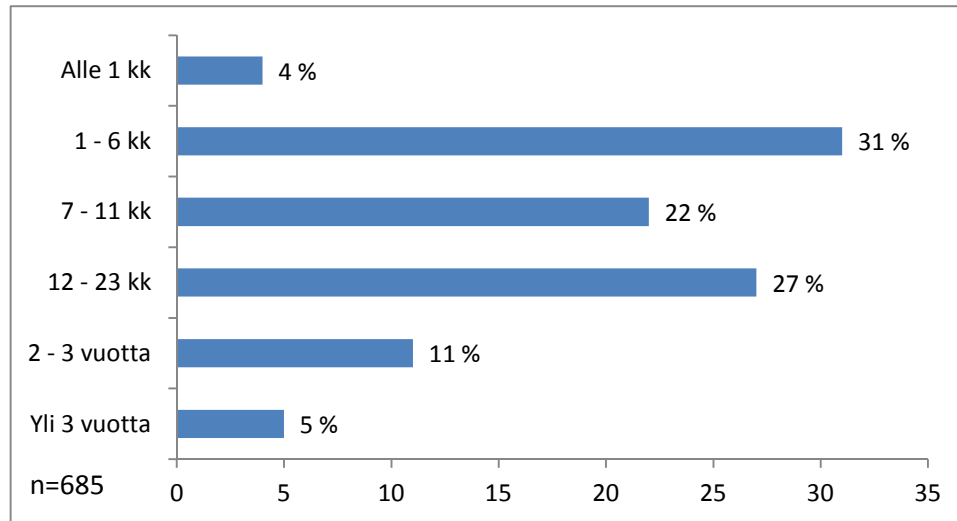
Tutkimusta laatiessani muodostin kaksi hypoteesia, eli tausta-aineistoon perustuvaa ennako-olettamusta, jotka liittyvät omistajanvaihdosprosessin kestoan ja omistajanvaihdoksen merkittävimpiin haasteisiin. Ensimmäinen näistä ennako-olettamuksista on, että yrittäjillä on usein liian optimistinen näkemys omistajanvaihdosprosessin ajallisesta kestosta, eli he uskovat prosessin etenevän varsin nopealla aikataululla. Kuvioista 20 on nähtävissä tutkimukseen vastanneiden yrittäjien näkemys omistajanvaihdosprosessin kestosta. Kysymykseen saatiin yhteensä 176 vastausta.



KUVIO 20. Omistajanvaihdosprosessin arvioitu kesto yrittäjien mielestä (n=176)

Kuviossa 20 esitettyjen tuloksien mukaan 52 prosenttia tutkimukseen vastanneista yrittäjistä uskoo omistajanvaihdosprosessin olevan ohi vuodessa. Vain 16 prosenttia yrittäjistä uskoo prosessin kestävän yli kaksi vuotta. Kuviossa 20 esitetyt tulokset näyttäisivät mu-

kailevan Etelä-Pohjanmaan tutkimuksien avulla saatuja tuloksia, jotka on esitetty kuviossa 21. On huomioitava, että tässä tutkimuksessa käytettiin hieman eri asteikkoa omistajanvaihdosprosessin keston arvioimiseen. Etelä-Pohjanmaan tutkimus on tältä osin yksityiskohtaisempi.



KUVIO 21. Omistajanvaihdosprosessin arvioitu kesto omistajanvaihdoksen käynnistämisen jälkeen vuoden 2010 tutkimuksessa (mukaiillen Varamäki ym. 2010, 61)

Tutkimuksien mukaan yli puolet yrittäjistä uskoo omistajanvaihdosprosessin kestävän vain vuoden verran. Aika tuntuu teoriaan viitaten varsin lyhyeltä, kun otetaan huomioon kaikki omistajanvaihdosprosessiin liittyvät asiat. Etelä-Pohjanmaan tutkimuksen laatineiden tutkijoiden mukaan esimerkiksi sukupolvenvaihdoksessa vaativien prosessien läpivienti edellyttää riittävän pitkää, vähintään 5 - 10 vuoden valmistautumista ja ennen kaikkea avointa keskustelua perheenjäsenten kesken (Varamäki ym. 2010, 42). Tuloksien perusteella voidaan tulkita, että esittämäni ennakko-olettamuksen mukaisesti yrittäjillä on liian optimistinen näkemys omistajanvaihdosprosessin keston liittyen. Asiaan voidaan vaikuttaa konkreettisesti ainoastaan lisäämällä aiheesta käytävää keskustelua ja välittämällä asiantuntijoiden kokemuksia yrittäjien tietoisuuteen.

Sirviön mukaan omistajanvaihdosprosessin kesto vaihtelee paljon. Muutamasta kuukaudesta jopa 5 vuoteen. Keskimäärin Sirviö arvelee prosessin kestävän noin 2 – 3 vuotta. Jatkajat ovat hieman kärsivällisempiä, mikä johtuu siitä, että heille yrityskaupat eivät välttä-

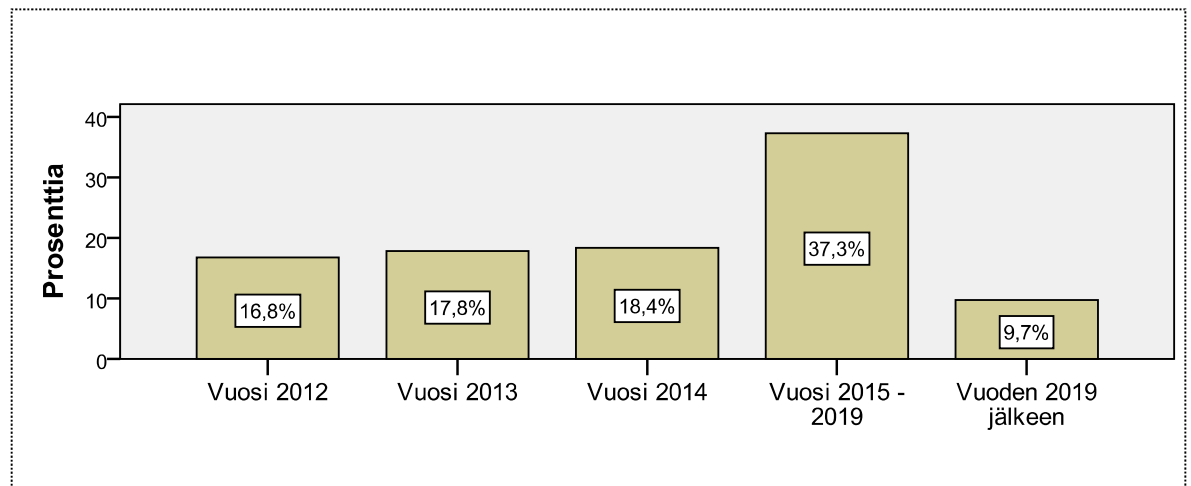
mättä ole ainoa vaihtoehto. Luopujat eivät Sirviön mukaan kuitenkaan ole useasti varautuneet siihen, että prosessi kestää kauan. (Sirviö 2012.)

Lampelan mukaan konkreettinen omistajanvaihdosprosessi on varsin nopea, jos ajatellaan vain prosessin käytännön suoritusta, eli omistussuhteen muutosta ja niin kutsuttuja kovia tekijöitä, eikä oteta huomioon yrittäjän mahdollisesti vuosia kestävästä henkistä valmistautumista ja potentiaalisen jatkajan etsimistä. (Lampela 2012.)

Tuloksia analysoitaessa joudutaankin miettimään, miten tutkimukseen vastanneet henkilöt ovat tulkinneet esitetyn kysymyksen. Vastasivatko yrittäjät siihen kuinka kauan prosessin tekninen suorittaminen etenee, vai ottivatko he myös huomioon sen ajankohdan milloin he itse ovat asiaa ensimmäistä kertaa miettineet ja mahdollisesti keskustelleet perheenjäsenten kesken. Lisäksi on otettava huomioon, että omistajanvaihdosprosessin kesto vaikuttaa merkittävästi yrityksen toimiala. Esimerkkinä voidaan mainita vaikka pieni kahvila, jonka liiketoiminnan ostava yrittäjä voi olla jo entuudestaan kahvilayrittäjä ja ainoastaan ostaa eläkkeelle jäävän yrittäjän liikkeen itselleen, eli pyrkii saavuttamaan yritykselleen kasvua ja vastaavasti vähentämään kilpailua. Toisaalta merkittävää ammatillista osaamista ja erikoistaitoja vaativan asiantuntijapalveluja tuottavan yrityksen omistajanvaihdos voi vaatia jatkajalta useiden vuosien perehtymisen yrityksen toimialaan, tuotettaviin palveluihin ja asiakkaisiin.

Yritysbarometrin mukaan noin 10 prosentilla pk-yrityksiä on suunnitelmissa yrityksen ostaminen lähivuosina. Ostohaluja löytyi ennen kaikkea kasvuhaluimmilta yrityksiltä. Näille yrityksille yrityskaupat ovat yksi keskeinen kasvun väline. (Suomen Yrittäjät ry ym. 2011, 27.)

Asiantuntijapalveluiden kehittämisen kannalta on erittäin tärkeää pyrkiä selvittämään sitä ajankohtaa, jolloin yrittäjät aikovat luopua yrityksensä päävastuusta. Tässä tutkimuksessa yrittäjiltä tiedusteltiin arviota siitä ajankohdasta, milloin he luopuvat päävastuusta yrityksessä. Vastajia pyydettiin valitsemaan todennäköinen ajankohta vaihtoehtoista, jotka olivat jaoteltuna portaittain alkaen vuodesta 2012. Jaottelu perustui Etelä-Pohjanmaan tutkimukseen. Kysymykseen saatiin 185 vastausta, jotka on nähtävissä kuviosta 22.



KUVIO 22. Vastaajien ilmoittama ajankohta, jolloin he aikovat luopua päävastuusta yrityksestään (n=185)

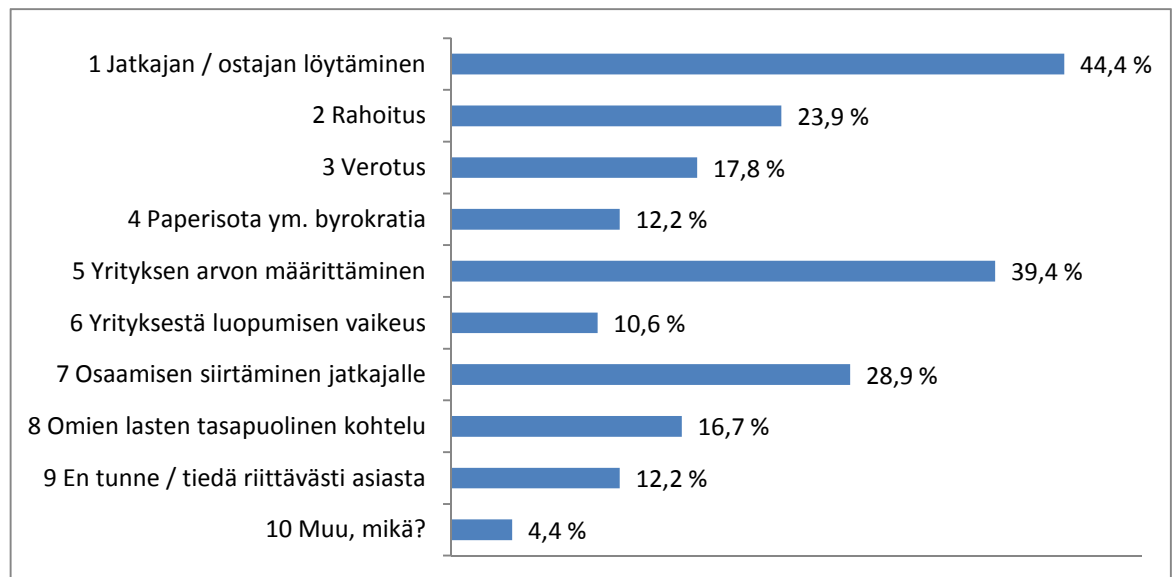
Kuviossa 22 esitetyistä tuloksista on nähtävissä, että yli 37 prosenttia tulevista omistajanvaihdoksista tulee tapahtumaan vuosien 2015 ja 2019 välisenä aikana. Tuloksista on nähtävissä selvää kasvua omistajanvaihdoksissa myös vuosien 2012 - 2013 välisenä aikana. Tulevat vuodet pitävät sisällään paljon pk-yrityksien omistajanvaihdoksia eri puolella Suomea. Tutkijaa askarruttaakin se, riittääkö kaikille yrityksille riittävän kyvykkäitä jatkajia, vai joudutaanko toimivia yrityksiä lopettamaan jatkajan puuttumisen vuoksi. Omistajanvaihdoksien asiantuntijapalveluiden kehittämisellä on tässä suhteessa merkittävä rooli. Myös oppilaitoksien yrittäjäyyskoulutuksella ja yrittäjäyysvalmennuksella on tärkeä rooli tulevien sukupolvien kouluttamisella yrittäjäyteen liittyvissä asioissa.

Sirviön mukaan yrittäjän riski, yrittäjäyys, yrityksen perustaminen ja omistajanvaihdos ovat niitä teemoja, joiden pitäisi kulkea käsi kädessä oppilaitoksissa kun puhutaan yrittäjäydestä. Kasvatus ja opastus yrityskauppoihin sekä sukupolvenvaihdoksiin pitäisi lähteä jo koulun penkiltä. (Sirviö 2012.)

6.3.5 Omistajanvaihdoksen merkittävimmät haasteet

Yksi tutkimuksen pääkysymyksistä oli se, mitkä asiat yrittäjät kokevat olevan omistajanvaihdoksen merkittävimpiä haasteita. Tutkimusta laatiessani muodostin jo aiemmin esittämiäni kaksi tausta-aineistoon perustuvaa ennako-olettamusta, jotka liittyvät omistajanvaihdosprosessin kestoon ja omistajanvaihdoksen merkittävimpiin haasteisiin. Toinen näistä ennako-olettamuksista on se, että pk-yrityksien merkittävin haaste on jatkajan löytäminen ja yrityksen arvon määrittäminen.

Kysymyksessä vastaajia pyydettiin ilmoittamaan heidän mielestään kolme merkittävintä haastetta. Haasteita ei kuitenkaan pyydetty asettamaan tärkeysjärjestykseen. Kysymykseen saatiin 180 vastausta, jotka on nähtävissä kuvioista 23.



KUVIO 23. Omistajanvaihdoksen merkittävimmät haasteet yrityksestä luopujan näkökulmasta (n=180)

Tutkimuksen mukaan yrittäjät kokevat jatkajan löytämisen olevan omistajanvaihdosprosessin merkittävin haaste. Vastaajista yli 44 prosenttia valitsi kyseisen vastausvaihtoehdon. Seuraavaksi suurimmat ongelmat koskettavat yrityksen arvon määrittämistä, jonka osuudeksi muodostui noin 39 prosenttia. Kolmanneksi merkittävimpänä ongelmana koettiin olevan osaamisen siirtäminen yrityksen jatkajalle, jonka valitsi vajaat 29 prosenttia tutkimukseen vastanneista yrittäjistä.

Etelä-Pohjanmaan alueen tutkimuksien mukaan kolme suurinta haastetta omistajanvaihdoksissa ovat jatkajan löytyminen, yrityksen arvon määrittäminen ja osaamisen siirtäminen jatkajalle (Varamäki ym. 2010, 48-49). Suomen Yrittäjien tutkimuksen mukaan 54 prosenttia vastaajista nimesi sopivan jatkajan tai ostajan löytämisen keskeisimmäksi haasteeksi (Suomen Yrittäjät ry ym. 2011, 26). Pohjois-Pohjanmaan alueen tutkimustulokset eivät tämän kysymyksen kohdalla poikkea aiemmista tutkimustuloksista.

Perheyritysten liitto ry:n vuoden 2010 Perheyritysbarometrin mukaan perheyrityksen sukupolvenvaihdoksia hankaloittavat erityisesti verotus, sukupolvenvaihdoksen rahoittaminen, sopivan jatkajan valitseminen ja yrityksen arvon määrittäminen (Perheyritysten liitto ry 2010, 26).

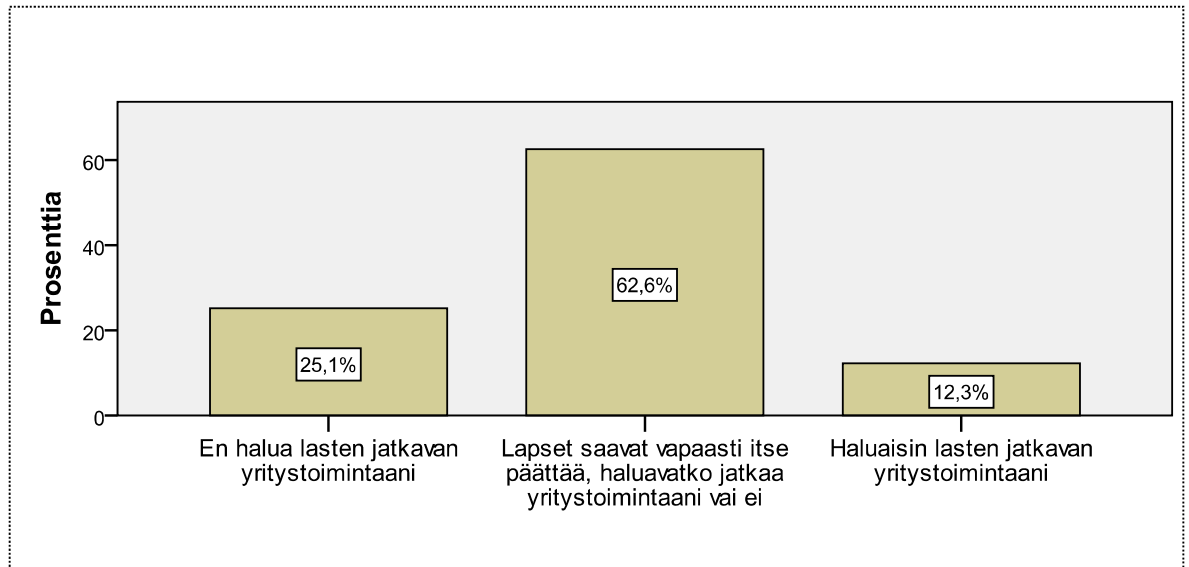
Osaaminen on noussut selvästi tiedostetuksi ja tärkeäksi haasteeksi suomalaisissa yrityksissä (Viitala 2008, 12). Osaamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä tietoa siitä, mitä tehdään, miksi tehdään, kenen ja keiden kanssa tehdään sekä miten tehdään (Varamäki ym. 2010, 42). Osaamista ei voi siirtää muutamassa päivässä, vaan prosessi kestää useista kuukausista jopa vuosiin. (Viitala 2008, 134.)

Osaamisen siirtäminen kestää siis kauan ja se koetaan yrittäjien mielestä myös yhdeksi omistajanvaihdosprosessin merkittävimmistä haasteista. Osaamisen siirtämiseen kuluva aika sisältyy omistajanvaihdosprosessin keston, joka aiemmin havaittiin olevan luopuvien yrittäjien mielestä varsin nopea.

Tutkija arvelee, että osa yrittäjistä voi valmistella omistajanvaihdosprosessia hiljaisuudessa taustalla. Mikäli yrityksen jatkaja on perheenjäsen tai yrityksen työntekijä, voi luopuva yrittäjä valmistella potentiaalista jatkajaa lähettämällä häntä koulutuksiin ja siirtämällä hänelle suurempaa vastuuta yrityksen toiminnoista. Näin ollen varsinainen omistajanvaihdosprosessi ei olisi luopuvan yrittäjän mielestä vielä virallisesti käynnissä, vaikka todellisuus on tietysti toinen.

6.3.6 Perheyrittäjyys

Tutkimusosuuden lopuksi käsitellään perheyrittäjyyttä omana erillisenä osuutenaan. Tutkimukseen vastanneilta yrittäjiltä tiedusteltiin heidän toiveitaan sen suhteen, haluavatko he lastensa jatkavan yritystoimintaa. Kysymykseen saatiin 171 vastausta, jotka ovat nähtävissä kuviossa 24.



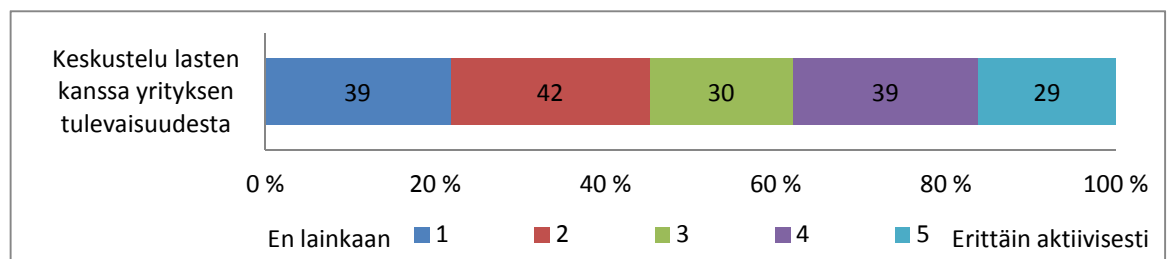
KUVIO 24. Haluavatko yrittäjät, että heidän lapsensa jatkavat yritystoimintaa (n=171)

Peräti 25 prosenttia vastaajista ilmoitti, että he eivät halua lastensa jatkavan heidän yritystoimintaansa. Vastaavasti 12 prosenttia kysymykseen vastanneista haluaisi, että heidän lapsensa jatkaisivat yritystoimintaa heidän luopuessa päävastuusta yrityksestä. Vastaajista 62,6 prosenttia ilmoitti, että heidän lapsensa saavat itse päättää oman tulevaisuutensa yritystoiminnan jatkamisen suhteen.

Varamäen mukaan vanhempien, eli tässä tapauksessa yrityksistä luopujien suhtautumista omien lasten jatkamiseen voidaan jaotella kolmeen eri luokkaan: (1) lasten halutaan ehdottomasti jatkavan yrityksen toimintaa, (2) lapsille annetaan täysi vapaus päättää haluavatko he jatkaa vai eivät ja (3) lasten ei haluta missään tapauksessa jatkavan eli sitä pidetään ikään kuin viimeisenä vaihtoehtona, mikäli lapset eivät onnistu muualta saamaan itselleen työtä ja uraa. Vanhempien rooli voi olla joko aktiivinen tai passiivinen tulevan omistuksen siirron suhteen. Aktiivisella tarkoitetaan, että perheessä keskustellaan avoimesti tulevasta omistuksen siirrosta ja halutaan tuoda esille eri osapuolien toiveet. Passii-

vinen suhtautuminen tarkoittaa sitä, että koko asiasta ei liiemmin keskustella, vaan eri osapuolet enemmänkin olettavat tietävänsä toistensa mielipiteet ja aikomukset. (Varamäki ym. 2010, 43.)

Yrittäjiltä tiedusteltiin, ovatko he keskustelleet lastensa kanssa yrityksen tulevaisuudesta ja jos ovat, niin kuinka aktiivisesti. Kysymyksessä käytettiin asteikkoa 1-5, jossa 1 = ei lainkaan ja 5 = erittäin aktiivisesti. Kysymykseen saatiin 179 vastausta. Vastaukset on esitetty kuviossa 25. Kuviossa on esitetty vastaajien lukumäärä palkkien sisällä.



KUVIO 25. Kuinka aktiivisesti yrittäjät ovat keskustelleet lastensa kanssa yrityksen tulevaisuudesta. (n=179)

Vastaajista vajaat 22 prosenttia ilmoitti, ettei ole keskustellut lastensa kanssa yrityksen tulevaisuudesta lainkaan. Suurin osa vastaajista oli kuitenkin keskustellut lastensa kanssa edes jonkin verran, sillä vastauksien keskiarvoksi saatiin 2,87. Aktiivisesti tai erittäin aktiivisesti lastensa kanssa oli keskustellut 38 prosenttia vastaajista.

Etelä-Pohjanmaan tutkimuksen mukaan noin kolmasosa vastaajista ilmoitti, ettei ole lainkaan käynyt keskustelua yrityksen tulevaisuudesta lasten kanssa. Heidän tutkimuksessaan kysymykseen vastaajia oli 715 ja vastauksien keskiarvo oli 2,5. Vastaavasti tutkimuksessa havaittiin eroja keskustelujen aktiivisuudessa toimialoittain. Eniten keskusteluja lastensa kanssa ovat käyneet teollisuusyritykset, seuraavina kaupan alan ja rakennusalan yritykset ja viimeisenä palvelualan yritykset. Vastaavasti isommissa yrityksissä oli keskusteltu enemmän lasten kanssa kuin pienemmissä yrityksissä. (Varamäki ym. 2010, 56.)

Aktiivinen	6.	4.	2.
Perheen rooli			
Passiivinen	5.	3.	1.
	Lasten ei haluta Jatkavan	Vapauskulttuuri	Lasten halutaan Ehdottomasti jatkavan

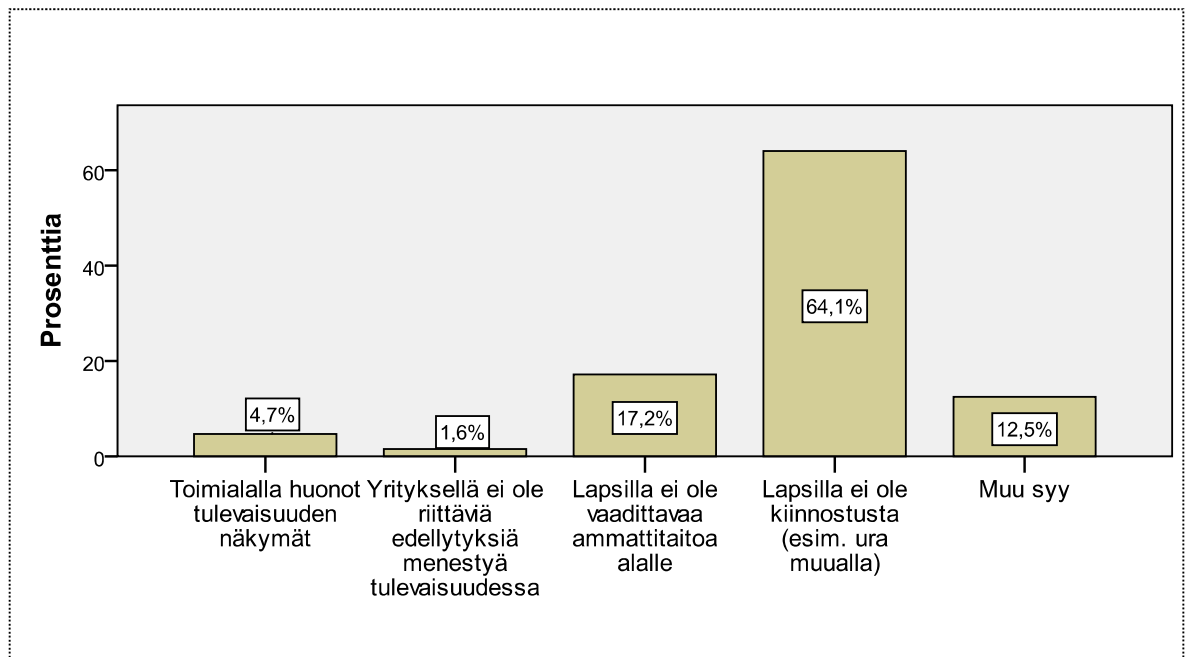
Kuvio 26. Vanhempien suhtautuminen tulevaan omistuksen siirtoon (mukaiillen, Varamäki ym. 2010, 51)

Ensimmäisenä ryhmänä kuvion 26 mukaan ovat ne 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 jo vuosia ja osa vuosikymmeniä perheyrittäjien palveluksessa töissä, monet heistä suoraan peruskoulun käytyään. Toisessa ryhmässä ovat ne yrittäjät jotka myös haluavat lasten ehdottomasti jatkavan perheyrittäystä, mutta toisin kuin ensimmäisessä, tässä ryhmässä vanhemmat myös aktiivisesti haluavat keskustella asiasta tuoden näkökantansa selvästi esiin. Aktiivisuus saattaa lasten silmissä tuntua jopa pakottamiselta. (Varamäki ym. 2010, 51.)

Kolmanteen ryhmään kuuluvat ne yrittäjät, jotka antavat lapsilleen täyden vapauden päättää omasta tulevasta urastaan, mutta eivät kuitenkaan ota aktiivisesti asiaa keskusteluun, vaan olettavat lasten kertovan jossain vaiheessa omista suunnitelmistaan. Lapsien silmissä tämä saattaa tuntua jopa ”hällä väliä” -suhtautumiselta asiaan. Neljännessä ryhmässä ovat ne yrittäjät, jotka myös toteuttavat vapauskulttuuria lasten tulevaisuuden suunnitelmien suhteen, mutta edellisestä ryhmästä poiketen tässä ryhmässä vanhemmat punnitsevat lastensa kanssa yhdessä eri vaihtoehtoja ja kaikkien osapuolten toiveet pyritään tuomaan esille. (Varamäki ym. 2010, 51-52.)

Viidennessä ryhmässä ovat ne yrittäjät, jotka eivät halua lastensa jatkavan 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 tekemiin uravalintoihin. Kuudenteen ryhmään kuuluvat ne yrittäjät, jotka eivät myöskään halua lapsistaan jatkajia, vaan he ovat aktiivisesti ja hyvissä ajoin suositelleet lapsilleen mahdollisimman pitkälle kouluttautumista ja ulkopuolisen palvelukseen hakeutumista. (Varamäki ym. 2010, 52.)

Seuraavassa kysymyksessä vastaajilta tiedusteltiin, mikä on keskeisin syy siihen, että lapset eivät jatka yritystoimintaa heidän jälkeensä. Kysymykseen saatiin 128 vastausta, jotka ovat nähtävissä kuviosta 27.



KUVIO 27. Mikä on keskeisin syy siihen, että yrittäjän lapset eivät jatka yritystoimintaa (n=128)

Peräti 64 prosenttia kysymykseen vastanneista ilmoittaa, että heidän lapsillaan ei ole kiinnostusta yritystoiminnan jatkamiselle. Yrittäjän ammattia ei siis tuloksien perusteella koeta mielekkäänä työuran vaihtoehtona. Toiseksi merkittävimpänä syynä mainittiin, että yrittäjien lapsilla ei ole vaadittavaa ammattitaitoa alalle. Vain muutamit vastanneista ilmoittavat syyksi toimialan heikot tulevaisuuden näkymät tai sen, että yrityksellä ei ole edellytyksiä menestyä tulevaisuudessa. Vastaajista 13 prosenttia ilmoitti tärkeimmäksi syyksi jonkun

muun. Tässä yhteydessä vastaajat mainitsivat mm. seuraavia asioita: lapset ovat liian nuoria asiaa päättämään, toiminta on luvanvaraista eikä mahdollista lasten jatkamista, yrittäjän lasta ei haluta jatkajaksi tai yrittäjä ei halua siirtää kokemaansa stressiä lapsilleen.

Etelä-Pohjanmaan tutkimustuloksien mukaan keskeisin syy oli, että yrittäjän lapsilla ei ole kiinnostusta tai vaadittavaa ammattitaitoa alalle. Vastaajista 59 prosenttia ilmoitti tämän syyksi. Vastaajista 12 prosenttia ilmoitti tärkeimmäksi syyksi jonkun muun ja tässä yhteydessä vastaajat mainitsivat mm. seuraavia asioita: luvanvarainen liiketoiminta ei mahdollista lasten jatkamista, sukuriidat, yrityksen toiminta sidottu nykyisen yrittäjän kotiin, lapset ovat vielä niin pieniä, sairaudet, yritys henkilöityy nykyiseen omistajaan. (Varamäki ym. 2010, 57.)

Tutkimustuloksien keskeisimpänä syynä sille, että yrittäjän lapset eivät jatka yritystoimintaa on siis se, että yrittäjän lapsella tai lapsilla ei ole kiinnostusta tai vaadittavaa ammattitaitoa alalle. Selviä eroavaisuuksia tämän tutkimuksen ja Etelä-Pohjanmaan tutkimustuloksien välillä ei ole havaittavissa.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Vastasiko tämä tutkimus johdannossa asetettuun päätutkimusongelmaan, joka oli, mitkä ovat pk-yrityksen onnistuneen omistajanvaihdoksen edellytykset? Onnistuneessa omistajanvaihdoksessa on tärkeää, että omistajanvaihdosprosessi suoritetaan hallitusti alusta loppuun saakka. Onnistunut omistajanvaihdosprosessi lähtee liikkeelle ensisijaisesti yrittäjän omasta päätöksestä. Omistajanvaihdosprosessi on vuosia kestävä kokonaisuus, jonka aikana jatkaja valmistautuu ottamaan yrityksen vetovastuun. Jatkajan valmistautumiseen liittyy osaamisen siirtäminen luopujalta jatkajalle, jatkajan tutustuminen yrityksen eri osa-alueisiin ja mahdollisesti osallistuminen erilaisiin koulutuksiin. Hyvin hoidetulla suunnittelulla ja valmistautumisella omistajanvaihdosprosessi etenee sujuvasti haluttuun suuntaan.

Prosessin aikana on hyvin tärkeää ottaa huomioon yrityksen henkilökunta, sidosryhmät ja asiakkaat. Perheyrietyksien sukupolvenvaihdoksen ollessa kyseessä on tärkeää, että yrityksen tulevaisuudesta keskustellaan hyvissä ajoin. Avoin ja aktiivinen tiedotus yrityksen henkilökunnalle vähentää muutosvastarintaa ja tiedotuksen avulla on mahdollista esimerkiksi katkaista perättömiltä huhuilta siivet. Hyvin toteutetulla muutosjohtamisella voidaan ehkäistä omistajanvaihdoksen epäonnistuminen.

Tutkimustuloksien perusteella on nähtävissä, että yrittäjien toiveet ja odotukset omistajanvaihdoksen suhteen ovat hyvin samankaltaisia aiemmin toteutettujen tutkimuksien kanssa. Alueellisia eroja ei tutkimuksien välillä juurikaan ollut havaittavissa. Omistajanvaihdoksen merkittävimmät haasteet ovat sopivan jatkajan löytäminen, osaamisen siirtäminen jatkajalle ja yrityksen arvonmäärittäminen.

Tutkimustuloksista on edelleen nähtävissä, että enemmistö yrittäjistä uskoo omistajanvaihdosprosessin kestävän alle kaksi vuotta. Asiantuntijoiden mielestä omistajanvaihdosprosessiin tulisi kuitenkin varata huomattavasti enemmän aikaa, että kaikki prosessit etenevät onnistuneesti loppuun saakka. Muutosjohtamisessa on erittäin tärkeää, että omistajanvaihdosprosessia jatketaan loppuun asti, eikä julistauduta voittajiksi liian nopeasti.

Tutkimuksen vastauksista voidaan päätellä, että asiantuntijapalveluilla on selvästi tarvetta yrittäjäkentällä. Vastaavasti voidaan tulkita, että vahvasti yksilön henkilökohtaiseen osaa-

miseen perustuva yhden työntekijän yritys on erittäin haastavaa, ellei peräti mahdotonta myydä ulkopuoliselle henkilölle. Tuloksista on myös nähtävissä, että asiantuntijapalveluita tulisi edelleen kehittää ja pyrkiä löytämään keinoja potentiaalisten jatkajien kiinnostuksen herättämiseen, hyödyntäen esimerkiksi yhteistyöverkostoja oppilaitoksien kanssa.

Mielestäni tutkimuksen kohderyhmä oli hyvin rajattu ja tutkimuksessa onnistuttiin alkupe-
räisessä tavoitteessa, eli saatiin Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjät ry:n jäsenien ääni kuuluviin. Toimeksiantaja haluaa tarjota jäsenilleen parasta mahdollista palvelua ja tämän tutkimuk-
sen tulokset tukevat heidän toimintansa kehittämistä. Omistajanvaihdosprosesseissa ”Pk-
yrityksen onnistunut omistajanvaihdos” –projektin kautta on saatu apua jo useille yrittä-
jille. Toimeksiantajalle luovutettu tutkimusaineisto palvelee heidän toimintansa kehittämis-
tä ja toimii myös apuna tulevaisuuden koulutustarpeita suunniteltaessa.

Tutkimusta laatiessani muodostin kaksi hypoteesia, eli tausta-aineistoon perustuvaa en-
nako-olettamusta, jotka liittyivät omistajanvaihdosprosessin kestoon ja omistajanvaihdok-
sen merkittävimpiin haasteisiin. Ensimmäinen näistä ennako-olettamuksista oli, että yrit-
täjillä on usein liian optimistinen näkemys omistajanvaihdosprosessin ajallisesta kestosta,
eli he uskovat prosessin etenevän varsin nopealla aikataululla. Toinen ennako-olettamuk-
sista oli se, että pk-yrityksien merkittävin haaste on jatkajan löytyminen ja yrityksen arvon
määrittäminen. Tutkijana sain tämän tutkimuksen avulla vastaukset esittämilleni hypo-
teeseille. Tässä tutkimuksessa havaittiin, että yrityksestä luopuvat henkilöt olettavat omis-
tajanvaihdosprosessin keston yleensä ottaen huomattavasti lyhyemmäksi kuin mitä se to-
dellisuudessa on. Tältä osin esittämäni ennako-olettamus vastasi tutkimustuloksien kautta
saatua tietoa. Toisen hypoteesin kohdalla yrittäjät ilmoittivat omistajanvaihdoksien mer-
kittävimpien haasteiden olevan jatkajan löytyminen, yrityksen arvon määrittäminen ja
osaamisen siirtämisen yrityksen jatkajalle. Tältä osin esittämäni ennako-olettamus osoit-
tautui myös vastaavan tutkimuksessa saatuja tuloksia.

Aloittelevana tutkijana olen oppinut merkittävästi tutkimuksen tekemisestä tämän opin-
näytetyön myötä. Sain kokemusta erilaisten tutkimusvälineiden käytöstä sekä tuloksien
analysoinnista. Pehdyin opinnäytetyön tekoprosessin aikana laajasti taustakirjallisuuteen,
joista osan olen poiminut tämän opinnäytetyön lähteeksi. Jälkiviisaana voidaan todeta, että
tiettyjä muutoksia tekemällä kyselylomakkeesta olisi ollut mahdollista saada entistä
enemmän irti.

Tutkimuksen validiteetin kannalta voidaan arvioida tutkimuksessa käytettyä mittaristoa ja menetelmää millä tutkittavaa ilmiötä lähdettiin tutkimaan. Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin jo olemassa olevaa mittaristoa kyselylomakkeen pohjana, jota muokattiin aiemmin esitetyllä tavalla tutkimuksen tarpeisiin sopivammaksi. Kyselylomaketta tarkasteltiin usean henkilön toimesta ennen varsinaisen mittaustoimenpiteen käynnistämistä ja sitä hiottiin mahdollisimman tehokkaaksi. Alkuperäisestä 39 kysymyksen paketista jäljelle jäi 25 kysymyksen tiivistetty versio. Webropol 2.0 järjestelmään tallennetun kyselylomakkeen tekninen toimivuus ja kyselylomakkeen ulkoasu tarkastettiin ennen vastauslinkin toimittamista tutkimuksen kohderyhmälle. Tutkimuskysely käynnistettiin vasta sitten, kun kaikki lomakkeessa havaitut virheet ja puutteet oli korjattu.

Tutkimustuloksien reliabiliteettia arvioitaessa voidaan tarkastella tutkimuksen kohderyhmää. Kohderyhmää lähestyttiin henkilökohtaisella sähköpostiviestillä, jossa oli mukana saatekirje tutkimuksen lähtökohdista, luottamuksellisuudesta ja tuloksien käyttötarkoituksesta. Saatekirjeen tarkoitus oli motivoida vastaajaa osallistumaan tutkimukseen. Tutkimus oli kuitenkin täytettävissä Internetissä, eikä tutkija pysty näin ollen olemaan täysin varma siitä, kuka kysymyksiin on todellisuudessa vastannut. Internet-kyselyn linkkiä ei kuitenkaan ole jaettu millään muulla tavalla kuin sähköpostin välityksellä suoraan potentiaalisille vastaajille. Tutkimukseen kutsuttujen vastaajien sähköpostiosoitteet perustuvat Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjät ry:n jäsentietokantaan.

Tutkimuksen vastausprosentiksi muodostui hieman alle 20 prosenttia. Reliabiliteetin kannalta vastausprosentti osoittautui riittäväksi, koska tutkimuksen avulla saadut tulokset muokailivat vertailututkimuksena toimineen Etelä-Pohjanmaan Omistajanvaihdosbarometrin tuloksia. Tuloksista muodostui yleistettävissä olevaa ja tilastollisessa muodossa esitettävissä olevaa materiaalia, joiden perusteella tutkimuksen kohderyhmää pystyttiin analysoimaan. Reliabiliteetin kannalta Internet-palvelun kautta tapahtuvan kyselylomaketutkimuksen heikkoutena on se, että tutkija ei pysty valvomaan vastaamisprosessia. Kyselyyn vastaajat ovat voineet tulkita osan kysymyksistä virheellisesti tai se on voitu syöttää lomakkeelle väärin. Tähän kuitenkin pyrittiin varautumaan lisäämällä lomakkeeseen ohjeita täyttämistä varten. Tutkimus on kuitenkin toistettavissa milloin tahansa samalle kohderyhmälle käyttämällä samaa kyselylomaketta.

Jatkotutkimuksissa olisi mielenkiintoista tutkia omistajanvaihdoksiin valmistautumista yrityksen jatkajan näkökulmasta sekä yrityksen henkilökunnan näkökulmasta. Asiaa voitaisiin tutkia haastatteleamalla potentiaalisia jatkajia ennen omistajanvaihdosta ja omistajanvaihdoksen jälkeen tietyn ajan kuluttua. Vastaavasti yrityksen henkilökunnalle voitaisiin tehdä kohdennettu kyselytutkimus ennen ja jälkeen omistajanvaihdoksen, jotka täytettäisiin esimerkiksi viikkopalaverien tai vastaavien yhteisten kokoontumisten yhteydessä. Tutkimuksella voitaisiin selvittää mitkä odotukset jatkajalla ja muulla henkilökunnalla on omistajanvaihdokseen liittyen ja kuinka odotukset täyttyivät kun varsinainen omistajanvaihdosprosessi on suoritettu. Saatuja tutkimustuloksia olisi mahdollista hyödyntää tulevissa omistajan- ja sukupolvenvaihdoksissa taustamateriaalina. Näin voitaisiin ennaltaehkäistä epäonnistumisen mahdollisuuksia jo ennakkoon.

Kyseessä olisi varsin laaja tutkimus, joka kestäisi vuosia tai sitten se voitaisiin jakaa useampaan pieneen osa-alueeseen. Kohderyhmään tulisi valikoida hyvin erilaisia yrityksiä eri toimialoilta ja mahdollisesti jopa eri puolilta Suomea. Näin voitaisiin luoda kokonaisvaltainen kuva pehmeiden tekijöiden muodostumisesta konkreettisesti vaikuttaviksi asioiksi.

Edellisen lisäksi toivoisin, että tämän opinnäytetyön tyyppisiä alueellisia yritysten jatkuvuustutkimuksia ja omistajanvaihdosbarometreja jatkettaisiin eri puolella Suomea. Pienten ja keskisuurten yritysten omistajan- ja sukupolvenvaihdoksista olisi syytä keskustella nykyistä avoimemmin, sillä suomalaisten yritysten toiminnan jatkuvuuden varmistamisella ja suomalaisella yrittäjyydellä on mahdollista vastata tulevaisuuden haasteisiin.

LÄHTEET

- Aaltola, J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. 3. painos. Jyväskylä: Ps-kustannus.
- Eskola, A. 1975. Sosiologian tutkimusmenetelmät 1. 3. painos. Helsinki: WSOY.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Tampere: Vastapaino.
- Heinonen, J. & Stenholm P. 2005. Johdatus perheyrittäjyyteen ja sukupolvenvaihdokseen. Teoksessa J. Heinonen (toim.) Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos. Helsinki: Tietosanoma.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15. - 16. Painos. Helsinki: Tammi.
- Kanniainen, A., Karhunen, V., Lepola, E., Muhli, A. & Rasi, I. 2010. IBM SPSS Statistics Perusteet. Oulu: Oulun Yliopistopaino.
- Kotter, J. 1996. Leading Change. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Lampela, J. 2012. Yksikönjohtajan haastattelu. 20.1.2012. Talenom Konsultointipalvelut Oy. Oulu.
- Malinen, P & Stenholm, P. 2005. Sukupolvenvaihdos, yritys ja ihmiset. Teoksessa J. Heinonen (toim.) Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos. Helsinki: Tietosanoma.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Helsinki: Talentum Media.
- Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2. painos. Helsinki: International Methelp ky.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.
- Otala, L. 2004. Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa. 5. painos. Helsinki: WSOY.
- Perheyritysten liitto ry. 2010. Perheyritysbarometri 2010. Pdf-dokumentti. Saatavissa: http://www.perheyritystenliitto.fi/files/barometri_2010_lopullinen_versio-%282%29.pdf. Luettu: 29.03.2012.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjät ry. 2012a. Yleistä Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjistä. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/pohjoispohjanmaanyrittajat/yleista/>. Luettu: 11.2.2012.

- Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjät ry. 2012b. Hyvä Yrittäjä - liity verkostoon!. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/pohjoispohjanmaanyrittajat/jarjesto/>. Luettu: 11.2.2012.
- Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjät ry. 2012c. Pk-yrityksen onnistunut omistajanvaihdos 17.1.2012. Projektin sisäinen koulutusmateriaali. Ppt-tiedosto.
- Sirviö, T. 2012. Projektipäällikön haastattelu. 2.2.2012. Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjät. Oulu.
- Stenholm, P. 2005. Yrityksen sukupolvenvaihdos ja sen suunnittelu. Teoksessa J. Heino-nen (toim.) Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos. Helsinki: Tietosanoma.
- Suomen Yrittäjät ry. 2012a. Suomen Yrittäjät - Pk-yritysten ja yrittäjien asialla. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/suomenyrittajat/>. Luettu: 12.2.2012.
- Suomen Yrittäjät ry. 2011a. Yritystilastot kalvosarja. Pdf-tiedosto. Saatavissa: <http://www.yrittajat.fi/File/52600f0c-6b1d-494f-ad1b-79f5839337a1/ytilastotFI.pdf>. Luettu 23.2.2012.
- Suomen Yrittäjät ry. 2011b. Yrittäjyys Suomessa - Perustietoa yrittäjyysopetuksesta 2011. Pdf-tiedosto. Saatavissa: http://www.yrittajat.fi/File/77e9e70b-d673-4b63-9457-57ffed1bb3af/Perustietoa_yrittajyydesta_2011_NETTI.pdf. Luettu: 20.2.2012.
- Suomen Yrittäjät ry. 2012b. Yrittäjyys Suomessa 2012. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/yrittajyyssuomessa>. Luettu: 19.2.2012.
- Suomen Yrittäjät ry, Finnvera Oyj & Työ- ja elinkeinoministeriö. 2011. PK-yritysbarometri syksy 2011. Pdf-tiedosto. Saatavissa: <http://www.yrittajat.fi/File/cd20d83c-eae8-41ca-937d-1dee7afb9533/Pk-yritysbarometri%20syksy%202011%20-raportti.pdf>. Luettu: 21.2.2012.
- Tilastokeskus. 2010. Yritysrekisterin vuositilasto 2010. Pdf-tiedosto. Saatavissa: http://www.tilastokeskus.fi/til/syr/2010/syr_2010_2011-11-25_fi.pdf. Luettu: 19.2.2012.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.-2. painos. Tammi: Helsinki.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2010. Seutukuntajako maakunnittain 1.1.2010 alkaen. Pdf-tiedosto. Saatavissa: <http://www.tem.fi/files/26210/Seutukuntajako2010.pdf>. Luettu: 10.3.2012.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2011. Yrittäjyyskatsaus 2011. Pdf-tiedosto. Saatavissa: http://www.tem.fi/files/31001/TEMjul_34_2011_netti.pdf. Luettu: 20.2.2012
- Valli, R. 2001. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Ps-kustannus: Jyväskylä.

Varamäki, E. 2004. Yrittäjien omat toiveet jatkamisen suhteen. Teoksessa E. Varamäki (toim.) Omistajanvaihdosnäkymät ja yritysten jatkuvuuden edistäminen Etelä-Pohjanmaalla. 2007. Seinäjoen ammattikorkeakoulu: Seinäjoki.

Varamäki, E., Lautamaja, M. & Tall, J. 2010. Etelä-Pohjanmaan omistajanvaihdosbarometri. Seinäjoen ammattikorkeakoulu: Seinäjoki.

Viitala, R. 2008. Johda Osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 3. painos. Inforviestintä: Helsinki.

LIITTEET

LIITE 1 Tutkimuksessa käytetty kyselylomake

SELVITYS YRITYKSEN TULEVAISUUDEN NÄKYMISTÄ

Vastatkaa kysymyksiin annettujen ohjeiden mukaisesti. Kysymysten vastausvaihtoehdot eivät ole järjestyksessä, numerointi on tietokoneanalysointia varten. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

A. VASTAAJAN JA YRITYKSEN TIEDOT

1.) Mikä on syntymävuotenne _____

2.) Kuinka monta vuotta olette toimineet yrittäjänä?

_____ vuotta

3.) Mikä seuraavista vaihtoehdoista edustaa parhaiten yrityksenne keskeisintä toimialaa?

- 1 Maa- ja metsätalous
- 2 Kauppa (tukku- ja vähittäis)
- 3 Elintarviketeollisuus
- 4 Metall- 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 Majoitus- ja ravintola-ala

4.) Mikä on yrityksenne koko eli montako kokopäiväistä henkilöä yrityksenne työllistää yrittäjä itse mukaan lukien

- 1 Työntekijä
- 2 - 9 työntekijää
- Yli 10 työntekijää

5.) Mikä on yrityksenne tämänhetkinen kotipaikkakunta _____

B. LIIKETOIMINNAN JATKUVUUS

6.) Mikä on/ajattelette olevan yrityksenne tulevaisuus sen 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

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

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

8.) Onko yrityksenne jatkaja jo tiedossa?

- Ei, asia ei ole vielä ajankohtainen
- Jatkajaa ei ole vielä löytynyt
- Kyllä, jatkaja on jo tiedossa

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

- 1 Jatkan yrityksessä omistajanvaihdoksen jälkeen sopimuksen mukaisesti
- 2 Vetäydyn yrityksen päivittäisestä toiminnasta, mutta toimin neuvonantajana taustalla
(ja mahdollisesti hallituksen jäsenenä)
- 3 Vetäydyn täysin yrityksen toiminnasta

10.) Kauanko uskotte omistajanvaihdosprosessin kestävän sen jälkeen, kun omistajanvaihdos on asetettu vireille? *(valitkaa vain todennäköisin vaihtoehto)*

- 1 – 6 kk
- 6 – 12 kk
- 1 – 2 v
- 2 - 3 v
- Yli 3 v

C. JATKAJAN VALMISTAUTUMINEN**11.) Jos yrityksenne jatkaaja on jo tiedossa, kuka hän on?**

- 1 Lapsi/lapset
- 2 Muu sukulainen
- 3 Työntekijä(t)
- 4 Toinen yritys/yrittäjä
- 5 Ulkopuolinen henkilö

12.) Jos yrityksenne jatkaaja on jo tiedossa, kuinka paljon hän on ehtinyt perehtyä seuraaviin yrityksen toiminnan osa-alueisiin: (1 = ei lainkaan 5 = erittäin paljon)

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

13.) Jos yrityksenne jatkaaja on jo tiedossa, mistä jatkaaja on hankkinut osaamisensa?

Valitkaa kaikki sopivat vaihtoehdot.

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

Kysymyksiin 14 ja 15 vastaavat vain ne, joita ovat etsineet jatkajaa, mutta eivät ole vielä löytäneet. Muut voivat siirtyä eteenpäin kysymykseen 16.

14.) Kuinka aktiivisesti olette etsinyt / etsitte yrityksellenne jatkajaa?

En lainkaan 1 2 3 4 5 Erittäin aktiivisesti

15.) Jos olette jo etsinyt yrityksellenne jatkajaa, mitä seuraavista keinoista olette käyttänyt?

Valitkaa ne vaihtoehdot, joita olette jo käyttänyt.

- 1 Internet-palvelujen / yrityspörssin kautta
- 2 Lehti-ilmoittelulla
- 3 Tarjoamalla suoraan kilpailijoille / muille yrittäjille
- 4 Yrittäjäjärjestöjen tai muun vastaavan kautta
- 5 Yksityisen yritysvälittäjän kautta
- 6 Konsultit / tilitoimistot

D. OMISTAJANVAIHDOKSEN HAASTEET

16.) Miettiessänne omistajanvaihdosta omalla kohdallanne, mitkä asiat ovat olleet/ajattelisitte suurimmiksi ongelmiksi? *Valitkaa korkeintaan kolme suurinta ongelmaa*

- 1 Jatkajan löytäminen
- 2 Rahoitus
- 3 Verotus
- 4 Paperisota ym. byrokratia
- 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? _____

17.) Mikä on/ajattelisitte olevan ajankohta, jolloin luovutte päävastuusta yrityksessänne?

- 1 Vuosi 2012
- 2 Vuosi 2013
- 3 Vuosi 2014
- 4 Vuosi 2015 - 2019
- 5 Vuoden 2019 jälkeen

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

En lainkaan 1 2 3 4 5 Erittäin aktiivisesti

19.) Mitkä ovat omat toiveenne lastenne ja yrityksenne jatkamisen suhteen?

Valitkaa sopivin vaihtoehtoista.

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

20.) 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 ole 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? _____

E. OMISTAJANVAIHDOKSEEN LIITTYVIEN TIETOJEN JA PALVELUIDEN SAATAVUUS**21.) Oletteko saanut tietoa omistajanvaihdokseen liittyvistä asioista?**

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

22.) Minkä tiedonvälityskanavan kautta olette saanut tietoa omistajanvaihdoksesta? Valitkaa kolme tärkeintä kanavaa

- 1 Koulutus- /asiantuntijatilaisuuksista
 2 Asiantuntijan kanssa luottamuksellisesti keskustellen
 3 Paikallisissa tiedotustilaisuuksissa omistajanvaihdoksesta
 4 Esitteistä / kirjoista
 5 Internetistä
 6 En mistään
 7 Yrittäjäjärjestöt / muu vastaava palvelu

23.) Mihin asioihin kaipaatte ulkopuolista asiantuntija-apua tällä hetkellä tai lähitulevaisuudessa?*(voitte merkitä useampia kohtia)*

- 1 Jatkajan / 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? _____

24.) Koetteko tämänhetkisen palvelutarjonnan ja asiantuntemuksen omistajanvaihdosten edistämiseen olevan riittävää?

a) Julkisten toimijoiden osalta (ELY-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

25.) Lopuksi, vapaa sana