

SeAMK

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

B173

**Elina Varamäki, Sanna Joensuu-Salo,
Anmari Viljamaa, Juha Tall & Marja Katajavirta**

Perheyriitykset omistajanvaihdosbarometrissa



Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja
B. Raportteja ja selvityksiä 173

Elina Varamäki, Sanna Joensuu-Salo,
Anmari Viljamaa, Juha Tall & Marja Katajavirta

Perheyriitykset omistajanvaihdosbarometrissa

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Seinäjoki 2022

Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja
Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences

A

Tutkimuksia
Research reports

B

Raportteja ja selvityksiä
Reports

C

Oppimateriaaleja
Teaching materials

SeAMK julkaisut:

Seinäjoen ammattikorkeakoulun kirjasto
Kalevankatu 35,
60100 Seinäjoki
p. 040 830 0410
kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-7317-82-2 (verkkojulkaisu)
ISSN 1797-5573 (verkkojulkaisu)

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

TIIVISTELMÄ

Elina Varamäki, Sanna Joensuu-Salo, Anmari Viljamaa, Juha Tall & Marja Katajavirta. 2022. Perheyrietykset omistajanvaihdosbaromet-rissa. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 173, 92 s.

Tämän selvityksen taustalla on valtakunnallinen omistajanvaihdos-barometri, joka toteutettiin neljännen kerran loppuvuonna 2021. Nyt käsillä olevan selvityksen tavoitteena on luoda tarkempaa kokonais-kuvaa perheyrietyksistä omistajanvaihdosbarometrissa. Selvitys pyrkii vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Missä asioissa perheyrietykset eroavat muista yritysistä omis-tajanvaihdoksiin liittyen?
- Missä asioissa perheyrietykset eivät eroa muista yritysistä?
- Miten perheyrietykset keskenään eroavat toisistaan?

Kaikkiaan omistajanvaihdosbarometriin vastanneissa oli 1 233 per-heyrietystä eli 52 % kaikista vastanneista yritysistä. Kyselyä välittivät jäsenyrityksilleen useat yrittäjyys- ja elinkeinojärjestöt sekä yrittäjiä lähellä olevat muut sidosryhmätahot.

Tulokset osoittavat, että perheyrietykset eroavat muista yritysistä useissa kohdin niin yrityksen kuin yrittäjän taustoihin, yrityksen tule-vaisuuden näkymiin sekä yrityksen kehittämiseen ja kasvuun liittyen. Sukupolvenvaihdos on perheyrietyksissä kuusinkertaisesti todennäköi-sempi tulevaisuusnäkemä kuin muissa yritysissä. Perheyrietyksissä myös panostetaan yrityksen kehittämiseen enemmän kuin muissa yri-tyksissä. Erityisesti sukupolvenvaihdosta suunnittelevat perheyrietykset panostavat enemmän sekä uuden että olemassa olevan kehittämiseen. Ne perheyrietykset, joilla on useampi sukupolvenvaihdos taustalla, ovat yritysten aatelia eli niissä on parhaat jatkuvuusnäkemät ja yrityksen kehittämisen eteen tehdään eniten myös töitä. Perheyrietykset voidaan jakaa kehittämisen, kasvutavoitteiden ja strategisen suunnitelmalli-suuden suhteen kehittäjäperheyrietyksiin ja ylläpitäjäperheyrietyksiin.

Selvityksen lopputulemana esitetään myös toimenpidesuosituksia. Omistajanvaihdosten edistämiseksi perheyriykset ja erityisesti sukupolvenvaihdosta suunnittelevat tulee huomioida omana kohderyhmänä niin herättelytoimenpiteiden, valmennuksen, koulutuksen kuin lainsäädäntötyönkin osalta.

Avainsanat: perheyritys, sukupolvenvaihdos, pk-yritys, kasvu, kehittäminen

Yhteystiedot:

Elina Varamäki

Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Kampusranta 11, Frami F, 60320 Seinäjoki

elina.varamaki@seamk.fi

ABSTRACT

Elina Varamäki, Sanna Joensuu-Salo, Anmari Viljamaa, Juha Tall & Marja Katajavirta. 2022. Family businesses in national business transfer barometer. Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences B. Reports 173, 92 p.

This report is based on the data collected fourth national business transfer barometer, implemented in late 2021. The aim of the analysis at hand is to create an overall view of family businesses in the business transfer barometer. The following research questions are addressed:

- In which business transfer related issues family businesses differ from non-family businesses?
- In which issues they do not differ from other businesses?
- What differences are there amongst family businesses?

In total the respondents of the businesses transfer barometer included 1 233 family businesses, 52 % of all responding firms. Several entrepreneurship and industrial associations, and other stakeholders close to entrepreneurs, conveyed the survey to their member firms.

The results show that family business differ from non-family businesses in several aspects relating to e.g. entrepreneurs' background, continuity outlook of the business, development activities and business growth. A family succession as the expected continuity outlook is six times more likely in in family businesses compared to non-family businesses. Family businesses also focus more effort on developing the business compared to others. Especially family businesses expecting a family succession invest more in both exploration and exploitation activities. The family businesses with more than one previous family successions are at the top of the class with the best continuity outlooks and the most effort placed on developing the business. Based on development activities, growth intentions and level of strategic planning, family businesses can be categorized as developer businesses (48 % of family businesses) or maintainer businesses (52 %).

The report also presents action recommendations based on the analysis. In promoting business transfers family businesses, and especially those expecting a family succession, should be considered as a distinct target group in awareness raising, coaching, and training as well as in legislation.

Keywords: family business, succession, small- and medium -sized enterprises, growth, development

Contact information:

Elina Varamäki

Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Kampusranta 11, Frami F, 60320 Seinäjoki

elina.varamaki@seamk.fi

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ ABSTRACT

1 JOHDANTO	11
2 YRITTÄJÄN JA YRITYKSEN TAUSTATEKIJÄT	14
3 YRITYKSEN TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT - YLI 55-VUOTIAAT VASTAAJAT	19
3.1 Toiveet lasten jatkamisen suhteen	19
3.2 Yrityksen jatkuvuusnäkymät	20
3.3 Ennakoidut haasteet tulevassa omistajanvaihdoksessa	23
4 KIINNOSTUS OSTAA JA MYYDÄ LIIKETOIMINTAA SEKÄ KOKEMUKSET AIEMMISTA OMISTAJANVAIHDOKSISTA	27
5 YLLÄTYKSIIN VARAUTUMINEN.....	29
6 KASVUTAVOITTEET JA PANOSTAMISEN YRITYKSEN KEHITTÄMISEEN	31
7 PERHEYRITYSTEN RYHMITTELYÄ - KEHITTÄJÄ- JA YLLÄPITÄJÄPERHEYRITYKSET	39
8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	45

LÄHTEET

LIITE. TULOKSET MAAKUNNITTAIN PERHEYRITYSTEN OSALTA

Kuviot

Kuvio 1. Yrityksen todennäköisin tulevaisuuden näkymä nykyisen omistajan luovuttua.	21
Kuvio 2. Yritysten kehittämisen painopistealueet (perheyrietykset vs. muut).....	35
Kuvio 3. Hellitus- ja johtoryhmätyöskentelyn aktiivisuus (perheyrietykset vs. muut).....	37
Kuvio 4. Strategisen suunnittelun ja jatkuvuusnäköymän yhteisvaikutus yrityksen monipuoliseen kehittämiseen (ambidexterityyn).	44

Taulukot

Taulukko 1. Vastaajien ikäryhmät.....	14
Taulukko 2. Vastaajien sukupuoli.	15
Taulukko 3. Vastaajien ikäjakauma.	15
Taulukko 4. Yrittäjäksi ryhtymisen tapa.	16
Taulukko 5. Portfolio- ja sarjayrittäjyys.....	16
Taulukko 6. Yrityksen toimiala.....	17
Taulukko 7. Yrityksen koko.	18
Taulukko 8. Yrityksen sijainti.	18
Taulukko 9. Toiveet lasten ja jatkamisen suhteen.....	19
Taulukko 10. Ennakoidut haasteet tulevassa omistajanvaihdoksessa.	24
Taulukko 11. Kiinnostus ostaa yritystä tai liiketoimintaa.....	27
Taulukko 12. Varautuminen äkilliseen luopumiseen.	29
Taulukko 13. Yritysten kasvutavoitteet.	31
Taulukko 14. Yritysten toteutunut kasvu koronapandemiaa edeltäneen 3 vuoden aikana (perheyrietykset vs. muut).	34
Taulukko 15. Klusteroinnin tulokset.....	39
Taulukko 16. Kehittäjäperheyrietysten profiili.	41
Taulukko 17. Merkittävimmät erot perheyrietysten ja muiden yritysten välillä.....	45

1 JOHDANTO

Tämän selvityksen taustalla on valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri, joka toteutettiin neljännen kerran vuonna 2021 (Varamäki ym., 2021). Omistajanvaihdosbarometrin päätavoitteena oli selvittää yrittäjien aikomuksia omistajanvaihdoksiin sekä toisaalta kokemuksia jo toteutetuista omistajanvaihdoksista. Tutkimus vastasi seuraaviin kysymyksiin:

1. Millaiset jatkuvuusnäkymät yli 55-vuotiaiden yrittäjien omistamissa yrityksissä on?
2. Millainen kiinnostus 55-vuotiailla ja sitä nuoremmilla yrittäjillä on yritysten tai liiketoimintojen myyntiin ja ostamiseen ja millaisia he ovat profiililtaan?
3. Missä määrin ja millaisia kokemuksia yrittäjillä ja yrityksillä on omistajanvaihdosten toteuttamisesta?
4. Millaisia ovat omistajanvaihdosten toteuttamisen käytännön esteet?
5. Miten tulokset eroavat aikaisempien barometrien tuloksista?
6. Millaisia ovat koronan vaikutukset omistajanvaihdosnäkyymiin?
7. Miten omistajanvaihdosnäkymät eroavat kaupunki- ja maaseutu ympäristössä?
8. Miltä yritysten kehittäminen ja kasvu näyttää?

Kyselyä välittivät jäsenilleen ja asiakkailleen Suomen Yrittäjät (SY), Elinkeinoelämän keskusliitto EK (EK), Perheyritysten liitto (PL), Finnvera, Suomen Uusyrityskeskukset (SUK), Suomen Yrityskaupat Oy ja Suomen Yrityskummit. Kaikkiaan kyselyyn saatiin 2 333 vastausta. Yli 55-vuotiaita vastaajia oli 1 288 ja 55-vuotiaita tai sitä nuorempia 1 045.

Nyt käsillä oleva selvitys keskittyy perheyrityksiin ja sen tavoitteena on luoda tarkempaa kokonaiskuva perheyrityksistä omis-

tajanvaihdosbarometrissa. Selvitys pyrkii vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Missä asioissa perheyrietykset eroavat muista yrityksistä omistajanvaihdoksiin liittyen?
- Missä asioissa perheyrietykset eivät eroa muista yrityksistä?
- Miten perheyrietykset keskenään eroavat toisistaan?

Viimeksi mainitun kysymyksen osalta perheyrietyksiä luokitellaan taustojen suhteen eri kokoiisiin ja eri jatkuvuusnäkyvien perheyrietyksiin sekä vastaajan iän mukaan eri ikäisiin perheyrietyttäjiin. Tulokset on analysoitu perheyrietytysten osalta myös maakunnittain ja ne on esitetty liitteen 1 taulukoissa.

Kaikkiaan omistajanvaihdosbarometriin vastanneissa oli 1 233 perheyrietytystä eli 52 % kaikista vastanneista yrityksistä. Perheyrietytysten tunnistaminen tapahtui vastaajien subjektiivisena arviointina eli vastaajilta kysyttiin, onko hänen yrityksensä perheyrietytys. Perheyrietytysten tarkkaa osuutta suomalaisista yrityksistä on vaikea arvioida mutta Tourunen (2009) esitti arvion, että 2005–2006 kaikista suomalaisista yrityksistä 80 % olisi perheyrietyksiä ja että niiden osuus bruttokansantuotteesta olisi 20 % ja 23 % kokonaistyöllisyydestä. Vastaavasti Perheyrietytysten liiton ja Tilastokeskuksen Family Businesses in Finland (2017) selvityksen arvion mukaan kaikista suomalaisista yrityksistä 90 % olisi perheyrietyksiä (mukaan lukien itsensä työllistäjät). Nämä luvut osoittavat, että käsillä olevassa selvityksessä vastaajien oma subjektiivinen arvio ei todennäköisesti johda löyhempään perheyrietyksen määritelmään vaan päinvastoin.

Aiemmassa kirjallisuudessa perheyrietyksen objektiiviset määritelmät vaihtelevat ja niitä löytyy kymmeniä ja ehkä yli satakin, mutta perheyrietyksessä linkittyy aina kolme elementtiä, jotka tekevät siitä erityisen: omistus, liiketoiminta ja perhe (Tagiuri & Davis, 1982). Euroopan komissio (2009) päätyi suomalaisen kaup-

pa- ja teollisuusministeriön asiantuntijaryhmän mukaiseen määritelmään, jossa perheyritys on yritys, jonka 1) äänivaltaenemmistö on yrityksen perustaneella tai sen hankkineella luonnollisella henkilöllä / henkilöillä tai heidän puolisoillaan, vanhemmillaan, lapsellaan tai hänen rintaperillisillään, 2) äänivaltaenemmistö voi olla joko välitöntä tai välillistä, 3) vähintään yksi suvun tai perheen edustajista on mukana yrityksen hallinnossa ja 4) listayhtiöiden ollessa kyseessä päätösvaltaisista osakkeista perheellä täytyy olla vähintään 25 % omistusosuus (European Commission, 2009; ks. myös Kauppa- ja teollisuusministeriö, 2005). Mitä pienemmistä perheyrittäjäryhmissä on kyse, sitä intensiivisemmin perheenjäsenet vastaavat yleensä myös yrityksen operatiivisesta johtamisesta. Objektiivisten määritelmien vaihdellessa on usein huomioitu kokoavana elementtinä myös subjektiivinen määritelmä eli että omistajaperhe itse mieltää yrityksen olevan perheyritys (ks. mm. Heinonen & Toivonen, 2003; Tourunen, 2009). Tässä selvityksessä käytettiin yksinkertaisuuden vuoksi pelkästään subjektiivista määritelmää ilman mitään viittauksia eri kriteereihin.

Perheyrittäjäryhtymien merkitys niin Suomen kuin koko Euroopan kansantaloudessa on tunnustettu useissa tutkimuksissa ja niin EU:n kuin sen jäsenmaiden virallisissa politiikkaohjelmissa. Viimeaikaiset kriisit (mm. koronapandemia, Ukrainan ja Venäjän sota, energiakriisi, inflaatio) ovat vain vahvistaneet tätä ajatusta samoin kuin koko kotimaisen omistajuuden merkitystä (ks. myös Sipilä ym., 2021). Perheyrittäjäryhtymien tuoma pitkäaikainen ja kärsivällinen sitoutuminen yritykseen ja pitkän aikavälin investointistrategia (Carlock & Ward, 2002) yhdistettynä kykyyn tehdä nopeita ja joustavia päätöksiä tuovat pitkän aikavälin kilpailuetua muihin yrityksiin nähden. On erittäin merkityksellistä, että perheyrittäjäryhtymissä jatkuvuus mahdollistuisi ja että niistä voisi kasvaa entistä useammin myös keskisuuria ja suuria yrityksiä.

2 YRITTÄJÄN JA YRITYKSEN TAUSTATEKIJÄT

55 vuotta tai sitä nuoremmissa vastaajajoukossa perheyri-tysten osuus on 41 %, mutta yli 55-vuotiaiden keskuudessa perheyri-tysten osuus on huomattavasti suurempi, 59 % ($p<0,001$). Tämä saattaa indikoida sitä, että vanhemmat yrittäjät mieltävät enem-män yrityksensä perheyri-tykseksi ja ne myös todennäköisesti ovat sitä myös, kun lapset ovat jo saattaneet ehtiä tulla mukaan toimintaan. Samoin saattaa olla, että vanhempien yrittäjien puo-lisot ovat enemmän mukana yritystoiminnassa kuin nuorempien yrittäjien ja nuoremmilla yrittäjillä puoliset tekevät enemmän omaa uraansa.

Taulukko 1. Vastaajien ikäryhmät.

Yrityksen omis-tajayrittäjä tai pääomistaja on iältään	Perhe-yritykset (n=1233)	Muut yritykset (n=1087)	Kaikki vastaajat (n=2333)
55 vuotta tai alle	41%	49%	45%
yli 55 vuotta	59%	51%	55%
Yhteensä	100%	100%	100%
	$p<0,001$		

Perheyri-tykset eroavat muista yrityksistä taustatekijöiden suh-teen seuraavien asioiden suhteen: sukupuoli, ikäjakauma, yrit-täjäksi ryhtymisen tapa, portfolio- ja sarjayrittäjäisyys, yrityksen toimiala, yrityksen koko ja sijainti.

Perheyri-tykset ovat vähemmän naisyrittäjien omistamia kuin muut yritykset. Perheyri-tyksistä on naisten omistamia 27 % ja miesten 73 %. kun muista yrityksistä naisyrittäjien omistuksessa on 35 % ja miesyrittäjien 65 % ($p<0,001$). Työvoimatutkimuksen (2020) mukaan yrittäjistä noin 33 % on naisia, joten perheyri-tykset ovat hieman yleisiä tasoa enemmän miesten hallussa.

Taulukko 2. Vastaajien sukupuoli.

Vastaajan sukupuoli	Perhe-yritykset (n=1221)	Muut yritykset (n=1074)	Kaikki vastaajat (n=2301)
Nainen	27%	35%	31%
Mies	73%	65%	69%
Yhteensä	100%	100%	100%
	p<0,001		

Myös vastaajien ikäjakauma on erilainen perheyrittäjien ja muiden yritysten välillä (p<0,001). Perheyrittäjissä (24 %) on kymmenen prosenttiyksikköä enemmän 65-vuotiaita tai sitä vanhempia vastaajia kuin muissa yrityksissä (14 %). Vastaavasti muissa yrityksissä on enemmän tätä nuorempia vastaajia. Tämä antaa viitteen siitä, että perheyrittäjissä omistajayrittäjät jatkavat pidempään.

Taulukko 3. Vastaajien ikäjakauma.

Vastaajien ikäjakauma	Perhe-yritykset (n=1226)	Muut yritykset (n=1079)	Kaikki vastaajat (n=2311)
alle 45 v.	11%	14%	12%
45 - 54 v.	23%	28%	25%
55 - 64 v.	42%	44%	43%
65 v. tai yli	24%	14%	20%
Yhteensä	100%	100%	100%
	p<0,001		

Perheyrittäjät ja muut yritykset erosivat tilastollisesti erittäin merkitsevästi siinä, millä tavalla vastaaja on ryhtynyt yrittäjäksi (p<0,001) (Taulukko 4). Perheyrittäjien yrittäjistä 25 % on ryhtynyt yrittäjäksi sukupolvenvaihdoksen kautta, kun muissa yrityksissä vastaava osuus on vain 4 %. Vastaavasti muiden yritysten yrittäjistä 76 % on itse perustanut nykyisen yrityksen, kun perheyrittäjien yrittäjillä vastaava luku on 63 %. Myös ostamalla yrittäjäksi ryhtyneiden osuus on selkeästi pienempi perheyrittäjissä (12 %) kuin muissa yrityksissä (21 %).

Taulukko 4. Yrittäjäksi ryhtymisen tapa.

Yrittäjyyden aloittaminen	Perhe- yritykset (n=1132)	Muut yritykset (n=1000)	Kaikki vastaajat (n=2138)
Olen perustanut nykyisen yrityksen	63%	76%	69%
Olen ostanut nykyisen yrityksen tai sen liiketoiminnan	12%	21%	16%
Olen jatkanut sukupolvenvaihdoksen kautta nykyistä yritystä	25%	4%	15%
Yhteensä	100%	100%	100%
	p<0,001		

Lisäksi aineistosta katsottiin, kuinka mones sukupolvi perheyrittäjien johdossa oli. Ensimmäisen polven perheyrittäjiä (perustaneet tai ostaneet) oli aineistossa 77 % (n=846), toisen polven perheyrittäjiä (ensimmäinen sukupolvenvaihdos tehty) 16 % (n=177) ja kolmannen tai sitä useamman sukupolven perheyrittäjiä (tehty vähintään kaksi sukupolvenvaihdosta) 7 % (n=79).

Perheyrittäjien yrittäjistä yhdeksän prosenttiyksikköä useampi on ollut portfolio- ja sarjayrittäjänä (45 %) kuin muiden yritysten yrittäjistä (36 %) (p<0,001) (Taulukko 5).

Taulukko 5. Portfolio- ja sarjayrittäjyys.

Onko yrittäjäuran aikana ollut tai onko parhaillaan yrittäjänä tai enemmistöomistajana useammassa kuin yhdessä yrityksessä?	Perhe- yritykset (n=1135)	Muut yritykset (n=1001)	Kaikki vastaajat (n=2142)
Kyllä	45%	36%	40%
Ei	55%	64%	60%
Yhteensä	100%	100%	100%
	p<0,001		

Myös toimialajakauman suhteen perheyrietykset eroavat muista yrityksistä ($p < 0,001$) (Taulukko 6). Perheyrietysten osuus muihin yrityksiin verrattuna on suurempi teollisuusyrityksissä (19 % vs. 11 %) ja kaupan alan yrityksissä (17 % vs. 14 %) ja vastaavasti muiden yritysten osuus on suurempi asiantuntijapalveluyrityksissä (27 % vs. 19 %) ja muiden palvelujen yrityksissä (35 % vs. 32 %). Rakennusalan yrityksissä ei ole eroa perheyrietysten ja muiden yritysten suhteen. Perheyrietysten liiton (2017) selvityksessä oli samansuuntaisia tuloksia teollisuusyritysten suuremmasta osuudesta perheyrietyksissä erityisesti suurten ja keskisuurten yritysten osalta ja vastaavasti kaupan alan yritysten suuremmasta osuudesta kaiken kokoisissa yrityksissä. Toisin kuin nyt käsillä olevassa selvityksessä myös rakennusalan yritysten osuus perheyrietyksistä oli suurempi kuin muiden yritysten osuus.

Taulukko 6. Yrityksen toimiala.

Yrityksen toimiala	Perheyrietykset (n=1193)	Muut yritykset (n=1064)	Kaikki vastaajat (n=2263)
Teollisuus	19%	11%	16%
Rakentaminen	12%	12%	12%
Muut palvelut	32%	35%	34%
Asiantuntijapalvelut	19%	27%	23%
Kauppa	17%	14%	16%
Yhteensä	100%	100%	100%
	$p < 0,001$		

Taulukosta 7 käy ilmi, että perheyrietykset eroavat muista yrityksistä kokojakauman suhteen tilastollisesti erittäin merkitsevästi ($p < 0,001$). Perheyrietyksissä on selkeästi enemmän isompia yrityksiä ja muissa yrityksissä yhden hengen yrityksiä. Muissa yrityksissä on 40 % yhden hengen yrityksiä, kun vastaava osuus perheyrietyksissä on 22 %. Vastaavasti perheyrietyksissä on yli 20 työntekijän yrityksiä 15 %, kun muissa yrityksissä näitä oli vain 6 %.

Taulukko 7. Yrityksen koko.

Yrityksen työntekijämäärä	Perheyrietykset (n=1228)	Muut yritykset (n=1080)	Kaikki vastaajat (n=2314)
1	22%	40%	30%
2-4	31%	29%	30%
5-10	22%	19%	20%
11-20	10%	7%	9%
yli 20	15%	6%	11%
Yhteensä	100%	100%	100%
p<0,001			

Perheyrietyksistä hieman useampi sijaitsee maaseutumaisessa kunnassa (17 %) kuin muista yrityksistä (15 %). Myös taajaan asutuissa kunnissa perheyrietysten osuus on hieman suurempi (20 %) kuin muissa yrityksissä (16 %). Vastaavasti muista (69 %) yrityksistä suurempi osa sijaitsee kaupunkimaisissa kunnissa kuin perheyrietyksistä (63 %). (p=0,018).

Taulukko 8. Yrityksen sijainti.

Yrityksen sijainti	Perheyrietykset (n=1193)	Muut yritykset (n=1061)	Kaikki vastaajat (n=2260)
Kaupunkimainen kunta	63%	69%	66%
Taajaan asuttu kunta	20%	16%	18%
Maaseutumainen kunta	17%	15%	16%
Yhteensä	100%	100%	100%
p=0,018			

Perheyrietykset eivät eroa muista yrityksistä vastaajien koulutustaustan mukaan. Perheyrietyksillä ja muilla yrityksillä ei myöskään ole eroa viimeisen vuoden aikana toteutetuissa yrityksen omistusjärjestelyissä.

3 YRITYKSEN TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT - YLI 55-VUOTIAAT VASTAAJAT

Tässä alaluvussa on tarkasteltu yli 55-vuotiaiden vastaajien tulevaisuuden näkymiä oman yrityksensä suhteen. Tarkastelussa ovat yrittäjävanhempien toiveet lasten jatkamisen suhteen, yrityksen jatkuvuusnäkymät sekä etukäteen ennakoituiden haasteet tulevassa omistajanvaihdoksessa.

3.1 Toiveet lasten jatkamisen suhteen

Perheyrietysten suhtautuminen siihen, että lapset jatkavat yritystoimintaa, eroaa selkeästi muiden vastanneiden yritysten suhtautumisesta ($p < 0,001$, Taulukko 9). Perheyrietyksissä kuten muissakin yrityksissä yleisin kanta on, että lapset saavat vapaasti päättää, haluavatko jatkaa yritystoimintaa vai eivät, mutta perheyrietyksissä selvästi harvempi (25 %) kuin muissa yrityksissä (48 %) suhtautuu kielteisesti lasten jatkamiseen. Perheyrietyksissä ns. vieroituskulttuuri on siis harvinaisempaa. Vastaavasti huomattavasti useampi perheyrietysten vastaajista (16 % vs. 3 %) edustaa ns. velvoituskulttuuria eli nimenomaisesti toivoo lastensa jatkavan yritystoimintaa.

Taulukko 9. Toiveet lasten ja yrityksen jatkamisen suhteen.

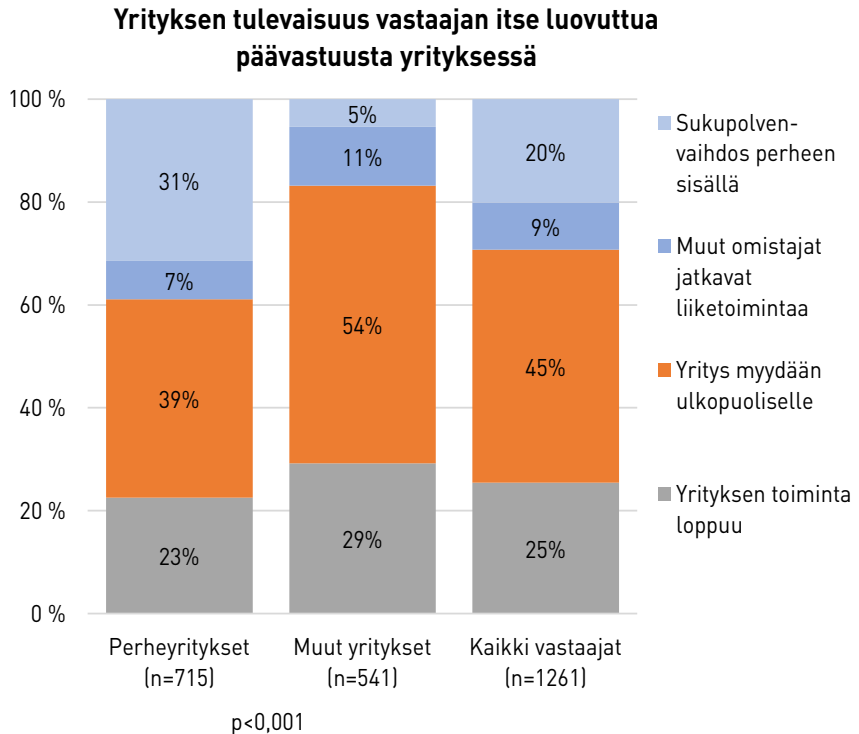
Omat toiveet lasten ja yrityksen jatkamisen suhteen	Perheyrietykset (n=684)	Muut yritykset (n=479)	Kaikki vastaajat (n=1169)
En halua lasten jatkavan yritystoimintaani	25%	48%	34%
Lapset saavat vapaasti päättää, haluavatko jatkaa yritystoimintaani vai ei	59%	48%	55%
Haluaisin lasten jatkavan yritystoimintaani	16%	3%	11%
Yhteensä	100%	100%	100%
	$p < 0,001$		

Perheyriitysten toiveet lasten jatkamisesta eroavat yrityksen koon mukaan erittäin merkitsevästi ($p < 0,001$). Yksinyrittäjistä vain pieni osa (8 %) haluaisi lastensa jatkavan yritystoimintaa, kun taas yli 20 työntekijää työllistävästä yrityksistä lastensa jatkamista toivoo 34 %. Muilla kokoluokilla prosenttiosuudet lasten jatkamista toivovista oli 15–16 %:n välillä. Voisi siis sanoa, että suurimmissa perheyriityksissä näkyy enemmän velvoituskulttuuri kuin muissa perheyriityksissä. Sama näkyy tietysti myös toisinpäin. Yksinyrittäjistä 35 % ja toisaalta yli 20 henkeä työllistävästä yrityksistä ainoastaan 12 % ei toivo lastensa jatkavan yritystoimintaa. Samalla on mielenkiintoista, että 11–20 työntekijää työllistävästä yrityksistä jopa 32 % ei toivo lastensa jatkavan yritystoimintaa, kun vastaava prosenttiosuus 2–4 työntekijää työllistävästä perheyriityksistä on 22 % ja 5–10 työntekijää työllistävästä 21 %. Toiveet lasten jatkamisesta eivät eronneet sen mukaan, monesko sukupolvi perheyriityksessä oli johdossa.

3.2 Yrityksen jatkuvuusnäkymät

Yrityksen tulevaisuuden näkymien osalta sukupolvenvaihdoksen mahdollisuus korostuu erittäin vahvasti perheyriityksissä muihin yrityksiin verrattuna (Kuvio 1). Perheyriityksistä lähes kolmannes (31 %) pitää todennäköisimpänä vaihtoehtona sukupolvenvaihdosta, mikä vastaa keskimäärin kansainvälisiä tuloksia, kun taas muista yrityksistä sukupolvenvaihdoksen arvioi tapahtuvan vain 5 %. Yrityksen myyntiä ulkopuoliselle ostajalle ennakoii 39 % perheyriityksistä, kun taas muista yrityksistä näin arvioi hieman yli puolet (54 %). Huomionarvoista on, että myös perheyriityksiksi itseään luonnehtivien yritysten kohdalla myynti ulkopuoliselle näyttäytyy useammalle todennäköisempänä tulevaisuuden kuvaana kuin sukupolvenvaihdos. Muut omistajat jatkavat toimintaa muissa yrityksissä useammin kuin perheyriityksissä (11 % vs. 7 %). Yhdessäkin tarkastellen yrityksen sisäisiin jatkajiin (sukupolvenvaihdos tai muut omistajat jatkavat) luottaa huomattavasti suurempi osa perheyriityksistä (38 %) kuin muista

yrityksistä (16 %). Yrityksen toiminnan loppumista todennäköisimpänä vaihtoehtona pitää muista yrityksistä 29 % mutta perheyrittäjistä hieman harvempi (23 %).



Kuvio 1. Yrityksen todennäköisin tulevaisuuden näkymä nykyisen omistajan luovuttua.

Perheyrittäjien vastaukset yrityksen jatkuvuusnäköistä eroavat tilastollisesti erittäin merkitsevästi ($p < 0,001$) eri kokoluokkien kesken. Yksinyrittäjistä sukupolvenvaihdosta pitää todennäköisenä vain 12 % vastaajista, kun taas yli 20 työntekijää työllistävien osalta vastaava prosenttiosuus on 68 %. Mitä suurempi yritys on, sitä todennäköisempää on sukupolvenvaihdos tulevaisuuden näköisenä. 2–4 työntekijää työllistävistä 29 %, 5–10 työntekijää työllistävistä 32 % ja 11–20 työntekijää työllistävistä 39 % pitää sukupolvenvaihdosta todennäköisenä vaihtoehtona yrityksen jatkuvuudelle. Yrityksen myynti ulkopuoliselle on suosituin vaihtoehto yrityksissä, jotka työllistävät 2–20 työntekijää. Näissä

kokoluokissa (2–4, 5–10, 11–20 työntekijää) 45–49 % suunnittelevat yrityksen myyntiä ulkopuoliselle. Yksinyrittäjistä vain 26 % ja yli 20 työntekijää työllistäväistä 19 % aikoo myydä yrityksen ulkopuoliselle. Kun tarkastellaan yrityksen toiminnan loppumista, todennäköisintä se on yksinyrittäjille. Yksinyrittäjistä 57 % uskoo yrityksen toiminnan loppuvan, kun pääomistaja luopuu päävastuusta yrityksessä. Yli 20 työntekijää työllistäväistä perheyrittäjäistä vain 1 % uskoo toiminnan loppuvan tulevaisuudessa. Mitä suurempi yritys, sen todennäköisempää on myös jatkuvuus jollakin keinolla. Yhteenvetona voi todeta, että yksinyrittäjille todennäköisin vaihtoehto on yrityksen toiminnan loppuminen, 2–20 työntekijää työllistäville yrityksen myynti ulkopuoliselle ja yli 20 työntekijää työllistäville sukupolvenvaihdos.

Myös se, monesko sukupolvi perheyrittäjien johdossa oli, vaikutti tulevaisuuden näkymiin ($p < 0,001$). Jos yrityksessä oli tehty useita sukupolvenvaihdoksia (vähintään kaksi), myös tulevaisuuden näkymänä oli kaikkein todennäköisemmin sukupolvenvaihdos. Näistä yrityksistä jopa 69 % arvioi sukupolvenvaihdoksen olevan yrityksen tulevaisuus pääomistajan luopuessa päävastuusta yrityksessä. Jos taustalla oli yksi sukupolvenvaihdos, eli johdossa oli toinen sukupolvi, 46 % aikoi myydä yrityksen ja 26 % toteuttaa sukupolvenvaihdoksen (10 % arvioi muiden omistajien jatkavan ja 16 % yritystoiminnan loppuvan). Ensimmäisen sukupolven osalta (ei vielä sukupolvenvaihdosta tehty), 27 % suunnitteli sukupolvenvaihdosta, noin 40 % myyntiä ja 25 % uskoi yritystoiminnan loppuvan sekä 7 % uskoi muiden omistajien jatkavan liiketoimintaa. Näyttäisikin siis siltä, että vasta useampi sukupolvenvaihdos lisää merkittävässä määrin seuraavien sukupolvenvaihdosten todennäköisyyttä. Toisaalta vähintään yksi sukupolvenvaihdos vähentää hieman yrityksen lopettamisen todennäköisyyttä.

Tilastollisesti merkitsevää eroa perheyrittäjien ja muiden yritysten välillä ei havaittu ennakoitussa luopumisajankohdassa. Hieman yli puolet molemmista ryhmistä ennakoivat luopumista

ennen vuotta 2024. Kummassakin ryhmässä koronapandemia oli vaikuttanut suunniteltuun luopumisajankohtaan vain noin joka viidennellä yrityksellä. Myöskään koronapandemian vaikutusta jatkuvuusnäkyymiin arvioitaessa perhe- ja muiden yritysten välille ei muodostunut tilastollista eroa.

3.3 Ennakoidut haasteet tulevassa omistajanvaihdoksessa

Tulevassa omistajanvaihdoksessa perheyrietysten kokemat haasteet poikkeavat joiltakin osin tilastollisesti erittäin merkittävästi ($p < 0,001$) muista yrityksistä (Taulukko 10). Luonnollisesti perheyrietyksissä jatkajan tai ostajan löytymistä (ka 3,1) pidetään pienempänä haasteena kuin muissa yrityksissä (ka 3,6). Lisäksi arvonmääritys koetaan perheyrietyksissä (ka 3,0) helpommaksi kuin muissa yrityksissä (ka 3,2). Toisaalta perheyrietyksissä omien lasten tasapuolista kohtelua (ka 2,1), perintö- ja lahjaverotusta (ka 2,8) sekä muuta verotusta (ka 3,0) pidetään perheyrietyksissä merkittävämpänä haasteena kuin muissa yrityksissä (ka:t 1,4, 2,1 ja 2,6). Tosin näistä omien lasten tasapuolisen kohtelun haasteet ovat molemmissa ryhmissä alhaisimmalla tasolla.

Rahoituksen, osaamisen siirtämisen, oman tietämyksen omistajanvaihdoksesta, yrityksestä luopumisen henkisen vaikeuden, yrityksen myyntikuntoon saattamisen ja kauppakirjojen laatimisen suhteen perheyrietysten kokemat haasteet eivät eroa muista yrityksistä.

Taulukko 10. Ennakoidut haasteet tulevassa omistajanvaihdok-
sessa.

Miettiessänne omis- tajanvaihdosta omalla kohdalla, missä mää- rin eri tekijät koetaan ongelmiksi/haasteiksi? Keskiarvot asteikolla 1-5 (1=ei lainkaan ongelma, 5=erittäin merkittävä ongelma)	p	Perhe- yritykset (n=467- 487)	Muut yritykset (n=288- 310)	Kaikki vastaajat (n=757- 799)
		ka.	ka.	ka.
Jatkajan / ostajan löytyminen	0,000	3,1	3,6	3,3
Muu verotus	0,000	3,0	2,6	2,8
Yrityskaupan / omista- janvaihdoksen rahoitus	0,477	3,0	3,0	3,0
Arvonmäärityksen vaikeus	0,006	3,0	3,2	3,0
Perintö- ja lahjavero- tus	0,000	2,8	2,1	2,5
Osaamisen siirtäminen jatkajalle / ostajalle	0,472	2,7	2,7	2,7
Oma tietämys asiasta	0,275	2,5	2,5	2,5
Yrityksestä luopumi- sen henkinen vaikeus	0,102	2,4	2,3	2,3
Yrityksen laittaminen myyntikuntoon	0,325	2,4	2,4	2,4
Kauppakirjojen laatiminen ja muu ns. paperisota	0,420	2,3	2,3	2,3
Omien lasten tasapuo- linen kohtelu	0,000	2,1	1,4	1,9

Erot vaihtelevat kuitenkin ikäryhmittäin. Keskiarvot jatkajan ja ostajan löytymisen haasteellisuudessa eivät eroa perheyri-
tysten ja muiden yritysten välillä nuoremmissa ikäryhmissä. Tilastolliset erot koskevat ikäryhmiä 55–64-vuotiaat (perheyri-
tykset ka 3,2, muut yritykset ka 3,6) ja 65-vuotiaat tai vanhemmat (perheyri-
tykset ka 2,1, muut yritykset ka 1,4).

set ka 3,0, muut yritykset ka 3,6). Sama koskee myös kohtaa muu verotus eli erot perheyritysten ja muiden yritysten välillä löytyvät ainoastaan vanhempien ikäryhmien kohdalla. Arvonmäärityksen vaikeudessa eroja on ainoastaan ikäryhmässä 55–64-vuotiaat (perheyritykset ka 3,0, muut yritykset ka 3,3). Perintö- tai lahjaverotus koetaan vuorostaan lähes kaikissa ikäryhmissä perheyrityksissä haasteellisemmaksi kuin muissa yrityksissä. Ainoastaan ikäryhmässä 45–54-vuotiaat ei tilastollista eroa löydy. Omien lasten tasapuolisen kohtelun osalta perheyritysten ja muiden yritysten välillä on eroja ainoastaan vanhemmissa ikäryhmissä (55–64-vuotiaat ja 65-vuotiaat tai vanhemmat).

Myös yrityksen koko vaikuttaa vastauksiin. Jatkajan/ostajan löytymisen haasteet eivät eroa 5–10 työntekijää tai 11–20 työntekijää työllistävien yritysten osalta perheyritysten ja muiden yritysten kesken. Suurin ero perheyritysten ja muiden yritysten välillä on yli 20 työntekijää työllistävien yritysten osalta (perheyritykset ka 2,4, muut yritykset ka 3,5, $p < 0,001$). Muun verotuksen osalta keskiarvot eroavat ainoastaan yli 20 työntekijää työllistävien yritysten kesken (perheyritykset ka 3,2, muut yritykset ka 2,3). Sitä vastoin perintö- ja lahjaverotuksen ongelmat eroavat perheyritysten ja muiden yritysten kesken kaikissa muissa kokoluokissa paitsi 2–4 työntekijää työllistävien yritysten osalta. Omien lasten tasapuolisen kohtelun haasteet ovat kaikissa kokoluokissa suuremmat perheyrityksille kuin muille yrityksille.

Perheyritysten kesken haasteiden kokeminen eroaa sen mukaan, onko suunnitelmissa sukupolvenvaihdos vai myynti ulkopuoliselle. Luonnollisesti sukupolvenvaihdosta suunnitteleville verotukseen liittyvät asiat (perintö- ja lahjaverotus, muu verotus) ovat suurempia haasteita kuin niille, jotka aikovat myydä yrityksen ulkopuoliselle samoin kuin omien lasten tasapuolinen kohtelu. Arvonmäärityksen vaikeus on suurempi ongelma yrityksen myyntiä suunnitteleville (ka 3,2) kuin sukupolvenvaihdosta suunnitteleville (ka 2,7). Myös jatkajan/ostajan löytyminen on luonnollisesti

suurempi haaste yrityksen myyntiä suunnitteleville (ka 3,8) kuin sukupolvenvaihdosta suunnitteleville (ka 2,3). Erot ovat kaikissa kohdissa tilastollisesti erittäin merkitseviä ($p < 0,001$).

Vastaajilta kysyttiin myös, missä määrin he arvioivat ulkopuolista asiantuntemusta tarvittavan omistajanvaihdosasioissa, mutta tässä perheyrietykset eivät eronneet tilastollisesti merkitsevästi muista yrityksistä.

4 KIINNOSTUS OSTAA JA MYYDÄ LIIKETOIMINTAA SEKÄ KOKEMUKSET AIEMMISTA OMISTAJANVAIHDOKSISTA

Tarkasteltaessa 55-vuotiaiden ja sitä nuorempien vastaajien kiinnostusta ostaa ja myydä liiketoimintaa perheyrietykset eivät merkittävästi eroa muista yrityksistä (Taulukko 11). Toisaalta tuloksissa huomio kiinnittyy yhteen mielenkiintoiseen yksityiskohtaan. Perheyrietyksistä 28 % on kiinnostunut tai erittäin kiinnostunut ostamaan yrityksen tai liiketoimintaa. Vastaava osuus muiden yritysten keskuudessa on 22 %. Erot eivät kuitenkaan ole tilastollisesti merkitseviä.

Taulukko 11. Kiinnostus ostaa yritystä tai liiketoimintaa.

Onko kiinnostunut ostamaan yrityksen tai liiketoimintaa?	Perheyrietykset (n=501)	Muut yritykset (n=533)	Kaikki vastaajat (n=1034)
1=ei lainkaan	43%	45%	44%
2	13%	14%	14%
3	17%	18%	17%
4	16%	12%	14%
5=erittäin kiinnostunut	12%	10%	11%
Yhteensä	100%	100%	100%
	p=0,416		

Perheyrietysten kokemukset aiemmista omistajanvaihdoksista eivät eroa muista yrityksistä. Kolmasosalla on aikaisempaa kokemusta yrityksen tai liiketoiminnan ostamisesta. Noin 80 % pitää viimeisintä toteutettua yritysostoa onnistuneena tai erittäin onnistuneena ja suurin osa vastaajista on tyytyväisiä maksamaansa kauppahintaan.

Myös koetut haasteet aiemmista omistajanvaihdoksista ovat samalla tasolla molemmissa ryhmissä. Tosin näiden jo koettujen omistajanvaihdosten haasteiden taso on selkeästi matalampi kuin

mitä vastaajat ajattelevat tulevasta omistajanvaihdoksesta. Noin 20 %:lla vastaajista on aikaisempaa kokemusta yrityksen tai liiketoiminnan myymisestä ja heistä lähes 80 % piti sitä onnistuneena. Myös toteutettujen myyntien haasteet ovat selkeästi vähäisempiä kuin tulevissa omistajanvaihdoksissa oletetaan olevan.

5 YLLÄTYKSIIN VARAUTUMINEN

Omistajanvaihdosbarometrissa tiedusteltiin myös, missä määrin yrityksen omistajan odottamaton luopuminen esimerkiksi onnettomuuden tai vakavan sairauden takia vaikeuttaisi yrityksen toimintaa. Asteikolla 1–5, jossa 5 edustaa vakavinta ongelmien tasoa, ja 1 edustaa tasoa, jolla ongelmia ei ole lainkaan, perheyri-tysten keskiarvoksi tuli 3,5 ja muiden yritysten 3,7 ($p < 0,001$, Taulukko 12). Erittäin merkittäviä ongelmia toiminnan jatkamisessa olisi 29 %:lla perheyri-tyksistä ja 38 %:lla muista yrityksistä. Tässä suhteessa perheyri-tyksillä näyttäisi olevan enemmän resilienssiä kuin muilla yrityksillä.

Taulukko 12. Varautuminen äkilliseen luopumiseen.

Jos joutuisi kokonaan luopumaan roolista yrityksen omistajana/johtajana odottamatta ja äkillisesti juuri nyt, vaikkapa onnettomuuden tai vakavan sairauden takia, kuinka hyvin arvioi yrityksen toiminnan jatkuvan?	Perheyri-tykset (n=1223)	Muut yritykset (n=1074)	Kaikki vastaajat (n=2303)
1=toiminnan jatkamisessa ei olisi lainkaan ongelmia	8 %	5 %	7 %
2	17 %	12 %	15 %
3	23 %	23 %	23 %
4	24 %	22 %	23 %
5=toiminnan jatkamisessa olisi erittäin merkittäviä ongelmia	29 %	38 %	33 %
Yhteensä	100 %	100%	100 %
	$p < 0,001$		

Arvio yrityksen toiminnan jatkuvuuden ongelmista äkillisen luopumisen yhteydessä vaihtelee eri ikäryhmien välillä. Suurin ero perheyri-tysten ja muiden yritysten välillä on ikäryhmässä

65-vuotiaat tai vanhemmat. Perheyriyusten keskiarvo on tässä ikäryhmässä 3,4 ja muissa yrityksissä 4,0 ($p<0,001$). Myös alle 45-vuotiaiden ja 55–64-vuotiaiden osalta perheyriyöksillä on matalammat keskiarvot. Ainoastaan ikäryhmässä 45–54-vuotiaat eroja ei ole perheyriyusten ja muiden yritysten kesken.

Perheyriyusten kesken vastaukset eroavat sen mukaan, mikä yrityksen jatkuvuuden ajatellaan olevan. Vähiten ongelmia äkillisestä luopumisesta koituisi niille perheyriyöksille, joille jatkuvuus on selvillä – eli joko tehdään sukupolvenvaihdos perheen sisällä (ka 2,9) tai muut omistajat jatkavat liiketoimintaa (ka 3,3). Eniten ongelmia aiheutuisi äkillisestä luopumisesta niille yrityksille, jotka ovat ajatelleet yrityksen loppuvan sen jälkeen, kun pääomistaja luopuu vastuusta (ka 4,4) ja sen jälkeen niille, jotka suunnittelevat myyntiä (ka 3,5). Lisäksi se, kuinka mones sukupolvi perheyriyoksen johdossa oli, vaikutti keskiarvoihin ($p<0,001$). Mitä useampi sukupolvi oli perheyriyöstä johtanut, sitä vähemmän vaikeuksia äkillinen luopuminen aiheuttaisi. Ensimmäisen polven perheyriyusten keskiarvo oli 3,6, toisen polven 3,3 ja kolmannen tai sitä useamman 3,0.

6 KASVUTAVOITTEET JA PANOSTAMINEN YRITYKSEN KEHITTÄMISEEN

Perheyrietykset eroavat muista yrityksistä tilastollisesti merkitsevästi ($p < 0,01$) kasvutavoitteiden suhteen (Taulukko 13). Perheyrietyksistä vain 7 % tavoittelee voimakasta, vähintään 30 %:n liikevaihdon kasvua vuodessa, kun muista yrityksistä 12 % tavoittelee voimakasta kasvua. Yleisesti kasvuhakuisia yrityksiä on kuitenkin molemmissa ryhmissä sama osuus. Perheyrietyksistä 40 % tavoittelee kohtalaista, vähintään 10 %:n liikevaihdon kasvua vuodessa, kun taas muista yrityksistä kohtuullista kasvua tavoittelee 35 %. Voisi kuitenkin todeta, että verrattaessa muihin yrityksiin, perheyrietykset tavoittelevat suhteessa muita enemmän kohtalaista kasvua ja vähemmän voimakasta kasvua.

Taulukko 13. Yritysten kasvutavoitteet.

Yrityksen tulevat kasvutavoitteet	Perheyrietykset (n=1223)	Muut yritykset (n=1080)	Kaikki vastaajat (n=2309)
Yritys on voimakkaasti kasvuhakuinen (liikevaihdon kasvutavoite vähintään 30 % vuodessa)	7 %	12 %	9 %
Yritys tavoittelee kohtalaista kasvua (liikevaihdon kasvutavoite vähintään 10 % vuodessa)	40 %	35 %	38 %
Tavoitteena on säilyttää nykyinen markkina-asema (liikevaihdon vuosittainen kasvu joitakin prosentteja)	41 %	41 %	41 %
Yrityksellä ei ole kasvutavoitteita	12 %	12 %	12 %
Yhteensä	100 %	100 %	100 %
	$p=0,002$		

Tarkempi tarkastelu kuitenkin osoittaa, että erot kasvutavoitteissa ovat nähtävissä lähinnä nuorempien ikäryhmien kohdalla. Kun tarkastellaan alle 45-vuotiaiden ikäryhmää, perheyrytyksistä 10 % hakee voimakasta kasvua, kun muista yrityksistä sitä hakee 22 % samassa ikäryhmässä. Sama suunta on 45–54-vuotiaiden kohdalla. Siinä ikäryhmässä perheyrytyksistä 8 % hakee voimakasta kasvua ja muista yrityksistä 16 %. Toisaalta molemmissa ikäryhmissä kohtalaista kasvua haetaan taas suhteessa enemmän perheyrytyksissä kuin muissa yrityksissä. Samoin yrityksen koko vaikuttaa vastauksiin. Kasvutavoitteet eroavat erityisesti kokoluokissa 2–4 työntekijää ja 5–10 työntekijää työllistävissä yrityksissä perheyrytysten ja muiden yritysten kesken. Perheyrytyksillä on näissä kokoluokissa maltillisemmat kasvutavoitteet kuin muilla yrityksillä. Muissa kokoluokissa eroa ei löydy.

Jos tarkastellaan pelkästään perheyrytyksiä, kasvutavoitteet eroavat perheyrytysten kesken tilastollisesti erittäin merkittävästi ($p < 0,001$) sen suhteen, mikä yrityksen jatkuvuusnäkyminen on. Jos muut omistajat jatkavat liiketoimintaa pääomistajan luopumisen jälkeen, yritys tavoittelee muita jatkuvuusnäkyymiä enemmän voimakasta kasvua. Sukupolvenvaihdosta suunnittelevista vain 5 % tavoittelee voimakasta kasvua samoin kuin yrityksen myymistä suunnittelevista, kun taas yrityksistä, joissa muut omistajat jatkavat liiketoimintaa, jopa 11 % tavoittelee voimakasta kasvua. Toisaalta jos lasketaan yhteen voimakasta tai kohtalaista kasvua tavoittelevat, sukupolvenvaihdosta suunnittelevista 55 % hakee kasvua, kun taas muiden omistajien jatkaessa, kasvua hakee 51 % ja myymistä suunnittelevista kasvua hakee 43 %. Toisin sanoen, jos perheyrytyys aiotaan myydä ulkopuoliselle, kasvua tavoitellaan harvemmin. Näistä yrityksistä 50 % ilmoittaa, että tavoitteena on säilyttää nykyinen markkina-asema (eli muutaman prosentin kasvua) ja 7 % ilmoittaa, ettei yrityksellä ole mitään kasvutavoitteita.

Myös se, kuinka mones sukupolvi oli perheyrytyksen johdossa, vaikutti kasvutavoitteisiin ($p < 0,001$). Jos tarkastellaan pelkästään

voimakkaita kasvutavoitteita, suhteessa eniten niitä tavoittelevat ensimmäisen polven perheyrietykset (9 % ensimmäisen polven perheyrittäjistä), kun muista sukupolvista noin 3 % tavoittelee voimakasta kasvua. Toisaalta taas ensimmäisen polven perheyrittäjissä on suhteessa enemmän myös niitä, joilla ei ole ollenkaan kasvutavoitteita (14 %) – selvästi vähemmän (4 %) kolmannen tai useamman sukupolven perheyrittäjistä ilmoittaa, ettei yrityksellä ole ollenkaan kasvutavoitteita. Jos tarkastellaan yhteensä sekä kohtalaista että voimakasta kasvua tavoittelevat, suhteessa eniten kasvua tavoittelevat perheyrietykset, joissa on vähintään kolmas sukupolvi johdossa. Heistä jopa 54 % tavoittelee kasvua, kun ensimmäisen polven perheyrittäjistä joko kohtalaista tai voimakasta kasvua tavoittelee 47 % ja toisen polven perheyrittäjistä samoin 47 %.

Perheyrietykset eroavat tilastollisesti erittäin merkitsevästi ($p < 0,001$) muista yrityksistä myös toteutuneen kasvun suhteen (Taulukko 14). Yrityksiltä kysyttiin, miten yritys on kasvanut koronapandemiaa edeltäneen kolmen vuoden aikana. Perheyrietyksistä vain 8 % on kasvanut voimakkaasti (liikevaihdon kasvu vähintään 30 % vuodessa), kun taas muista yrityksistä suhteessa suurempi osa (13 %) on kasvanut voimakkaasti. Perheyrietyksistä vuorostaan 34 % on kasvanut kohtalaisesti, kun muiden yritysten kohdalla vastaava prosenttiosuus on 31 %. Yhteenvetona voisikin todeta, että perheyrietykset ovat hieman varovaisempia kasvutavoitteiden suhteen kuin muut, mikä näkyy myös toteutuneessa kasvussa. Kovin suurta eroa yritysten välillä ei ole, jos katsotaan yleisesti kasvaneita tai ei-kasvaneita yrityksiä. Perheyrietyksistä 42 %:lla on ollut joko kohtalaista tai voimakasta kasvua, kun muista yrityksistä 44 % ovat kasvaneet joko kohtalaisesti tai voimakkaasti. Ero löytyykin nimenomaan siitä, onko kasvu ollut voimakasta vai kohtalaista. Tilastollisesti merkitsevää eroa toteutuneessa kasvussa ei löytynyt sen mukaan, kuinka mones sukupolvi oli kyseessä. Vaikka tilastollista eroa ei löydy, prosenttiosuudet vaihtelevat selvästi tarkasteltaessa yhteensä voimakasta tai koh-

talaista kasvua: 45 % ensimmäisen sukupolven perheyrittäjistä on kasvanut joko voimakkaasti tai kohtalaisesti, toisen polven perheyrittäjistä 37 % ja kolmannen tai sitä useamman polven perheyrittäjistä 32 %.

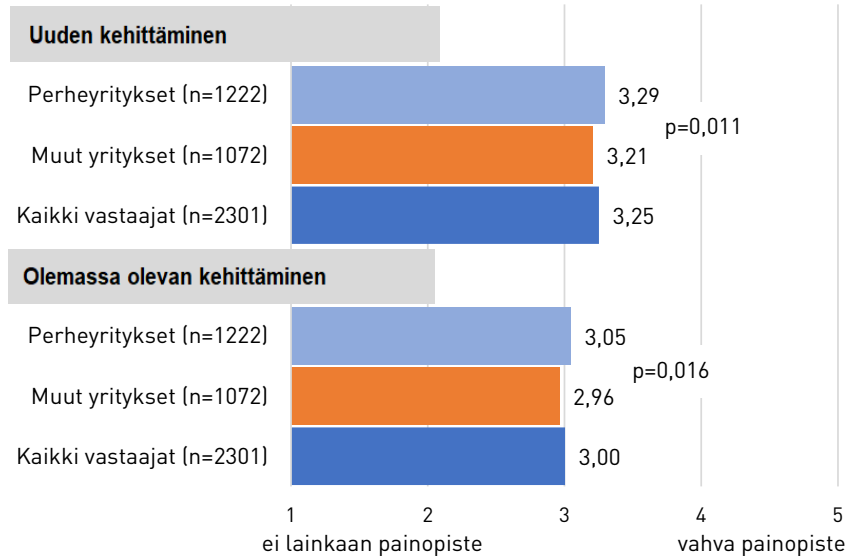
Taulukko 14. Yritysten toteutunut kasvu koronapandemiaa edeltäneen 3 vuoden aikana (perheyrietykset vs. muut).

Yrityksen toteutunut kasvu koronapandemiaa edeltäneen 3 v. aikana (2017-2019)	Perheyrietykset (n=1227)	Muut yritykset (n=1073)	Kaikki vastaajat (n=2306)
Yritys on kasvanut voimakkaasti (liikevaihdon kasvu väh. 30 % vuodessa)	8 %	13 %	11 %
Yritys on kasvanut kohtalaisesti (liikevaihdon kasvu väh. 10 % vuodessa)	34 %	31 %	32 %
Olemme säilyttäneet markkina-asemamme (liikevaihdon vuosittainen kasvu joitakin prosentteja)	37 %	36 %	36 %
Yritys ei ole kasvanut	21 %	20 %	21 %
Yhteensä	100 %	100 %	100 %
	p=0,001		

Perheyrietykset eroavat muista yrityksistä myös yrityksen kehittämisen painopisteiden suhteen (Kuvio 2). Yrityksiltä kysyttiin panostamisesta uuden kehittämiseen ja olemassa olevan kehittämiseen. Uuden kehittäminen piti sisällään uusien tuotteiden/palveluiden kehittämisen, olemassa olevien tuotteiden/palveluiden valikoiman kasvattamisen, uusien markkina-alueiden löytämisen ja uusien teknologioiden omaksumisen. Perheyrietykset panostavat uuden kehittämiseen hieman enemmän (ka 3,29) kuin muut yritykset (ka 3,21). Ero ei ole iso, vaikka se onkin tilastollisesti melkein merkitsevä ($p < 0,05$). Olemassa olevan kehittämisen suhteen on sama tilanne. Perheyrietykset panostavat siihen hieman enemmän ($p < 0,05$) kuin muut yritykset (ka 3,05 vs. ka 2,96). Olemassa olevan kehittäminen pitää sisällään

olemassa olevien tuotteiden/palveluiden laadun parantamisen, joustavuuden lisäämisen, kulujen vähentämisen ja toiminnan tehostamisen.

Yrityksen kehittämisen painopisteet



Kuvio 2. Yritysten kehittämisen painopistealueet (perheyrietykset vs. muut).

Uuden kehittäminen ei eroa perheyrietysten ja muiden yritysten välillä kuitenkaan kaikissa ikäryhmissä. Tilastollinen ero ($p < 0,05$) on löydettävissä ikäryhmästä 55–64-vuotiaat. Tähän ikäryhmään kuuluvat perheyrietyttäjät panostavat enemmän uuden kehittämiseen (ka 3,3) kuin muiden yritysten vastaavaan ikäryhmään kuuluvat (ka 3,1). Myös muilla ikäryhmillä uuden kehittämisen keskiarvot ovat perheyrietyttäjillä korkeammat, mutta ne eivät ole tilastollisesti merkitseviä. Sama koskee olemassa olevan kehittämistä. 55–64-vuotiaat perheyrietyttäjät panostavat olemassa olevan kehittämiseen enemmän (ka 3,0) kuin muiden yritysten vastaavaan ikäryhmään kuuluvat (ka 2,8) ($p < 0,001$). Muissa ikäryhmissä ei ollut eroja olemassa olevan kehittämisen suhteen.

Yrityksen koko vaikuttaa myös vastauksiin. Uuden kehittämiseen panostaminen eroaa perheyriyten ja muiden yritysten kesken yli 20 työntekijää työllistävien yritysten kohdalla (perheyriytkset ka 3,7 ja muut yritykset ka 3,4, $p < 0,05$), mutta ei muissa kokoluokissa.

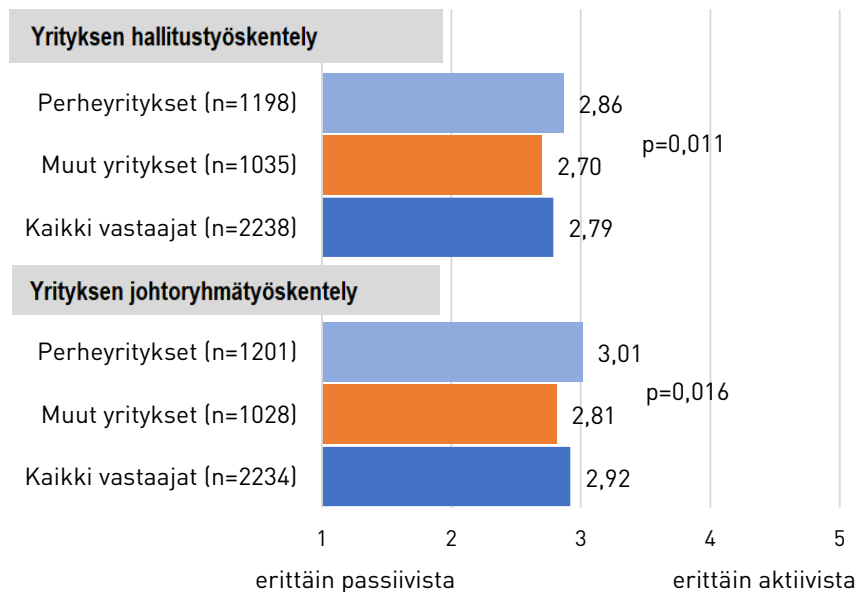
Kun tarkastellaan uuden kehittämistä perheyriyten kesken, korkeimmat keskiarvot uuden kehittämisen osalta löytyvät perheyriytkistä, joissa yrityksen tulevaisuutena on joko sukupolvenvaihdos perheen sisällä (ka 3,4) tai muiden nykyisten omistajien jatkaminen (ka 3,5). Keskiarvo on siis alhaisempi niiden kohdalla, jotka suunnittelevat myyntiä ulkopuoliselle (ka 3,2) tai ajattelevat yrityksen toiminnan loppuvan (ka 2,7) ($p < 0,001$). Sama koskee olemassa olevan kehittämistä. Myös sen suhteen keskiarvot ovat korkeammat sukupolvenvaihdosta suunnittelevilla (ka 3,3) ja muiden omistajien jatkaessa (ka 3,2) kuin myyntiä suunnittelevilla (ka 3,0) tai toimintansa lopettavilla (ka 2,3).

Myös se, kuinka mones sukupolvi perheyriytksessä on johdossa, vaikuttaa uuden kehittämisen keskiarvoihin ($p < 0,001$). Ensimmäisen sukupolven perheyriytkissä panostetaan vähiten uuden kehittämiseen (ka. 3,2) verrattuna toisen sukupolven perheyriytksiin (ka. 3,6) tai kolmannen tai sitä useamman polven perheyriytksiin (ka. 3,5). Myös olemassa olevan kehittämisen keskiarvot eroavat sukupolvien kesken ($p < 0,01$). Olemassa olevan kehittämiseen panostavat eniten kolmannen tai sitä useamman sukupolven perheyriytkset (ka. 3,4). Toisen sukupolven perheyriyten keskiarvo olemassa olevan kehittämisen suhteen on 3,1 ja ensimmäisen sukupolven 3,0.

Perheyriytkissä hallitustyöskentely on hieman aktiivisempaa (ka 2,86) kuin muissa yrityksissä (ka 2,7). Sama koskee johtoryhmätyöskentelyä. Perheyriytkillä se on hieman aktiivisempaa (ka 3,01) kuin muilla yrityksillä (ka 2,81). Kuviossa 3 on esitetty keskiarvot molempien ryhmien osalta (asteikko 1–5). Erot ovat

tilastollisesti melkein merkitseviä ($p < 0,05$). Perheyritysten aktiivisuus hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyssä on positiivinen asia, koska sen on todettu olevan yhteydessä esimerkiksi yrityksen menestymiseen (ks. Sorama ym., 2015). Hallitustyöskentelyn aktiivisuus erosi sen mukaan, kuinka mones sukupolvi perheyrityksessä oli johdossa ($p < 0,01$). Aktiivisinta se oli kolmannen tai sitä useamman sukupolven perheyrityksissä (ka. 3,3). Toisen sukupolven hallitustyöskentelyn keskiarvo oli 2,9 ja ensimmäisen polven 2,8. Sama koskee johtoryhmätyöskentelyä ($p < 0,01$). Myös se on aktiivisinta kolmannen tai sitä useamman sukupolven perheyrityksissä (ka. 3,4) verrattuna toisen sukupolven perheyrityksiin (ka. 3,1) tai ensimmäisen polven perheyrityksiin (ka. 2,9). Yhteenvedona voikin todeta, että vähiten hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyyn panostetaan ensimmäisen polven perheyrityksissä.

Hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyn aktiivisuus parin viime vuoden aikana



Kuvio 3. Hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyn aktiivisuus (perheyritykset vs. muut).

Koronapandemian vaikutus yrityksen liikevaihdon kasvuun vuonna 2020 on ollut samanlainen perhey yrityksille ja muille yrityksille. Molempien kohdalla 17 % on kokenut koronapandemian vaikutukset positiivisina (arvot 4–5 asteikolla 1–5) ja reilu 40 % negatiivisina (arvot 1–2). Noin 40 % sekä perhe- että muista yrityksistä on kokenut koronapandemian vaikutukset neutraaleina (arvo 3). Perheyrietykset eivät eroa muista yrityksistä myöskään strategisen suunnittelun osalta. Strategista suunnittelua mitattiin kolmen kysymyksen kautta, jotka liittyivät siihen, kuinka selkeä liiketoimintastrategia yrityksellä on. Sekä perheyritysten että muiden yritysten keskiarvo oli 3,5 asteikolla 1–5.

7 PERHEYRITYSTEN RYHMITTELYÄ – KEHITTÄJÄ- JA YLLÄPITÄJÄ- PERHEYRITYKSET

Klusterointi- eli ryhmittelyanalyysin (Two-step clustering) avulla tunnistettiin kahdentyyppisiä perheyrityksiä. Toisen klusterin muodostivat kehittäjäperheyrytykset ja toisen klusterin nykyiseen tilanteeseensa tyytyväiset ylläpitäjäperheyrytykset. Klusteroinnin perusteena käytettiin seuraavia muuttujia: panostaminen uuden kehittämiseen, panostaminen olemassa olevan kehittämiseen, strategisen suunnittelun systemaattisuus sekä kasvutavoitteet. Kehittäjäperheyrytyksiä oli aineistossa 48 %. Niitä kuvaa kohtalaiset tai voimakkaat kasvutavoitteet, panostaminen olemassa olevan ja uuden kehittämiseen sekä strategisen suunnittelun systemaattisuus. Toiseen klusteriin eli ylläpitäjäperheyrytyksiin kuului 52 % perheyrytyksistä. Niitä kuvaa tyytyväisyys nykyiseen tilanteeseen eli uusia kasvutavoitteita ei aseteta ja toisaalta panostaminen kehittämiseen ja strategiseen suunnitteluun on vähäisempää kuin kehittäjäperheyrytyksillä. Taulukossa 15 on esitetty klusterit ja muuttujien keskiarvot.

Taulukko 15. Klusteroinnin tulokset.

	Klusteri 1: Kehittäjä- perheyrytykset N=575 (47,6 %)	Klusteri 2: Ylläpitäjä- perheyrytykset N=632 (52,4 %)
Kasvutavoitteet	Tavoitteena kohtalainen tai voimakas kasvu	Ei kasvu- tavoitteita
Olemassa olevan kehittäminen	ka 3,44	ka 2,68
Yrityksen strateginen suunnittelu	ka 3,67	ka 3,35
Uuden kehittäminen	ka 3,42	ka 3,18

Seuraavassa vaiheessa klustereita tarkasteltiin vielä tarkemmin ristiintaulukoinnin avulla. Seuraavassa esitetään taustamuuttujat, jotka erosivat tilastollisesti merkitsevästi klustereittain.

Kehittäjäperheyrytysten klusterissa on suhteessa enemmän korkeakoulutettuja (57 %) kuin ylläpitäjäperheyrytysten klusterissa (42 %) ($p < 0,001$). Samoin portfolioyrittäjien osuus on suurempi kehittäjäperheyrytysten klusterissa (55 %) kuin ylläpitäjäperheyrytysten klusterissa (36 %) ($p < 0,001$). Toimialoista teollisuuden ala korostuu kehittäjäperheyrytysten klusterissa. Kehittäjäperheyryksistä teollisuuden alalla toimii 23 %, kun toisessa klusterissa teollisuuden alan yritysten osuus on 17 % ($p < 0,05$). Työntekijämäärällä on myös merkitystä ($p < 0,001$). Kehittäjäperheyrykset ovat suhteessa suurempia kuin ylläpitäjäperheyrykset. Kehittäjäperheyryksistä 22 % työllistää yli 20 henkilöä ja 14 % 11–20 henkilöä, kun ylläpitäjäperheyrytysten vastaavat prosenttiosuudet ovat 8 % ja 7 %. Kehittäjäperheyryksistä useampi haluaa lastensa jatkavan yritystoimintaa (22 %) verrattuna ylläpitäjäperheyryksiin (13 %) ($p < 0,001$).

Sekä hallitus- että johtoryhmätyöskentely on aktiivisempaa kehittäjäperheyryksissä ($p < 0,001$). Kehittäjäperheyrytysten keskiarvo hallitustyöskentelyn osalta on 3,0 (ylläpitäjäperheyryksillä 2,7) ja johtoryhmätyöskentelyn 3,2 (toinen klusteri 2,8). Kehittäjäperheyrykset ovat myös kiinnostuneempia ostamaan yrityksen tai liiketoimintaa (ka 2,8) kuin ylläpitäjäklusterin perheyrykset (ka 2,0) ($p < 0,001$).

Jatkuvuusnäkyvät eroavat tilastollisesti erittäin merkitsevästi ($p < 0,001$) klustereiden välillä. On huomattava, että jatkuvuusnäkyviä kysyttiin ainoastaan yli 55-vuotiailta vastaajilta eli vastanneita tähän kysymykseen on 729. Kehittäjäperheyryksistä jopa 41 % suunnittelee sukupolvenvaihdosta perheen sisällä, kun ylläpitäjäperheyryksistä ainoastaan 24 % uskoo sukupolvenvaihdokseen. Myyntiä suunnittelevien osuudessa ei ole suurta

eroa – ylläpitäjäperheyrytyksistä 38 % on myymässä yritystään ja kehittäjäperheyrytyksistä myyntiä suunnittelee 39 %. Suuri ero on kuitenkin yrityksen toiminnan loppumisessa klustereiden välillä. Ylläpitäjäperheyrytyksistä 31 % uskoo yrityksen toiminnan loppuvan, kun pääomistaja siirtyy eläkkeelle. Kehittäjäperheyrytyksistä näin ajattelee vain 9 %. Yhteenvetona voi sanoa, että kehittäjäperheyrytyksissä yleisin jatkuvuusnäkökulma on sukupolvenvaihdos ja sen jälkeen yrityksen myynti ulkopuoliselle. Ylläpitäjäperheyrytyksissä yleisin jatkuvuusnäkökulma on myynti ulkopuoliselle ja sen jälkeen yrityksen toiminnan loppuminen. Kehittäjäperheyrytyksien tulevaisuuden jatkuvuusnäkökulma on positiivisempi kuin ylläpitäjäperheyrytyksien.

Taulukkoon 16 on koottu tekijöitä, joita voidaan yhdistää kehittäjäperheyrytyksien profiiliin verrattuna ylläpitäjäperheyrytyksiin. Nämä tekijät korostuvat profiilissa, mutta eivät tarkoita kuitenkaan sitä, etteikö esimerkiksi muiden kuin teollisuuden alan yrityksiä löytyisi myös kehittäjäperheyrytyksien klusterista.

Taulukko 16. Kehittäjäperheyrytyksien profiili.

Kehittäjäperheyrytyksien profiili	
Klusteroinnin peruste	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Panostaminen kehittämiseen ➤ Strategisen suunnittelun systemaattisuus ➤ Tavoitteena kasvu
Profiilissa korostuvia tekijöitä verrattuna ylläpitäjäperheyrytyksiin	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Panostaminen hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyyn ➤ Korkeakoulutus ➤ Portfolioyrittäjyys ➤ Teollisuuden ala ja isompi yrityskoko ➤ Enemmän toiveita lasten jatkamisesta ➤ Kiinnostus ostaa liiketoimintaa ➤ Yleisin jatkuvuusnäkökulma sukupolvenvaihdos ja muutenkin positiivisempi jatkuvuusnäkökulma

Kaikkien perheyrytyksien osalta selvitettiin vielä tarkemmin sitä, miten yrityksen jatkuvuusnäkökulma vaikuttaa kehittämistoimiin.

Kehittäminen jaettiin alun perin uuden kehittämiseen ja olemassa olevan kehittämiseen. Yrityksen näkökulmasta on hyvä, jos se pystyy hyödyntämään molempia strategioita toiminnassaan. Tätä kutsutaan nimellä ambidexterity, mikä tarkoittaa sitä, että yritys hyödyntää sekä uuden kehittämistä että olemassa olevan kehittämistä – tämä lasketaan käytännössä kertomalla uuden kehittämisen ja olemassa olevan kehittämisen arvot keskenään. Ambidexterity-strategia (monipuolisen kehittämisen strategia) on yritykselle hyvä, koska se tasapainottaa uuden kehittämisen riskejä ja pitkällä aikavälillä vaikuttaa yrityksen menestymiseen (ks. Voss & Voss, 2013).

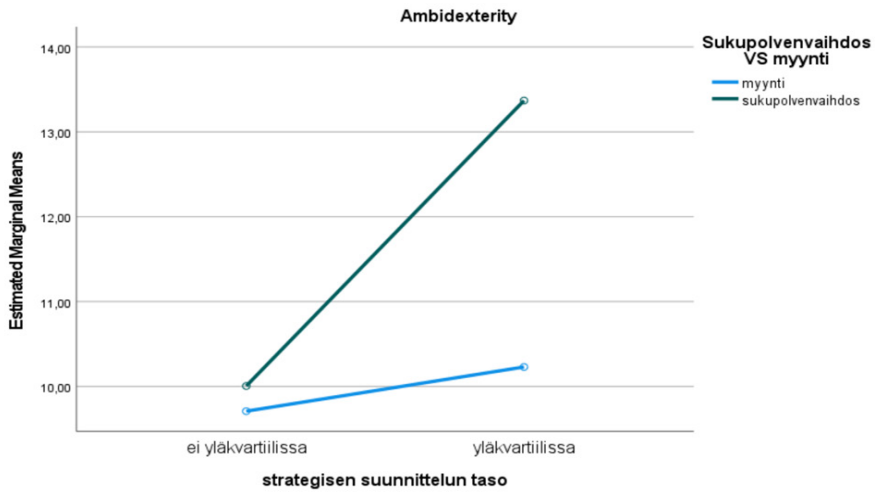
Barometrin tulokset antoivat viitteitä siitä, että uuden kehittämiseen panostetaan enemmän yrityksissä, joissa on suunnitteilla sukupolvenvaihdos verrattuna myyntiä suunnitteleviin yrityksiin. Myös ambidexterity on korkeammalla tasolla sukupolvenvaihdosta suunnittelevilla yrityksillä (ka. 11,4) verrattuna myyntiä suunnitteleviin perheyriksiin (ka. 9,9) ($p < 0,001$). Voisi siis ajatella, että sukupolvenvaihdosta suunnittelevilla perheyriksillä tulevaisuus on vankemmalla pohjalla myös kehittämisen suhteen kuin myyntiä suunnittelevilla yrityksillä.

Toinen selkeästi ambidexterityyn yhteydessä oleva asia on strateginen suunnittelu. Panostaminen strategiseen suunnitteluun korreloi tilastollisesti erittäin merkitsevästi ambidexterityn kanssa ($p < 0,001$). Tästä syystä lineaarisen regressioanalyysin avulla haluttiin selvittää, mikä vaikutus sekä jatkuvuusnäkömällä että strategisella suunnittelulla on ambidexterityn tasoon, ja millainen on näiden kahden yhteisvaikutus. Kontrollimuuttujina käytettiin yrityksen kokoa, toteutunutta kasvua, sukupuolta ja vastaajan ikää. Tulokset osoittavat, että strategisen suunnittelun taso itse asiassa muuttaa yrityksen jatkuvuusnäkömän vaikutusta ambidexterityyn. Mitä matalampi strategisen suunnittelun taso yrityksessä on, sitä vähäisempi vaikutus on yrityksen jatkuvuusnäkömällä kehittämistoimenpiteisiin. Toisin sanoen,

jos yrityksellä ei ole selkeää strategiaa, kehittämistoimenpiteitä toteutetaan samalla tasolla sekä myyntiä suunnittelevissa että sukupolvenvaihdosta suunnittelevissa yrityksissä. Vastaavasti mikäli strategisen suunnittelun taso on korkea, sitä suurempi merkitys on sukupolvenvaihdoksella. Saman voi ajatella myös toisinpäin: sukupolvenvaihdos voimistaa strategisen suunnittelun vaikutusta ambidexterityyn.

Kuviossa 4 on selvennetty eroja. Siinä eri viivat kuvaavat ambidexterityn tasoa myyntiä ja sukupolvenvaihdosta suunnittelevien kesken kahdessa eri strategisen suunnittelun ryhmässä: toinen ryhmä kuuluu yläkvartiiliin eli 25 % korkeimmat arvot omaavien joukkoon ja toinen muihin yrityksiin (75 % vastaajista). Kuviossa on helppo huomata erot: jos perheyrietyksessä strateginen suunnittelu on selkäesti korkeammalla tasolla kuin muilla, erot ambidexterityn tasossa ovat huomattavat sukupolvenvaihdosta ja myyntiä suunnittelevien kesken. Nämä erot kuitenkin kutistuvat, jos strategisen suunnittelun taso on matalampi.

Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kehittämispanostusten ero sukupolvenvaihdosta suunnittelevien ja myyntiä suunnittelevien välillä ei ole yksiselitteinen. Siihen vaikuttaa suuresti se, millainen strategisen suunnittelun taso perheyrietyksessä on. Mitä korkeammalla tasolla strateginen suunnittelu on, sitä suurempi on sukupolvenvaihdoksen jatkuvuusnäkömän vaikutus yrityksen kehittämispanostuksiin.



Kuvio 4. Strategisen suunnittelun ja jatkuvuusnäköyksen yhteisvaikutus yrityksen monipuoliseen kehittämiseen (ambidexeriteyteen).

8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän selvityksen tavoitteena oli vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin.

- Missä asioissa perheyrietykset eroavat muista yrityksistä omistajanvaihdoksiin liittyen?
- Missä asioissa perheyrietykset eivät eroa muista yrityksistä?
- Miten perheyrietykset keskenään eroavat toisistaan?

Seuraavassa yhteenvetotaulukossa on tiivistetysti poimittu merkittävimmät erot perheyrietysten ja muiden yritysten välillä.

Taulukko 17. Merkittävimmät erot perheyrietysten ja muiden yritysten välillä.

Tekijä	Kuvaus
Yritysten ja yrittäjien taustaprofiilit	
Yrittäjän ikä	Yli 55-vuotiaiden vastaajien osuus on perheyrietyksissä 59 % ja muissa yrityksissä 51 %
Yrittäjän sukupuoli	Vastaajista naisten osuus on perheyrietyksissä 27 % ja muissa yrityksissä 35 %.
Yrittäjyyden aloittaminen	Perheyrietyksistä yrittäjä on jatkanut sukupolvenvaihdoksen kautta nykyistä yritystä 25 % ja muissa yrityksissä vain 4 %.
Portfolio- ja sarjayrittäjyys	Perheyrietyksissä portfolio- ja sarjayrittäjien osuus on 45 % ja muissa yrityksissä 36 %.
Toimiala	Perheyrietyksistä teollisuusyrityksiä on 19 %, kun muista kuin perheyrietyksistä teollisuusyrityksiä on 11 %. Vastaavasti perheyrietyksistä asiantuntijapalveluyrityksiä on 19 %, kun muista kuin perheyrietyksistä asiantuntijapalveluyrityksiä on 27 % ja perheyrietyksistä on kaupan alan yrityksiä 17 % kun muista kuin perheyrietyksistä kaupan alan yrityksiä on 14 %.

Tekijä	Kuvaus
Yrityksen koko	Muissa yrityksissä on 40 % yhden hengen yrityksiä, kun vastaava osuus perheyrityksissä on 22 %. Vastaavasti perheyrityksissä on yli 20 työntekijän yrityksiä 15 %, kun muissa yrityksissä näitä on vain 6 %.
Yrityksen sijainti	Perheyrityksistä useampi sijaitsee maaseutumaisessa (17 %) tai taajaan asutussa kunnassa (20 %) kuin muista yrityksistä (15 % ja 16 %) ja muista yrityksistä suurempi osa sijaitsee kaupunkimaisessa kunnassa (69 %) kuin perheyrityksistä (63 %).
Yrityksen tulevaisuuden näkymät	
Toive, että omat lapset jatkavat yritystoimintaa	Perheyrityksistä 16 % haluaa lastensa jatkavan yritystoimintaa, kun vastaava osuus muilla yrittäjillä on vain 3 %.
Yrityksen tulevaisuus vastaajan itse luovuttua päävastuusta yrityksessä	Perheyrityksistä lähes kolmannes (31 %) pitää todennäköisimpänä vaihtoehtona sukupolvenvaihdosta, kun muista yrityksistä näin arvioi vain 5 %. Muista yrityksistä 54 % aikoo myydä yrityksen ulkopuolisille, kun perheyrityksistä näin aikoo tehdä 39 %. Mitä suurempi perheyrittäjä, sen todennäköisempää sukupolvenvaihdos on. Myös mitä useampi sukupolvenvaihdos yrityksessä on aiemmin tehty, sen todennäköisempää sukupolvenvaihdos on. Jos yrityksessä on tehty aiemmin vähintään kaksi sukupolvenvaihdosta, jopa 69 % arvioi sukupolvenvaihdoksen olevan myös tuleva vaihtoehto.
Ennakoidut haasteet tulevassa omistajanvaihdoksessa	Perheyrityksissä perintö- ja lahjaverotusta sekä omien lasten tasapuolista kohtelua pidetään merkittävämpänä haasteena kuin muissa yrityksissä. Vastaavasti muissa yrityksissä nähdään enemmän haasteita jatkajan/ostajan löytymisessä ja arvonmäärityksessä.
Varautuminen äkilliseen luopumiseen	29 % perheyrityksistä kokee, että yrittäjän äkillinen luopuminen aiheuttaisi erittäin merkittäviä ongelmia, kun vastaava luku muissa yrityksissä on 38 %.

Tekijä	Kuvaus
Yrityksen kehittäminen ja kasvu	
Yrityksen kehittäminen	Perheyrietykset panostavat enemmän sekä uuden kehittämiseen (ka 3,29) että olemassa olevan kehittämiseen (ka 3,05) kuin muut yritykset (ka 3,21 ja 2,96). Perheyrietykset voidaan jakaa kehittämisen, kasvatavoitteiden ja strategisen suunnitelmallisuuden suhteen kehittäjäperheyrietyksiin ja ylläpitäjäperheyrietyksiin. Perheyrietykset, jotka suunnittelevat sukupolvenvaihdosta, panostavat enemmän sekä uuden että olemassa olevan kehittämiseen (ns. ambidexterity-strategia) kuin myyntiä suunnittelevat perheyrietykset. Useamman sukupolvenvaihdoksen tehneet perheyrietykset panostavat yrityksen kehittämiseen enemmän kuin muut perheyrietykset.
Yrityksen tulevat kasvatavoitteet	Perheyrietyksistä ja muista yrityksistä kasvu tavoittelee 47 %, mutta perheyrietyksistä 7 % tavoittelee voimakasta kasvua, kun vastaava luku muissa yrityksissä on 12 %.
Yrityksen toteutuneet kasvatavoitteet	Perheyrietyksistä 8 % on kasvanut voimakkaasti viimeisen kolmen vuoden aikana, kun taas vastaava luku muissa yrityksissä on 13 %.
Yrityksen hallitus – ja johtoryhmätyöskentely	Perheyrietyksissä panostetaan enemmän hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyyn (ka:t 2,86 ja 3,01) kuin muissa yrityksissä (ka:t 2,70 ja 2,81). Useamman sukupolvenvaihdoksen tehneet perheyrietykset panostavat hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyyn vielä enemmän kuin muut perheyrietykset.

Seuraavassa on pohdittu, mitä edellä mainitut erot perheyrietysten ja muiden yritysten välillä tarkoittavat.

1. Yli 55-vuotiaissa vastaajissa on enemmän heitä, jotka mieltävät yrityksensä perheyrietykseksi kuin nuoremmissa vastaajissa.

Tämä tulos indikoi ainakin kahta asiaa. Vanhempien yrittäjien yrityksissä lapset ovat paremmin jo ehtineet mukaan

yrittötoimintaan ja näin yritykset myös enemmän mielletään perheyrietykseksi. Toisaalta nuoremmissa ikäpolvissa muutoinkin on yleisempää, että puolisoilla on omat urat.

2. Naisten osuus on suurempi muissa yrityksissä kuin perheyrietyksissä.

Tämä antaa viitteitä siitä, että naisten yritykset ovat enemmän ns. naisten omia yrityksiä, eivätkä kosketa muuta perhettä ja toisaalta naiset eivät ehkä niin helposti myöskään miellä omaa yritystään perheyrietykseksi kuin miehet. Naisten yritykset ovat myös yleensä keskimäärin pienempiä kuin miesten omistamat ja yrityksen koko vaikuttaa myös siihen, koetaanko se perheyrietykseksi.

3. Perheyrietyksissä yrittäjä on ryhtynyt yrittäjäksi sukupolvenvaihdoksen kautta kuusinkertaisesti useammin kuin muissa yrityksissä.

Tulos ei ole yllätys. Toisin päin tarkasteltuna on mielenkiintoista, että perheyrietykseksi itseään mieltävistä 75 % ei ole ryhtynyt yrittäjäksi sukupolvenvaihdoksen kautta, vaan 63 % on itse perustanut yrityksen ja 12 % on ostanut yrityksen. Perheyritys voi syntyä tai yritys voi kehittyä perheyrietykseksi kaikilla yrittäjäksi ryhtymisen tavoilla.

4. Perheyrietyksissä on enemmän portfolio- ja sarjayrittäjiä kuin muissa yrityksissä.

Tulos osoittaa, että perheyrietyksissä on yrittäjyysdrivea, sillä portfolio- ja sarjayrittäjyys yleensä kertoo kasvu- ja kehittämisshakuisuudesta ja ennen kaikkea uusien mahdollisuuksien hakemisesta. Tätä tulosta voidaan pitää hienona asiana perheyrittäjyyden näkökulmasta, koska monesti ajatellaan, että perheyrietykset olisivat jotenkin konservatiivisempia liikkeissään.

5. Perheyrytyksissä on suhteessa enemmän teollisuusyrityksiä ja kaupan alan yrityksiä kuin muissa yrityksissä. Vastaavasti muissa kuin perheyrytyksissä on enemmän palvelualan yrityksiä.

Tämä tulos liittyy vahvasti yrityksen kokoon eli yleensä teollisuusyritykset ja kaupan alan yritykset ovat suurempia kuin palvelualan yritykset, ja niissä on sijaa ja mahdollisuuksia enemmän myös muille perheenjäsenille. Toisaalta palvelualan yritykset ovat pienempiä ja linkittyvät vahvasti yrittäjän omaan henkilökohtaiseen ammattitaitoon.

6. Perheyrytyksissä on huomattavasti enemmän yli 20 työntekijän yrityksiä kuin muissa yrityksissä ja vastaavasti muissa kuin perheyrytyksissä on huomattavasti enemmän yhden hengen yrityksiä.

Tulos on looginen ja tätä on jo yllä aiemmin pohdittu. Mitä suurempi yritys on, sen todennäköisemmin se on perheyrytyys. Huomionarvoinen havainto on, että yhden hengen yrityksistä 22 % mieltää itsensä perheyrytykseksi. Ollakseen perheyrytyys tai että yrittäjä mieltää yrityksensä perheyrytykseksi, yrityksessä ei tarvitse olla muita perheenjäseniä töissä. Perheyrytykseksi saatetaan helposti mieltää yritys, jonka katsotaan vaikuttavan laajemmin perheen elämään.

7. Perheyrytyksistä useampi sijaitsee maaseutumaisessa tai taajaan asutussa kunnassa kuin muista yrityksistä ja muista yrityksistä suurempi osa sijaitsee kaupunkimaisessa kunnassa kuin perheyrytyksistä.

Tulos kertoo siitä, että perheyrytysten merkitys on vielä suurempi maaseudulla kuin kaupungeissa. Perheyrytykset ovat maaseudulla tärkeitä työllistäjiä, minkä vuoksi niillä on iso merkitys maaseudun väestökehityksen ja muuttoliikkeen kannalta. Usein perheyrytykset ovat myös aktiivisia kehittäjiä paikkakunnalla ja sitä kautta kantavat laajaa yhteiskuntavastuuta. Maaseudun elinvoimaisuuden kannalta perheyrytysten jatkuvuus on erittäin tärkeä asia.

8. Perheyritykset haluavat viisi kertaa enemmän lastensa jatkavan yritystoimintaa kuin muut yritykset.

Perheyrityksistä 16 % haluaa lastensa jatkavan yritystoimintaa, kun vastaava osuus muilla yrittäjillä on vain 3 %. Perheyritykseksi itseään mieltävistä yrityksistä kuitenkin ylivoimaisesti suurin osa edustaa ns. vapauskulttuuria eli lapset saavat vapaasti päättää, haluavatko jatkaa yritystoimintaa vai ei. Heitä on perheyrityksistä 59 %, kun heitä muista yrityksistä on 48 %. Muissa yrityksissä on selkeästi enemmän heitä (48 %), jotka eivät halua lastensa jatkavan yritystoimintaa kuin perheyrityksissä (25 %). Huomionarvoista on, että vaikka perheyrityksistä 16 % haluaa lasten jatkavan, niin 31 % kuitenkin uskoo, että yrityksessä tapahtuu sukupolvenvaihdos nykyisen yrittäjän jäädessä eläkkeelle eli he luottavat vapauskulttuuriin. Ja tämä onkin varmasti viisas tapa suhtautua lasten tulevaisuuteen.

9. Sukupolvenvaihdos on perheyrityksissä kuusinkertaisesti todennäköisempi tulevaisuusnäkemä kuin muissa yrityksissä.

Perheyritysten jatkuvuusnäkemät ovat selkeästi paremmat kuin muissa yrityksissä. Perheyrityksistä 31 % uskoo sukupolvenvaihdoksen tapahtuvan perheen sisällä, kun muista yrityksistä sukupolvenvaihdokseen uskoo vain 5 %. Vastavasti muista yrityksistä 29 % aikoo lopettaa yrityksen, kun perheyrityksistä 23 % uskoo yritystoiminnan loppumiseen. Kummassakin ryhmässä myyntiä ulkopuoliselle pidetään todennäköisimpänä vaihtoehtona, mutta muissa kuin perheyrityksissä tämä luku on 54 % ja perheyrityksissä 39 %. Tarkempi analyysi osoittaa myös sen, että mitä suurempi perheyritys, sen todennäköisempää sukupolvenvaihdos on. Myös mitä useampi sukupolvenvaihdos perheyrityksessä on tehty, sitä todennäköisempi sukupolvenvaihdos on myös tulevaisuudessa.

10. Perheyryyksissä perintö- ja lahjaverotusta sekä omien lasten tasapuolista kohtelua pidetään merkittävämpänä haasteena kuin muissa yrityksissä. Vastaavasti muissa yrityksissä nähdään enemmän haasteita jatkajan/ostajan löytymisessä ja arvonmäärityksessä.

Perheyryytysten omistajanvaihdoshuolet ovat erilaisia kuin muiden ja tämä tulee huomioida edistämistyössä ja yrittäjyyspolitiikassa. Suomessa on pitkään käyty keskustelua perintö- ja lahjaverosta. Se ei ole ongelma niille yrityksille, joissa ei suunnitella sukupolvenvaihdosta, mutta tosiasia on, että se koetaan ongelmaksi perheyryyksissä. On aika tehdä muutos lainsäädäntöön ja poistettava perintö- ja lahjaverot kaiken kokoisilta yrityksiltä yritysten jatkuvuustilanteissa.

11. Perheyryyksissä yrittäjän äkillinen luopuminen aiheuttaisi vähemmän merkittäviä ongelmia kuin muissa yrityksissä.

Tulos kertoo siitä, että perheyryyksille perhe muodostaa turvaverkon. Tietoa, osaamista ja vastuuta on jaettu useamman perheenjäsenen kesken. Tarkasteltaessa tätä kysymystä tarkemmin kävi ilmi, että erityisesti ne yritykset, joissa arvioitiin sukupolvenvaihdoksen olevan todennäköisin tulevaisuusnäkymä, arvioivat selviytyvänsä paremmin äkillisessä nykyisen yrittäjän luopumistilanteessa. Edelleen jatkoanalyysi paljasti, että useamman sukupolvenvaihdoksen tehneissä perheyryyksissä äkillinen luopumistilanne pystyttäisiin paremmin hallitsemaan kuin esimerkiksi yhden sukupolvenvaihdoksen tehneissä perheyryyksessä.

12. Perheyryykset panostavat enemmän kehittämiseen kuin muut yritykset.

Erityisesti perheyryykset eroavat sekä uuden että olemassa olevan kehittämisen suhteen 55–64 –vuotiaiden ikäluokassa. On loogista, että perheyryykset, joissa yleensä jatkuvuusnäkymät ovat paremmat ja joissa kehittämistyötä tehdään pitkällä aikajänteellä, panostavat edelleen kehittämiseen,

vaikka yrittäjä olisi lähestymässä omaa eläkeikää. Edelleen mikäli yrityksessä on useampi sukupolvenvaihdos takana, sitä enemmän kehittämiseen panostetaan. Tämäkin osoittaa sen, että pitkäikäisissä perheyriyksissä ei todellakaan olla jämähdetty kehittämisen suhteen vaan niissä on kaikkein parhaiten oivallettu jatkuva kehittämisen tarve yrityksen jatkuvuuden varmistamiseksi. Muissa yrityksissä eläkeiän lähestyessä panostetaan sen sijaan kehittämiseen vähemmän, mikä on tietenkin nurinkurista, kun tähtäimessä suurimmalla osalla on yrityksen myynti ulkopuoliselle. Yritykset, joita ei ole loppuun asti kehitetty, eivät mene kaupaksi. Perheyriyksissä sen sijaan tiedetään, ketä varten yritystä halutaan koko ajan kehittää eikä siellä kehittäminen pysähdy, vaikka nykyisen yrittäjän eläkeikä lähestyy.

13. Perheyriyksistä ja muista yrityksistä kasvua tavoittelee yhtä suuri osa, mutta muissa yrityksissä voimakasta kasvua tavoittelee jonkin verran suurempi osa.

Perheyriykset tavoittelevat tyypillisesti kohtalaista kasvua, mutta perheyriykset tähtäävät voimakkaaseen kasvuun jonkin verran vähemmän kuin muut yritykset. Tämä näkyy erityisesti alle 55-vuotiaiden ryhmässä. Perheyriyksissä on todennäköisesti totuttu kasvamaan tasaisesti ja vähitellen, mikä ohjaa myös tulevia kasvutavoitteita – tai toisinpäin. Kasvutavoitteet ja toteutunut kasvu kulkevat yleensä käsi kädessä. Kohtalainen kasvu ei vaadi yhtä suuria riskejä kuin voimakkaan kasvun tavoitteleminen. Aiemmat tutkimukset (ks. Hiebl, 2013) ovatkin osoittaneet, että perheyriykset kaihtavat riskiä enemmän kuin muut yritykset.

14. Perheyriyksissä on vähemmän voimakkaasti kasvaneita yrityksiä viimeisen kolmen vuoden aikana kuin muissa yrityksissä.

Perheyriyten kasvu on ollut tyypillisesti kohtalaista ja muihin yrityksiin verrattuna voimakkaasti kasvaneita on vähemmän.

Tämä on luonnollisesti yhteydessä kasvutavoitteisiin – koska perheyrietykset tavoittelevat mieluummin kohtalaista kasvua, on toteutunut kasvukin todennäköisesti kohtalaista. Samankaltaisia tuloksia perheyrietysten maltillisemmasta kasvusta on saatu myös muissa tutkimuksissa (ks. Saridakis ym., 2018). Toisaalta on myös huomattu, että vaikka perheyrietykset kasvavat muita yrityksiä vähemmän liikevaihdon muutoksella mitattuna, ne voivat kasvaa enemmän henkilömäärältään (Moreno-Menéndez & Casillas, 2021). Perheyrietysten tapa kasvaa voi olla erilainen kuin muilla yrityksillä.

15. Perheyrietyksissä panostetaan enemmän hallitus- ja johtoryhmyöskentelyyn kuin muissa yrityksissä.

Tämä on yhteydessä aiemmin mainittuun kehittämiseen eli yleensä yrityksissä, joissa panostetaan enemmän kehittämiseen, panostetaan myös enemmän hallitus- ja johtoryhmyöskentelyyn. Tämä positiivinen lumipalloefekti yleensä jatkuu myös kasvuun ja muuhun menestykseen. Useamman sukupolvenvaihdoksen tehneet perheyrietykset panostavat hallitus- ja johtoryhmyöskentelyyn vielä enemmän kuin muut perheyrietykset. Tämä on luonnollista myös ehkä sen myötä, että omistajiksi tulee muitakin kuin oman ydinperheen jäseniä.

Omistajanvaihdokseen liittyen **perheyrietykset eivät eronneet** muista yrityksistä kiinnostuksessa ostaa tai myydä liiketoimintaa, aiemmissa omistajanvaihdoskokemuksissa tai strategisen suunnittelun osalta.

On kuitenkin syytä huomata, että perheyrietykset keskenään ovat erilaisia ja eroavat toisistaan merkittäväällä tavalla eri taustamuuttujien suhteen (esim. yrityksen koko, toimiala, jatkuvuusnäkyvä, yrittäjän ikä).

16. Perheyrietykset voidaan jakaa kehittämisen, kasvutavoitteiden ja strategisen suunnitelmallisuuden suhteen kehittäjäperheyrietyksiin ja ylläpitäjäperheyrietyksiin

Kehittäjäperheyrietyksissä on enemmän korkeakoulutettuja ja portfolioryittäjiä kuin ylläpitäjäperheyrietyksissä. Lisäksi kehittäjäperheyrietyksissä on enemmän teollisuusyrietyksiä ja suurempia yrietyksiä ja niissä panostetaan enemmän hallitus- ja johtoryhmytyöskentelyyn. Kehittäjäperheyrietykset toivovat myös enemmän lastensa jatkavan yrietystoimintaa kuin ylläpitäjäperheyrietykset. Kehittäjäperheyrietyksillä onkin paremmat näkymät sukupolvenvaihdosten suhteen ne ovat myös kiinnostuneempia ostamaan yrietyksen tai liiketoimintaa kuin ylläpitäjäperheyrietykset. Kehittäjäperheyrietysten jatkuvuusnäkymät ovat myös positiivisemmat kuin ylläpitäjäperheyrietysten – vain harva kehittäjäperheyrietyksistä uskoo yrietystoimintansa loppuvan.

17. Sukupolvenvaihdosta suunnittelevat perheyrietykset panostavat enemmän sekä uuden että olemassa olevan kehittämiseen.

Aiemmin kerrottiin, että perheyrietykset panostavat enemmän kehittämiseen kuin muut yrietykset. Myös perheyrietysten kesken on eroa kehittämiseen panostamisessa. Perheyrietysten sisällä sukupolvenvaihdosta suunnittelevilla ns. ambidexterity-strategia eli että yrietykset panostaa sekä uuden että olemassa olevan kehittämiseen on korkeammalla tasolla kuin niillä perheyrietyksillä, jotka aikovat myydä yrietyksen ulkopuolisille. Tämä kertoo siitä, että sukupolvenvaihdosta suunnittelevilla perheyrietyksillä tulevaisuus on vankemmalla pohjalla myös kehittämisen suhteen kuin myyntiä suunnittelevilla yrietyksillä. Jatkoanalyysi osoitti, että erityisesti ambidexterityn tasossa on eroa, mikäli perheyrietyksessä strateginen suunnittelu on selkeästi korkeammalla tasolla. Mitä korkeammalla tasolla strateginen suunnittelu on, sitä suurempi on sukupolvenvaihdoksen jatkuvuusnäkymän vaikutus yrietyksen kehittämispäpanostuksiin.

18. Useamman sukupolvenvaihdoksen tehneet perheyrietykset ovat yritysten aatelia.

Tulokset osoittavat, että perheyrietykset, joissa on tehty aiemmin jo useampia sukupolvenvaihdoksia, edustavat perheyrietyksten ja myös kaikkien yritysten aatelia. Niissä on parhaat näkymät yrityksen jatkuvuuden suhteen myös tulevaisuudessa eli sukupolvenvaihdos on todennäköisin vaihtoehto ja vastaavasti yrityksen lopettamista harkitsee huomattavasti harvempi. Kaikkein tärkeintä on, että näissä yrityksissä panostetaan eniten yrityksen kehittämiseen, sekä uuden että olemassa olevan. Tämä on osoitus siitä, että pitkäikäisissä perheyrietyksissä tiedetään kehittämisen jatkuva tarve ja näin myös toimitaan. Edelleen näissä yrityksissä on oivallettu parhaiten hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyyn panostamisen tarve. Edelleen tulokset osoittivat, että mitä useampi sukupolvenvaihdos yrityksessä on tehty, sitä paremmin yritys pystyy hallitsemaan tilanteen, jossa nykyinen yrittäjä joutuisi äkillisesti luopumaan tehtävästään.

Toimenpidesuosituks

Seuraavassa esitetään toimenpidesuosituksia selvityksen tuloksiin perustuen. Omistajanvaihdosten edistämiseksi perheyrietykset ja erityisesti sukupolvenvaihdosta suunnittelevat tulee huomioida omana kohderyhmänään niin herättelytoimenpiteiden, valmennuksen, koulutuksen kuin lainsäädäntötyönkin osalta.

Herättelytoimenpiteet

Omistajanvaihdosten herättelytoimien suunnittelussa tulisi kiinnittää aikaisempaa enemmän huomiota perheyrietyksinä itseään pitäviin yrityksiin. Perheyrietyksiä tulee herätellä riittävän ajoissa sukupolvenvaihdoksen suunnitteluun ja toisaalta korostaa varautumista yrityksen jatkuvuuden varmistamiseen tarvittaessa myös ulkopuolisen jatkajan turvin, jos edellytyksiä sukupolvenvaihdokseen ei perheessä ole. Tätä herättelytyötä tekee Suomessa ansiokkaasti Perheyrietyksten liitto, mutta myös muiden omistajan-

vaihdosten edistäjien on syytä huomioida perheyrietykset omana ryhmänään. On totta, että myyjien ja ostajien kohtauttaminen on merkittävin yksittäinen haaste omistajanvaihdoskentällä, mutta myös perheyrietykset, joissa potentiaalinen jatkaja on tiedossa, tarvitsevat omanlaistaan herättelytyötä.

Koulutus ja valmennus

Perheyrietysten valmistautuminen sukupolvenvaihdokseen edellyttää myös erillisiä toimenpiteitä koulutuksen ja valmennuksen näkökulmasta. Tämä näkökulma on jäänyt viime vuosina vähemmälle huomiolle yleisessä omistajanvaihdosten edistämisen kentässä Perheyrietysten liiton toimenpiteitä lukuun ottamatta.

Sekä korkeakoulujen että ammatillisten oppilaitosten olisi hyvä tunnistaa perheyrietysten potentiaalisia jatkajia opiskelijoiden keskuudesta ja mahdollistaa heille opintojen suorittamista perheyrietysten ja opiskelijoiden tarpeet huomioiden (HOPS). Hienoa olisi myös, mikäli oppilaitoksissa voitaisiin tarjota erillisiä Jatkajakouluja, jotka tukevat kasvua perheyrietysten jatkamiseen ja tarjoavat vertaistukea samanlaisessa tilanteessa olevilta opiskelijoilta.

Yrittäjyyskasvatus keskittyy yleensä yrityksen perustamiseen ja ehdottoman tärkeää olisi huomioida yritysten ostaminen ja perheyrietysten jatkaminen vaihtoehtona.

Perheyrietyksissä olisi myös erittäin tärkeää panostaa strategiseen suunnitteluun ja hallitus- sekä johtoryhmätyöskentelyyn ja perheyrietyksiä tulisi kannustaa sekä valmentaa tälle kehittämisen tielle. Tulokset osoittavat, että kun yritys panostaa strategiseen suunnitteluun, siitä seuraa hyviä asioita.

Lainsäädäntö

Suomessa on aika luopua perintö- ja lahjaverosta yritysten jatkuvuustilanteissa kaiken kokoisissa yrityksissä. Perheyrietysten

omistajanvaihdoshuolet ovat erilaisia kuin muiden ja tämä tulee huomioida edistämistyössä ja yrittäjyyspolitiikassa. Pienten perheyritysten sukupolvenvaihdokset on kohtuullisen hyvin turvattu säädosympäristön puolesta verohuojennuksilla. Keskisuuret ja suuret perheyritykset ovat erilaisessa tilanteessa ja huomattavasti haastavammassa tilanteessa. Kuitenkin yhteiskunta tarvitsisi kipeästi lisää myös keskisuuria yrityksiä (Mittelstand-yrityksiä), jotka ovat suomalaisten omistuksessa. Perheyritykset ovat kaikkein potentiaalisimpia siirtymään Mittelstand-kokoluokkaan, mikäli ne voisivat nykyistä enemmän käyttää verotukseen meneviä veroja kehittämiseen (ks. myös Huovinen 2021). On sääli, mikäli perheet joutuvat myymään yrityksen pääomasijoittajille ja muille ulkopuolisille verotuksen vuoksi. Kuitenkin perheyritykset sitoutuvat pitkäjänteisesti yritysten kehittämiseen. Tämänkin tutkimuksen aineisto vahvistaa, että sukupolvenvaihdosta suunnittelevissa yrityksissä panostetaan sekä uuden kehittämiseen että olemassa olevan kehittämiseen ja mitä useampi sukupolvi yrityksessä on menossa, sitä enemmän kehittämiseen panostetaan ja tämä on aina yhteydessä myös yrityksen kasvuun. Onkin korkea aika Suomessa luopua perintö- ja lahjaverosta yritysten jatkuvuustilanteissa. On myös muistettava, että tässäkin tutkimusaineistossa jo 2–20 työntekijän yritysten tyypillisin tulevaisuuden näkymä on myydä yritys perheen ulkopuoliselle. Tästäkin näkökulmasta on mahdollistettava niille perheille, jotka haluavat pitää yrityksen myös tulevien sukupolvien omistuksessa, jouheva polku. Kuten edellä todettiin, sukupolvenvaihdostilanteissa veroihin käytetyt rahat ovat pois yrityksen kehittämisinvestoinneista. (Varamäki ym., 2021).

LÄHTEET

Carlock, R. & Ward, J (2001). *Strategic planning for the family business – Parallel planning to unify the family and business*. Palgrave.

European Commission (2009). *Overview of family-business-relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies*. European Commission, Directorate-General for Enterprise and Industry.

Heinonen, J. & Toivonen, J. (2003). *Perheyrietykset suomalaisessa yhteiskunnassa. Quo Vadis, suomalainen perheyrietytys*. Turun kauppa- korkeakoulu, PK-instituutti.

Hiebl, M.R.W. (2013). Risk Aversion in Family Firms: What do we really know? *The Journal of Risk Finance*, 14(1), 49–70.

Huovinen, J. (2021). *Katsaus moninkertaiseen yrittäjyyteen ja Suomen "Mittelstand"- yrityksiin*. Elinkeinoelämän keskusliitto. <https://ek.fi/wp-content/uploads/2021/06/Kasvuyrittajyysskatsaus-ja-Pk-Pulssi-2021.pdf>

Kauppa- ja teollisuusministeriö (2005). *Perheyrietytys. Perheyrietykset jatkuvuuden, uusiutumisen ja kasvuhakuisuuden moottorina*. (KTM julkaisuja 16/2005). Kauppa- ja teollisuusministeriö.

Moreno-Menéndez, A.M. & Casillas, J.C. (2021). How do family businesses grow? Differences in growth patterns between family and non-family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 12 (3), 100420. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100420>

Perheyrietytysten liitto (2017). *Family Businesses in Finland*. <https://issuu.com/perheyrietytys/docs/familybusinessinfinland2014-web>

Saridakis, G., Lai, Y., Muñoz Torres, R.I. & Mohammed, A-M. (2018). Actual and intended growth in family firms and non-family-owned firms: are they different? *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5 (1), 2–21.

Sipilä, J., Aminoff, P. Aho, K.J., Hasu, J., Ikaheimo, J., Lounasmeri, S. & Mäkynen, J. (2021). Visio 2030. *Kohti vastuullista ja osaavaa omistajayhteiskuntaa*. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:15). Työ- ja elinkeinoministeriö.

Sorama, K., Varamäki, E. Joensuu, S., Viljamaa, A., Laitinen, E.K., Peittäjä, E., Länsiluoto, A., Heikkilä, T. & Vuorinen, T. (2015). *Mistä tunnet sä kasvajan - seurantatutkimus eteläpohjalaisista kasvuyrityksistä*. (Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 20). Seinäjoen ammattikorkeakoulu.

Tagiuri, R. & Davis, J. (1982). *The Influence of Life Stages on Father-Son Work Relationships in Family Companies*. Unpublished manuscript, Graduate School of Business Administration, University of Southern California.

Tourunen, K. (2009). *Perheytyykset kansantaloudessa. Yritysten omistus, toiminnan laajuus ja kannattavuus Suomessa 2000-luvun alussa*. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 53/2009). Työ- ja elinkeinoministeriö.

Työvoimatutkimus (2020). Tilastokeskus. https://www.stat.fi/til/tyti/2020/13/tyti_2020_13_2021-03-04_tau_008_fi.html

Varamäki, E., Tall, J., Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A., & Katajavirta, M. (2021). *Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2021*. Ov-foorumi. https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2021/11/ov_barometri2021-1.pdf

Voss, G. B., & Voss, Z. G. (2013). Strategic ambidexterity in small and medium-sized enterprises: Implementing exploration and exploitation in product and market domains. *Organization Science*, 24 (5), 1459–1477. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0790>

LIITE. TULOKSET MAAKUNNITTAIN PERHEYRITYSTEN OSALTA

Taulukko 1. Perheyrietykset maakunnittain.

Yrityksen kotimaakunta	lkm	%
Etelä-Karjala	25	2 %
Etelä-Pohjanmaa	136	11 %
Etelä-Savo	56	5 %
Kainuu	37	3 %
Kanta-Häme	30	2 %
Keski-Pohjanmaa	31	3 %
Keski-Suomi	37	3 %
Kymenlaakso	28	2 %
Lappi	43	3 %
Pirkanmaa	182	15 %
Pohjanmaa	18	1 %
Pohjois-Karjala	15	1 %
Pohjois-Pohjanmaa	97	8 %
Pohjois-Savo	30	2 %
Päijät-Häme	67	5 %
Satakunta	62	5 %
Uusimaa	253	21 %
Varsinais-Suomi	83	7 %
Yhteensä	1230	100 %

Taulukko 2. Vastaajien ikä.

Yrityksen kotimaakunta	Vastaajan ikä			
	alle 45 v. (n=133)	45-54 v. (n=276)	55-64 v. (n=515)	65 v. tai yli (n=299)
Etelä-Karjala	20 %	8 %	36 %	36 %
Etelä-Pohjanmaa	15 %	20 %	46 %	19 %
Etelä-Savo	4 %	21 %	50 %	25 %
Kainuu	8 %	38 %	32 %	22 %
Kanta-Häme	7 %	17 %	47 %	30 %
Keski-Pohjanmaa	17 %	30 %	30 %	23 %
Keski-Suomi	5 %	11 %	49 %	35 %
Kymenlaakso	7 %	15 %	56 %	22 %
Lappi	7 %	10 %	60 %	24 %
Pirkanmaa	9 %	28 %	41 %	22 %
Pohjanmaa	6 %	22 %	39 %	33 %
Pohjois-Karjala	7 %	7 %	53 %	33 %
Pohjois-Pohjanmaa	13 %	19 %	40 %	28 %
Pohjois-Savo	13 %	20 %	43 %	23 %
Päijät-Häme	10 %	31 %	39 %	19 %
Satakunta	11 %	18 %	40 %	31 %
Uusimaa	11 %	23 %	41 %	25 %
Varsinais-Suomi	12 %	32 %	33 %	22 %
Yhteensä	11 %	23 %	42 %	24 %

Taulukko 3. Vastaajan sukupuoli.

Yrityksen kotimaakunta	Nainen (n=327)	Mies (n=891)
Etelä-Karjala	25 %	75 %
Etelä-Pohjanmaa	19 %	81 %
Etelä-Savo	29 %	71 %
Kainuu	26 %	74 %
Kanta-Häme	30 %	70 %
Keski-Pohjanmaa	19 %	81 %
Keski-Suomi	19 %	81 %
Kymenlaakso	18 %	82 %
Lappi	26 %	74 %
Pirkanmaa	25 %	75 %
Pohjanmaa	33 %	67 %
Pohjois-Karjala	33 %	67 %
Pohjois-Pohjanmaa	39 %	61 %
Pohjois-Savo	30 %	70 %
Päijät-Häme	24 %	76 %
Satakunta	21 %	79 %
Uusimaa	30 %	70 %
Varsinais-Suomi	31 %	69 %
Yhteensä	27 %	73 %

Taulukko 4. Vastaajan koulutustausta.

Yrityksen kotimaakunta	Vastaajan koulutus			
	Kansakoulu/keskikoulu/peruskoulu (n=85)	Lukio/ylioppilastutkinto (n=73)	Ammattillinen tutkinto (n=460)	Yliopisto, korkeakoulu tai amk (n=607)
Etelä-Karjala	0 %	0 %	44 %	56 %
Etelä-Pohjanmaa	10 %	7 %	36 %	48 %
Etelä-Savo	7 %	5 %	39 %	48 %
Kainuu	14 %	6 %	29 %	51 %
Kanta-Häme	7 %	10%	52%	31%
Keski-Pohjanmaa	6 %	16 %	42 %	35 %
Keski-Suomi	11 %	8 %	27 %	54 %
Kymenlaakso	15 %	11 %	56 %	19 %
Lappi	12 %	9 %	51 %	28 %
Pirkanmaa	6 %	5 %	37 %	52 %
Pohjanmaa	11 %	0 %	44 %	44 %
Pohjois-Karjala	33 %	0 %	33 %	33 %
Pohjois-Pohjanmaa	6 %	2 %	49 %	42 %
Pohjois-Savo	3 %	3 %	63 %	30 %
Päijät-Häme	3 %	9 %	46 %	42 %
Satakunta	10 %	6 %	39 %	45 %
Uusimaa	4 %	6 %	28 %	63 %
Varsinais-Suomi	5 %	6 %	25 %	64 %
Yhteensä	7 %	6 %	38 %	50 %

Taulukko 5. Yrittäjäksi ryhtymisen tapa.

Yrityksen kotimaakunta	Olen perustanut nykyisen yrityksen (n=708)	Olen ostanut nykyisen yrityksen tai sen liiketoiminnan (n=136)	Olen jatkanut sukupolvenvaihdoksen kautta nykyistä yritystä (n=285)
Etelä-Karjala	56%	12%	32%
Etelä-Pohjanmaa	59%	7%	34%
Etelä-Savo	66%	13%	21%
Kainuu	37%	23%	40%
Kanta-Häme	53%	13%	33%
Keski-Pohjanmaa	52%	7%	41%
Keski-Suomi	69%	9%	23%
Kymenlaakso	69%	4%	27%
Lappi	59%	20%	22%
Pirkanmaa	70%	10%	19%
Pohjanmaa	65%	0%	35%
Pohjois-Karjala	67%	7%	27%
Pohjois-Pohjanmaa	69%	15%	16%
Pohjois-Savo	54%	18%	29%
Päijät-Häme	69%	16%	15%
Satakunta	54%	11%	35%
Uusimaa	63%	14%	23%
Varsinais-Suomi	62%	11%	27%
Yhteensä	63%	12%	25%

Taulukko 6. Sarja- ja portfolioyrittäjyys.

Yrityksen kotimaakunta	Oletteko yrittäjäuranne aikana olleet jossain vaiheessa tai oletteko parhaillaan yrittäjänä tai enemmistöomistajana useammassa kuin yhdessä yrityksessä?	
	Kyllä (n=504)	Ei (n=628)
Etelä-Karjala	40%	60%
Etelä-Pohjanmaa	45%	55%
Etelä-Savo	43%	57%
Kainuu	37%	63%
Kanta-Häme	30%	70%
Keski-Pohjanmaa	34%	66%
Keski-Suomi	51%	49%
Kymenlaakso	38%	62%
Lappi	46%	54%
Pirkanmaa	44%	56%
Pohjanmaa	35%	65%
Pohjois-Karjala	40%	60%
Pohjois-Pohjanmaa	50%	50%
Pohjois-Savo	34%	66%
Päijät-Häme	50%	50%
Satakunta	60%	40%
Uusimaa	42%	58%
Varsinais-Suomi	51%	49%
Yhteensä	45%	55%

Taulukko 7. Yrityksen toimiala.

Yrityksen kotimaakunta	Teollisuus (n=230)	Rakentaminen (n=138)	Muut palvelut (n=383)	Asiantuntijapalvelut (n=231)	Kauppa (n=208)
Etelä-Karjala	40%	16%	16%	20%	8%
Etelä-Pohjanmaa	32%	15%	27%	11%	15%
Etelä-Savo	19%	13%	43%	17%	8%
Kainuu	12%	12%	44%	6%	26%
Kanta-Häme	43%	0%	27%	13%	17%
Keski-Pohjanmaa	15%	11%	59%	11%	4%
Keski-Suomi	8%	14%	36%	22%	19%
Kymenlaakso	0%	12%	27%	42%	19%
Lappi	5%	5%	61%	7%	22%
Pirkanmaa	25%	10%	21%	26%	18%
Pohjanmaa	35%	0%	24%	29%	12%
Pohjois-Karjala	7%	7%	47%	7%	33%
Pohjois-Pohjanmaa	20%	14%	40%	12%	14%
Pohjois-Savo	7%	18%	50%	14%	11%
Päijät-Häme	11%	17%	42%	17%	14%
Satakunta	32%	12%	28%	13%	15%
Uusimaa	12%	10%	27%	26%	24%
Varsinais-Suomi	18%	13%	30%	25%	15%
Yhteensä	19%	12%	32%	19%	17%

Taulukko 8. Yrityksen työntekijämäärä.

Yrityksen kotimaakunta	Työntekijämäärä				
	1 (n=272)	2-4 (n=383)	5-10 (n=267)	11-20 (n=124)	yli 20 (n=179)
Etelä-Karjala	8%	28%	44%	12%	8%
Etelä-Pohjanmaa	13%	37%	26%	9%	15%
Etelä-Savo	18%	38%	25%	11%	9%
Kainuu	5%	38%	32%	8%	16%
Kanta-Häme	23%	17%	27%	13%	20%
Keski-Pohjanmaa	23%	26%	16%	32%	3%
Keski-Suomi	19%	30%	32%	3%	16%
Kymenlaakso	36%	32%	18%	4%	11%
Lappi	19%	35%	16%	16%	14%
Pirkanmaa	27%	32%	16%	12%	12%
Pohjanmaa	22%	28%	17%	11%	22%
Pohjois-Karjala	20%	33%	27%	0%	20%
Pohjois-Pohjanmaa	21%	38%	23%	9%	9%
Pohjois-Savo	28%	38%	17%	10%	7%
Päijät-Häme	28%	28%	21%	10%	12%
Satakunta	24%	15%	19%	10%	32%
Uusimaa	25%	29%	20%	8%	17%
Varsinais-Suomi	24%	29%	20%	10%	17%
Yhteensä	22%	31%	22%	10%	15%

Taulukko 9. Yrityksen sijainti (p<0,001).

Yrityksen kotimaakunta	Kaupunkimainen kunta (n=756)	Taajaan asuttu kunta (n=239)	Maaseutumainen kunta (n=198)
Etelä-Karjala	88%	0%	12%
Etelä-Pohjanmaa	28%	54%	18%
Etelä-Savo	58%	10%	33%
Kainuu	49%	22%	30%
Kanta-Häme	54%	21%	25%
Keski-Pohjanmaa	50%	0%	50%
Keski-Suomi	34%	29%	37%
Kymenlaakso	96%	0%	4%
Lappi	52%	12%	36%
Pirkanmaa	71%	17%	12%
Pohjanmaa	47%	29%	24%
Pohjois-Karjala	47%	20%	33%
Pohjois-Pohjanmaa	59%	20%	21%
Pohjois-Savo	52%	24%	24%
Päijät-Häme	70%	20%	9%
Satakunta	62%	18%	20%
Uusimaa	90%	7%	4%
Varsinais-Suomi	56%	34%	10%
Yhteensä	63%	20%	17%

Taulukko 10. Omistusjärjestelyt viimeisen 12 kk:n aikana.

Yrityksen kotimaakunta	Onko edellisen 12 kk:n aikana toteutettu omistajanvaihdoksia tai omistusjärjestelyjä?				
	Yrityksen pääomistaja on vaihtunut (n=57)	Yrityksen vähemmistöomistaja(t) on vaihtunut (n=71)	Yrityksemme on ostanut uutta liiketoimintaa tai toisen yrityksen (n=31)	Yrityksestämme on myyty osa pois (n=34)	Emme ole toteuttaneet viimeisen vuoden aikana omistusjärjestelyjä (n=1049)
Etelä-Karjala	0%	0%	8%	0%	92%
Etelä-Pohjanmaa	8%	7%	3%	2%	82%
Etelä-Savo	9%	11%	7%	0%	78%
Kainuu	8%	14%	0%	3%	78%
Kanta-Häme	3%	3%	0%	3%	90%
Keski-Pohjanmaa	3%	3%	0%	0%	94%
Keski-Suomi	5%	5%	5%	3%	86%
Kymenlaakso	4%	0%	0%	0%	96%
Lappi	2%	2%	5%	5%	90%
Pirkanmaa	4%	4%	2%	2%	90%
Pohjanmaa	6%	0%	0%	6%	94%
Pohjois-Karjala	0%	0%	0%	7%	93%
Pohjois-Pohjanmaa	9%	7%	0%	2%	81%
Pohjois-Savo	0%	7%	3%	3%	86%
Päijät-Häme	3%	1%	3%	4%	88%
Satakunta	5%	6%	3%	5%	81%
Uusimaa	3%	7%	2%	4%	86%
Varsinais-Suomi	2%	6%	5%	1%	86%
Yhteensä	5%	6%	3%	3%	86%

Taulukko 11. Yrittäjän ikä.

Yrityksen kotimaakunta	Oletteko itse omistajayrittäjänä tai onko yrityksen pääomistaja 55 v. tai alle tai yli 55 v.?	
	55 v. tai alle (n=504)	yli 55 v. (n=726)
Etelä-Karjala	44%	56%
Etelä-Pohjanmaa	40%	60%
Etelä-Savo	29%	71%
Kainuu	54%	46%
Kanta-Häme	30%	70%
Keski-Pohjanmaa	58%	42%
Keski-Suomi	30%	70%
Kymenlaakso	54%	46%
Lappi	33%	67%
Pirkanmaa	44%	56%
Pohjanmaa	28%	72%
Pohjois-Karjala	20%	80%
Pohjois-Pohjanmaa	44%	56%
Pohjois-Savo	40%	60%
Päijät-Häme	46%	54%
Satakunta	34%	66%
Uusimaa	41%	59%
Varsinais-Suomi	45%	55%
Yhteensä	41%	59%

Taulukko 12. Suunniteltu luopumisen ajankohta.

Yrityksen kotimaakunta	Minkä ajattelette olevan ajankohdan, kun luovutte tai pääomistaja aikoo luopua päävastuusta yrityksessänne?			
	v. 2021 - 2024 (n=399)	v. 2025 - 2028 (n=225)	v. 2029 - 2032 (n=68)	myöhemmin (n=26)
Etelä-Karjala	93%	7%	0%	0%
Etelä-Pohjanmaa	56%	34%	6%	4%
Etelä-Savo	54%	28%	15%	3%
Kainuu	53%	29%	6%	12%
Kanta-Häme	67%	29%	0%	5%
Keski-Pohjanmaa	46%	38%	8%	8%
Keski-Suomi	73%	15%	12%	0%
Kymenlaakso	100%	0%	0%	0%
Lappi	62%	28%	3%	7%
Pirkanmaa	50%	35%	13%	2%
Pohjanmaa	38%	38%	15%	8%
Pohjois-Karjala	58%	25%	17%	0%
Pohjois-Pohjanmaa	56%	33%	7%	4%
Pohjois-Savo	50%	39%	11%	0%
Päijät-Häme	67%	25%	8%	0%
Satakunta	57%	35%	3%	5%
Uusimaa	46%	35%	14%	5%
Varsinais-Suomi	58%	31%	7%	4%
Yhteensä	56%	31%	9%	4%

Taulukko 13. Koronapandemian vaikutus luopumisajankohtaan.

Yrityksen kotimaakunta	Onko koronapandemia vaikuttanut suunniteltuun luopumisajankohtaan?		
	Ei ole vaikuttanut (n=574)	Kyllä, luopumisajankohta on aikaistunut (n=70)	Kyllä, luopumisajankohta on siirtynyt myöhemmäksi (n=77)
Etelä-Karjala	64%	29%	7%
Etelä-Pohjanmaa	85%	9%	6%
Etelä-Savo	93%	3%	5%
Kainuu	71%	18%	12%
Kanta-Häme	76%	14%	10%
Keski-Pohjanmaa	85%	8%	8%
Keski-Suomi	81%	4%	15%
Kymenlaakso	69%	23%	8%
Lappi	76%	10%	14%
Pirkanmaa	81%	11%	8%
Pohjanmaa	92%	0%	8%
Pohjois-Karjala	67%	17%	17%
Pohjois-Pohjanmaa	70%	11%	19%
Pohjois-Savo	61%	22%	17%
Päijät-Häme	81%	14%	6%
Satakunta	77%	8%	15%
Uusimaa	82%	6%	11%
Varsinais-Suomi	78%	9%	13%
Yhteensä	80%	10%	11%

Taulukko 14. Toiveet lasten jatkamisen suhteen.

Yrityksen kotimaakunta	Mitkä ovat omat toiveenne lastenne ja yrityksenne jatkamisen suhteen?		
	En halua lasten jatkavan yritystoimintaani (n=168)	Lapset saavat vapaasti päättää, haluavatko jatkaa yritystoimintaani vai ei (n=404)	Haluaisin lasten jatkavan yritystoimintaani (n=118)
Etelä-Karjala	25%	58%	17%
Etelä-Pohjanmaa	26%	62%	12%
Etelä-Savo	34%	55%	11%
Kainuu	19%	56%	25%
Kanta-Häme	22%	56%	22%
Keski-Pohjanmaa	33%	42%	25%
Keski-Suomi	12%	68%	20%
Kymenlaakso	23%	62%	15%
Lappi	25%	57%	18%
Pirkanmaa	21%	59%	20%
Pohjanmaa	31%	54%	15%
Pohjois-Karjala	33%	58%	8%
Pohjois-Pohjanmaa	35%	51%	14%
Pohjois-Savo	13%	75%	13%
Päijät-Häme	24%	65%	12%
Satakunta	29%	53%	18%
Uusimaa	21%	62%	16%
Varsinais-Suomi	26%	58%	16%
Yhteensä	25%	59%	16%

Taulukko 15. Yrityksen tulevaisuuden näkymä.

Yrityksen kotimaakunta	Minkä ajattelette yrityksenne tulevaisuuden olevan, kun itse luovutte tai pääomistaja luopuu päävastuusta yrityksessänne?			
	Sukupolvenvaihdos perheen sisällä (n=223)	Muut omistajat jatkavat liiketoimintaa (n=53)	Yritys myydään ulkopuoliselle (n=275)	Yrityksen toiminta loppuu (n=161)
Etelä-Karjala	21%	14%	43%	21%
Etelä-Pohjanmaa	33%	4%	36%	28%
Etelä-Savo	32%	5%	32%	32%
Kainuu	35%	6%	41%	18%
Kanta-Häme	24%	14%	29%	33%
Keski-Pohjanmaa	62%	0%	23%	15%
Keski-Suomi	33%	8%	46%	13%
Kymenlaakso	23%	0%	31%	46%
Lappi	32%	4%	54%	11%
Pirkanmaa	31%	8%	29%	31%
Pohjanmaa	46%	0%	23%	31%
Pohjois-Karjala	27%	9%	45%	18%
Pohjois-Pohjanmaa	17%	12%	54%	17%
Pohjois-Savo	35%	0%	59%	6%
Päijät-Häme	19%	11%	50%	19%
Satakunta	49%	5%	34%	12%
Uusimaa	34%	8%	39%	20%
Varsinais-Suomi	24%	15%	37%	24%
Yhteensä	31%	7%	39%	23%

Taulukko 16. Koronapandemian vaikutus yrityksen tulevaisuuden näkymiin.

Yrityksen kotimaakunta	Onko koronapandemia vaikuttanut yrityksenne jatkuvuusnäkymiin? (asteikko 1-5, 1=erittäin negatiivisesti - 5=erittäin positiivisesti)	
	N	ka.
Etelä-Karjala	14	2,79
Etelä-Pohjanmaa	81	3,04
Etelä-Savo	40	2,98
Kainuu	17	2,88
Kanta-Häme	21	3,10
Keski-Pohjanmaa	13	3,00
Keski-Suomi	26	3,04
Kymenlaakso	12	3,00
Lappi	29	2,90
Pirkanmaa	102	3,05
Pohjanmaa	13	2,85
Pohjois-Karjala	12	3,25
Pohjois-Pohjanmaa	53	2,92
Pohjois-Savo	18	3,00
Päijät-Häme	35	2,83
Satakunta	41	2,76
Uusimaa	149	2,96
Varsinais-Suomi	46	2,80
Yhteensä	722	2,96

Taulukko 17. Koetut haasteet tulevassa omistajanvaihdoksessa.

Yrityksen kotimaakunta	n	Yrityksen	Yritys-	Perintö-	Muu	Arvon-	Kaupp-	Yrityksestä	Osaamisen	Omien	Oma	
		laitta-	kaupan/	ja	verotus	määri-	kirjojen	luopu-	siirtäminen	lasten	tietämys	
		minen	omistajan-	lahja-	verotus	tyksen	ja muu ns.	misen	Jatkajalle/	tasa-	asiasta	
		myynti-	vaihdoksen	verotus	vaikuu	vaikuu	paperisota	henkinen	ostajalle	puolinen	kohtelu	ka.
		kuntoon	rahoitus	ka.	ka.	ka.	ka.	vaikuu	ka.	ka.	ka.	ka.
Etelä-Karjala	9	2,1	3,4	2,6	2,9	2,4	2,1	2,1	2,8	2,2	2,3	
Etelä-Pohjanmaa	53	2,2	3,1	2,6	2,8	2,7	2,1	2,6	2,7	2,1	2,4	
Etelä-Savo	22	1,9	2,5	2,5	2,7	2,4	2,3	2,1	2,3	1,7	2,3	
Kainuu	12	2,3	3,1	2,5	2,3	3,0	2,3	2,2	2,6	1,6	2,5	
Kanta-Häme	11	2,0	2,9	2,9	2,5	3,2	2,1	2,9	3,0	2,6	2,8	
Keski-Pohjanmaa	11	2,2	2,6	3,5	3,4	2,5	2,0	2,2	2,0	1,7	2,4	
Keski-Suomi	19	2,7	3,4	2,7	2,7	3,5	2,2	2,5	3,1	2,1	2,6	
Kymenlaakso	7	3,1	2,7	2,1	2,4	2,9	2,1	2,1	2,7	2,6	3,0	
Lappi	23	2,2	3,0	2,7	2,8	2,9	2,3	2,1	2,8	2,2	2,5	
Pirkanmaa	61	2,2	2,7	2,8	3,0	3,0	2,3	2,6	2,9	2,5	2,5	
Pohjanmaa	9	1,9	3,0	3,6	3,9	2,9	2,0	2,0	2,6	1,9	2,0	
Pohjois-Karjala	8	2,8	3,1	2,9	2,8	3,4	3,1	3,0	2,5	2,1	2,9	
Pohjois-Pohjanmaa	34	2,8	3,1	2,6	2,9	3,5	2,6	2,6	2,7	1,9	2,6	
Pohjois-Savo	15	2,5	3,5	2,9	3,3	3,6	3,0	2,4	2,7	2,3	3,0	
Päijät-Häme	23	2,8	2,7	2,6	2,7	3,1	2,0	1,7	2,3	1,9	2,3	
Satakunta	33	2,5	3,0	3,2	3,1	2,9	1,9	2,6	2,6	2,0	2,4	
Uusimaa	103	2,5	3,0	3,1	3,2	3,0	2,4	2,4	2,8	2,3	2,8	
Varsinais-Suomi	27	2,0	2,8	2,6	2,8	2,7	2,4	2,1	2,6	2,0	2,4	
Yhteensä	473	2,4	3,0	2,8	3,0	3,0	2,3	2,4	2,7	2,1	2,5	
	p	0,026	0,285	0,398	0,208	0,012	0,221	0,140	0,362	0,658	0,427	

Taulukko 18. Ulkopuolisen asiantuntija-avun tarve. (p=0,020)

Yrityksen kotimaakunta	Missä määrin arvioitte yrityksenne tarvitsevan ulkopuolista asiantuntija-apua omistajanvaihdosasioissa tällä hetkellä tai lähitulevaisuudessa? (asteikko 1-5, 1=ei lainkaan - 5=merkittävässä määrin)	
	N	ka.
Etelä-Karjala	9	4,33
Etelä-Pohjanmaa	55	3,38
Etelä-Savo	23	3,30
Kainuu	12	3,92
Kanta-Häme	11	3,91
Keski-Pohjanmaa	11	3,91
Keski-Suomi	19	3,95
Kymenlaakso	7	4,00
Lappi	24	3,96
Pirkanmaa	62	3,55
Pohjanmaa	9	4,00
Pohjois-Karjala	8	4,50
Pohjois-Pohjanmaa	36	3,83
Pohjois-Savo	16	4,00
Päijät-Häme	24	3,71
Satakunta	34	3,47
Uusimaa	105	3,47
Varsinais-Suomi	27	3,19
Yhteensä	492	3,62

Taulukko 19. Kiinnostus ostaa yritys tai liiketoimintaa.

Yrityksen kotimaakunta	Oletteko kiinnostunut ostamaan yrityksen tai liiketoimintaa? (asteikko 1-5, 1=en lainkaan kiinnostunut - 5=erittäin kiinnostunut)	
	N	ka.
Etelä-Karjala	11	2,55
Etelä-Pohjanmaa	53	2,64
Etelä-Savo	16	2,44
Kainuu	20	2,00
Kanta-Häme	9	2,67
Keski-Pohjanmaa	18	2,00
Keski-Suomi	11	2,91
Kymenlaakso	15	2,47
Lappi	14	2,79
Pirkanmaa	80	2,29
Pohjanmaa	5	2,20
Pohjois-Karjala	3	1,00
Pohjois-Pohjanmaa	42	2,21
Pohjois-Savo	12	2,17
Päijät-Häme	31	2,42
Satakunta	21	2,86
Uusimaa	103	2,25
Varsinais-Suomi	37	3,00
Yhteensä	501	2,41

Taulukko 20. Kiinnostus myydä yritys tai sen liiketoimintaa.

Yrityksen kotimaakunta	Oletteko kiinnostunut myymään oman yrityksenne tai sen liiketoimintaa? (asteikko 1-5, 1=en lainkaan kiinnostunut - 5=erittäin kiinnostunut)	
	N	ka.
Etelä-Karjala	11	3,00
Etelä-Pohjanmaa	54	2,96
Etelä-Savo	15	3,07
Kainuu	20	3,20
Kanta-Häme	9	2,44
Keski-Pohjanmaa	18	3,11
Keski-Suomi	11	3,00
Kymenlaakso	15	2,73
Lappi	14	3,64
Pirkanmaa	80	2,43
Pohjanmaa	5	3,20
Pohjois-Karjala	3	3,33
Pohjois-Pohjanmaa	43	3,05
Pohjois-Savo	12	2,75
Päijät-Häme	31	2,87
Satakunta	21	3,14
Uusimaa	104	2,91
Varsinais-Suomi	37	2,73
Yhteensä	503	2,88

Taulukko 21. Kokemus yrityksen tai liiketoiminnan ostamisesta.

Yrityksen kotimaakunta	Onko teillä aikaisempaa kokemusta yrityksen tai liiketoiminnan ostamisesta?	
	Kyllä (n=424)	Ei (n=155)
Etelä-Karjala	36%	64%
Etelä-Pohjanmaa	39%	61%
Etelä-Savo	41%	59%
Kainuu	41%	59%
Kanta-Häme	27%	73%
Keski-Pohjanmaa	23%	77%
Keski-Suomi	32%	68%
Kymenlaakso	18%	82%
Lappi	33%	67%
Pirkanmaa	35%	65%
Pohjanmaa	33%	67%
Pohjois-Karjala	27%	73%
Pohjois-Pohjanmaa	28%	72%
Pohjois-Savo	30%	70%
Päijät-Häme	33%	67%
Satakunta	44%	56%
Uusimaa	39%	61%
Varsinais-Suomi	25%	75%
Yhteensä	35%	65%

Taulukko 22. Aiemman yritysoston onnistuminen.

Yrityksen kotimaakunta	Kuinka onnistuneena pidätte viimeisintä toteuttamaanne yritysostoa?					
	n	erittäin epäonnistunut	epäonnistunut	en osaa sanoa	onnistunut	erittäin onnistunut
Etelä-Karjala	9	0%	11%	0%	89%	0%
Etelä-Pohjanmaa	53	4%	2%	8%	55%	32%
Etelä-Savo	23	0%	13%	9%	39%	39%
Kainuu	15	7%	0%	7%	73%	13%
Kanta-Häme	8	0%	0%	0%	63%	38%
Keski-Pohjanmaa	7	29%	0%	14%	29%	29%
Keski-Suomi	12	0%	8%	17%	33%	42%
Kymenlaakso	5	0%	0%	20%	60%	20%
Lappi	13	8%	8%	0%	54%	31%
Pirkanmaa	64	6%	14%	9%	48%	22%
Pohjanmaa	6	0%	0%	0%	100%	0%
Pohjois-Karjala	4	0%	0%	0%	75%	25%
Pohjois-Pohjanmaa	27	4%	7%	4%	59%	26%
Pohjois-Savo	9	0%	0%	22%	56%	22%
Päijät-Häme	22	9%	0%	14%	45%	32%
Satakunta	27	7%	11%	11%	48%	22%
Uusimaa	98	0%	7%	17%	52%	23%
Varsinais-Suomi	21	10%	10%	10%	48%	24%
Yhteensä	423	4%	7%	11%	53%	26%

Taulukko 23. Aiempi kokemus yrityksen tai liiketoiminnan myymisestä.

Yrityksen kotimaakunta	Onko teillä aikaisempaa kokemusta yrityksen tai liiketoiminnan myymisestä?	
	Kyllä (n=285)	Ei (n=943)
Etelä-Karjala	28%	72%
Etelä-Pohjanmaa	22%	78%
Etelä-Savo	21%	79%
Kainuu	22%	78%
Kanta-Häme	23%	77%
Keski-Pohjanmaa	16%	84%
Keski-Suomi	22%	78%
Kymenlaakso	18%	82%
Lappi	21%	79%
Pirkanmaa	26%	74%
Pohjanmaa	17%	83%
Pohjois-Karjala	20%	80%
Pohjois-Pohjanmaa	28%	72%
Pohjois-Savo	10%	90%
Päijät-Häme	24%	76%
Satakunta	24%	76%
Uusimaa	27%	73%
Varsinais-Suomi	16%	84%
Yhteensä	23%	77%

Taulukko 24. Aiemman yrityksen myynnin onnistuminen.

Yrityksen kotimaakunta	n	Kuinka onnistuneena pidätte viimeisintä toteuttamaanne yrityksen myyntiä?				
		erittäin epäonnistunut	epäonnistunut	en osaa sanoa	onnistunut	erittäin onnistunut
Etelä-Karjala	7	0%	0%	43%	14%	43%
Etelä-Pohjanmaa	30	7%	3%	10%	57%	23%
Etelä-Savo	12	8%	0%	17%	58%	17%
Kainuu	8	0%	13%	0%	50%	38%
Kanta-Häme	7	14%	14%	14%	57%	0%
Keski-Pohjanmaa	5	0%	20%	0%	60%	20%
Keski-Suomi	8	13%	0%	13%	25%	50%
Kymenlaakso	4	0%	0%	0%	100%	0%
Lappi	9	0%	11%	22%	33%	33%
Pirkanmaa	47	6%	15%	15%	47%	17%
Pohjanmaa	3	0%	0%	0%	100%	0%
Pohjois-Karjala	3	0%	0%	0%	67%	33%
Pohjois-Pohjanmaa	27	4%	7%	7%	59%	22%
Pohjois-Savo	3	0%	0%	0%	0%	100%
Päijät-Häme	16	6%	0%	13%	75%	6%
Satakunta	15	0%	13%	20%	40%	27%
Uusimaa	66	6%	0%	8%	55%	32%
Varsinais-Suomi	13	0%	8%	0%	62%	31%
Yhteensä	283	5%	6%	11%	53%	25%

Taulukko 25. Yllätykseen varautuminen.

Yrityksen kotimaakunta	Jos joutuisitte kokonaan luopumaan roolistanne yrityksen omistajana/ johtajana odottamatta ja äkillisesti juuri nyt, vaikkapa onnettomuuden tai vakavan sairauden takia, kuinka hyvin arvioitte yrityksenne toiminnan jatkuvan? (asteikko 1-5, 1=toiminnan jatkamisessa ei olisi lainkaan ongelmia - 5=toiminnan jatkamisessa olisi merkittäviä ongelmia)	
	N	ka.
Etelä-Karjala	25	3,60
Etelä-Pohjanmaa	135	3,47
Etelä-Savo	55	3,47
Kainuu	37	3,27
Kanta-Häme	29	3,55
Keski-Pohjanmaa	31	3,23
Keski-Suomi	37	3,57
Kymenlaakso	28	3,82
Lappi	43	3,33
Pirkanmaa	180	3,59
Pohjanmaa	18	3,89
Pohjois-Karjala	15	2,93
Pohjois-Pohjanmaa	95	3,62
Pohjois-Savo	30	3,30
Päijät-Häme	66	3,65
Satakunta	62	3,26
Uusimaa	252	3,42
Varsinais-Suomi	82	3,63
Yhteensä	1220	3,49

Taulukko 26. Yrityksen kasvutavoitteet.

Yrityksen kotimaakunta	n	Miten kuvaisitte osuvimmin yrityksen tulevia kasvutavoitteita?			
		Yritys on voimakkaasti kasvuhakuinen (liikevaihdon kasvutavoite väh. 30 %/vuosi)	Yritys tavoittelee kohtalaista kasvua (liikevaihdon kasvutavoite väh. 10 %/vuosi)	Tavoitteena on säilyttää nykyinen markkina-asema (liikevaihdon vuosittainen kasvu joitakin prosentteja)	Yrityksellä ei ole kasvutavoitteita
Etelä-Karjala	24	4%	50%	33%	13%
Etelä-Pohjanmaa	136	7%	40%	36%	17%
Etelä-Savo	55	5%	33%	49%	13%
Kainuu	37	8%	43%	32%	16%
Kanta-Häme	30	10%	47%	27%	17%
Keski-Pohjanmaa	31	6%	29%	58%	6%
Keski-Suomi	36	11%	28%	56%	6%
Kymenlaakso	28	7%	21%	54%	18%
Lappi	42	7%	43%	48%	2%
Pirkanmaa	180	11%	38%	37%	14%
Pohjanmaa	18	0%	28%	67%	6%
Pohjois-Karjala	15	7%	40%	33%	20%
Pohjois-Pohjanmaa	96	5%	35%	47%	13%
Pohjois-Savo	30	3%	50%	33%	13%
Päijät-Häme	67	10%	43%	40%	6%
Satakunta	62	2%	50%	39%	10%
Uusimaa	252	7%	43%	38%	11%
Varsinais-Suomi	81	10%	40%	41%	10%
Yhteensä	1220	7%	40%	41%	12%

Taulukko 27. Yrityksen toteutunut kasvu vuosina 2017-2019.

Yrityksen kotimaakunta	n	Miten kuvaisitte osuvimmin yrityksenne toteutunutta kasvua koronapandemiaa edeltäneen 3 vuoden aikana (2017-2019)?			
		Yritys on kasvanut voimakkaasti (liikevaihdon kasvu väh. 30 %/vuosi)	Yritys on kasvanut kohtalaisesti (liikevaihdon kasvu väh. 10 %/vuosi)	Olemme säilyttäneet markkina-asemamme (liikevaihdon vuosittainen kasvu joitakin prosentteja)	Yritys ei ole kasvanut
Etelä-Karjala	25	0%	44%	36%	20%
Etelä-Pohjanmaa	136	9%	26%	44%	21%
Etelä-Savo	56	0%	45%	29%	27%
Kainuu	37	5%	41%	24%	30%
Kanta-Häme	30	13%	37%	33%	17%
Keski-Pohjanmaa	31	0%	42%	29%	29%
Keski-Suomi	36	8%	39%	31%	22%
Kymenlaakso	28	4%	29%	54%	14%
Lappi	43	19%	35%	40%	7%
Pirkanmaa	180	10%	32%	34%	24%
Pohjanmaa	18	6%	44%	39%	11%
Pohjois-Karjala	15	0%	40%	33%	27%
Pohjois-Pohjanmaa	96	11%	30%	36%	22%
Pohjois-Savo	30	17%	27%	37%	20%
Päijät-Häme	67	6%	34%	46%	13%
Satakunta	62	5%	37%	32%	26%
Uusimaa	252	8%	37%	37%	18%
Varsinais-Suomi	82	11%	29%	34%	26%
Yhteensä	1224	8%	34%	37%	21%

Taulukko 28. Koronapandemian vaikutus yrityksen liikevaihtoon v. 2020. ($p < 0,001$).

Yrityksen kotimaakunta	Onko koronapandemia vaikuttanut viime vuonna 2020 yrityksen liikevaihdon kasvuun? (asteikko 1-5, 1=erittäin negatiivisesti - 5=erittäin positiivisesti)	
	N	ka.
Etelä-Karjala	25	2,56
Etelä-Pohjanmaa	134	2,69
Etelä-Savo	55	2,45
Kainuu	37	2,43
Kanta-Häme	30	2,97
Keski-Pohjanmaa	31	2,65
Keski-Suomi	37	2,59
Kymenlaakso	28	2,96
Lappi	43	1,84
Pirkanmaa	181	2,59
Pohjanmaa	18	2,94
Pohjois-Karjala	15	2,33
Pohjois-Pohjanmaa	94	2,55
Pohjois-Savo	29	2,28
Päijät-Häme	67	2,60
Satakunta	62	2,44
Uusimaa	252	2,67
Varsinais-Suomi	82	2,48
Yhteensä	1220	2,58

Taulukko 29. Uuden kehittäminen ja olemassa olevan kehittäminen.

Yrityksen kotimaakunta	Uuden kehittäminen		Olemassa olevan kehittäminen	
	N	ka.	N	ka.
Etelä-Karjala	25	3,45	25	3,16
Etelä-Pohjanmaa	135	3,17	136	2,95
Etelä-Savo	56	3,04	55	3,07
Kainuu	37	3,50	36	2,79
Kanta-Häme	30	3,09	30	2,93
Keski-Pohjanmaa	31	3,37	31	2,79
Keski-Suomi	37	3,41	37	3,09
Kymenlaakso	27	3,66	27	3,00
Lappi	43	3,23	42	3,10
Pirkanmaa	181	3,21	179	2,99
Pohjanmaa	18	3,31	18	2,88
Pohjois-Karjala	15	3,48	15	2,97
Pohjois-Pohjanmaa	96	3,34	96	3,03
Pohjois-Savo	30	3,52	30	3,11
Päijät-Häme	67	3,40	67	3,15
Satakunta	61	3,41	61	3,13
Uusimaa	250	3,26	251	3,19
Varsinais-Suomi	83	3,36	83	2,96
Yhteensä	1222	3,29	1219	3,05

Taulukko 30. Yrityksen strateginen suunnittelu.

Yrityksen kotimaakunta	Yrityksen strateginen suunnittelu	
	N	ka.
Etelä-Karjala	25	3,60
Etelä-Pohjanmaa	135	3,46
Etelä-Savo	56	3,54
Kainuu	37	3,53
Kanta-Häme	30	3,80
Keski-Pohjanmaa	30	3,53
Keski-Suomi	37	3,50
Kymenlaakso	27	3,52
Lappi	43	3,54
Pirkanmaa	181	3,36
Pohjanmaa	18	3,69
Pohjois-Karjala	15	3,34
Pohjois-Pohjanmaa	96	3,47
Pohjois-Savo	30	3,33
Päijät-Häme	67	3,58
Satakunta	62	3,54
Uusimaa	252	3,56
Varsinais-Suomi	83	3,50
Yhteensä	1224	3,50

Taulukko 31. Yrityksen hallitus- ja johtoryhmätyöskentely.

Yrityksen kotimaakunta	Yrityksen hallitus-työskentely		Yrityksen johtoryhmätyöskentely	
	(asteikko 1-5, 1=erittäin passiivista - 5=erittäin aktiivista)			
	N	ka.	N	ka.
Etelä-Karjala	25	2,88	25	3,20
Etelä-Pohjanmaa	132	2,66	133	2,92
Etelä-Savo	53	3,00	52	3,21
Kainuu	36	3,06	36	3,06
Kanta-Häme	30	3,03	30	2,90
Keski-Pohjanmaa	29	3,00	30	3,10
Keski-Suomi	36	2,86	36	3,03
Kymenlaakso	27	2,89	27	3,26
Lappi	42	2,83	43	2,91
Pirkanmaa	176	2,87	176	2,93
Pohjanmaa	18	2,67	18	3,06
Pohjois-Karjala	15	3,07	15	3,07
Pohjois-Pohjanmaa	92	2,86	94	3,02
Pohjois-Savo	30	2,67	30	2,73
Päijät-Häme	67	2,90	66	3,06
Satakunta	61	3,10	61	3,18
Uusimaa	248	2,89	248	3,04
Varsinais-Suomi	79	2,70	79	2,95
Yhteensä	1196	2,86	1199	3,01

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUSARJA – PUBLICATIONS OF SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

A. TUTKIMUKSIA - RESEARCH REPORTS

B. RAPORTTEJA JA SELVITYKSIÄ - REPORTS

C. OPPIMATERIAALEJA - TEACHING MATERIALS

Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarjojen aiemmin ilmestyneet julkaisut löytyvät SeAMKin verkkosivuilta

<https://www.seamk.fi/yrityksille/julkaisut/>

ja Theseus-verkkokirjastosta **<https://www.theseus.fi>**

Seinäjoen ammattikorkeakoulun kirjasto

Kalevankatu 35, 60100 Seinäjoki

p. 040 830 0410

kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-7317-82-2 (verkkojulkaisu)

ISSN 1797-5573 (verkkojulkaisu)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES