

Seinäjoen  
ammattikorkeakoulun  
julkaisusarja

**B**

**SeAMK** 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Juha Tall, Elina Varamäki, Salla Kettunen  
& Marja Katajavirta

**PERUSTAMALLA TAI OSTAMALLA  
YRITTÄJÄKSI – KOKEMUKSET  
YRITTÄJÄURAN ALKUTAIPALEELTA**



Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja  
B. Raportteja ja selvityksiä 101

Juha Tall, Elina Varamäki, Salla Kettunen  
& Marja Katajavirta

# PERUSTAMALLA TAI OSTAMALLA YRITTÄJÄKSI – KOKEMUKSET YRITTÄJÄURAN ALKUTAIPALEELTA

**SeAMK**   
SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

**Vipuvoimaa**  
**EU:lta**  
2007–2013

  
Euroopan unioni  
Euroopan sosiaalirahasto

Seinäjoki 2015

**Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja**  
Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences

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

**SeAMK julkaisujen myynti:**  
Seinäjoen korkeakoulukirjasto  
Kalevankatu 35, 60100 Seinäjoki  
puh. 020 124 5040 fax 020 124 5041  
seamk.kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-7109-11-3 (verkkojulkaisu)  
ISSN 1797-5573 (verkkojulkaisu)

---

# TIIVISTELMÄ

Juha Tall, Elina Varamäki, Salla Kettunen & Marja Katajavirta 2014. Perustamalla tai ostemalla yrittäjäksi – kokemukset yrittäjäuran alkutaipaleelta. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 101, 97 s.

Tutkimuksen päätavoitteena on vertailla yrittäjäksi yrityksen perustamalla tai ostemalla ryhtyneiden yrittäjäprofiileja, alkuvuosien kokemuksia yrittäjyydestä sekä yrityksen kehittymistä, nykytilannetta ja tulevaisuuden näkymiä. Tutkimuksessa etsitään vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Eroavatko yrityksen perustajat ja yrittäjäksi ostemalla ryhtyneet toisistaan taustaprofiililtaan ja motiiveiltaan?
2. Onko yrityksen perustajien ja yrittäjäksi ostemalla ryhtyneiden alkuvaiheen kokemuksissa ja tyytyväisyydessä eroja?
3. Eroavatko yrityksen perustajien ja yrittäjäksi ostemalla ryhtyneiden yritykset toisistaan nykytilanteessa?
4. Onko yrityksen perustajien ja yrittäjäksi ostemalla ryhtyneiden tulevaisuuden tavoitteissa ja näkymissä eroja?

Tutkimusaineisto kerättiin helmikuussa 2014. Kyselylomake lähetettiin vuosina 2009–2013 yrityksen perustaneille tai ostaneille yrittäjille. Kohdejoukkoon kuului kaikkiaan 1 257 yrittäjää, joista 91 % oli itse perustanut yrityksen ja 9 % oli ostanut valmiin yrityksen tai liiketoiminnan. Vastauksia saatiin 281.

Suurin osa potentiaalisista yrittäjistä tulee yrittäjäksi perustamalla yrityksen ja huomattavasti pienempi osuus ostaa valmiin yrityksen. Potentiaalisista yrittäjistä suurin osa on ennen yrittäjyyttä palkkatöissä ja he ryhtyvät yleensä yksin yrittäjiksi asuinpaikkakunnalleen. Yrittäjäksi ryhtymistä pidetään onnistuneena tai erittäin onnistuneena ratkaisuna. Asiantuntijapalveluja käytetään vähän. Ajanpuute on keskeisin yrittäjien kokema ongelma. Yrittäjä itse on yrityksen perustamisen ja vastaavasti pankki on yritysoston tärkein rahoittaja. Muutaman toimintavuoden jälkeen ostetut yritykset ovat huomattavasti perustettuja yrityksiä suurempia. Yrittäjät näkevät yrityksensä tulevaisuuden positiivisena tai erittäin positiivisena ja kasvun tavoittelu on yleistä. Yrityksestä luopumisen suurin osa ostajista aikoo toteuttaa myymällä yrityksen ja perustajilla yleisin vaihtoehto on yrityksen lopettaminen. Yrityksen perustajat ja ostajat ovat enimmäkseen hyvin samantyyppisiä. Eroavaisuudet ilmenevät lähinnä perustettujen ja ostettujen yritysten välillä.

**Avainsanat:** yrityksen perustaminen, yrityksen omistajanvaihdokset, yritysostot, yrittäjyys, pienet yritykset

**Yhteystiedot:** Juha Tall, Seinäjoen ammattikorkeakoulu,  
PL 412, 60101 Seinäjoki, juha.tall@seamk.fi

---

---

# ABSTRACT

Juha Tall, Elina Varamäki, Salla Kettunen & Marja Katajavirta 2014. Business start-up or business transfer – experiences in first years of entrepreneurship. Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences B. Reports 101, 97 p.

The main objective of this study is to compare the start-ups and acquired firms including entrepreneurs. In the focus there are entrepreneur profiles, the early years of experience in entrepreneurship and firm development, current situation and future prospects. The study sought to answer the following research questions:

1. Are there differences between the start-up founders and acquirers in their background profiles and motives?
2. Are there differences between the start-up founders and acquirers in their experiences and satisfaction during early stages of the firm?
3. Are there differences in current situation between start-ups and acquired firms?
4. Are there differences in the future goals and perspectives between start-up founders and acquirers?

The data was collected in February 2014. The questionnaire was sent to the entrepreneur, who started or acquired a firm during 2009–2013. The target group consisted of a total of 1 257 entrepreneurs, of which 91 % started a firm and 9 % acquired a firm. A total of 281 replies were received.

Most potential entrepreneurs become an entrepreneur by starting up a firm and a much smaller share by acquiring a firm. The most of potential entrepreneurs are employees before becoming entrepreneurs. They are usually alone in founding or acquiring a firm. And usually founding and acquiring takes place in the same community founders and acquires are living. Becoming an entrepreneur is viewed as successful or very successful solution. Expert services are used just a little. Lack of time is the main problem experienced by entrepreneurs. The main financier of start-up is entrepreneur himself and in the acquisition it is the bank. After a few years of operation acquired firms are considerably larger than start-ups. Entrepreneurs see the firm's future as a positive or very positive. The growth is a common objective. The most popular exit option for the acquirers is the sale of the firm and for the start-up founders close down of the firm. Start-up founders and acquirers are mostly very similar. Differences occur primarily between start-ups and acquired firms.

**Keywords:** start-ups, business transfers, acquisitions, entrepreneurship, small businesses

**Contact information:** Juha Tall, Seinäjoki University of Applied Sciences,  
P.O. Box 412, 60101 Seinäjoki, Finland, juha.tall@seamk.fi

---

---

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ.....	1
ABSTRACT.....	2
<b>1 JOHDANTO.....</b>	<b>7</b>
1.1 Tutkimuksen taustaa .....	7
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja viitekehys .....	8
1.3 Yrityksen perustaminen ja ostaminen aikaisemmassa tutkimuksessa .....	9
1.3.1 Yrittäjäksi tuleminen.....	9
1.3.2 Yrityksen perustaminen .....	10
1.3.3 Yrityksen ostaminen .....	13
1.4 Tutkimuksen toteuttaminen .....	15
1.4.1 Aineisto ja tiedonkeruu.....	15
1.4.2 Kyselylomake .....	16
1.4.3 Aineiston analysointi.....	16
1.5 Tutkimusraportin rakenne.....	17
<b>2 TUTKIMUKSEN TULOKSET .....</b>	<b>18</b>
2.1 Vastaajien taustatiedot .....	18
2.1.1 Yrittäjien profiili.....	18
2.1.2 Yritysten taustatiedot.....	22
2.2 Toiminta ja kokemus ennen yrittäjäksi ryhtymistä .....	24
2.3 Yrittäjäksi ryhtyminen.....	27
2.3.1 Yrittäjäksi ryhtymisen motiivit.....	27
2.3.2 Yrityksen sijainti suhteessa asuinpaikkaan.....	30
2.3.3 Yrityksen perustamisen tai ostamisen rahoitus.....	32
2.3.4 Verkoston ja liiketoiminnan tunteminen perustamis- ja ostopohdella.....	33
2.4 Asiantuntijapalvelut .....	35
2.4.1 Asiantuntijapalveluiden hyödyntäminen .....	35
2.4.2 Asiantuntijapalveluiden kustannukset.....	40
2.5 Yrityksen kehittyminen tähän päivään.....	42
2.5.1 Yrityksen koko.....	42
2.5.2 Yrittäjien kokemat ongelmat .....	45
2.5.3 Yrityksen toiminnan painopisteet.....	50
2.5.4 Yrityksen menestyminen suhteessa kilpailijoihin .....	53
2.5.5 Onnistumisen kokemus yrityksen perustamisessa tai ostamisessa .....	56
2.6 Yrityksen tulevaisuuden näkymät.....	57
2.6.1 Yrityksen tavoitteet tulevaisuudessa .....	57
2.6.2 Kiinnostus yrityksen myymiseen tai ostamiseen .....	60

---

---

2.7 Vastaajien avoimia kommentteja yrityksen perustamisesta tai ostamisesta .....	61
2.7.1 Avoimiin kysymyksiin vastaaminen .....	61
2.7.2 Rahoitus .....	62
2.7.3 Asiantuntijapalvelut .....	63
2.7.4 Motiivit .....	64
2.7.5 Haasteet / ongelmat .....	65
2.7.6 Tulevaisuus .....	66
2.7.7 Ostamisen tai perustamisen onnistuneisuus .....	67
2.7.8 Muut kommentit .....	69
<b>3 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>70</b>
3.1 Yhteenveto tutkimustuloksista .....	70
3.2 Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset .....	75
3.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset .....	79
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>82</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>88</b>
LIITE 1. Saate .....	88
LIITE 2. Kyselylomake .....	89
LIITE 3. Keskiarvomuuttajat .....	95

---



---

# KUVIOT

KUVIO 1.	Tutkimuksen viitekehys. ....	9
KUVIO 2.	Kyselyn vastaajat.....	18
KUVIO 3.	Vastaajien sukupuoli.....	18
KUVIO 4.	Vastaajayrittäjien ikäjakauma.....	19
KUVIO 5.	Vastaajayrittäjien koulutusjakauma. ....	20
KUVIO 6.	Vastaajayrittäjien valintatilanne perustamisen ja ostamisen välillä....	20
KUVIO 7.	Päätoimiseksi yrittäjäksi ryhtyminen. ....	21
KUVIO 8.	Yrittäjän nykyinen sivutoimisuus. ....	21
KUVIO 9.	Yritysten perustamisajankohta.....	22
KUVIO 10.	Yritysten toimialat.....	23
KUVIO 11.	Yritysten tärkeimmät asiakasryhmät. ....	24
KUVIO 12.	Kokemus yrityksen perustamisesta.....	25
KUVIO 13.	Kokemus yrityksen ostamisesta tai myymisestä. ....	26
KUVIO 14.	Toiminta ennen yrittäjäksi ryhtymistä. ....	26
KUVIO 15.	Sivutoimiyrittäjyys ennen nykyistä yritystä.....	27
KUVIO 16.	Yrittäjäksi ryhtymisen motiivien frekvenssijakaumat ja keskiarvot perustajille ja ostajille.....	29
KUVIO 17.	Yrityksen perustaminen yksin vs. tiiminä.....	31
KUVIO 18.	Yrityksen sijainti suhteessa yrittäjän omaan kotipaikkaan.....	31
KUVIO 19.	Yrityksen tärkeimmät rahoittajatohot. ....	32
KUVIO 20.	Starttirahan saaminen.....	33
KUVIO 21.	Yrityksen verkoston ja liiketoiminnan tuntemus perustamishetkellä perustajilla ja ostajilla. ....	34
KUVIO 22.	Asiantuntijapalveluiden frekvenssijakaumat ja keskiarvot perustajilla ja ostajilla. ....	38
KUVIO 23.	Koettujen ongelmien frekvenssijakaumat ja keskiarvot.....	46
KUVIO 24.	Perustajien ja ostajien kokemien ongelmien frekvenssijakaumat ja keskiarvot. ....	48
KUVIO 25.	Yrityksen kehittämisen painopisteiden frekvenssijakaumat ja keskiarvot.....	51
KUVIO 26.	Perustajien ja ostajien kehittämisen painopisteiden frekvenssijakaumat ja keskiarvot.....	52
KUVIO 27.	Yrityksen menestymisen frekvenssijakaumat ja keskiarvot.....	54
KUVIO 28.	Yrityksen menestymisen frekvenssijakaumat ja keskiarvot perustajilla ja ostajilla. ....	55
KUVIO 29.	Kokemus yrittäjäksi ryhtymisen onnistumisesta. ....	57
KUVIO 30.	Yritysten tärkeimmät tavoitteet viiden vuoden tähtämellä. ....	58
KUVIO 31.	Yrityksen tärkeimmät tavoitteet vastaajien iän mukaan.....	58

---

---

KUVIO 32. Yrityksen tulevaisuus yrittäjän luopuessa päävastuusta. ....	59
KUVIO 33. Yritysten tulevaisuuden näkymien frekvenssijakaumat ja keskiarvot.....	60
KUVIO 34. Kiinnostus yrityksen tai yrityksen osan myymiseen tai ostamiseen. ....	61

## TAULUKOT

TAULUKKO 1. Kuinka monessa yrityksessä on tällä hetkellä yrittäjänä tai enemmistöomistajana. ....	22
TAULUKKO 2. Kokemus ennen yrityksen perustamista.....	24
TAULUKKO 3. Yrittäjäksi ryhtymisen motiivien frekvenssijakaumat ja keskiarvot.....	28
TAULUKKO 4. Asiantuntijapalveluiden hyödyntämisen frekvenssijakaumat ja keskiarvot. ....	36
TAULUKKO 5. Asiantuntijapalveluiden käyttö taustamuuttujittain. ....	39
TAULUKKO 6. Asiantuntijapalvelujen kulut. ....	40
TAULUKKO 7. Asiantuntijapalveluihin käytettyjen kulujen tunnuslukuja. ....	41
TAULUKKO 8. Kokoaikaiset ja osa-aikaiset työntekijät vuoden 2013 lopussa. ....	43
TAULUKKO 9. Kokoaikaisten työntekijöiden määrä vuoden 2013 lopussa. ....	43
TAULUKKO 10. Osa-aikaisten työntekijöiden määrä vuoden 2013 lopussa.....	44
TAULUKKO 11. Yrityksen kokonaisliikevaihto vuonna 2013. ....	44
TAULUKKO 12. Ostetun yrityksen koko ostohetkellä. ....	45
TAULUKKO 13. Koetut ongelmat taustamuuttujittain. ....	50
TAULUKKO 14. Kehittämisen painopisteet taustamuuttujittain. ....	53
TAULUKKO 15. Yrityksen menestyminen taustamuuttujittain. ....	56
TAULUKKO 16. Yhteneväisyydet ja eroavaisuudet yrityksen perustamisessa ja ostamisessa.....	75
TAULUKKO 17. Toimenpide-ehdotukset.....	79

---

---

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Elinkeinopolitiikan huomion keskiössä on perinteisesti ollut yritysten perustaminen ja sen edistäminen. Viimeisten vuosien aikana on noussut esiin näkemyksiä, että myös yritysten omistajanvaihdosten pitäisi olla yhtä merkittävän huomion kohteena kuin yritysten perustaminen. Kansainvälisesti tarkasteltuna yrityksen ostamista ja perustamista vertailevaa tutkimusta on jossain määrin olemassa (esim. Parker & van Praag 2012; Westhead & Wright 1998), mutta kansallinen tutkimusaineisto tästä teemasta on varsin niukkaa.

Yrityksen perustamisen etuina suhteessa yrityksen ostamiseen nähdään yleisesti pieni alkupääoma, perustetun yrityksen yksityiskohtainen tunteminen ja vapaus vanhoista rasisitteista ja toimintatavoista. Haasteina puolestaan nähdään kannattavan liiketoiminnan kehittäminen, ensimmäisten asiakkaiden saaminen ja kassavirran luominen sekä yrityksen toiminnan kasvattaminen ja vakiinnuttaminen.

Valmiin ja jo toimivan yrityksen tai liiketoiminnan ostamisen vahvuuksina pidetään olemassa olevaa kassavirtaa, käytännössä testattuja toimintatapoja, toimivia suhteita yhteistyökumppaneiden kanssa ja liiketoiminnan tunnettuutta. Yritystoston haasteita ovat rahoitus, oston kohteena olevan liiketoiminnan haltuunotto, kannattavan liiketoiminnan kehittäminen omistajanvaihdoksen jälkeen sekä asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden luottamuksen lunastaminen.

Uusien yritysten perustamisesta saadaan Suomessa tarkat tiedot Patentti- ja rekisterihallituksesta (PRH), joka rekisteröi kaikki uudet yritykset. Vuosina 2009–2013 yrityksiä perustettiin vuosittain keskimäärin 31 500 kappaletta (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014). Mainittuna ajanjaksona eniten yrityksiä perustettiin vuonna 2010 (32 366 kpl), jonka jälkeen määrä on ollut laskussa. Vuonna 2013 Suomessa perustettiin 30 243 uutta yritystä. Tosin tutkimuksen kohteena olleella ajanjaksolla toimintansa lopetti vuosittain keskimäärin 23 600 yritystä (vuosien 2009–2012 keskiarvo). PRH:n Virretietokannan mukaan Etelä-Pohjanmaalla perustetaan vuosittain noin 900 yritystä (873 kpl vuonna 2013), joka edustaa noin 3 % vuosittain Suomessa perustettavista yrityksistä.

Yrityskauppojen määristä ei ole olemassa tarkkoja tietoja. Arviot niiden vuosittaisista lukumääristä vaihtelevat välillä 1 500–3 000 (Varamäki, Heikkilä, Tall & Tornikoski 2011a). Samassa tutkimuksessa arvioidaan, että Etelä-Pohjanmaalla yrityskauppa-markkinoille olisi yrittäjien ikääntymisen johdosta tulossa vuosittain 60–90 yritystä.

---

Olettaen yrittäjien ikääntymisen edustavan noin puolta yritysten myynnin syistä, voidaan Etelä-Pohjanmaalla arvioida yrityskauppojen määrän olevan vuosittain noin 150 yritystä.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää yrityksen perustajien ja ostajien eroja ja yhtäläisyyksiä taustatietojen, motiivien, kokemusten, tyytyväisyyden sekä tulevaisuuden tavoitteiden suhteen. Lisäksi halutaan lisää tietoa perustettujen ja ostettujen yritysten nykytilasta. Taustaoletuksena on, että yrityksen perustaminen ja ostaminen ovat toisistaan poikkeavia prosesseja. Mutta kiinnostavaa on, miten yritykset ja liiketoiminnot kehittyvät näiden erilaisten prosessien jälkeen? Tutkimustuloksista toivotaan olevan apua elinkeinopolitiikan kehittämistoimien suunnittelussa ja toteuttamisessa. Tuleville yrittäjille tuloksista voi olla hyötyä heidän pohtiessa omia yrittäjyyteen johtavia valintoja. Yrityksen perustaminen voi olla hyvä vaihtoehto yhdelle ja yrityksen ostaminen toiselle yrittäjälle. Olennaista on, millaisen prosessin kautta itse kukin haluaa kulkea kohti omaa yrittäjyyttään.

Tutkimuksen kohderyhmän muodostavat nykyiset yrittäjät, jotka ovat viimeisten viiden vuoden aikana perustaneet tai ostaneet yrityksen. Yritystoston kautta yrittäjäksi ryhtyneissä on mukana yrittäjiä, jotka ovat ostaneet valmiin liiketoiminnan ja perustaneet sitten sitä varten yrityksen ja jotka ovat ostaneet valmiin yrityksen.

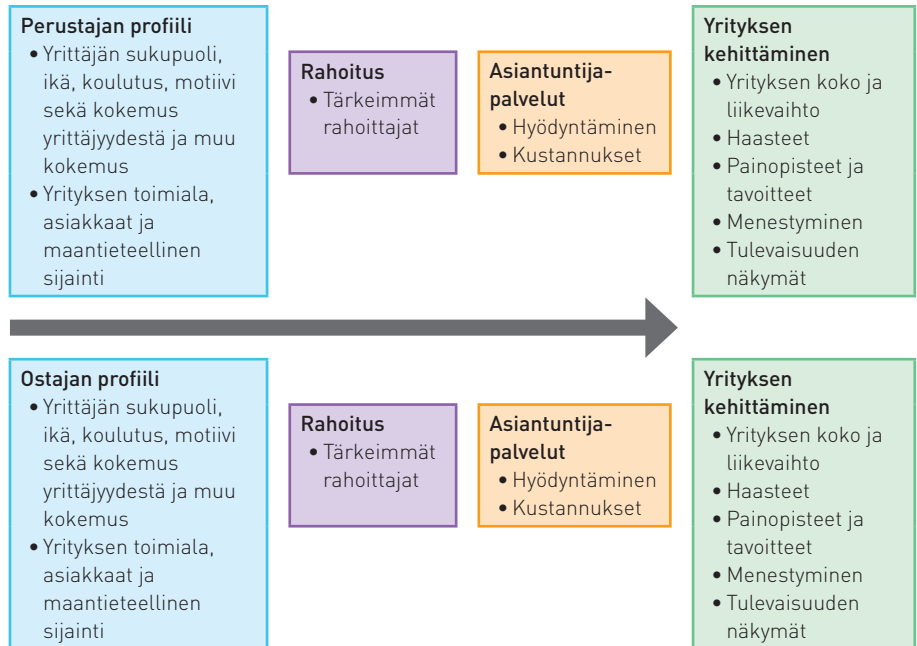
Tämä tutkimus liittyy ESR-rahoitteiseen Kilpailuetua liiketoiminnan omistajanvaihdoksilla ja markkinaorientaatiolla -hankkeeseen, joka on Seinäjoen ammattikorkeakoulun toteuttama tutkimus- ja kehittämishanke.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja viitekehys

Tutkimuksen pää tavoitteena on vertailla yrittäjäksi perustamalla tai ostamalla ryhtyneiden yrittäjäprofiileja, alkuvuosien kokemuksia yrittäjyydestä sekä yrityksen kehittymistä, nykytilannetta ja tulevaisuuden näkymiä. Tutkimuksessa etsitään vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Eroavatko yrityksen perustajat ja yrittäjäksi ostamalla ryhtyneet toisistaan taustaprofiililtaan ja motiiveiltaan?
  2. Onko yrityksen perustajien ja yrittäjäksi ostamalla ryhtyneiden alkuvaiheen kokemuksissa ja tyytyväisyydessä eroja?
  3. Eroavatko yrityksen perustajien ja yrittäjäksi ostamalla ryhtyneiden yritykset toisistaan nykytilanteessa?
  4. Onko yrityksen perustajien ja yrittäjäksi ostamalla ryhtyneiden tulevaisuuden tavoitteissa ja näkymissä eroja?
-

Tutkimuksen viitekehys on esitetty kuviossa 1. Yrityksen perustajien ja ostajien taustatekijöiden lisäksi tutkimuksessa huomion kohteina ovat tärkeimmät rahoittajat sekä asiantuntijapalveluiden hyödyntäminen ja sen kustannukset. Yrityksen kehittymisen ja kehittämisen näkökulmasta tutkitaan yrityksen toteutunutta kasvua, koettuja haasteita, kehittämisen painopisteitä, menestymistä suhteessa kilpailijoihin ja tulevaisuuden näkymiä.



KUVIO 1. Tutkimuksen viitekehys.

## 1.3 Yrityksen perustaminen ja ostaminen aikaisemmassa tutkimuksessa

### 1.3.1 Yrittäjäksi tuleminen

Yksittäisen henkilön näkökulmasta yrittäjäksi tuleminen vaihtoehtoja on kaksi. Yrittäjäksi voi tulla joko ostamalla jo toimivan yrityksen tai perustamalla kokonaan uuden yrityksen (esim. Parker & van Praag 2012, 31–45). Samassa tutkimuksessa nousee esiin muutamia keskeisiä havaintoja. Ensinnäkin, muodollinen inhimillinen pääoma on erityisen käyttökelpoista uuden yrityksen perustamisessa. Toiseksi, perheyrityksen toiminnassa mukana olemalla hankittu epämuodollinen inhimillinen pääoma ja johtamiskokemus ovat erityisen käyttökelpoisia toimivan yrityksen osta-

misessa. Kolmanneksi, tutkimus päätyy ehdottamaan, että Euroopassa ja Pohjois-Amerikassa potentiaalisille tuleville yrittäjille suunnatuissa koulutusohjelmissa tulisi huomioida myös yritysostoissa tarvittava osaaminen, eikä pelkästään keskittyä uuden yrityksen perustamiseen (Parker & van Praag 2012, 44). Lisäksi yrittäjäksi tuleminen näkökulmasta aikaisemmassa tutkimuksessa tuodaan esiin näkemys, jossa huomion kohteena ovat potentiaaliset yrittäjät (Westhead & Wright 1998, 174) eli henkilöt, joista on mahdollista tulla yrittäjiä perustamalla, ostamalla tai perimällä yritys. Havainnolla on merkitystä siksi, että elinkeinopolitiikan kannalta potentiaalisten yrittäjien ryhmä muodostaa yhden merkittävän kohderyhmän. Tähän kohderyhmään kuuluville suunnatut yrittäjäksi ryhtymistä kannustavat toimenpiteet todennäköisimmin myös tuottavat tulosta.

Aiemmasta tutkimuksesta voidaan löytää kahdenlaisia ja toisistaan poikkeavia näkemyksiä yrittäjäksi ryhtymisen motiiveista. Toisaalta taloudelliset syyt nähdään keskeisimpänä motiivina yrittäjäksi ryhtymiselle (esim. Campbell 1992, 21), ja toisaalta muut kuin taloudelliset syyt ovat keskeisimmässä roolissa pohdittaessa yrittäjäksi ryhtymistä (esim. Amit, MacCrimmon, Zietsma & Oesch 2001, 119–120). Amitin ym. mukaan muita kuin taloudellisia syitä ovat esimerkiksi itsenäisyys, haasteet, visio ja innovaatio. Yrityksen perustamisen sanotaan tapahtuvan henkilökohtaisten, elämän vaiheeseen ja toimintaympäristöön liittyvien tekijöiden vuorovaikutuksessa (Reynolds 1997, 461). Toisaalta yksittäisten henkilöiden syitä ryhtyä yrittäjiksi voidaan jakaa kahden ryhmään eli lähtöorganisaatioista pois työntäviin ns. push-tekijöihin ja yrittäjyyttä kohti vetäviin ns. pull-tekijöihin (Huuskonen 1992). Epämiellyttävästä nykytilanteesta kohti yrittäjyyttä työntäviä tekijöitä ovat esimerkiksi tyytymättömyys työtehtäviin, toimialaan tai urakehitykseen. Yrittäjyyttä kohti vetäviä tekijöitä ovat esimerkiksi mahdollisuus itsensä toteuttamiseen, halu olla oman itsensä herra sekä mahdollisuus kehittyä ja käyttää hyväksi omia taitojaan.

Yrityksen näkökulmasta katsottuna uuden liiketoiminnan luomiseksi yrittäjän täytyy jatkuvasti hankkia ja kehittää siinä tarvittavia resursseja ja toimintatapoja (Brush, Greene & Hart 2001). Yksi keskeinen syy tähän on jatkuvasti muuttuva liiketoimintaympäristö. Liiketoiminnan kehittämisessä yrittäjä itse on keskeinen resurssi ja hänen odotuksensa tulevaisuuden suhteen muodostavat pohjan yrityksen strategiselle suunnalle (Brush, Greene & Hart 2001, 65).

### 1.3.2 Yrityksen perustaminen

Perustettujen yritysten menestymistä tutkittaessa on havaittu, että epävirallisten yritysten välisten yhteistyöverkostojen laajuudella on suuri merkitys (Raz & Gloor 2007, 169–176). Saman tutkimuksen mukaan neljän vuoden kuluttua perustamisesta oli edelleen toiminnassa 42 % tutkimuksen kohteena olleista uusista yrityksistä.

---

Suurimmalla osalla toimintansa lopettaneista yrityksistä ei ollut toimivaa yhteistyöverkostoa toisten yritysten kanssa. Sekä yrityksiä perustavat että niitä ostavat tapayrittäjät näkevät, että yhteistyöverkostojen merkitys kasvoi toisella ja sitä myöhemmillä kerroilla (Ucbasaran, Wright & Westhead 2003, 225). Toimivat yhteistyöverkostot toisten yritysten kanssa lisäävät yritysten selviytymismahdollisuuksia (Raz & Gloor 2007, 176). Toisessa tutkimuksessa seurattiin 2,5 vuoden ajan yrityksen perustaneita yrittäjiä ja mainitun ajanjakson jälkeen toiminnassa oli edelleen noin 70 % yrityksistä (Caliendo & Kritikos 2010, 89). Lisäksi tutkimuksessa havaittiin, että 2,5 vuoden jälkeen yrittäjien keskimääräinen tulotaso oli korkeampi kuin heidän tulonsa yrittäjyyttä viimeksi edeltäneessä työpaikassa. Tosin yksinyrittäjistä suurimmalla osalla tulotaso laski ensimmäisen yrittäjyysvuoden aikana. Yhden hengen yritysten selviytymisen näkökulmasta yrittäjän motivaatiolla ja innostuksella yrityksen perustamisen yhteydessä on suuri merkitys (van Praag 2003, 15). Lisäksi voidaan todeta, että tutkimusten mukaan yksinyrittäjät ovat tyytyväisempiä työhönsä ja elämäänsä kuin työntekijät (esim. Blanchflower & Oswald 1998, 26). Yritysten välisten yhteistyöverkostojen lisäksi tutkimuksen kohteena ovat olleet itse yrittäjän yhteistyöverkostot, ja myös niillä väitetään olevan vaikutusta uusien yrityksen menestymiseen (Witt 2004, 406). Kaiken kaikkiaan menestyvän yrityksen perustamiseen liittyviä potentiaalisten yrittäjien ominaisuuksia ovat kokemus, sitkeys, itseluottamus, motiivina ei-taloudelliset tulokset sekä heidän saamansa sosiaalisten verkostojen ja liiketoimintaympäristön keskeisten organisaatioiden tuki (Zanakis, Renko & Bullough 2012, 1).

Yritysten perustajat voidaan jakaa kahteen (esim. Rosa 1998, 59) tai kolmeen (esim. Westhead & Wright 1998, 173; Matley 2005, 665) ryhmään aikaisemman yrittäjyyskokemuksen mukaan. Yrityksen perustaja voi olla tapayrittäjä, jolla on jo kokemusta yhden tai useamman yrityksen perustamisesta. Toisaalta yrityksen perustaja voi olla ensikertaa tämän haasteen kanssa tekemisissä. Tapayrittäjä eroaa ensikertalaisesta esimerkiksi sillä tavalla, että tapayrittäjät usein kasvattavat sekä henkilöstöä että liikevaihtoa useissa vaatimattoman oloisissa yrityksissä. Sosiaalisilla ja liike-elämään liittyvillä verkostoilla on suuri merkitys tapayrittäjille. Lisäksi kokeneiden yritysten perustajien ajattelutavalle on tyypillisempää nähdä epäonnistumiset tärkeinä oppimiskokemuksina ja hyväksyä ne yrittäjyyteen olennaisesti kuuluviksi tekijöiksi, joiden kanssa on myös osattava elää (Politis 2008, 485). Tapayrittäjien todellinen vaikutus paikallistalouteen tulee usein aliarvioitua (Rosa 1998, 43–59). Aikaisemman kokemuksen yrityksen perustamisesta sanotaan auttavan lisäämään yrityksen perustajan mahdollisuuksia luoda ja johtaa uutta yritystä (Politis 2008, 486). Edelleen on havaittu, että kokeneiden yritysten perustajien liikeideat olivat rikkaampia ja moniulotteisempia kuin ensimmäistä kertaa yrityksen perustaneilla yrittäjillä (Baron & Ensley 2006, 1340). Kokemus näyttäisi auttavan yrityksen perustajaa keskittymään niihin tekijöihin ja ulottuvuuksiin, joita erityisesti tarvitaan uuden liiketoiminnan käynnistämässä ja johtamisessa. Näillä toimenpiteillä liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisen jälkeen päästään kiinni taloudellisesti kannattavaan liiketoimintaan. Lisäksi kokemus

näyttäisi auttavan alkavaa yrittäjää saamaan ulkopuolista pääomarahoitusta yritystoiminnan alkuvuosina, jota puolestaan usein tarvitaan kasvun tavoittelussa (Zaleski 2011, 43–50). Työskentelyä toisen palveluksessa voidaan myös pitää yhtenä tapana valmistautua toimimaan yrittäjänä (Ristimäki 2004, 161). Ensimmäistä kertaa yritystä perustavien yrittäjien liikeideoissa näyttäisi painottuvan tuotteiden ja palvelujen uutuuteen sekä yrittäjän omaan intuitioon liittyvät tekijät (Baron & Ensley 2006, 1340). Aikaisemmassa tutkimuksessa ensimmäistä kertaa yritystä perustaviin liitetään joitakin ominaisuuksia, jotka osaltaan voivat olla selittämässä perustettujen yritysten mahdollisesti lyhyeksi jäävää elinkaarta. Ensimmäisen yrityksen perustaneet yrittäjät voivat epäonnistua kiinnittämään riittävästi huomioita useisiin taloudellisiin ja liiketoimintaan liittyviin kysymyksiin, jotka merkittävästi vaikuttavat yritystoiminnan menestymiseen ja joiden laiminlyönti saattaa johtaa jopa yritystoiminnan lopettamiseen (Baron & Ensley 2006, 1340). Elinkeinopolitiikan näkökulmasta tämä epäonnistuminen olisi kuitenkin hyvä sallia, sillä se on yrittäjille yksi tapa hankkia kokemusta (Zaleski 2011, 49). Tarkasteltaessa tilannetta onnistumisen näkökulmasta on havaittu, että jo ensimmäisenkin yrityksen perustaminen onnistuu todennäköisemmin, mikäli yrittäjä päivittäisessä tekemisessään vie liiketoiminnan kannalta useita olennaisia, mutta eri vaiheessa olevia tehtäviä eteenpäin ja tehtävä kerrallaan valmiiksi saakka (Lichtenstein, Carter, Dooley & Gartner 2007, 256).

Kokeneet yrityksen perustajat voidaan myös ryhmitellä hieman edellisestä luokittelusta poiketen sarja- ja portfolioryittäjiin (Westhead & Wright 1998, 173). Portfolioryittäjät säilyttävät alkuperäisen toimivan yrityksen ja perustavat, perivät tai ostavat toisen yrityksen jatkaen näiden molempien toimintaa. Portfolioryittäjät voivat olla mukana useammassakin kuin kahdessa yrityksessä. Sarjayrittäjät myyvät edellisen yrityksen ja sen jälkeen perustavat, perivät tai ostavat seuraavan yrityksen. Lisäksi yrityksen perustajana voi olla tiimi. Tiimi voidaan tässä yhteydessä määritellä ryhmäksi yrittäjiä, joilla on yhteiset tavoitteet, joiden saavuttaminen edellyttää yrittäjämäisten toimien tilanteen mukaista yhdistämistä (Harper 2008, 617).

Yritysten perustamisen työllisyysvaikutusten tutkimuksessa on havaittu, että vain vähän aikaa (korkeintaan kolme vuotta) markkinoilla olevilla uusilla yrityksillä ei juuri ole vaikutusta työllisyyteen (Fritsch & Noseleit 2013, 729). Työllistymisen näkökulmasta enemmän on merkitystä jo olemassa olevilla yrityksillä ja niiden työllistämismahdollisuuksien kehittämisellä (Fritsch 1997, 446). Uusien yritysten lukumäärää tärkeämpää olisi elinkeinopolitiikassa kiinnittää huomiota uusien yritysten laatuun (Fritsch & Noseleit 2013, 729) ja olemassa olevien asemansa vakiinnuttaneiden yritysten mahdollisuuksiin työllistää lisää työvoimaa (Fritsch 1997, 446). Aikaisemman tutkimuksen mukaan työllisyysvaikutusten näkökulmasta katsottuna elinkeinopolitiikassa innovatiivisen ja kasvua luovan yrittäjyyden edistäminen on tehokkaampaa, kuin työttömien kannustaminen itsensä työllistämiseen (Thurik, Carree, van Stel & Audretsch 2008, 684). Itse asiassa uusien yritysten perustamiseen kannustavan elinkeinopolitiikan tulokset

---



on havaittu olevan vaatimattomia tai jopa päinvastaisia verrattuna tavoitteisiin (van Stel & Storey 2004, 903). Kasvuyrittäjyyttä edistävälle elinkeinopoliitikalle tulisi olla keskeistä tunnustaa yrittäjien erilaisuus ja tunnistaa potentiaaliset nykyiset ja tulevat kasvuyrittäjät (Soininen, Puumalainen, Sjögrén, Syrjä & Durst 2013, 611). Amerikkalaisen tutkimuksen mukaan yritysten perustamista edistävät elinkeinopoliittiset toimenpiteet tulisi kohdentaa 25–34-vuotiaisiin nuoriin aikuisiin (Reynolds 1997, 461).

Vaikka uusia yrityksiä perustavat ihmiset eikä raha, niin yleensä myös ainakin jonkin verran rahaa tarvitaan ja vielä niin, että rahoitusta tarvitaan jo ennen varsinaisen yritystoiminnan aloittamista (Reynolds 2011, 27–54). Useimmilla perustettavilla yrityksillä on ongelmia koota riittävästi pääomaa alkuvaiheen toiminnan turvaamiseksi (Zaleski 2011, 43). Toisaalta voidaan väittää, että rahoituksen saaminen on yksi osoitus liiketoiminnan elinvoimaisuudesta (Reynolds 2011, 21). Uusien yritysten rahoituksen näkökulmasta perustotuus on, että mitä suuremmasta alkavasta yrityksestä on kysymys, sitä enemmän tarvitaan ulkopuolista rahoitusta yritystoiminnan käynnistämiseen (Cassar 2004, 277). Alkavan yrityksen varallisuusrakenteella on kuitenkin suuri merkitys rahoitusmahdollisuuksiin. Tapauksissa, joissa alkavan yrityksen resurssit ovat lähinnä näkymättömiä, yrittäjän yhteistyösuhteilla on ratkaiseva merkitys rahoituksen järjestämisessä. Käytännössä näyttää olevan niin, että tällaisia yrityksiä rahoittavat lähinnä muut tahot kuin pankit. Yritystoiminnan aloittamista valmistelevalle yrittäjän rahoituksen lähteet voidaan jakaa muodollisiin ja epämuodollisiin rahoittajiin (Reynolds 2011, 50). Yrittäjän koulutuksella, kokemuksella tai sukupuolella ei vaikuttaisi olevan merkitystä alkavan yrityksen rahoitusrakenteeseen (Cassar 2004, 277). Tosin tässäkin yhteydessä on syytä vielä muistaa, että rahoitus yksinään ei vielä tee menestyvää yritystä (Reynolds 2011, 31).

### 1.3.3 Yrityksen ostaminen

Yrityksen ostamista voidaan pitää monimutkaisena, monitasoisena ja monivaiheisena prosessina (Meglio & Risberg 2010, 87–95; Tall 2014, 189–190). Toisaalta yrityskauppaa voidaan pitää myös hetkellisenä tapahtumana (esim. Baker, Dutta, Saadi & Zhu 2012). Tarkasteltaessa yrityskauppaa prosessina, voidaan yritysostoprosessi jakaa kolmeen eri vaiheeseen: ennen yrityskauppaa, yrityskauppa ja yrityskaupan jälkeen (esim. Meijaard 2005, 22–23; Van Teeffelen 2010, 16–23; Varamäki ym. 2012d, 39–40; Tall 2014, 148). Lisäksi on havaittu, että jokainen yritysostoprosessi on ainutlaatuinen (Jemison & Sitkin 1986; Very & Schweiger 2001; Tall 2014, 186). Yrityksen ostajat voidaan niin ikään ryhmitellä kolmeen ryhmään: yksilö, tiimi tai toinen yritys (Laitinen, Varamäki, Tall, Heikkilä & Sorama 2011). Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan lähinnä tilanteita, joissa ostajana on yksittäinen henkilö. Yritysoston motiiveista on aikaisemmassa tutkimuksessa havaittu, että niitä voi olla useita ja ne voivat olla sidoksissa toisiinsa (Angwin 2007, 78).

Työntekijöiden vastustus voi olla yksi suurimmista haasteista yrityskaupoissa (Larsson & Finkelstein 1999). Yrityskaupan jälkeen ostokohteen henkilöstölle haasteita aiheuttavia asioita ovat uusi yrittäjä ja uudet toimintatavat (Marks & Mirvis 1992, 24–25). Ostokohteen henkilöstö tarvitsee tunteen, että heitä tarvitaan uudessa organisaatiossa, että heillä on kehittymismahdollisuuksia uudessa roolissaan ja lisäksi heidän tulee voida luottaa uuteen yrittäjään (Marks & Mirvis 1992, 26–27). Ostokohteena olevassa yrityksessä valitseva luottamus voi vaikuttaa yrityskaupan jälkeiseen tuloksellisuuteen (Stahl, Larsson, Kremershof & Sitkin 2011). Keinoja luottamuksen rakentamiseksi ovat esimerkiksi ostajayrittäjän toimiminen uuden toimintamallin roolimallina, tuloksellisuuden johtaminen palkitsemalla tulostavoitteet saavuttaneet henkilöt sekä visio- ja arvojohtaminen (Marks & Mirvis 1992, 30–31). Työntekijöiden näkökulmasta luottamusta lisäävät erityisesti ostajayrittäjän tarjoama tilanteeseen sopiva toimintamalli, tuen osoittaminen ja yhteisten tavoitteiden yleisen hyväksymisen vaaliminen (Podsakoff, MacKenzie & Bommer 1996, 277). Myös yritysoston yhteydessä luottamus edustaa positiivisia oletuksia toisen osapuolen motiiveista ja aikomuksista (esim. McEvily, Perrone & Zaheer 2003, 93).

Yrityksen ostajan on varustauduttava hankkimalla laaja valikoima yritysostoprosessiin ja organisaatioon liittyviä taitoja voidakseen toteuttaa erilaisia tarjolla olevia vaihtoehtoja yritysostoista (Uhlener & West 2008, 112). Esimerkiksi ostajan mukana yritysostoa toteuttamassa olevan asiantuntijan aikaisempi kokemus yrityskaupoista on omiaan ehkäisemään ylihinnan maksamista ostokohteesta paremmin kuin ostajan oma kokemus (Kim, Haleblan & Finkelstein 2011, 53). Yrityksen ostajilla onkin yleensä käytössään yritysostotiimit (Tall 2014, 187). Kokenutta yritysostotiimiä pidetään yhtenä yritysostojen menestystekijänä (Rovit, Harding & Lemire 2004, 20–21; Aiello & Watkins 2000, 103). Yritysostoissa menestyneillä näyttää olevan käytettävissään kaikki yrityskaupan toteuttamiseen tarvittava aika (Chatterjee 2009, 158) ja toisaalta he ovat valmiita vetäytymään huonoista kaupoista (Rovit ym. 2004, 22–23). Aikaisemman tutkimuksen mukaan aikaisempi yhteistyö ostajan ja ostokohteen välillä voi korreloida positiivisesti yritysoston jälkeisen kilpailukyyn kanssa (Porrini 2004). Yrityskauppakokemuksen sanotaan lisäävän yrityskauppojen todennäköisyyttä tulevaisuudessa (Peng & Fang 2010, 508).

Aikaisemmassa tutkimuksessa pienten ja keskisuurten yritysten yrityskauppojen vaikutusta on tarkasteltu alueiden tuottavuuden näkökulmasta (Foreman-Peck & Nicholls 2013, 359–374). Yrityskaupat lisäävät tuottavuutta sekä reuna-alueilla että ydinalueilla. Tutkimuksen mukaan yrityskaupat lisäsivät työvoiman tuottavuutta 0,1 % vuosina 2004–2007 Iso-Britanniassa. Lisäksi tutkimuksessa todetaan, että yrityskauppojen myötä tapahtuvasta tuottavuuden parantumisesta hyötyvät ydinalueet hieman enemmän kuin reuna-alueet, koska yrityskauppoja tapahtuu todennäköisemmin juuri ydinalueilla. Keskeiseksi viestiksi elinkeinopolitiikalle nouseekin, että erityisesti reuna-alueilla tulisi kiinnittää huomiota pienten ja keskisuurten yritysten yrityskauppojen edistämiseen (Foreman-Peck & Nicholls 2013, 374).

---

Julkisilla ja muilla yrityskauppoja lähellä olevilla toimijoilla on hyvä mahdollisuus lisätä yrittäjien innostusta yrityskauppojen toteuttamiseen tarjoamalla heille tietoa ja koulutusta (Grazzini & Boissin 2013, 66). Ongelmaksi tosin edelleen jää, miten koulutuksesta saadaan houkutteleva niiden yrittäjien näkökulmasta, jotka eivät luontaisesti ole kiinnostuneita yrityskaupoista. Toisaalta yrittäjien aikaisemmalla kokemuksella yrityksen luomisesta tai ostamisesta on merkitystä, joka usein johtaa myös yrityksen ostamiseen. Yrityksiä ostavien sarjayrittäjien on mahdollista jakaa johtamisvastuuta yrityksiin pääomia tuovien tahojen kanssa (Ucbasaran ym. 2003, 225). Mikroyritysten ja pienten yritysten yrityskaupat vaikuttavat yritysten kasvuun (Grazzini & Boissin 2013, 66). Yrittäjän tuloksellisuuden näkökulmasta ei vielä tiedetä, kuinka siihen vaikuttavat kokemus yrityskaupoista, sosiaalisen ja taloudellisen pääoman kertyminen tai muutokset liiketoimintaympäristössä (Parker 2013, 663).

## 1.4 Tutkimuksen toteuttaminen

### 1.4.1 Aineisto ja tiedonkeruu

Tutkimusaineisto kerättiin helmikuussa 2014 kahdessa osassa; ensin kirjekyselyllä ja sen jälkeen vastaamattomia tavoiteltiin puhelimitse toteutettaviin haastatteluihin. Kyselylomake lähetettiin vuosina 2009–2013 yrityksen perustaneille tai yritysostaneille yrittäjille. Kohdejoukkoon kuului kaikkiaan 1 257 yrittäjää, joista 1 140 (91 %) oli itse perustanut yrityksen ja 117 (9 %) oli ostanut valmiin yrityksen tai liiketoiminnan. Yritys- ja yhteisötietojärjestelmän (YTJ) mukaan kohdejoukkoon kuuluneista yrityksen itse perustaneista 151 eli n. 13 % oli lopettanut toimintansa toukokuuhun 2014 mennessä. Vastaavasti yrityksen ostaneista liiketoiminnan oli lopettanut 10 eli n. 8,5 %. Tämän perusteella voidaan todeta, että tämän tutkimuksen kohdejoukossa *perustetun yrityksen lopettaminen on 1,5 kertaa todennäköisempää kuin ostetun yrityksen*.

Lähetetyistä kyselyistä palautui yhteensä 51 kirjettä, koska kirje ei tavoittanut vastaajaa. Määräaikaan mennessä 15.2.2014 tuli 169 vastausta. Tämän jälkeen vastaamattomille etsittiin puhelinnumerot ja heitä tavoiteltiin puhelimitse haastateltavaksi tai vastaajan niin halutessa lähetettiin kysymyslomake uudestaan. Yhteensä vastauksia saatiin 281. Kun kohdejoukosta luetaan pois palautuneet kirjeet ja kyselyn toteuttamishetkellä tiedossa olleet yritystoiminnan jo lopettaneet yrittäjät, saadaan kyselyn vastausprosentiksi 28,4 % (n=1 045). Tutkimustulosten luotettavuuden näkökulmasta arvioituna kokonaisvastausten määrä on tyydyttävällä tasolla. Vastaajien profiilia on tarkemmin kuvattu luvun 2 alussa.

## 1.4.2 Kyselylomake

Kysymyslomakkeen osiot pitivät sisällään kappaleessa 1.2 esitellyn viitekehyksen mukaiset aihealueet seuraavasti.

1. Yrittäjän taustatiedot
  - Yrittäjän sukupuoli, ikä, koulutus, kokemus yrittäjyydestä ja omistajuudesta sekä yrityksen perustamiseen ja ostamiseen liittyviä kysymyksiä
2. Yrityksen taustatiedot
  - Yrityksen toimiala, tärkein asiakasryhmä
3. Yrityksen perustaminen tai ostaminen
  - Yrittäjän kokemus yrittäjyydestä, toimialasta ja johtamisesta
  - Kokemus yrityksen perustamisesta, ostamisesta ja myymisestä
  - Päätoiminen toiminta ennen yrityksen perustamista tai ostamista
  - Yrittäjäksi ryhtymisen motiivit
  - Yrityksen sijainti suhteessa yrittäjän asuinpaikkaan
  - Perustaminen tai ostaminen yksin tai tiiminä muiden kanssa
4. Perustamisen tai ostamisen rahoitus
  - Tärkeimmät rahoittajat
  - Nykyisten asiakkaiden, tuotteiden, yhteistyökumppaneiden, markkina-alueiden tuntemus perustamis- tai ostohetkellä
5. Asiantuntijapalveluiden hyödyntäminen
  - Julkisten tai yksityisten asiantuntijoiden hyödyntäminen perustamisen tai ostamisen yhteydessä
  - Käytettyjen asiantuntijapalveluiden kustannukset
6. Yrityksen kehittyminen
  - Yrityksen työntekijämäärä ja liikevaihto nyt ja ostohetkellä
  - Koettujen ongelmien tai haasteiden määrä yrittämisen eri osa-alueilla
  - Yrityksen toiminnan painopisteet nyt ja lähitulevaisuudessa
  - Yrityksen menestys suhteessa kilpailijoihin
  - Tyytyväisyys yrityksen perustamiseen tai ostamiseen
7. Yrityksen tulevaisuus
  - Yrityksen tavoite viiden vuoden tähtäimellä
  - Yrityksen tulevaisuuden näkymät
  - Kiinnostus myydä yritys tai liiketoiminta tai ostaa uutta

Kyselylomake saatteineen on kokonaisuudessaan liitteissä 1 ja 2.

## 1.4.3 Aineiston analysointi

Tutkimusaineisto käsiteltiin tilastollisesti IBM SPSS Statistics 21 -ohjelmalla. Tutkimustuloksia käsiteltiin kysymyslomakkeen teemojen mukaisesti suorina

---

jakaumina sekä keskiarvoina. Tulokset on esitelty sekä kokonaistuloksina että vertaillen tuloksia perustajien ja ostajien välillä. Lisäksi eri tekijöiden välisten yhteyksien selvittämiseksi käytettiin ristiintaulukointia ja  $x^2$ -riippumattomuustestiä sekä keskiarvojen yhteydessä varianssianalyysia tai t-testiä tilastollisen merkitsevyyden selvittämiseksi. Mikäli keskiarvotestien oletukset eivät olleet voimassa, käytettiin merkitsevien erojen toteamiseen vastaavia ei-parametrisia testejä (Mann-Whitneyn U-testi ja Kruskal-Wallis test).

Erojen suuruuden kuvaamiseen käytetään tilastollista merkitsevyyttä (p). Mitä pienempi p-arvo on, sitä pienempi on sattuman vaikutus erojen selittäjänä ja sitä selvempi on ryhmien välinen ero. P-arvoon vaikuttaa myös vastanneiden lukumäärä ja keskiarvotesteissä keskihajonta. Tilastollisesti merkitsevissä eroissa p on korkeintaan 0,05. Kaikkia tuloksia on peilattu yrittäjään ja yritykseen liittyvien keskeisten taustatekijöiden suhteen, ja mikäli tilastollisesti merkitseviä eroja on löytynyt, ne on raportoitu.

Jatkotarkastelussa etsittiin faktorianalyysin avulla kysymysryhmistä samaa asiaa mittaavia muuttujia, jotka korreloivat hyvin toistensa kanssa. Uusia keskiarvomuuuttujia pystyttiin muodostamaan useiden osioiden väittämistä. Muuttujia muodostettaessa tavoitteena oli saada mahdollisimman korkea reliabiliteetti, jonka kerroin ( $\alpha$ ) osoittaa miten hyvin muodostetun mittarin eri osiot mittaavat samaa asiaa. Reliabiliteettikertoimen ollessa yli 0,7 sitä voidaan pitää hyvänä. Keskiarvomuuuttujien asteikko on sama kuin alkuperäisissäkin muuttujissa, tämä helpottaa tulosten tarkastelua vertailuja tehtäessä. Liitteessä 3 on esitelty uusien muodostettujen muuttujien koostumus, reliabiliteettikertoimet ja kunkin muuttujan kokonaistulos.

## 1.5 Tutkimusraportin rakenne

Raportti koostuu kolmesta pääluvusta. Johdantoluvussa on esitelty tutkimuksen taustaa, tavoitteet ja viitekehys, aikaisempaa tutkimusta yrityksen perustamisesta ja ostamisesta sekä käytetyt tutkimusmenetelmät ja aineisto. Toinen luku keskittyy tutkimustulosten esittelyyn. Huomion kohteina ovat vastaajien ja yritysten profiilit, asiantuntijapalvelujen käyttö sekä yritysten kehittyminen ja tulevaisuuden näkymät. Luvun lopussa esitellään avoimien kysymysten vastauksia. Kolmannessa luvussa on esitelty yhteenveto tutkimustuloksista sekä johtopäätökset, toimenpide-esitykset tulosten pohjalta ja jatkotutkimusehdotukset.

## 2 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 2.1 Vastaajien taustatiedot

#### 2.1.1 Yrittäjien profiili

Kyselyyn vastanneita oli 281, joista yksi vastaaja ei vastannut kysymykseen, onko perustanut yrityksen vai ostanut liiketoiminnan tai yrityksen. Kokonaistulosten lisäksi kyselyn tulokset esitetään kahteen ryhmään luokiteltuna; perustajat (perustaneet yrityksen) ja ostajat (ostaneet valmiin liiketoiminnan ja perustaneet sitä varten yrityksen tai ostaneet valmiin yrityksen).

Kaikista vastanneista 82 % oli perustanut itse ja 18 % oli ostanut yrityksen (Kuvio 2). Yrityksen ostaneista 5 % (13 kpl) oli ostanut valmiin yrityksen ja 13 % (37 kpl) valmiin liiketoiminnan, jota varten perusti yrityksen. Tulos on yhtenevä aikaisemman tuloksen kanssa, jonka mukaan yrittäjäksi voidaan tulla joko perustamalla tai ostamalla yritys (Parker & van Praag 2012).

	Lukumäärä	%
Perustajat	230	82
Ostajat	50	18
Yhteensä	280	100%

KUVIO 2. Kyselyn vastaajat.

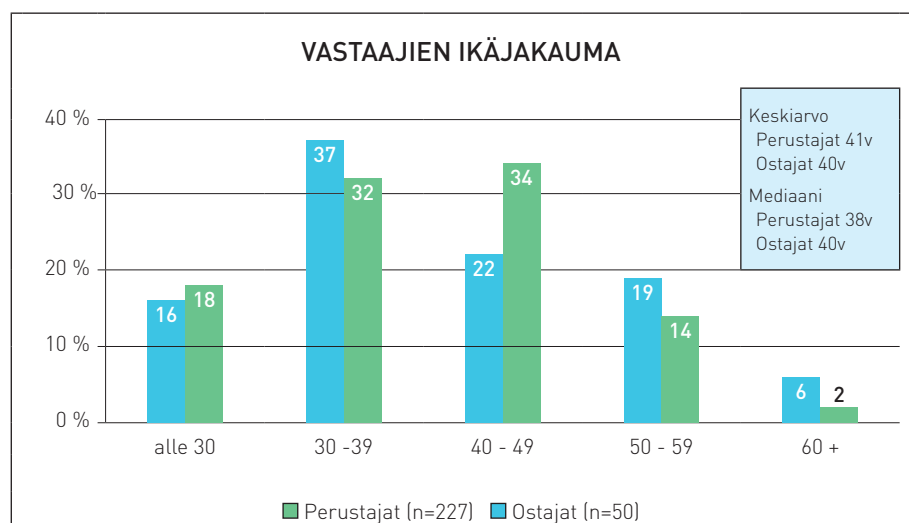
Yrityksen perustaneista 61 % oli miehiä ja 39 % naisia. Yrityksen ostaneet jakautuvat sukupuolen suhteen tasaisemmin, heistä miehiä oli 46 % ja naisia 54 % (Kuvio 3). Kaikista vastaajista keskimäärin 42 % oli naisia. Tulos poikkeaa näiltä osin yrittäjien yleisestä sukupuolijakaumasta. Esimerkiksi Suomen Yrittäjien jäsenistä naisten osuus on 27 % ja vastaavasti Etelä-Pohjanmaan Yrittäjistä naisia on 21 % (Suomen Yrittäjät 2014).

Sukupuoli	Perustajat	Ostajat	Yhteensä
	(n=230)	(n=50)	(n=280)
	%	%	%
Mies	61	46	58
Nainen	39	54	42

KUVIO 3. Vastaajien sukupuoli.

Vastaajien ikä vaihteli 21–70 ikävuoden välillä iän mediaanin ollessa 39 vuotta kaikkien vastaajien keskuudessa. Vastaajista 16 % oli alle 30-vuotiaita. 30–39-vuotiaita oli vastaajissa 36 %, 40–49 -vuotiaita 24 %, 50–59-vuotiaita 18 % ja 60-vuotiaita tai vanhempia 6 %. Vastaajat olivat nuorempia kuin yrittäjät keskimäärin. Tässä tutkimuksessa yrityksen perustajista 75 % ja ostajista peräti 84 % oli alle 50-vuotiaita, kun vastaavasti esimerkiksi Suomen Yrittäjien jäsenkunnasta alle 50-vuotiaita on vain 51 % (Suomen Yrittäjät 2014).

Yrityksen perustaneiden joukossa suurin (37 %) vastaajaikäryhmä oli 30–39 vuotta, kun taas ostajilla se (34 %) oli 40–49 vuotta (Kuvio 4). Perustajilla iän keskiarvo oli 41 vuotta ja mediaani 38 vuotta. Perustajien ikä vaihteli 21 ja 70 vuoden välillä. Perustajista yli 60-vuotiaita oli 6 %, ostajista vastaavasti 2 %. Yrityksen ostaneiden iän keskiarvo ja mediaani olivat 40 vuotta. Ostajien ikä vaihteli 25 ja 63 vuoden välillä. Yrittäjän iän suhteen yrityksen perustaneiden ja ostaneiden välillä ei näyttäisi olevan merkittävää eroa.



KUVIO 4. Vastaajayrittäjien ikäjakauma.

Vastaajien ikä-muuttuja luokiteltiin myöhempiä taustamuuttujatarkasteluja varten kolmeen luokkaan: alle 40 vuotta, 40–49 vuotta ja 50 vuotta tai yli.

Kaikista vastaajista 60 % oli ammatillisen koulutuksen suorittaneita ja 30 % oli yliopiston, korkeakoulun tai ammattikorkeakoulun käyneitä (Kuvio 5). Perustajien ja ostajien välillä ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja koulutustaustan suhteen. Korkeakoulututkinon suorittaneiden osuus vastaajien keskuudessa on korkeampi kuin Etelä-Pohjanmaalla keskimäärin. Ylemmän korkeakouluasteen suorittaneiden osuus Etelä-Pohjanmaan Yrittäjien jäsenyrittäjistä on 8 % (Suomen Yrittäjät 2014).

Vastaajan koulutustausta	Perustajat (n=230)	Ostajat (n=50)	Yhteensä (n=281)
	%	%	%
Kansakoulu, keskikoulu tai peruskoulu	5	6	5
Ylioppilas	5	4	5
Ammatillinen koulutus	59	66	60
Yliopisto, korkeakoulu tai ammattikorkeakoulu	32	24	30

KUVIO 5. Vastaajayrittäjien koulutusjakauma.

Vain harvalle vastaajalle (7 %) yrittäjäksi ryhtymisen hetkellä on ollut kysymyksessä valintatilanne sen suhteen, että perustaako yrityksen itse vai ostaako (Kuvio 6). Valintatilanteen ilmenemisen suhteen ostajien ja perustajien välillä on tässä tilastollisesti erittäin merkitsevä ero. Perustajista 5 % ja ostajista 20 % on ollut valintatilanteessa. Tuloksen mukaan yrityksen ostamiseen päätyneet tutkivat vaihtoehtoisia tapoja tulla yrittäjäksi useammin kuin yrityksen perustaneet. Yrityksen perustamiseen päätyneillä voi usein olla oman yrityksen perustaminen jo ikään kuin lukittuna vaihtoehtona ja näin ollen yrityksen ostaminen yhtenä vaihtoehtona ei tule välttämättä edes mieleen. Tutkimusaineistosta ei selviä, kuinka usein perustamisen kohteena on ollut sellaista liiketoimintaa, jota ei olisi edes ollut myytävänä, mutta tämä voi olla yksi tulosta selittävä tekijä.

Oliko kysymyksessä valintatilanne yrityksen perustamisen ja ostamisen välillä?	Perustajat (n=230)	Ostajat (n=50)	Yhteensä (n=280)
	%	%	%
Kyllä	5	20	7
Ei	95	80	93
p=0,001			

KUVIO 6. Vastaajayrittäjien valintatilanne perustamisen ja ostamisen välillä.

Seuraavaksi tarkastellaan yrittäjän pää- ja sivutoimisuutta. Kaikista vastaajista 19 % (n=52) (perustajista 21 % ja ostajista 8 %) on ollut aluksi sivutoiminen yrittäjä (p=0,034) (Kuvio 7). Tuloksen mukaan päätoimiseksi yrittäjäksi ryhtyminen on huomattavasti yleisempää kuin yrittäjyyden aloittaminen sivutoimisesti ja vielä niin, että ostajat aloittavat vielä harvemmin sivutoimisena yrittäjänä kuin yrityksen perustajat.



Ryhdyttekö heti perustamisen tai ostamisen yhteydessä päätoimiseksi yrittäjäksi?	Perustajat (n=230)	Ostajat (n=50)	Yhteensä (n=280)
	%	%	%
Kyllä	79	92	81
Ei, olin alkuun sivutoiminen yrittäjä	21	8	19
p=0,034			

KUVIO 7. Päätoimiseksi yrittäjäksi ryhtyminen.

Yrityksen perustajista sivutoimisena yrittäjänä aloittaneista suuri osa (83 %) toimii edelleen sivutoimisena (Kuvio 8). Vastaavasti kolmesta sivutoimisena aloittaneesta ostajasta edelleen yksi (33 %) on sivutoiminen yrittäjä. Tosin tässä yhteydessä on syytä huomata, että erityisesti ostajien osalta sivutoimisuuteen liittyvien tapausten määrä on varsin vähäinen ja tästä johtuen johtopäätösten tekemisessä on oltava varovainen.

Jos olitte yrityksen perustamisen tai ostamisen jälkeen alussa sivutoiminen yrittäjä, oletteko edelleen?	Perustajat (n=48)	Ostajat (n=3)	Yhteensä (n=51)
	%	%	%
Kyllä	83	33	80
Ei	17	67	20

KUVIO 8. Yrittäjän nykyinen sivutoimisuus.

Vastaajista suurin osa (90 %) oli yrittäjänä tai enemmistöomistajana vain yhdessä yrityksessä (Taulukko 1). Ostajista hieman suurempi osuus (12 %) oli kahdessa yrityksessä yrittäjänä tai omistajana kuin perustajista (7 %). Tämän tutkimuksen kohderyhmässä portfolioyrittäjyys eli yrittäjän toimiminen samanaikaisesti useammassa kuin yhdessä yrityksessä näyttäisi olevan harvinaista. Tulos poikkeaa aikaisemman tutkimuksen tuloksista, joiden mukaan esimerkiksi ikääntyvistä yrittäjistä peräti 37 % on portfolio- tai sarjayrittäjiä (Varamäki, Tall, Sorama & Katajavirta 2012c). Tosin edellä mainitussa tutkimuksessa luku sisältää sekä portfolio- että sarjayrittäjät ja vastaajien keski-ikä oli 61 vuotta, kun vastaavasti tämän tutkimuksen vastaajat olivat keski-ikänsä 22 vuotta nuorempia.

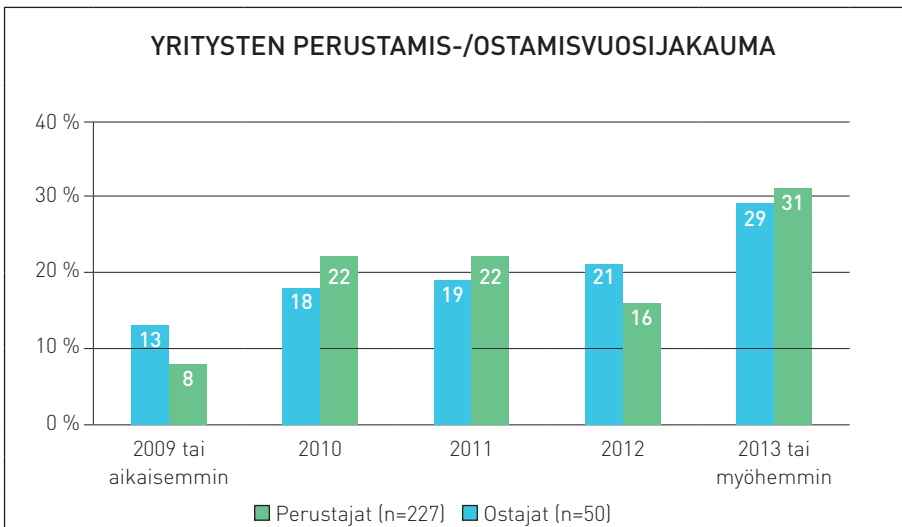
TAULUKKO 1. Kuinka monessa yrityksessä on tällä hetkellä yrittäjänä tai enemmistöomistajana.

Kuinka monessa yrityksessä olette tällä hetkellä yrittäjänä tai enemmistöomistajana?	Perustajat (n=227)	Ostajat (n=49)	Yhteensä (n=276)
	%	%	%
0	3	0	2
1	90	88	90
2 tai useampi	7	12	8

## 2.1.2 Yritysten taustatiedot

### *Yrityksen perustamisvuosi*

Lähes kolmannes vastaajien yrityksistä (81 kpl) oli perustettu tai ostettu vuonna 2013 tai myöhemmin (perustajista 29 % ja ostajista 31 %) (Kuvio 9). Vastaajien yritysten perustamis- tai ostovuodet jakaantuivat muutoin melko tasaisesti vuosille 2010, 2011 ja 2012. Tulos saattaa antaa viitteitä siitä, että lähiaikoina yrityksen perustaneet tai ostaneet yrittäjät ovat vastanneet kyselyyn muita innokkaammin. Muutoin tämän kysymyksen kohdalla perustajien ja ostajien välillä ei näyttäisi olevan merkittävää eroa. Tutkimusajankohtana yritysten keskimääräinen ikä oli 2,7 vuotta (perustetut yritykset 2,7 ja ostetut 2,6 vuotta).



KUVIO 9. Yritysten perustamisajankohta.

### Yrityksen toimiala ja asiakkaat

Kaikista vastaajista yli puolet (53 %) oli palvelualan yrityksiä, 17 % kaupan, 15 % rakennusalan yrityksiä, 10 % teollisia tai tuotannollisia yrityksiä ja 4 % kuljetusalan yrityksiä (Kuvio 10). Perustettujen ja ostettujen yritysten toimialoissa oli jonkin verran eroja, mutta erot eivät olleet tilastollisesti merkitseviä. Ostettujen yritysten joukossa oli suhteellisesti enemmän kaupan alan yrityksiä ja teollisuusyrityksiä kuin perustetuissa yrityksissä. Vastaavasti itse perustetuissa yrityksissä oli enemmän palvelualan ja rakennusalan yrityksiä.

Yrityksen toimiala	Perustajat	Ostajat	Yhteensä
	[n=230]	[n=50]	[n=280]
	%	%	%
Kauppa	14	30	17
Teollisuus tai tuotannollinen yritys	9	14	10
Palveluala	55	44	53
Rakentaminen	16	8	15
Kuljetus	4	4	4
Muu toimiala	2		1

KUVIO 10. Yritysten toimialat.

Myöhempiä taustamuuttujakohtaisia toimialatarkasteluita varten toimialat luokiteltiin uudelleen kolmeen luokkaan: kauppa, teollisuus ja rakentaminen sekä palvelut. Rakennusala yhdistettiin teollisuus ja tuotannollinen yritys -luokkaan. Kuljetusyritykset yhdistettiin palveluun. Vastaajien yrityksistä 4 kpl kuului luokkaan muu toimiala. Ne eivät ole mukana taustamuuttujakohtaisissa toimialatarkasteluissa.

Yli puolella kaikista vastaajista (54 %) tärkein asiakasryhmä muodostui yksityisistä henkilöistä, reilulla kolmanneksella (35 %) tärkeimmät asiakkaat ovat muut yritykset ja reilulla kymmenesosalla (11 %) sekä yksityiset että yritykset (Kuvio 11). Ostajilla oli jonkin verran enemmän yksityisiä henkilöitä asiakkaina kuin perustajilla (62 % vs. 52 %). Tästä tärkeimpien asiakasryhmien näkökulmasta arvioituna erot perustettujen ja ostettujen yritysten välillä eivät ole mitenkään erityisen merkittäviä.

Yrityksen tärkein asiakasryhmä	Perustajat	Ostajat	Yhteensä
	(n=228)	(n=50)	(n=278)
	%	%	%
Yksityiset henkilöt	52	62	54
Muut yritykset tai organisaatiot	38	24	35
Yksityiset sekä yritykset tai organisaatiot	11	14	11

KUVIO 11. Yritysten tärkeimmät asiakasryhmät.

## 2.2 Toiminta ja kokemus ennen yrittäjäksi ryhtymistä

Vastaajilta kysyttiin, kuinka monta vuotta heillä oli aikaisempaa kokemusta ylipäänsä yrittäjänä toimimisesta, nykyisen yrityksen toimialasta sekä esimiehenä tai johtajana toimimisesta (Taulukko 2). Eniten kokemusta vastaajilla oli yrityksen toimialasta (ka 7,3 vuotta). Ostajien ja perustajien välinen ero kokemuksessa yrityksen toimialalta oli vähäinen. Suurin ero oli esimieskokemuksessa, jota perustajilla oli keskimäärin 3,4 vuotta ja ostajilla 3,0 vuotta. Aineistosta voidaan kuitenkin havaita, että yli puolella sekä perustajista että yrityksen ostajista ei ollut aikaisempaa kokemusta yrittäjänä toimimisesta ja esimiehenä tai johtajana toimimisesta vieraan palveluksessa (mediaani=0). Mielenkiintoisena yksityiskohtana voidaan vielä todeta, että yhdellä yrityksen perustajalla oli yrittäjäkokemusta peräti 38 vuotta.

TAULUKKO 2. Kokemus ennen yrityksen perustamista.

	Kokemus ennen yrityksen perustamista tai ostamista (vuotta)								
	Yrittäjänä toimimisesta			Perustetun tai ostetun yrityksen toimialasta			Esimiehenä tai johtajana toimimisesta vieraan palveluksessa		
	Perustajat	Ostajat	Kaikki	Perustajat	Ostajat	Kaikki	Perustajat	Ostajat	Kaikki
Keskiarvo	2,6	2,8	<b>2,6</b>	7,2	7,3	<b>7,3</b>	3,4	3,0	<b>3,4</b>
Keskihajonta	6,4	6,1	<b>6,3</b>	8,5	8,9	<b>8,6</b>	6,5	5,5	<b>6,3</b>
Minimi	0	0	<b>0</b>	0	0	<b>0</b>	0	0	<b>0</b>
Mediaani	0	0	<b>0</b>	5	4	<b>5</b>	0	0	<b>0</b>
Maksimi	38	30	<b>38</b>	45	30	<b>45</b>	34	20	<b>34</b>
n	187	41	<b>228</b>	205	45	<b>250</b>	177	39	<b>216</b>

Vastaajilta haluttiin kartoittaa myös, kuinka monta kertaa he ovat olleet mukana perustamassa yritystä. Kolmasosalla ei ollut aiempaa kokemusta lainkaan (Kuvio 12). Kaikista vastaajista 46 % oli ollut perustamassa yritystä yhden kerran, 16 % kaksi kertaa ja 6 % kolme kertaa tai useammin. Jollakin oli kokemusta peräti viiden yrityksen perustamisesta. Ostajat tai perustajat eivät eronneet juurikaan toisistaan. Kokeneiden eli vähintään kaksi kertaa yrityksen perustaneiden osuus kaikista perustajista on 23 % ja vastaavasti ostajista 19 % oli ollut mukana vähintään kahden yrityksen perustamisessa. Näistä alle puolet (7 kpl) oli sellaisia, joilla oli ollut kysymyksessä valintatilanne yrityksen perustamisen ja ostamisen välillä. Yhtä monella vastaavassa tilanteessa olleella ostajalla ei ollut kokemusta lainkaan yrityksen perustamisesta. Yrityksen ostajien näkökulmasta aikaisempi kokemus yrityksen perustamisesta ei yksi riittä selittämään tilannetta, että yrittäjä pohtii yrityksen perustamista ja ostamista vaihtoehtoisina tapoina lähteä toteuttamaan liiketoimintaa.

Kuinka monta kertaa olette ollut mukana perustamassa yritystä?	Perustajat	Ostajat	Yhteensä
	(n=201)	(n=42)	(n=243)
	%	%	%
En kertaakaan	31	36	32
Yhden kerran	46	45	46
Kaksi kertaa	17	14	16
Kolme kertaa tai useammin	6	5	6

KUVIO 12. Kokemus yrityksen perustamisesta.

Vain noin reilulla neljäsosalla (27 %) oli kokemusta yrityksen ostamisesta tai myymisestä (Kuvio 13). Ostajista kolmannes (34 %) ja perustajista yli 80 % ei ollut ostanut tai myynyt yhtään yritystä. Toisaalta yhdestä tai useammasta yrityskaupasta oli kokemusta 17 %:lla perustajista ja 66 %:lla ostajista. Ero on lähes nelinkertainen. Ostajilla näyttää olevan merkittävästi enemmän kokemusta yrityskaupoista. Tulos on yhdenmukainen aikaisempien tutkimusten tulosten kanssa, joiden mukaan aikaisempi yrityskauppakokemus lisää yrityskauppojen todennäköisyyttä tulevaisuudessa (Haleblian, Kim & Rajagopalan 2006; Peng & Fang 2010, 508; Tall 2014, 160–161). Kysymyksen asetelusta johtuen vastaaja on voinut laskea kokemukseen mukaan nyt tutkimuksen kohteena olleen yrityskaupan tai sitten hän on voinut vastatessaan ajatella vain aikaisempaa kokemustaan. Ostajista noin kolmasosa (34 %) oli vastannut, että hänellä ei ollut lainkaan aikaisempaa kokemusta yrityskaupoista. Yhden yrityksen oli ostanut tai myynyt 17 % kaikista vastaajista (10 % perustajista ja 44 % ostajista). Kahdesta tai useammasta yrityskaupasta oli kokemusta 10 %:lla vastaajista (ostajista 22 %:lla ja perustajista 7 %:lla). Ostajista 7 % oli ollut ostamassa tai myymässä jo vähintään 3 yritystä.

Kuinka monesta yrityksen ostamisesta tai myymisestä teillä on kokemusta?	Perustajat (n=176)	Ostajat (n=41)	Yhteensä (n=217)
	%	%	%
Ei lainkaan kokemusta	82	34	73
Yhdestä	10	44	17
Kahdesta	5	15	7
Kolmesta tai useammasta	2	7	3

KUVIO 13. Kokemus yrityksen ostamisesta tai myymisestä.

Kolme neljäsosaa (74 %) kaikista vastaajista oli ollut palkkatöissä ennen nykyisen yrityksen perustamista tai ostamista (Kuvio 14). Ostajista aikaisemmin palkkatöissä olleita oli hieman enemmän (80 %) kuin perustajista (72 %). Ennen nykyistä yritystä yrittäjänä oli toiminut 4 %, opiskellut päätoimisesti 6 % ja ollut työttömänä 11 % kaikista vastaajista. Yrityksen ostajien joukossa ei ollut yhtään päätoimista opiskelijaa. Verrattaessa suoraan päätoimiyrittäjäksi tai sivutoimiseksi yrittäjäksi ryhtyneiden toimintaa ennen yrityksen perustamista, voidaan todeta, että suoraan päätoimiyrittäjäksi ryhtyneissä on ollut enemmän työttömiä tai opiskelijoita (29 %) kuin sivutoimiyrittäjäksi ensin ryhtyneissä (14 %) ( $p=0,030$ ). Tutkimuksen tuloksen perusteella voidaan sanoa, että suurin osa yrityksen perustajista ja ostajista on todennäköisesti palkkatöissä olevia henkilöitä. Toisaalta nykyiset yrittäjät, päätoimiset opiskelijat ja työttömät näyttäisivät edustavan lähes marginaaliseksi luonnehdittavissa olevia ryhmiä, joiden kunkin osuus edustaa keskimäärin noin 5 % ja enimmilläänkin noin 11 % kaikista yrityksen perustajista ja ostajista.

Mitä teitte päätoimisesti ennen tämän yrityksen perustamista/ostamista?	Perustajat (n=228)	Ostajat (n=50)	Yhteensä (n=278)
	%	%	%
Olin palkkatöissä	72	80	74
Olin yrittäjänä	4	6	4
Opiskelin päätoimisesti	7		6
Olin työtön	11	10	11
Muu	5	4	5

KUVIO 14. Toiminta ennen yrittäjäksi ryhtymistä.

Kaikista vastaajista 7 % oli toiminut ennen nykyistä yrittäjyyttä sivutoimisena yrittäjänä (Kuvio 15). Suurimmalle osalle vastaajista nykyinen yritys oli ensimmäinen joko pää- tai sivutoimisena aloitettu yritys. Sivutoimisena yrittäjänä ennen yrityksen perustamista tai ostamista toimineiden määrää voidaan pitää pienenä ja niiden suhteellista osuutta vähäisenä. Perustajien ja ostajien kesken vastauksissa ei ollut eroa tämän kysymyksen osalta. Tulos vahvistaa aikaisempia sivutoimiyrittäjiin kohdistuneita tutkimuksia, joiden mukaan suurin osa sivutoimiyrittäjistä on pysyvästi sivutoimisia yrittäjiä ilman pyrkimyksiä päätoimiseksi yrittäjiksi (esim. Varamäki, Sorama, Viljamaa, Heikkilä & Salo 2012b; Viljamaa & Varamäki 2014). Tämän tuloksen pohjalta voidaan sanoa, että sivutoimiset yrittäjät edustavat suuruusluokaltaan noin viittä prosenttia kaikista yrityksen perustajista ja ostajista, eikä sitä näin ollen voida pitää merkittävänä askeleena kohti päätoimista yrittäjyyttä.

Toimitteko ennen tämän yrityksen perustamista/ostamista sivutoimisena yrittäjänä?	Perustajat (n=228)	Ostajat (n=50)	Yhteensä (n=278)
	%	%	%
Kyllä	7	6	7
En	93	94	93

KUVIO 15. Sivutoimiyrittäjyys ennen nykyistä yritystä.

## 2.3 Yrittäjäksi ryhtyminen

### 2.3.1 Yrittäjäksi ryhtymisen motiivit

Yrittäjäksi ryhtymisen motiiveja kysyttiin kahdeksan eri väittämän avulla asteikolla 1–5, jossa 1=ei ole lainkaan tärkeä motiivi ja 5=on erittäin tärkeä motiivi (Taulukko 3). Mahdollisuus itsensä toteuttamiseen oli ollut useimmiten tärkein motiivi yrittäjäksi ryhtymisessä. Kaikista vastaajista 88 % antoi arvion 4 tai 5 (ka 4,4). Toimeentulon tai elannon hankkiminen itselle oli lähes yhtä usein tärkein motiivi (ka 4,3). Kolmanneksi useimmiten tärkein motiivi kaikkien vastaajien keskuudessa oli halu olla oman itsensä herra yli (ka 4,0). Hyvän liike-/yritysidea sai myös lähes neljän keskiarvon (3,8). Sen sijaan mahdollisuus rikastua, huono viihtyminen aiemmassa työpaikassa tai työttömyys ja työttömyyden uhka eivät olleet niin usein tärkeitä motiiveja.

TAULUKKO 3. Yrittäjäksi ryhtymisen motiivien frekvenssijakaumat ja keskiarvot.

Kuinka tärkeitä eri motiivit olivat yrittäjäksi ryhtymisessä?	1=ei lainkaan tärkeä motiivi	2	3	4	5=erittäin tärkeä motiivi	Kaikki vastaajat	
	%	%	%	%	%	KA	n
Mahdollisuus itsensä toteuttamiseen	<1	2	9	35	53	4,4	278
Toimeentulon/elannon hankkiminen itselle	2	5	12	23	58	4,3	278
Halu olla oman itsensä herra	2	4	16	30	48	4,2	277
Hyvä liike-/yritysidea	1	7	28	36	28	3,8	275
Yllättäen eteen tullut tilaisuus	27	13	18	19	23	3,0	275
Mahdollisuus rikastua	19	24	34	14	8	2,7	275
Huono viihtyminen aiemmassa työpaikassa	34	20	20	14	12	2,5	276
Työttömyys tai työttömyyden uhka	43	17	13	15	11	2,3	276

Verrattaessa ostajia ja perustajia toisiinsa motiivien suhteen on suurin ero yllättäen eteen tulleessa tilaisuudessa (kuvio 16). Ostajilla se oli selkeästi tärkeämmässä roolissa (ka 3,9) kuin perustajilla (ka 2,8) ( $p=0,001$ ). Tämä tarkoittaa toisaalta sitä, että myyjien kannattaa aktiivisesti tarjota omaa yritystään yrityskauppamarkkinoilla. Toisaalta tulosta voidaan pitää rohkaisevana esimerkkinä potentiaalisille yrityksen ostajille. Tämän tutkimuksen mukaan yllättäen eteen tulleeseen mahdollisuuteen on tarttunut 42 % yrityksen ostajista pitäen mahdollisuutta tärkeänä tai erittäin tärkeänä motiivina koko yrityskaupalle eli että mahdollisuuksia on kyllä tarjolla ja niihin myös tartutaan. Toimeentulon ja elannon hankkiminen oli myös ostajille tärkeämpää (ka 4,6) kuin perustajille (ka 4,2) samoin kuin mahdollisuus rikastua (ka 3,0 vs. 2,6). Erot näiden kahden motiivin suhteen olivat myös tilastollisesti melkein merkitseviä. Myös työttömyys tai työttömyyden uhka oli ostajille (ka 2,7) tärkeämpi syy ryhtyä yrittäjäksi kuin perustajille (ka 2,4), vaikkakaan ero ei ollut tilastollisesti merkitsevä.



Kuinka tärkeitä eri motiivit olivat yrittäjäksi ryhtymisessä?		p	1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=ei lainkaan tärkeä motiivi 5=erittäin tärkeä motiivi	
			%	%	%	%	%		
Mahdollisuus itsensä toteuttamiseen	Perustajat		<1	2	7	36	<b>55</b>	4,4	
	Ostajat			2	18	34	<b>46</b>	4,2	
Toimeentulon/elannon hankkiminen itselle	Perustajat	*	2	6	14	23	<b>55</b>	4,2	
	Ostajat		2	4	2	20	<b>72</b>	4,6	
Halu olla oman itsensä herra	Perustajat		1	4	15	30	<b>50</b>	4,2	
	Ostajat		4	6	18	32	<b>40</b>	4,0	
Hyvä liike-/yritysidea	Perustajat		1	7	28	<b>34</b>	29	3,8	
	Ostajat			4	26	<b>44</b>	26	3,9	
Yllättäen eteen tullut tilaisuus	Perustajat	***	<b>31</b>	15	18	18	18	2,8	
	Ostajat		8	8	16	24	<b>44</b>	3,9	
Mahdollisuus rikastua	Perustajat	*	20	24	<b>35</b>	14	6	2,6	
	Ostajat		12	24	<b>30</b>	16	18	3,0	
Huono viihtyminen aiemmassa työpaikassa	Perustajat		<b>33</b>	21	20	15	12	2,5	
	Ostajat		<b>36</b>	16	20	12	16	2,6	
Työttömyys tai työttömyyden uhka	Perustajat		<b>46</b>	18	12	12	12	2,3	
	Ostajat		<b>34</b>	10	20	26	10	2,7	
Perustajat n ≈ 226 Ostajat n ≈ 50			*** p < 0,001, ** p < 0,01, * p < 0,05						

KUVIO 16. Yrittäjäksi ryhtymisen motiivien frekvenssijakaumat ja keskiarvot perustajille ja ostajille.

Verrattaessa naisten ja miesten motiiveja miehille mahdollisuus rikastua oli tärkeämpää (ka 2,9) kuin naisille (ka 2,4) (p=0,002). Vastaavasti naisilla yllättäen eteen tullut tilaisuus ryhtyä yrittäjäksi oli selkeästi tärkeämpi motiivi (ka 3,2) kuin miehillä (ka 2,8) (p=0,007). Koulutustaustan mukaan tarkasteltuna toimeentulon tai elannon hankkiminen itselle oli selkeästi tärkeämpi motiivi vastaajille, joilla ei ollut ammatillista koulutusta (ka 4,4) sekä ammatillisen koulutuksen hankkineille (ka 4,4) kuin korkeakoulututkinnon suorittaneille (ka 4,0) (p=0,019). Vastaavasti työttömyyden tai sen uhan kokivat ammatillisen koulutuksen suorittaneet tärkeämmäksi syyksi (ka 2,5) kuin ei ammatillista koulutusta omaavat (ka 2,0) ja korkeakoulutetut (ka 2,1) (p=0,043)

vastaajat. Tämän tutkimuksen tuloksen mukaan koulutustason nouseminen näyttäisi lisäävän yksilötasolla valittavissa olevien vaihtoehtojen määrää.

Mahdollisuus itsensä toteuttamiseen motiivina oli selvästi tärkeämpi alle 40-vuotiaille (ka 4,5) kuin sitä vanhemmille (ka 4,3 ja 4,2) ( $p=0,019$ ). Mahdollisuus rikastua yrittäjänä oli taas selvästi tärkeämpi motivaatiotekijä alle 50-vuotiaille (ka 2,8) kuin yli 50-vuotiaille (ka 2,3) ( $p=0,034$ ). Työttömyyttä tai sen uhkaa eivät alle 50-vuotiaat pitäneet niinkään tärkeänä motiivina (ka 2,2 ja 2,3) kun taas yli 50-vuotiaille se oli jonkin verran tärkeämpi syy (ka 2,8) ( $p=0,008$ ). Toimialan mukaan tarkasteltuna halu olla oman itsensä herra koettiin palveluualalla tärkeämmäksi motiiviksi (ka 4,3) kuin muilla aloilla ( $p=0,041$ ). Kaupan alalla taas yllättäen eteen tullut tilaisuus oli motivoinut yrittäjyyteen (ka 4,0) muita aloja herkemmin ( $p=0,032$ ).

Kun verrataan päätoimiseksi tai sivutoimiseksi yrittäjäksi ensin ryhtyneiden motiiveja, voidaan todeta, että suoraan päätoimiseksi yrittäjäksi ryhtyneillä kaikki motiivit ovat olleet vahvempia. Tilastollisesti merkitsevä ero oli toimeentulon hankkimisen ( $p=0,000$ ), työttömyyden tai sen uhan ( $p=0,002$ ), halun olla oman itsensä herra ( $p=0,001$ ) sekä yllättäen eteen tulleen tilaisuuden ( $p=0,032$ ) suhteen. Askel ryhtyä päätoimiseksi yrittäjäksi on usein merkittävämpi kuin sivutoimiseksi yrittäjäksi alkaminen. Isomman muutoksen toteuttaminen yksilötasolla näyttää vaativan enemmän motivaatiota kuin pienemmän muutoksen toteuttaminen.

Kokonaisuutena tämän tutkimuksen tulokset yrittäjäksi ryhtymisen motiiveista tarjoavat mahdollisuuden useisiin mielenkiintoisiin huomioihin. Ensinnäkin, pienissä yrityksissä mahdollisuus itsensä toteuttamiseen on tärkeä tai erittäin tärkeä yrittäjäksi ryhtymisen motiivi neljä kertaa useammin kuin mahdollisuus rikastua. Sen sijaan toimeentulon hankkiminen on yleisin erittäin tärkeä motiivi (58 %) tämän tutkimuksen kohderyhmän yrittäjien keskuudessa. Toiseksi, tuloksen mukaan yllättäen eteen tullut tilaisuus on ollut 23 %:lle vastaajista erittäin tärkeä motiivi ryhtyä yrittäjäksi ja vastaavasti 27 % arvio, että se ei ollut lainkaan tärkeä motiivi. Kolmanneksi, suurimmalle osalle yrityksen perustajia ja ostajia huono viihtyminen aiemmassa työpaikassa (74 %) ja työttömyys tai työttömyyden uhka (74 %) ei ole ollut tärkeä motiivi yrittäjäksi ryhtymisessä. Tosin tässä yhteydessä on syytä myös kiinnittää huomiota että noin joka kymmenes pitää mainittuja syitä erittäin tärkeänä motiivina (huono viihtyminen aiemassa työpaikassa 12 % ja työttömyys tai työttömyyden uhka 11 %). Neljänneksi, yrityksen ostajille (68 %) näyttää olevan todennäköisemmin tarjolla yllättäviä mahdollisuuksia kuin yrityksen perustajille (36 %) eli tämä todennäköisyys on lähes kaksinkertainen.

### 2.3.2 Yrityksen sijainti suhteessa asuinpaikkaan

Suurin osa eli 86 % (perustajista 87 % ja ostajista 80 %) vastaajista on perustanut tai ostanut yrityksen yksin henkilönä (Kuvio 17). 14 % oli ryhtynyt yrittäjäksi yhdessä mui-

---

den kanssa. Yrityksen perustaminen ja ostaminen on useimmiten ”yhden henkilön show”. Ostajista tiimiyrittäjien osuus oli 1,5 kertaa suurempi osuus kuin perustajista. Yksi tulosta selittävä tekijä voi olla, että perustetut yritykset ovat aluksi pieniä ja mahdollisesti sitten kasvavat toimintavuosien karttumisen myötä. Yrityksoston kohteena voi puolestaan olla useita henkilöitä työllistävää liiketoimintaa, jossa on heti tilaa useamman henkilön osaamiselle. Lisäksi yritysostossa mahdollisesti tarvittavan rahoituksen määrä voi osaltaan olla selittämässä tulosta. Yrityksen ostamisessa tarvitaan useamman henkilön taloudellisia resursseja.

Perustitke tai ostitke yrityksen yksin tai tiiminä yhdessä muiden kanssa?	Perustajat	Ostajat	Yhteensä
	(n=226)	(n=50)	(n=276)
	%	%	%
Henkilö	87	80	86
Tiimi	13	20	14

KUVIO 17. Yrityksen perustaminen yksin vs. tiiminä.

Suurin osa (83 %) vastaajista on perustanut yrityksen asuinpaikkakunnalleen tai on ostanut yrityksen asuinpaikkakunnaltaan (Kuvio 18). Joka kymmenennellä vastaajalla yritys on oman asuinpaikan viereisellä paikkakunnalla. Perustajat (86 %) ovat ostajia (68 %) useammin ryhtyneet yrittäjäksi asuinpaikkakunnalleen. Ostajat ovat herkemmin ostaneet yrityksen viereiseltä paikkakunnalta (16 %) tai jopa kauempaakin kuin omasta maakunnasta (8 %). Pienen yrityksen perustaminen ja ostaminen on useimmiten varsin paikallinen ilmiö, mistä johtuen paikallisella elinkeinoilmastolla ja yritysten perustamisen ja ostamisen edistämisellä on keskeinen rooli yksittäisen tulevan yrittäjän näkökulmasta. Tosin lähes kolmannes ostajista (32 %) löytää ostokohteen muualta kuin asuinpaikkakunnaltaan, mistä johtuen alueelliset ja valtakunnalliset edistämistoimet tulevat osaltaan perustelluiksi.

Perustetun tai ostetun yrityksen sijainti suhteessa omaan asuinpaikkaan	Perustajat	Ostajat	Yhteensä
	(n=226)	(n=50)	(n=276)
	%	%	%
Sama paikkakunta	86	68	83
Viereinen paikkakunta	9	16	10
Sama maakunta	4	4	4
Viereinen maakunta	<1	4	1
Kauempana	1	8	3

KUVIO 18. Yrityksen sijainti suhteessa yrittäjän omaan kotipaikkaan.

### 2.3.3 Yrityksen perustamisen tai ostamisen rahoitus

Vastaajia pyydettiin nimeämään omin sanoin kolme tärkeintä yrityksen perustamista tai ostamista rahoittanutta tahoa. Mainitut tahot on luokiteltu tarkastelua varten uudelleen seitsemään eri luokkaan (Kuvio 19). Kysymyksessä ei varsinaisesti kysytty tärkeysjärjestystä, vaan pyydettiin ilmoittamaan kolme tärkeintä rahoittajatahoa. Perustajille useimmiten tärkein yrityksen rahoittaja on yrittäjä itse (70 %). Lisäksi pankki (44 %) ja Finnvera (27 %) olivat usein merkittäviä yrityksen perustamisen rahoittajia. Ostajien sijaan pitivät useimmiten pankkia (77 %) tärkeimpänä rahoittajana, ja sen jälkeen vasta yrittäjää itseään (48 %) ja Finnveraa (40 %). Tämä kuvastaa sitä, että ostaminen edellyttää perustamista enemmän ulkopuolista rahoitusta. Lisäksi tulos omalta osaltaan vahvistaa käsityksiä pankkirahoituksen merkityksestä ja hallitsevasta roolista yrityskauppojen rahoituksessa. Starttiraha, sukulaiset tai yhtiökumppanit, ELY-keskus tai muut yksittäiset mainitut rahoittajat olivat harvemmin mainittuja. Ne ovat voineet kuitenkin olla keskeinen taho yrityksen perustamisessa tai ostamisessa yksittäisen vastaajan näkökulmasta.

Luokkaan muu yksittäinen rahoittaja luokiteltiin seuraavat yksittäiset maininnat: oman osaamisen myynti, Vesurihanke, tuotteiden myyntitulot, EU-tuet, franchising-yhtiö (2 mainintaa), rahoitusyhtiöt, kotihoidontuki ja lapsilisät, Aisaparin investointituki. Tuloksen pohjalta voidaan arvioida, että yrityksen perustamisen ja ostamisen kolmen suuren rahoittajan lisäksi muita rahoittajatahoja on käytetty harvemmin. Niiden yhteen laskettu osuus yrityksen perustamisen ja ostamisen kannalta tärkeiden rahoittajien joukossa on vain 15 %. Yrityksen perustamisen ja ostamisen näkökulmasta katsottuna rahoitusmarkkinat näyttävät olevan tämän tutkimuksen valossa varsin yksipuoliset.

Tärkeimmät yrityksen perustamista tai ostamista rahoittaneet tahot	Perustajat (n=220)	Ostajat (n=48)	Yhteensä (n=268)
	%	%	%
Yrittäjä itse	70	48	66
Pankki	44	77	50
Finnvera	27	40	29
Starttiraha	7	2	6
Sukulainen/yhtiökumppani	4	4	4
ELY-keskus	2		2
Muu yksittäinen rahoittaja	4		3

KUVIO 19. Yrityksen tärkeimmät rahoittajatahot.













Peräti kaksi kolmasosaa kaikista vastaajista oli saanut starttirahaa yrityksen perustamiseen (Kuvio 20). Ostajista 76 % ja perustajista 64 % oli sitä saanut. Starttirahaa on käytetty monissa tapauksissa, mutta viitaten edelliseen kuvioon, se on ollut vain harvoin tärkeimpien rahoitusmuotojen joukossa. Yksistään starttirahalla yritysten perustamista ja ostamista ei rahoiteta, mutta useissa tapauksissa se näyttäisi toimivan yhtenä hyvänä kannustimena.

Saitteko starttirahaa yrityksen perustamisen/ostamisen yhteydessä?	Perustajat (n=228)	Ostajat (n=50)	Yhteensä (n=278)
	%	%	%
Kyllä	64	76	66
En	36	24	34

KUVIO 20. Starttirahan saaminen.

### 2.3.4 Verkoston ja liiketoiminnan tunteminen perustamis- ja ostohetkellä

Vastaajia pyydettiin arvioimaan, missä määrin he tunsivat jo yrityksen perustamis- ja ostohetkellä yrityksen tämänhetkisiä yhteistyökumppaneita, tuotteita, markkina-alueita ja osaamista (Kuvio 21). Vastausasteikko oli 1=en tuntenut lainkaan ja 5=tunsin erittäin hyvin. Parhaiten kaikki vastaajat arvioivat tunteneensa yrityksen nykyiset tuotteet ja palvelut (ka 4,0) ja toiseksi parhaiten yrityksessä käytettävän teknologian tai muun osaamisen (ka 3,8) sekä nykyiset markkina-alueet (ka 3,6). Kokonaisuutena perustajat ovat tunteneet ostajia paremmin perustamishetkellä kaikki tutkimuksen kohteena olleet osa-alueet. Tämä kertoo siitä, että perustaminen on enemmän suora jatke sille, mitä yrittäjä on aiemminkin tehnyt tai keitä on tuntenut, kun taas ostajat ryhtyvät yrittäjäksi enemmän tuntemattomalle alueelle. Ainoa tilastollisesti melkein merkitsevä ero perustajien ja ostajien välillä on yrityksen tuotteiden ja palvelujen tuntemisessa ennen yrittäjäksi ryhtymistä (perustajat 4,0 ja ostajat ka 3,6). Muilla osa-alueilla ero on vähäinen vaihdellen välillä 0,1–0,4.

Kuinka hyvin tunsitte jo yrityksen perustamis-/ostohetkellä seuraavat?		p	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=en tuntenut lainkaan 5=tunsin erittäin hyvin	
Nykyiset tuotteet ja palvelut	Perustajat	*	2	5	17	<b>39</b>	37	 4,0	
	Ostajat		8	6	30	26	<b>30</b>	 3,6	
Nykyiset markkina-alueet	Perustajat		4	10	27	<b>37</b>	23	 3,7	
	Ostajat		8	24	16	<b>32</b>	20	 3,3	
Nyt yrityksessä käytettävän tekno-logian tai muun osaamisen	Perustajat		4	7	20	<b>42</b>	27	 3,8	
	Ostajat		8	14	20	<b>31</b>	27	 3,5	
Nykyiset tärkeimmät asiakkaat	Perustajat		19	14	<b>24</b>	<b>24</b>	19	 3,1	
	Ostajat		<b>24</b>	18	14	20	<b>24</b>	 3,0	
Nykyiset alihankkijat ja tavarantoimittajat	Perustajat		22	17	21	<b>25</b>	15	 2,9	
	Ostajat		<b>26</b>	24	20	18	12	 2,7	
Muut nykyiset yhteistyökumppanit	Perustajat		14	16	29	<b>30</b>	10	 3,1	
	Ostajat		12	<b>32</b>	28	16	12	 2,8	
Perustajat n ≈ 225 Ostajat n ≈ 50			*** p < 0,001, ** p < 0,01, * p < 0,05						

KUVIO 21. Yrityksen verkoston ja liiketoiminnan tuntemus perustamishetkellä perustajilla ja ostajilla.

Sukupuolen suhteen tarkasteltuna miehet arvioivat tunteneensa naisia paremmin yhteistyöverkostot ja tuotteet sekä markkina-alueet ennen yrittäjäksi ryhtymistä. Miehet (ka 3,2) arvioivat selvästi naisia (ka 2,9) (p=0,040) paremmin (asteikolla 1=en tuntenut lainkaan ja 5=tunsin erittäin hyvin) tunteneensa nykyiset tärkeimmät asiakkaat samoin kuin nykyiset alihankkijat ja tavarantoimittajat (ka 3,1 vs. 2,5) (p=0,001) sekä nykyiset yhteistyökumppanit (ka 3,2 vs. 2,7) (p=0,001) ja nyt yrityksessä käytettävä teknologian (ka 3,9 vs. 3,6) (p=0,017). Ainoastaan tuotteiden ja palveluiden sekä nykyisten markkina-alueiden osalta ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa miesten ja naisten kesken.

Vastaajien iän suhteen tarkasteltuna ainoa tilastollisesti merkitsevä ero oli yrityksen nykyisten markkina-alueiden tuntemisessa. Alle 40-vuotiaat arvioivat markkina-alueiden tuntemisen heikommaksi (ka 3,4) kuin 40–49-vuotiaat (ka 3,7) tai 50-vuotiaat ja sitä vanhemmat (ka 3,8) (p=0,040). Kun verrataan päätoimiseksi tai sivutoimiseksi yrittäjäksi ensin ryhtyneiden osalta liiketoiminnan tuntemusta jo yrittäjäksi ryhtymisen hetkellä, voidaan todeta, että suoraan päätoimiseksi yrittäjäksi ryhtyneillä yrityksen nykyinen liiketoiminta ja verkostot olivat jonkin verran paremmin tiedossa kuin ensin

sivutoimiseksi yrittäjäksi ryhtyneillä. Tilastollisesti melkein merkitsevät erot olivat nykyisten tuotteiden ja palvelujen ( $p=0,041$ ) sekä nyt yrityksessä käytettävän teknologian tai muun osaamisen suhteen ( $p=0,045$ ).

Tämän osion yksittäisistä väittämistä voitiin muodostaa myös keskiarvomuuttuja (liite 3), jota käytetään jatkotarkasteluissa. Muuttuja sai nimen *Yrityksen liiketoiminnan tuntemus perustamishetkellä* ja sen reliabiliteetti oli erittäin hyvä ( $\alpha = 0,838$ ). Kaikkien vastaajien keskiarvo oli 3,4. Miesten keskiarvo oli 3,5 ja naisten 3,2 ( $p=0,002$ ). Myös niillä, joilla yritykset olivat tärkein asiakasryhmä, yrityksen liiketoiminnan tuntemus oli korkeampaa perustamishetkellä (ka 3,6) verrattuna niihin, joilla yksityiset asiakkaat olivat tärkein asiakasryhmä (ka 3,3;  $p=0,033$ ). Lisäksi *Yrityksen liiketoiminnan tuntemus perustamishetkellä* korreloi tilastollisesti merkitsevästi seuraavien keskiarvomuuttujien kanssa: positiivisesti *Menestymisen* ( $r = 0,207$ ) kanssa ja negatiivisesti *Koettujen ongelmien* ( $r = -0,224$ ) kanssa. Toisin sanoen yrittäjät, jotka ovat yrityksen perustamis- tai ostopäätöksellä tunteneet yrityksen nykyisen verkoston ja liiketoiminnan paremmin, kokevat myös menestyneensä paremmin ja ovat kokeneet ongelmia vähemmän yritystoiminnan alkuvuosina.

## 2.4 Asiantuntijapalvelut

### 2.4.1 Asiantuntijapalveluiden hyödyntäminen

Vastaajilta haluttiin selvittää, missä määrin erilaisia asiantuntijapalveluita yrityksen perustamisen tai ostamisen yhteydessä tai sen jälkeisenä viitenä vuotena on hyödynnetty. Taulukossa 4 on kuvattu tulosta sekä frekvenssijakaumina että keskiarvoina (asteikolla 1=ei ole lainkaan hyödyntänyt, 5=on hyödyntänyt merkittävässä määrin). Tuloksesta erottuu selkeästi kolme eniten hyödynnettyä asiantuntijatahoja eli tilitoimistot, Uusyrityskeskus ja pankit. Lähes joka toinen (43 %) vastaajista oli käyttänyt merkittävässä määrin tilitoimiston palveluja ja vastaavasti joka neljäs (25 %) vastaaja oli hyödyntänyt Uusyrityskeskuksen palvelua. Uusyrityskeskuksen suurta roolia osaltaan selittää, että kohderyhmänä ovat yrittäjäksi ryhtyneet. ELY-keskus oli julkisista tahoista toiseksi eniten hyödynnetty asiantuntija, 28 % antoi sille arvon 4 tai 5. Vastaajista reilu kymmenesosa oli merkittävästi hyödyntänyt verottajaa, kunnan elinkeinotoimijoita ja yrittäjäjärjestön palveluja yrityksen perustamisen tai ostamisen yhteydessä tai sen jälkeen. Yli puolet vastasi, että ei ole hyödyntänyt lainkaan kunnan tai seudun elinkeinotoimijoita. Samoin 52 % vastaajista ei ollut hyödyntänyt lainkaan yrittäjäjärjestöjen tarjoamia asiantuntijapalveluita.

Yksityisistä asiantuntijoista on käytetty eniten tilitoimiston palveluja (ka 3,7). Vähemmän oli hyödynnetty tilintarkastajan (ka 1,8), konsultin (ka 1,5) tai juristin (ka 1,3) palveluja. Rahoituspalveluista pyydettiin arvioimaan pankin ja Finnveran asiantuntijoiden käyt-

töä yrityksen aloitusvaiheessa perustettaessa tai ostettaessa. Pankkia oli hyödyntänyt merkittävässä määrin reilu viidennes (22 %), vastaavasti 28 % ei ollut hyödyntänyt pankin asiantuntijapalveluja lainkaan (ka 2,9). Finnveran asiantuntijapalveluja oli hyödyntänyt 13 % merkittävässä määrin, mutta 64 % ei ollut käyttänyt niitä lainkaan (ka 2,0). Kaiken kaikkiaan näyttää siltä, että yrityksen perustajat ja ostajat hyödyntävät melko vähän erilaisia asiantuntijapalveluja.

TAULUKKO 4. Asiantuntijapalveluiden hyödyntämisen frekvenssijakaumat ja keskiarvot.

Missä määrin olette hyödyntänyt yrityksen perustamisen/ostamisen yhteydessä tai sen jälkeen erilaisia julkisia tai yksityisiä asiantuntijapalveluja?	1=en ole lainkaan hyödyntänyt	2	3	4	5=olen hyödyntänyt merkittävässä määrin	Kaikki vastaajat	
	%	%	%	%	%	KA	n
<b>Julkiset asiantuntijat</b>							
Uusyrityskeskus	14	11	20	29	25	3,4	275
ELY-keskus	35	17	20	16	12	2,5	274
Verottaja	37	24	23	11	4	2,2	270
Kunnan/seudun elinkeinotoimijat	54	16	16	9	4	1,9	272
Yrittäjäjärjestöt	52	21	16	8	3	1,9	271
<b>Yksityiset asiantuntijat</b>							
Tilitoimisto	14	8	14	22	43	3,7	274
Tilintarkastaja	66	8	12	6	7	1,8	270
Konsultti	77	8	6	6	3	1,5	271
Juristi	84	5	4	3	3	1,3	270
<b>Rahoituksen asiantuntijat</b>							
Pankki	28	13	17	20	22	2,9	269
Finnvera	64	8	6	9	13	2,0	259

Verrattaessa perustajien ja ostajien asiantuntijapalveluiden hyödyntämistä yrittämisen alussa tai sen jälkeen yleishavaintona voidaan todeta, että ostajat olivat käyttäneet lähestulkoon kaikkia palveluja enemmän kuin perustajat (Kuvio 22). Yrityksen ostamista pidetään monimutkaisena, monitasoisena ja monivaiheisena prosessina (Meglio & Risberg 2010, 87–95), jonka menestyksellisessä toteuttamisessa tarvitaan erityisesti yrityskauppaan liittyvää asiantuntemusta ja kokemusta. Esimerkkejä nimenomaisesti yrityksen ostamisessa tarvittavasta asiantuntemuksesta ovat potentiaalisten ostokohdeiden etsiminen, omistajanvaihdosneuvottelut, yrityksen arvonmääritys, strategisen sopivuuden arviointi, liiketoimintojen haltuunotto ja integrointi sekä liiketoiminnan



---

omistajanvaihdokseen liittyvään juridiikkaan ja verotukseen liittyvät kysymykset. Tilastollisesti merkitsevät erot olivat pankin, tilitoimiston, ELY-keskuksen, yrittäjäjärjestöjen, konsultin sekä Finnveran palvelujen käytössä, joita kaikkia ostajat olivat käyttäneet enemmän kuin perustajat. Koska aiemmin kävi ilmi, että ostajat olivat tarvinneet enemmän ulkopuolista rahoitusta, on luonnollista, että ostajat olivat hyödyntäneet pankin palveluja huomattavasti enemmän kuin perustajat (ka 3,7 vs. 2,8;  $p=0,001$ ). Ostajat olivat käyttäneet myös tilitoimiston palveluja enemmän kuin perustajat (ka 4,2 vs. 3,6). Voidaan olettaa, että ostokohteen taloudellisten lukujen selvittämisessä tilitoimistojen osaaminen on keskeisessä roolissa.

Yksittäisten asiantuntijoiden hyödyntämisessä yritystoiminnan ensimmäisinä vuosina oli tilastollisesti merkitseviä eroja myös sukupuolen ja iän suhteen. Miehet (ka 2,1) olivat käyttäneet jonkin verran naisia (ka 1,8;  $p=0,030$ ) enemmän kunnan tai seudun elinkeinotoimijoiden palveluja kuin myös yrittäjäjärjestöjen (ka 2,1 vs. 1,7;  $p=0,005$ ) sekä verottajan palveluita (ka 2,4 vs. 2,1;  $p=0,049$ ). Iän suhteen 40–49 -vuotiaat olivat tilastollisesti merkitsevästi hyödyntäneet enemmän ELY-keskuksen, tilitoimiston ja pankin palveluja kuin nuoremmat tai vanhemmat. Kun verrataan päätoimiseksi tai sivutoimiseksi yrittäjäksi ensin ryhtyneiden asiantuntijapalvelujen käyttöä, voidaan todeta, että suoraan päätoimiseksi yrittäjäksi ryhtyneet olivat hyödyntäneet kaikkia muita palveluja enemmän, mutta sivutoimiseksi yrittäjäksi ensin ryhtyneet olivat hyödyntäneet enemmän Uusyrityskeskuksen sekä verottajan palveluja.

---

Missä määrin olette hyödyntänyt yrityksen perustamisen/ostamisen yhteydessä tai sen jälkeen erilaisia julkisia tai yksityisiä asiantuntijapalveluja?		p	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=en ole lainkaan hyödyntänyt 5=olen hyödyntänyt merkittävässä määrin
<b>Julkiset asiantuntijat</b>								
Uusyrityskeskus	Perustajat		13	11	21	<b>30</b>	25	3,4
	Ostajat		20	12	16	22	<b>30</b>	3,3
ELY-keskus	Perustajat	*	<b>38</b>	17	19	16	10	2,4
	Ostajat		24	14	<b>28</b>	14	20	2,9
Verottaja	Perustajat		<b>36</b>	24	25	10	4	2,2
	Ostajat		<b>42</b>	26	12	16	4	2,1
Kunnan/seudun elinkeinotoimijat	Perustajat		<b>55</b>	16	16	8	4	1,9
	Ostajat		<b>50</b>	16	16	14	4	2,1
Yrittäjäjärjestöt	Perustajat	*	<b>56</b>	20	15	5	3	1,8
	Ostajat		<b>38</b>	24	18	18	2	2,2
<b>Yksityiset asiantuntijat</b>								
Tilitoimisto	Perustajat	**	16	9	13	23	<b>39</b>	3,6
	Ostajat		6	2	16	16	<b>60</b>	4,2
Tilintarkastaja	Perustajat		<b>69</b>	8	10	6	7	1,8
	Ostajat		<b>55</b>	10	18	8	8	2,0
Konsultti	Perustajat	*	<b>80</b>	8	5	5	2	1,4
	Ostajat		<b>63</b>	10	12	8	6	1,8
Juristi	Perustajat		<b>86</b>	5	4	3	3	1,3
	Ostajat		<b>78</b>	8	8	2	4	1,5
<b>Rahoituksen asiantuntijat</b>								
Pankki	Perustajat	***	<b>31</b>	15	17	19	18	2,8
	Ostajat		10	6	20	27	<b>37</b>	3,7
Finnvera	Perustajat	*	<b>67</b>	8	6	8	11	1,9
	Ostajat		<b>51</b>	9	4	11	24	2,5
Perustajat n ≈ 221 Ostajat n ≈ 49			*** p < 0,001, ** p < 0,01, * p < 0,05					

KUVIO 22. Asiantuntijapalveluiden frekvenssijakaumat ja keskiarvot perustajilla ja ostajilla.

Asiantuntijapalvelujen hyödyntämisen eri asiakohdista pystyttiin muodostamaan faktorioimalla yksi keskiarvomuuttuja *Asiantuntijapalveluiden käyttö* (liite 3), jonka reliabiliteetti oli hyvä ( $\alpha = 0,719$ ). Keskiarvomuuttujan keskiarvo oli 2,3. Kokonaisuutena naiset olivat jonkin verran aktiivisempia asiantuntijapalveluiden käyttäjiä (ka 2,4) kuin miehet (ka 2,2) ( $p=0,022$ ) samoin kuin jo edellä mainitut 40–49 –vuotiaat (Taulukko 5). Myös ne, jotka olivat ostaneet liiketoiminnan ja perustaneet yrityksen sitä varten, olivat hyödyntäneet asiantuntijapalveluita keskimäärin muita enemmän (ka 2,6) kuin valmiin yrityksen ostaneet (ka 2,5) tai itse kokonaan uuden yrityksen perustaneet (ka 2,3) ( $p=0,004$ ). Edelleen päätoimiseksi heti ryhtyneet (ka 2,4) olivat hyödyntäneet kokonaisuudessaan asiantuntijapalveluita jonkin verran enemmän kuin sivutoimiseksi (ka 2,0) ensin ryhtyneet ( $p=0,000$ ). Lisäksi *Asiantuntijapalveluiden käyttö* korreloi tilastollisesti merkitsevästi seuraavien keskiarvomuuttujien kanssa: *uuden kehittämisen* ( $r = 0,255$ ), *koetut ongelmat* ( $r = 0,246$ ) sekä *olemassa olevan kehittämisen* ( $r = 0,215$ ). Toisin sanoen yritykset, joissa on koettu enemmän ongelmia ja joissa on panostettu enemmän kehittämiseen, ovat myös hyödyntäneet enemmän asiantuntijapalveluja.

TAULUKKO 5. Asiantuntijapalveluiden käyttö taustamuuttujittain.

	Asiantuntija- palveluiden käyttö	
	KA	p-arvo
Sukupuoli		
mies	2,2	0,022
nainen	<b>2,4</b>	
Ikä		
alle 40 vuotta	2,3	0,007
40-49 vuotta	<b>2,5</b>	
50 vuotta tai yli	2,2	
Perustiko vai ostiko valmiina?		
perustin itse yrityksen	2,3	0,004
ostin valmiin liiketoiminnan ja perustin sitä varten yrityksen	<b>2,6</b>	
ostin valmiin yrityksen	2,5	
Ryhtyikö heti päätoimiseksi?		
kyllä	<b>2,4</b>	0,000
ei	2,0	

## 2.4.2 Asiantuntijapalveluiden kustannukset

Vastaajia pyydettiin arvioimaan, kuinka paljon he olivat yrityksen perustamisen tai ostamisen yhteydessä kokonaisuutena käyttäneet asiantuntijapalveluihin rahaa. Ne vastaajat, jotka eivät olleet käyttäneet asiantuntijapalveluja tai eivät muistaneet niihin käyttämäänsä summaa, luokiteltiin omaan luokkaansa ”ei vastannut/ei muista”. Kaikkiaan asiantuntijapalveluihin käytetyissä rahasummissa oli huomattavia eroja. 37 % perustajista ja 30 % ostajista ilmoitti käyttäneensä nolla euroa perustamisen tai ostamisen yhteydessä asiantuntijapalveluihin (Taulukko 6). Alle 500 euron kustannuksilla oli selvinnyt kaikista vastaajista 54 % (44 % ostajista ja 55 % perustajista). 500 euroa tai sitä enemmän asiantuntijoiden palveluihin oli kuluttanut 19 % perustajista ja 18 % ostajista. Perustajista 26 % ja ostajista 38 % ei vastannut kysymykseen tai ei muistanut käyttämiensä palveluiden kustannuksia. Yrityksen perustamisen ja ostamisen yhteydessä asiantuntijapalveluihin investoitua summaa voidaan pitää tämän tuloksen perusteella yleisesti ottaen pienenä. Tärkeillä ja merkityksellisillä asioilla on tapana jäädä mieleen. Asiantuntijapalkkiot yrityksen perustamisen ja ostamisen yhteydessä eivät näyttäisi täyttävän näitä kriteereitä. Nykyistä ammattimaisempi suhtautuminen ja nykyistä merkittävämmät investoinnit asiantuntijapalveluihin voisivat osaltaan olla vahvistamassa sitä pohjaa, jolle yrityksen perustajat ja ostajat tulevan liiketoiminnan menestymisen rakentavat.

TAULUKKO 6. Asiantuntijapalvelujen kulut.

Paljonko yrityksen perustamisen/ ostamisen yhteydessä käyttämänne asiantuntijapalvelut kokonaisuudessaan maksoivat?	Perustajat (n=230)	Ostajat (n=50)	Kaikki (n=280)
	%	%	%
0 euroa	37	30	36
alle 500 euroa	18	14	18
500 - 999 euroa	6	8	6
1000 - 9999 euroa	11	10	11
10000 euroa tai enemmän	2	0	1
Ei vastannut/ei muista	26	38	28

Kaikkien vastaajien keskiarvo oli 1 591 € (Taulukko 7). Perustajat olivat käyttäneet asiantuntijapalveluihin enemmän rahaa (1 693€) kuin ostajat (1 053€). Molempien ryhmien mediaani oli kuitenkin vain 500 € eli puolet vastaajista on käyttänyt asiantuntijapalkkioihin enintään 500 €. Ostajien käyttämän rahan määrä on ristiriidassa käytettyjen palvelujen määrän kanssa, joka on siis ostajilla suurempi kuin yrityksen perustajilla.

TAULUKKO 7. Asiantuntijapalveluihin käytettyjen kulujen tunnuslukuja.

Kuinka paljon vastaajat keskimäärin maksoivat perustamisen/ostamisen yhteydessä käyttämistään asiantuntijapalveluista?	Perustajat	Ostajat	Kaikki
	euroa	euroa	euroa
Keskiarvo	1693	1053	1591
Keskihajonta	3575	1469	3334
Minimi	50	100	50
Mediaani	500	500	500
Maksimi	25000	6000	25000
n	85	16	101

Asiantuntijapalveluihin käytetyn rahan määrään liittyy muutamia mielenkiintoisia havaintoja. Ensinnäkin, analysoitaessa vastauksia sen mukaan, onko yrittäjä saanut starttirahaa vai ei, huomataan starttirahan saamisen vaikuttavan huomattavassa määrin asiantuntijapalveluihin käytettyyn summaan. Starttirahaa saaneet perustajat olivat käyttäneet asiantuntijapalveluihin keskimäärin yli kaksituhatta (2 158 €) ja ostajatkin yli tuhat (1 103 €) euroa. Vastaavat luvut sellaisilla yrittäjillä, jotka eivät olleet saaneet starttirahaa olivat puolestaan perustajilla alle seitsemäsataa (693 €) ja ostajilla kolmesataa (300 €) euroa.

Toiseksi, toimialakohtaisessa vertailussa palvelualan (2 019 €) yrityksiin sekä teollisuuden ja rakentamisen alan yrityksiin (1 647 €) käytetään keskimäärin asiantuntijapalveluja huomattavasti suuremmalla summalla kuin kaupan alan yrityksiin (331 €). Toimialakohtaisessa tarkastelussa löytyy myös osa-alue, jossa ostajat käyttävät perustajia enemmän rahaa asiantuntijapalveluihin. Teollisuuden ja rakentamisen alan yritysten ostajat käyttävät asiantuntijoihin keskimäärin reilusti yli kaksituhatta (2 260 €) ja perustajat vain noin puolitoistatuhatta (1 524 €) euroa.

Kolmanneksi, yrittäjäksi ryhtymisen motiivien näkökulmasta eniten asiantuntijapalveluihin rahaa käyttävät sellaiset yrityksen perustajat, joiden motiivina on rikastuminen (2 917 €) tai mahdollisuus itsensä toteuttamiseen (2 232 €). Vähiten asiantuntijapalveluihin käyttävät puolestaan rahaa sellaiset perustajat, joiden yrittäjyyden motiivina on huono viihtyminen aiemmassa työpaikassa (405 €). Vastaavasti ostajat panostavat eniten asiantuntijapalveluihin, mikäli motiivina on hyvä liikeidea (1 300 €) tai toimeentulon hankkiminen itselle (1 088 €). Vähiten (375 €) rahaa asiantuntijapalveluihin käyttävät ostajat, jotka haluavat olla oman itsensä herra.

## 2.5 Yrityksen kehittyminen tähän päivään

### 2.5.1 Yrityksen koko

Seuraavassa on tarkasteltu yrityksen kokoa, työntekijämäärää ja liikevaihtoa. Tyhjiä vastauksia ei ole huomioitu. Nolla-vastaukset ovat keskiarvoissa kuitenkin mukana. Työntekijämääriin liittyvissä vastauksissa olivat jotkut vastanneet vain kokoaikaisiin, jotkut vain osa-aikaisiin. Suurin osa niistä, jotka olivat vastanneet, olivat ilmoittaneet sekä koko- että osa-aikaisten lukumäärän. Vuoden 2013 lopussa, yrittäjä mukaan lukien, on perustajien yrityksissä ollut keskimäärin 1,6 kokoaikaista työntekijää ja ostajien yrityksissä 2,3 työntekijää (Taulukko 8). Kooltaan ostajien yritykset olivat työntekijöiden määrällä mitattuna keskimäärin puolitoistakertaisia perustajien yrityksiin verrattuna. Lisäksi osa-aikaisia työntekijöitä perustajien yrityksissä oli viime vuonna keskimäärin 1,1 ja ostajilla hieman tätä enemmän eli 1,6. Osa-aikaisten määrässä ei ole merkittävää eroa ostaneiden ja perustaneiden välillä. Suurin yritys perustajien keskuudessa työllisti 16 työntekijää ja ostajilla 15. Vastaajien joukossa ei ole yhtään yritystä, joka olisi perustamisen tai ostamisen jälkeen kasvanut keskikokoiseksi yritykseksi eli työllistäisi vähintään 50 henkilöä. Lisäksi voidaan vielä todeta, että muutama poikkeusta lukuun ottamatta yritykset ovat edelleen mikroyrityksiä eli ne työllistävät alle 10 työntekijää.

TAULUKKO 8. Kokoaikaiset ja osa-aikaiset työntekijät vuoden 2013 lopussa.

Työntekijöitä vuoden 2013 lopussa (yrittäjä itse mukaan lukien)	Kokoaikaiset			Osa-aikaiset		
	Perustajat	Ostajat	Kaikki	Perustajat	Ostajat	Kaikki
Keskiarvo	1,6	2,3	1,7	1,1	1,6	1,2
Keskihajonta	2,0	2,6	2,1	2,3	1,5	2,2
Minimi	0	1	0	0	0	0
Mediaani	1	1	1	1	1	1
Maksimi	16	15	16	20	6	20
n	200	46	246	106	28	134

Vastaajat ilmoittivat työntekijöiden lukumäärän (yrittäjä itse mukaan lukien) ja vastaukset luokiteltiin uudelleen neljään eri luokkaan (Taulukko 9). Suurin osa yrityksistä työllistää ainoastaan yrittäjän itsensä (perustajista 74 %, ostajista 59 %). Perustajista 11 yrityksellä ei ollut lainkaan kokoaikaisia työntekijöitä. Lisäksi aineistosta käy ilmi, että kuusi yritystä, joissa ei ollut kokoaikaisia työntekijöitä vuoden 2013 lopussa, oli aloittanut sivutoimisena yrittäjänä ja oli edelleen sivutoiminen yrittäjä.

TAULUKKO 9. Kokoaikaisten työntekijöiden määrä vuoden 2013 lopussa.

Kokoaikaisten työntekijöiden määrä vuoden 2013 lopussa (yrittäjä itse mukaan lukien)	Perustajat		Ostajat		Kaikki	
	lkm	%	lkm	%	lkm	%
0 työntekijää	11	6	0	0	11	4
1 työntekijä	147	74	27	59	175	71
2 - 5 työntekijää	32	16	14	30	46	19
6+ työntekijää	10	5	5	11	15	6
Yhteensä	200	100	46	100	247	100

Perustajista 16 %:lla ja ostajista 32 %:lla on 2–5 osa-aikaista työntekijää (Taulukko 10). Kaikkiaan 46 %:lla yrityksistä on yksi osa-aikainen työntekijä. Tutkimuksen kohteena olleissa pienissä yrityksissä osa-aikaisten työntekijöiden käyttäminen näyttäisi olevan varsin yleistä. Perustetuissa yrityksissä osa-aikaisia oli noin kahdessa kolmasosassa (61 %) yrityksissä ja ostetuissa yrityksissä noin neljässä viidesosassa (82 %).

TAULUKKO 10. Osa-aikaisten työntekijöiden määrä vuoden 2013 lopussa.

Osa-aikaisten työntekijöiden määrä vuoden 2013 lopussa (yrittäjä itse mukaan lukien)	Perustajat		Ostajat		Kaikki	
	lkm	%	lkm	%	lkm	%
0 työntekijää	39	37	5	18	44	33
1 työntekijä	48	45	13	46	61	46
2 - 5 työntekijää	17	16	9	32	26	19
6+ työntekijää	2	2	1	4	3	2
Yhteensä	106	100	28	100	134	100

Yritysten liikevaihto on vuonna 2013 vaihdellut nollan ja 2 100 000 €:n välillä (Taulukko 11). Yrityksen perustajien ja ostajien ryhmiä tarkasteltaessa voidaan havaita, että perustetuissa yrityksissä ei välttämättä ole vielä ollut liiketoimintaa lainkaan. Ostetuissa yrityksissä liikevaihto on vaihdellut 10 000 € ja 1 170 000 €:n välillä. Yrityksen perustajilla liikevaihdon keskiarvo vuonna 2013 oli 137 428 € (med. 48 000) ja ostajien osalta 276 673 € (med. 200 000 €) ( $p=0,016$ ). Ostetuissa yrityksissä liikevaihto oli keskimäärin noin kaksinkertainen ja mediaani nelinkertainen perustettuihin yrityksiin verrattuna. Ostajista pelkän liiketoiminnan ostaneilla liikevaihto oli jonkun verran suurempi (ka 288 200 €) kuin koko yrityksen ostaneilla (ka 243 100 €). Ero toimialajakaumassa ostettujen ja perustettujen yritysten välillä ei vaikuttanut merkittävästi eroihin kokonaisliikevaihdossa.

TAULUKKO 11. Yrityksen kokonaisliikevaihto vuonna 2013.

	Yrityksen kokonaisliikevaihto (euroa) vuonna 2013		
	Perustajat	Ostajat	Kaikki
Keskiarvo	137428	276673	164180
Keskihajonta	272256	271596	276971
Minimi	0	10000	0
Mediaani	48000	200000	60000
Maksimi	2100000	1170000	2100000
n	164	39	203

Perustajien ja ostajien nykyisten yritysten liiketoimintaa voidaan tarkastella myös yhtä aikaa työntekijämäärän ja liikevaihdon suhteen. Mikäli lähtökohdaksi otetaan kokoai-kaisten työntekijöiden määrä ja vuotuisten liikevaihtojen keskiarvo, havaitaan ostajien liikevaihdon olevan keskimäärin noin 120 000 €/työntekijä. Vastaava luku yrityksen perustajilla on noin 86 000 €/työntekijä. Ostettujen yritysten liikevaihto per kokoaikainen työntekijä on noin 1,4-kertainen.

Yritysten liikevaihdon keskiarvoja tarkasteltiin myös taustamuuttujien suhteen. Miesten omistamien yritysten liikevaihdot ovat keskimäärin huomattavasti korkeampia (ka 199 700 €) kuin naisten (ka 106 100 €) ( $p=0,006$ ). Liikevaihtoon näyttäisi vaikuttavan se, mitä on tehnyt päätoimisesti ennen yrityksen perustamista tai ostamista. Palkkatyössä aiemmin olleilla oli vuonna 2013 lähes kaksinkertainen liikevaihto (ka 187 700 €) verrattuna yrittäjänä aiemmin toimineisiin, opiskelijoihin ja työttömänä olleisiin (ka 92 300 €) ( $p=0,003$ ). Myös aikaisempi kokemus yrittäjyydestä, esimiehenä toimimisesta tai nykyisen yrityksen toimialasta oli yhteydessä liikevaihtoon. Kokemusta omaavilla liikevaihto oli keskimäärin 191 500 €, kun vastaavasti ei-kokemusta omaavilla liikevaihto oli keskimäärin 76 900 euroa ( $p=0,000$ ). Heti yrityksen perustamisen tai ostamisen yhteydessä päätoimiseksi yrittäjäksi ryhtyneillä liikevaihto oli yli kolminkertainen (ka 187 500 €), kun taas niillä, jotka eivät heti ryhtyneet päätoimiseksi yrittäjäksi, liikevaihto jäi 52 100 euroon ( $p=0,000$ ). Toimialoittain tarkasteltuna teollisuuden ja rakentamisen alan yritysten liikevaihdot olivat selkeästi korkeampia (ka 270 300 €) kuin palvelualalla (ka 132 000 €) tai kaupan alalla (ka 105 000 €) ( $p=0,004$ ).

Niissä yrityksissä, jotka on ostettu, on ostohetkellä ollut keskimäärin 1,8 työntekijää suurimman ostetun yrityksen ollessa kahdeksan kokoaikaisen työntekijän yritys (Taulukko 12). Kuten aiemmin kävi ilmi, keskimääräinen kokoai-kaisten työntekijöiden määrä ostetuissa yrityksissä vuoden 2013 lopussa oli 2,3 eli 0,5 työntekijää enemmän mitä se ostohetkellä oli ollut. Vastaavasti liikevaihto oli ollut keskimäärin 200 000 € ostohetkellä, eli yritysten keskimääräinen liikevaihto vuoden 2013 lopussa (276 673



€) oli lähes 40 % enemmän kuin ostohetkellä. Myös mediaani oli tutkimushetkellä (200 000 €) kolmanneksen suurempi kuin ostohetkellä (150 000 €). Tuloksen pohjalta voidaan sanoa, että ostetut yritykset ovat kasvattaneet sekä liikevaihtoa että palkanneet uusia työntekijöitä. Ostetuilla yrityksillä näyttäisi olevan positiivinen vaikutus sekä elinkeinoelämän että työllisyyden kehittymiseen.

TAULUKKO 12. Ostetun yrityksen koko ostohetkellä.

	Ostajat	
	Kokoikaisten työntekijöiden lukumäärä ostohetkellä	Yrityksen liikevaihto ostohetkellä
Keskiarvo	1,8	195645
Keskihajonta	1,5	201602
Minimi	0	0
Mediaani	1	150000
Maksimi	8	1000000
n	40	31

## 2.5.2 Yrittäjien kokemat ongelmat

Yrittäjiä pyydettiin myös arvioimaan, missä määrin he ovat kokeneet ongelmia tai haasteita toiminnan eri osa-alueilla ensimmäisten toimintavuosien aikana. Vastaajat ottivat kantaa esitettyihin kohtiin asteikolla 1–5, jossa 1=ei ole aiheuttanut lainkaan ongelmia, 5=on aiheuttanut erittäin suuria ongelmia. Kuviosta 23 käy ilmi sekä frekvenssijakaumina että keskiarvoina, missä määrin vastaajat kokivat eri asiat ongelmiksi tai haasteiksi yrityksen kehittämisessä tähän päivään mennessä. Keskimäärin koetut ongelmat ovat olleet melko vähäisiä, sillä kolmosen keskiarvon (kohtalaisia ongelmia) saa ainoastaan kaksi osa-aluetta; ajanpuute (ka 3,2) ja yleinen taloudellinen tilanne (ka 3,0). Näissä asioissa noin kolmasosa ei ollut kokenut juuri lainkaan ongelmia. Lähes puolet (46 %) oli kokenut suuria ongelmia (arviot 4 tai 5) ajanpuutteen vuoksi. Reilu kolmannes (36 %) vastaajista oli kokenut haasteellisena yleisen taloudellisen tilanteen. Reilu viidennes (28 %) koki kovan kilpailun aiheuttaneen ongelmia (ka 2,8). Viidennekselle (21 %) kysynnän niukkuus oli aiheuttanut ongelmia (ka 2,6), mutta vastaavasti puolet ei ollut kokenut juurikaan ongelmia tässä asiassa. Kaikkein vähiten ongelmia oli koettu tuotteiden tai palvelujen laatuun, vakuuksiin, työvoiman saatavuuteen tai asiantuntijapalveluihin liittyen. Myöskään markkinointiosaamiseen tai muuhun osaamiseen liittyen vastaajat eivät juurikaan olleet kokeneet ongelmia.

Missä määrin olette kokenut ongelmia/haasteita seuraavissa asioissa?	1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=ei ole aiheuttanut lainkaan ongelmia, 5=on aiheuttanut erittäin suuria ongelmia
	%	%	%	%	%	
Ajanpuute	13	16	26	<b>29</b>	17	3,2
Yleinen taloudellinen tilanne	13	24	<b>26</b>	22	14	3,0
Kova kilpailu toimialallani	18	26	<b>28</b>	18	10	2,8
Kysynnän niukkuus	20	<b>30</b>	<b>30</b>	12	9	2,6
Investointitarpeet (koneet, toimitilat, jne.)	<b>33</b>	24	20	16	6	2,4
Markkinointiosaamisen puute	<b>30</b>	<b>30</b>	24	11	5	2,3
Sopivien yhteistyökumppanien puute	31	<b>32</b>	23	11	3	2,2
Muu osaamisresurssien puute	<b>34</b>	32	21	10	3	2,2
Rahoituksen saatavuus ja ehdot	<b>49</b>	21	11	12	8	2,1
Sopivien neuvonta- tai asiantuntijapalvelujen puute	<b>48</b>	27	15	6	4	1,9
Työvoiman saatavuus	<b>57</b>	16	11	10	5	1,9
Rahoitukseen riittämättömät vakuudet	<b>64</b>	13	9	8	6	1,8
Tuotteiden/palvelujen laatu	<b>51</b>	31	13	5	1	1,7
n ≈ 275						

KUVIO 23. Koettujen ongelmien frekvenssijakaumat ja keskiarvot.

Arvioitaessa yritysten perustamisessa ja ostamisessa koettuja ongelmia koulutuksen näkökulmasta voidaan tämän tutkimuksen aineiston pohjalta nostaa esiin yksi keskeinen. Potentiaalisten ja nykyisten yrittäjien koulutuksessa tulisi huomioida aikaisempaa paremmin johtamiseen liittyvät osaamistarpeet. Ajanpuutteen asema koettujen ongelmien ryhmässä on omassa luokassaan. Näin ollen johtamiseen liittyviä osaamistarpeita voisi vielä täsmentää niin, että aivan erityisesti yrittäjän itsensä johtamiseen liittyvälle osaamiselle näyttäisi olevan kovasti tarvetta.

Yrityksen ostajat ovat kokeneet yrityksen itse perustaneisiin verrattuna lähes joka asiassa hieman enemmän ongelmia tai haasteita (Kuvio 24). Tämä saattaa johtua esimerkiksi siitä, että valmiiseen yritystoimintaan hyppääminen on ollut suurempi askel kerralla otettavaksi kuin nolllapisteestä aloittaminen. Tilastollisesti merkitseviä eroja perustajien ja ostajien välillä oli seuraavissa asioissa: työvoiman saatavuus (perustajat ka 1,8 ja ostajat ka 2,4), ajanpuute (perustajat ka 3,1 ja ostajat ka 3,6), investointitarpeet (perustajat ka 2,3 ja ostajat ka 2,7) ja markkinointiosaamisen puute (perustajat ka 2,2 ja ostajat ka 2,7). Ostajat ovat kokeneet myös kovan kilpailun toimialalla ongelmallisempaa (ka 3,1) kuin perustajat (ka 2,7), vaikka ero ei ollutkaan tilastollisesti merkit-

sevä. Tulokseen on osaltaan voinut vaikuttaa se, että ostajien yritykset ovat suurempia ja todennäköisesti myös useammin tilanteissa, joissa tarvitaan uusia osaajia yrityksen palvelukseen. Kokonaistulokseen viitaten voidaan lisäksi vielä täsmentää, että itsensä johtamiseen liittyviä osaamistarpeita on yrityksen ostajilla enemmän kuin perustajilla.

---

Missä määrin olette kokenut ongelmia/haasteita seuraavissa asioissa?		p	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=ei ole aiheuttanut lainkaan ongelmia, 5=on aiheuttanut erittäin suuria ongelmia
Ajanpuute	Perustajat	*	14	17	26	<b>27</b>	16	3,1
	Ostajat		4	13	27	<b>35</b>	21	3,6
Yleinen taloudellinen tilanne	Perustajat		14	<b>25</b>	<b>25</b>	22	14	3,0
	Ostajat		10	20	<b>32</b>	22	16	3,1
Kova kilpailu toimialallani	Perustajat		20	<b>28</b>	26	17	10	2,7
	Ostajat		10	20	<b>36</b>	22	12	3,1
Kysynnän niukkuus	Perustajat		22	<b>29</b>	<b>29</b>	11	9	2,6
	Ostajat		14	<b>32</b>	<b>32</b>	16	6	2,7
Investointitarpeet (koneet, toimitilat, jne.)	Perustajat	*	<b>37</b>	21	20	16	5	2,3
	Ostajat		16	<b>36</b>	18	20	10	2,7
Markkinointi-osaamisen puute	Perustajat	*	<b>33</b>	29	24	10	4	2,2
	Ostajat		16	<b>34</b>	26	16	8	2,7
Sopivien yhteistyökumppanien puute	Perustajat		<b>32</b>	31	23	11	3	2,2
	Ostajat		26	<b>36</b>	24	10	4	2,3
Muu osaamisresurssien puute	Perustajat		<b>36</b>	31	21	9	2	2,1
	Ostajat		22	<b>39</b>	20	14	4	2,4
Rahoituksen saatavuus ja ehdot	Perustajat		<b>50</b>	21	9	13	8	2,1
	Ostajat		<b>42</b>	20	20	10	8	2,2
Sopivien neuvonta- tai asiantuntijapalvelujen puute	Perustajat		<b>49</b>	26	14	7	4	1,9
	Ostajat		<b>44</b>	30	18	2	6	2,0
Työvoiman saatavuus	Perustajat	**	<b>61</b>	17	10	8	4	1,8
	Ostajat		<b>41</b>	12	18	18	10	2,4
Rahoitukseen riittämättömät vakuudet	Perustajat		<b>67</b>	12	7	8	6	1,7
	Ostajat		<b>52</b>	16	18	6	8	2,0
Tuotteiden/palvelujen laatu	Perustajat		<b>52</b>	29	14	5	<1	1,7
	Ostajat		<b>48</b>	36	10	4	2	1,8

Perustajat n ≈ 225 Ostajat n ≈ 50 \*\*\* p < 0,001, \*\* p < 0,01, \* p < 0,05

KUVIO 24. Perustajien ja ostajien kokemien ongelmien frekvenssijakaumat ja keskiarvot.

Taustamuuttujittain tarkasteltuna sukupuolten välillä oli tilastollisesti merkitseviä eroja investointitarpeissa (miehet ka 2,5 ja naiset ka 2,1) ( $p=0,009$ ), rahoituksen saataavuudessa ja ehdoissa (miehet ka 2,3 ja naiset ka 1,8) ( $p=0,002$ ) sekä vakuuksissa (miehet ka 2,0 ja naiset ka 1,5) ( $p=0,002$ ). Nämä kaikki kolme asiaa liittyvät rahoitukseen. Miehet olivat kokeneet näissä enemmän haasteita. Tosin molemmilla sukupuolilla nämä rahoitukseen liittyvät ongelmat olivat matalalla tasolla. Lisäksi tässä yhteydessä on syytä huomioda, että miesten yritysten liikevaihdot olivat vuonna 2013 keskimäärin lähes kaksinkertaisia naisten yritysten liikevaihtoihin verrattuna.

län suhteen tarkasteltuna nuorimpaan ikäluokkaan kuuluneet eli alle 40-vuotiaat vastaajat kokivat investointitarpeet vanhempiin vastaajiin verrattuna haasteellisemmiksi (ka 2,6 vs. 2,2 ja 2,0) ( $p=0,002$ ). Samaan asiayhteyteen liittyen alle 40-vuotiaat vastaajat olivat kokeneet haasteita vakuuksissa muita enemmän (ka 1,9 vs. 1,4 ja 1,8) ( $p=0,015$ ). Toimialoitain tarkasteltuna teollisuuden ja rakentamisen alalla oli tuotteiden/palvelujen laatu aiheuttanut keskimäärin suurempia ongelmia (ka 2,0) kuin kaupan alalla (ka 1,7) tai palvelualalla (ka 1,7) ( $p=0,012$ ). Kun verrataan päätoimiseksi tai sivutoimiseksi yrittäjäksi ensin ryhtyneiden kokemia ongelmia, voidaan todeta, että suoraan päätoimiseksi yrittäjäksi ryhtyneet olivat kokeneet seuraavissa asioissa tilastollisesti merkitsevästi enemmän ongelmia: yleinen taloudellinen tilanne ( $p=0,050$ ), kova kilpailu toimialallani ( $p=0,031$ ) sekä työvoiman saatavuus ( $p=0,000$ ).

Ongelmiin ja haasteisiin liittyvistä yksittäisistä kysymyksistä voitiin faktoroida muodostaa uusi keskiarvomuuttuja *Koetut ongelmat* (Liite 3), jonka reliabiliteetti oli hyvä ( $\alpha = 0,839$ ). Kokonaisuutena uuden muuttujan keskiarvo oli 2,3 eli sekin kertoo, etteivät koetut ongelmat ole olleet kovin korkealla tasolla. Kuten oheisesta taulukosta ilmenee (Taulukko 13), valmiin liiketoiminnan ostaneet ja sitä varten yrityksen perustaneet (ka 2,6) olivat kokeneet enemmän haasteita kuin muut vastaajat (ka 2,3; ka 2,4;  $p=0,032$ ). Haasteita olivat kokeneet enemmän myös pisimpään yrittäjänä toimineet; vuonna 2009 tai aikaisemmin yrittäjäksi ryhtyneet (ka 2,6) olivat kokeneet enemmän ongelmia kuin myöhemmin yrittäjäksi ryhtyneet ( $p=0,003$ ). Myös tiiminä muiden kanssa yrityksen perustaneet olivat kokeneet enemmän haasteita (ka 2,6) kuin yksin yrittäjäksi ryhtyneet (ka 2,3;  $p=0,006$ ). Lisäksi *Koetut ongelmat* korreloi tilastollisesti merkitsevästi seuraavien keskiarvomuuttujien kanssa: negatiivisesti *Yrityksen liiketoiminnan tuntemus perustamishetkellä* ( $r = -0,224$ ) kanssa ja positiivisesti *Olemassa olevan kehittämisen* ( $r = 0,337$ ), *Uuden kehittämisen* ( $r = 0,284$ ) sekä *Asiantuntijapalvelujen* ( $r = 0,246$ ) kanssa.

TAULUKKO 13. Koetut ongelmat taustamuuttujittain.

	Koetut ongelmat	
	KA	p-arvo
Perustiko itse yrityksen vai ostiko?		
perustin itse yrityksen	2,3	0,032
ostin valmiin liiketoiminnan ja perustin sitä varten yrityksen	<b>2,6</b>	
ostin valmiin yrityksen	2,4	
Minä vuonna perusti tai osti yrityksen?		
v. 2009 tai aikaisemmin	<b>2,6</b>	0,003
v. 2010	2,3	
v. 2011	2,4	
v. 2012	2,2	
v. 2013 tai myöhemmin	2,2	
Perustiko/ostiko yksin tai tiiminä yhdessä muiden kanssa?		
yksin henkilönä	2,3	0,006
tiiminä muiden kanssa	<b>2,6</b>	

### 2.5.3 Yrityksen toiminnan painopisteet

Yrityksen toiminnan painopisteitä tällä hetkellä tai tulevaisuudessa pyydettiin arvioimaan asteikolla 1–5, jossa 1=ei lainkaan painopiste ja 5=vahva painopiste. Kysymyksessä esitettiin kahdeksan olemassa oleviin toimintoihin ja uuden kehittämiseen liittyvää kohtaa. Tämänhetkiseksi tai lähitulevaisuuden tärkeimmiksi painopisteiksi yritykset ilmoittavat toiminnan tehostamisen (Kuvio 25). Kaikista vastaajista yli kaksi kolmasosaa (65 %) antoi arvion 4 tai 5 (ka 3,8). Olemassa olevien tuotteiden tai palveluiden laadun parantaminen oli toiseksi merkittävin toiminnan painopiste. Lähes 60 % antoi arvion 4 tai 5 keskiarvon ollessa 3,6. Uusien markkina-alueiden löytäminen (ka 3,4) ja olemassa olevien tuotteiden tai palvelujen valikoiman kasvattaminen (ka 3,3) sekä kulujen vähentäminen (ka 3,3) olivat seuraavaksi tärkeimpiä painopisteitä. Uusien teknologioiden omaksuminen ja uuden sukupolven tuotteiden ja palvelujen kehittäminen jäivät molemmat alle 3 keskiarvon. Tulos antaa osaltaan viitteitä siitä, että pienissä yrityksissä olemassa olevien toimintojen kehittäminen on yleisempää kuin uuden kehittäminen. Toisaalta tämän kysymyksen kohdalla on syytä muistaa, että vastauksista yli puolet edusti palvelualan yrityksiä.

Missä ovat yrityksenne toiminnan painopisteet tällä hetkellä/ lähitulevaisuudessa?	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=ei lainkaan painopiste, 5=vahva painopiste
Toiminnan tehostaminen	4	9	22	<b>37</b>	28	<b>3,8</b>
Olemassa olevien tuotteiden/ palveluiden laadun parantaminen	6	12	23	<b>31</b>	28	<b>3,6</b>
Uusien markkina-alueiden löytäminen	10	14	24	<b>33</b>	18	<b>3,4</b>
Olemassa olevien tuotteiden/ palvelujen valikoiman kasvattaminen	11	12	29	<b>32</b>	15	<b>3,3</b>
Kulujen vähentäminen	11	17	<b>25</b>	24	22	<b>3,3</b>
Joustavuuden lisääminen	13	21	<b>31</b>	21	14	<b>3,0</b>
Uuden sukupolven tuotteiden/ palvelujen kehittäminen	<b>28</b>	15	27	22	8	<b>2,7</b>
Uusien teknologioiden omaksuminen	22	25	<b>26</b>	20	7	<b>2,6</b>
n ≈ 271						

KUVIO 25. Yrityksen kehittämisen painopisteiden frekvenssijakaumat ja keskiarvot.

Ainoa tilastollisesti merkitsevä ero ostajien ja perustajien välillä on uuden sukupolven tuotteiden tai palveluiden kehittämisen osalta (Kuvio 26), joka on ostajille (ka 3,0) selkeästi kuitenkin vahvempi painopiste kuin perustajille (ka 2,6). Vaikka muilla osa-alueilla ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa, on ostajilla kaikilla osa-alueilla jonkin verran korkeampi keskiarvo kuin perustajilla. Toisin sanoen ostajat panostavat tällä hetkellä yrityksensä kehittämiseen enemmän kuin yrityksen perustajat. Tämä kertoo joko ostajien suuremmasta kehittämisorientaatiosta ylipäänsä tai sitten suuremmasta tarpeesta saada yritys parempaan menestykseen.

Mitkä ovat yrityksenne toiminnan painopisteet tällä hetkellä/ lähitulevaisuudessa?		p	1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=ei lainkaan painopiste, 5=vahva painopiste
			%	%	%	%	%	
Toiminnan tehostaminen	Perustajat		4	10	20	38	28	3,7
	Ostajat		2	2	30	36	30	3,9
Olemissa olevien tuotteiden/ palveluiden laadun parantaminen	Perustajat		6	12	23	30	29	3,6
	Ostajat		4	10	22	36	28	3,7
Uusien markkina-alueiden löytäminen	Perustajat		10	16	22	33	19	3,3
	Ostajat		10	6	34	34	16	3,4
Olemissa olevien tuotteiden/ palvelujen valikoiman kasvattaminen	Perustajat		11	12	29	34	14	3,3
	Ostajat		10	10	32	26	22	3,4
Kulujen vähentäminen	Perustajat		13	18	24	24	22	3,2
	Ostajat		4	16	30	26	24	3,5
Joustavuuden lisääminen	Perustajat		13	22	31	20	14	3,0
	Ostajat		12	14	33	24	16	3,2
Uuden sukupolven tuotteiden/ palvelujen kehittäminen	Perustajat	*	31	15	25	22	7	2,6
	Ostajat		14	16	36	22	12	3,0
Uusien teknologioiden omaksuminen	Perustajat		23	25	25	20	7	2,6
	Ostajat		20	26	28	20	6	2,7
Perustajat n ≈ 222 Ostajat n ≈ 50			*** p < 0,001, ** p < 0,01, * p < 0,05					

KUVIO 26. Perustajien ja ostajien kehittämisen painopisteiden frekvenssijakaumat ja keskiarvot.

Yrityksen toiminnan tämän hetken tai lähitulevaisuuden painopisteissä oli tilastollisesti merkitsevä ero sukupuolten välillä uusien teknologioiden omaksumisessa (miehet ka 2,8 ja naiset ka 2,6) ( $p=0,031$ ). Alle 50-vuotiaat vastaajat arvioivat keskimäärin vahvemaksi painopisteeksi uuden sukupolven tuotteiden/palveluiden kehittämisen (ka 2,8) kuin 50-vuotiaat tai vanhemmat vastaajat (ka 2,3) ( $p=0,037$ ). Vastaavasti alle 40-vuotiaat (ka 3,8) ja 40–49-vuotiaat (ka 3,6) pitivät keskimäärin vahvempana painopisteenä yrityksen toiminnassa olemissa olevien tuotteiden/palveluiden laadun parantamista kuin 50-vuotiaat tai vanhemmat (ka 3,3) ( $p=0,029$ ).

Jatkotarkasteluja varten kahdeksan väittämää faktoroiitiin, ja niistä pystyttiin muodostamaan kaksi keskiarvomuuttujaa (Liite 3): *Uuden kehittäminen* ( $\alpha = 0,694$ ) ja *Olemissa olevan tehostaminen* ( $\alpha = 0,743$ ). Kaikkien vastaajien keskuudessa panostaminen ole-



massa olevaan sai keskimäärin parempia arvioita (ka 3,4) kuin uuden kehittäminen (ka 3,0). Uuden ja olemassa olevan muuttujat korreloivat kuitenkin positiivisesti toistensa kanssa ( $r=0,399$ ,  $p=0,000$ ). Toisin sanoen yritykset, jotka panostivat enemmän uuden kehittämiseen, panostivat samalla enemmän myös olemassa olevan tehostamiseen. Kirjallisuudessa on viitattu tässä yhteydessä ambidexterity –käsitteeseen, joka tarkoittaa tasapainoa uuden ja olemassa olevan kehittämisessä (Agarwal & Helfat 2009, 283; Tusman & O’Reilly 1996). Taustamuuttujittain ainoat tilastollisesti merkitsevät erot tulivat asiakasryhmän sekä tiimiyrittäjyyden suhteen (Taulukko 14). Yritykset, joiden tärkein asiakasryhmä on muut yritykset tai organisaatiot, panostivat enemmän uuden kehittämiseen kuin muut vastaajat ( $p=0,006$ ). Tiiminä yrityksen perustaneet tai ostaneet painottavat uuden kehittämistä keskimäärin enemmän (ka 3,4) kuin yksin yrityksen perustaneet tai ostaneet (ka 2,9) ( $p=0,001$ ). Lisäksi *Uuden kehittäminen* korreloi tilastollisesti merkitsevästi seuraavien keskiarvomuuttujien kanssa, *Koetut ongelmat* ( $r=0,284$ ) ja *Asiantuntijapalveluiden käyttö* ( $r=0,255$ ). Vastaavasti *Olemassa olevan kehittäminen* korreloi vielä voimakkaammin *Koettujen ongelmien* kanssa ( $r = 0,337$ ) sekä hieman vähemmän *Asiantuntijapalveluiden* kanssa ( $r = 0,215$ ).

TAULUKKO 14. Kehittämisen painopisteet taustamuuttujittain.

	Uuden kehittäminen		Olemassa olevan tehostaminen	
	KA	p-arvo	KA	p-arvo
Yrityksen tärkein asiakasryhmä				
yksityiset henkilöt	2,8	0,006	<b>3,5</b>	0,848
muut yritykset tai organisaatiot	<b>3,2</b>		3,4	
yksityiset sekä yritykset tai organisaatiot	3,0		3,4	
Perustiko/ostiko yksin tai tiiminä yhdessä muiden kanssa?				
yksin henkilönä	2,9	0,001	3,4	0,261
tiiminä muiden kanssa	<b>3,4</b>		<b>3,6</b>	

## 2.5.4 Yrityksen menestyminen suhteessa kilpailijoihin

Yrityksen menestymistä suhteessa kilpailijoihin mitattiin seitsemällä eri osa-alueella: henkilöstömäärän kehittyminen, liikevaihto, kannattavuus, rahoitusrakenne, uusien tuotteiden tai palveluiden kehittäminen, markkinaosuus sekä maksuvalmius (Kuvio 27). Vastaajia pyydettiin arvioimaan menestymistään asteikolla 1–5, jossa 1=ei tyydyttävästi ja 5=erinomaisesti. Tulokset on esitetty sekä frekvenssijakaumina että keskiarvoina. Lähes kaikissa vaihtoehdoissa keskimääräiset arvot olivat tasan kolme tai vähän parempi, mikä tarkoittaa, että keskimäärin yrittäjät arvioivat kehittymisen olleen kohtalaista suhteessa kilpailijoihin.

Kaikkiaan 5–15 % vastaajista oli arvioinut, että eri osa-alueilla menestys on ollut erinomaista (arvosana 5) suhteessa kilpailijoihin. 16–32 % oli antanut arvosanan 4 eli arvioinut menestymisen vähintään hyväksi eri osa-alueilla. Maksuvalmiudessa vastaajat kokivat yrityksensä menestyneen parhaiten suhteessa kilpailijoihin. Vastaajista 42 % antoi arvion 4 tai 5 (ka 3,3). Myös uusien tuotteiden/palveluiden kehittämisessä ja liikevaihdossa/myyntimäärässä oli koettu keskimääräistä enemmän menestystä suhteessa kilpaileviin yrityksiin (ka 3,2). Markkinaosuus, tilikauden tulos, yrityksen rahoitusrakenne ja henkilöstömäärän kehitys saivat lähes puolelta vastaajista arvion 3 (eli ei tyydyttävästi eikä erinomaisesti). Henkilöstömäärän kehitys suhteessa kilpailijoihin oli ainoa, jonka arvioiden keskiarvo oli alle kolmosen (ka 2,9). Edelleen vastauksista yksi esiin nouseva piirre on, että jokaisella osa-alueella vastausvaihtoehto kolme on saanut eniten vastauksia. Tulosta voi tulkita niin, että yrityksen arvioidaan menestyneen yhtä hyvin kuin kilpailijat.

Tulkittaessa yrityksen menestymiseen suhteessa kilpailijoihin liittyviä vastauksia on syytä huomioida, että vastaukset on saatu pelkästään kysymällä yrittäjän itsensä näkemystä asiasta yrityksissä, jotka ovat suurimmaksi osaksi toimineet vasta vain muutamia vuosia. Lisäksi tulosten johdonmukaisuudesta on vaikea saada täyttä varmuutta. Toisaalta tulokset antavat luonnollisesti kuvan yrittäjien omista käsityksistä asian suhteen. Tulosten tarkentaminen menestymisen suhteen olisi mahdollista esimerkiksi tutkimalla kohdeyritysten tilinpäätöstietoja ja vertaamalla niitä toimialoitteain yleistä kehitystä kuvaaviin lukuihin.

Miten yrityksenne on menestynyt suhteessa kilpailijoihin?	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=ei tyydyttävästi, 5=erinomaisesti
Maksuvalmius	8	14	<b>36</b>	27	15	<b>3,3</b>
Uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen	4	15	<b>44</b>	30	7	<b>3,2</b>
Liikevaihto/myyntimäärä	6	16	<b>39</b>	32	7	<b>3,2</b>
Markkinaosuus	8	13	<b>48</b>	23	7	<b>3,1</b>
Tilikauden tulos (kannattavuus)	9	19	<b>43</b>	24	5	<b>3,0</b>
Yrityksen rahoitusrakenne	10	16	<b>48</b>	19	7	<b>3,0</b>
Henkilöstömäärän kehitys	18	10	<b>47</b>	16	10	<b>2,9</b>
n ≈ 260						

KUVIO 27. Yrityksen menestymisen frekvenssijakaumat ja keskiarvot.

Perustajien ja ostajien välisissä arvioissa yrityksen menestymisestä suhteessa kilpailijoihin ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja (Kuvio 28). Perustajat arvioivat ostajien verrattuna yrityksensä menestyneen keskimäärin kilpailijoita paremmin maksuvalmi-

udessa (ka 3,3 vs. 3,2) ja yrityksen rahoitusrakenteessa (ka 3,0 vs. 2,9), mutta muilla osa-alueilla ostajat kokivat perustajiin nähden menestyneen kilpailijoitaan paremmin. Toisin sanoen liikevaihdon/myyntimäärän (ka 3,3), markkinaosuuden (ka 3,2), tilikauden tuloksen (ka 3,1) ja henkilöstömäärän kehityksen (ka 3,0) ostajat kokivat keskimäärin paremmiksi suhteessa yrityksen perustajiin.

Miten yrityksenne on menestynyt suhteessa kilpailijoihin?		1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=ei tyydyttävästi, 5=erinomaisesti
		%	%	%	%	%	
Maksuvalmius	Perustajat	8	13	35	28	16	3,3
	Ostajat	4	19	40	25	13	3,2
Uusien tuotteiden/ palveluiden kehittäminen	Perustajat	4	15	45	29	8	3,2
	Ostajat	2	15	44	35	4	3,3
Liikevaihto/myyntimäärä	Perustajat	7	17	38	31	7	3,1
	Ostajat	4	12	43	35	6	3,3
Markkinaosuus	Perustajat	8	15	47	23	7	3,1
	Ostajat	6	6	54	25	8	3,2
Tilikauden tulos (kannattavuus)	Perustajat	9	19	43	23	6	3,0
	Ostajat	6	17	43	32	2	3,1
Yrityksen rahoitus rakenne	Perustajat	10	15	48	18	8	3,0
	Ostajat	6	23	47	23	0	2,9
Henkilöstömäärän kehitys	Perustajat	18	11	48	13	10	2,9
	Ostajat	15	6	45	28	6	3,0
Perustajat n ≈ 212 Ostajat n ≈ 48							

KUVIO 28. Yrityksen menestymisen frekvenssijakaumat ja keskiarvot perustajilla ja ostajilla.

Suoraan päätoimiyrittäjäksi ryhtyneet kokivat yrityksensä menestyneen paremmin kuin ensin sivutoimiseksi yrittäjäksi ryhtyneet. Tilastollisesti merkitsevää eroa oli seuraavilla osa-alueilla: liikevaihto (ka 3,22 vs. 2,90) ( $p=0,041$ ), uusien tuotteiden ja palvelujen kehittäminen (ka 3,28 vs. 2,98) ( $p=0,033$ ) sekä maksuvalmius (ka 3,36 vs. 2,98) ( $p=0,031$ ).

Yrityksen menestymiseen liittyen seitsemästä eri väittämästä saatiin faktoroidulla uusi keskiarvomuuttuja *Menestyminen* (Liite 3), jonka reliabiliteetti oli myös hyvä ( $\alpha = 0,845$ ). Kaikkien vastaajien keskiarvo uudelle keskiarvomuuttujalle oli 3,1. Taustamuuttujittain tarkasteltaessa löytyi kaksi tilastollisesti merkitsevää eroa. Ensinnäkin (Taulukko 15),

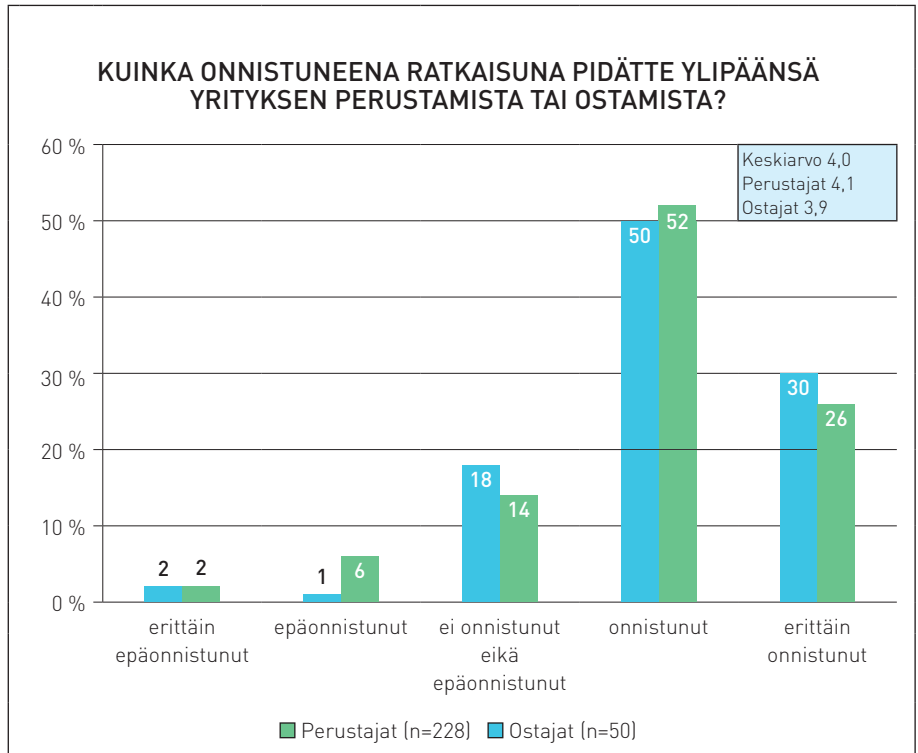
naiset kokivat yrityksensä menestyneen miesvastaajia paremmin suhteessa kilpailuviini yrityksiin (ka 3,2 vs. 3,0) ( $p=0,040$ ). Toiseksi, heti perustamisen tai ostamisen yhteydessä päätoimiseksi ryhtyneet arvioivat menestymisensä suhteessa kilpailijoihin paremmaksi (ka 3,1) kuin ensin sivutoimiseksi ryhtyneet (ka 2,9) ( $p=0,023$ ). Lisäksi *Menestymisen* keskiarvomuuttuja korreloi tilastollisesti merkitsevästi seuraavien keskiarvomuuttujien kanssa: positiivisesti *Yrityksen liiketoiminnan tuntemus perustamishetkellä* kanssa ( $r = 0,207$ ) ja negatiivisesti *Koettujen ongelmien* kanssa ( $r = -0,314$ ).

TAULUKKO 15. Yrityksen menestyminen taustamuuttujittain.

	Menestyminen	
	KA	p-arvo
Sukupuoli		
mies	3,0	0,040
nainen	3,2	
Ryhtyikö heti perustamisen tai ostamisen yhteydessä päätoimiseksi yrittäjäksi?		
kyllä	3,1	0,023
ei	2,9	

## 2.5.5 Onnistumisen kokemus yrityksen perustamisessa tai ostamisessa

Viimeisen viiden vuoden aikana yrittäjäksi ryhtyneitä pyydettiin arvioimaan, kuinka onnistuneena ratkaisuna he pitivät yrityksen perustamista tai ostamista (Kuvio 29). Lähes 80 % kaikista vastaajista antoi onnistumiselle arvon 4 tai 5 asteikolla 1–5, jossa 1=erittäin epäonnistunut ja 5=erittäin onnistunut (ka 4,0). Suurin osa yrittäjistä kokee yrityksen perustamisen tai ostamisen onnistuneena tai erittäin onnistuneena ratkaisuna. Vastaajien joukossa oli hyvin harvoja (4 % kaikista vastaajista), jotka pitivät ratkaisuaan perustaa tai ostaa yritys erittäin epäonnistuneena tai epäonnistuneena. Kokonaisuutena perustajien ja ostajien osalta kokemukset ovat melko samankaltaiset. Perustajilla oli kuitenkin hieman parempi keskiarvo (ka 4,1) kuin ostajilla (ka 3,9). Ostajissa (8 %) oli perustajia (3 %) enemmän niitä, jotka kokivat yrityksen oston epäonnistuneensa ratkaisuna. Vastaavasti perustajissa 80 % ja ostajissa 78 % koki yrityksen perustamisen tai ostamisen onnistuneena ratkaisuna. Ostajien osalta tulos on linjassa aikaisemman tutkimuksen kanssa, jonka mukaan noin 80 % yrityksen ostajista pitää toteutettua yritysostoa onnistuneena tai erittäin onnistuneena (Varamäki, Heikkilä, Tall, Länsiluoto & Viljamaa 2012a; Varamäki, Heikkilä, Tall, Viljamaa & Länsiluoto 2013). Pienten yritysten perustamiset ja pienten yritysten toteutetut yritysostot näyttäisivät useimmiten onnistuvan hyvin tai erittäin hyvin. Epäonnistumisia tapahtuu, mutta harvoin.



KUVIO 29. Kokemus yrittäjäksi ryhtymisen onnistumisesta.

## 2.6 Yrityksen tulevaisuuden näkymät

### 2.6.1 Yrityksen tavoitteet tulevaisuudessa

Vastaajille lähetetyssä kyselyssä heräteltiin pohtimaan yrityksen tavoitteita seuraavan viiden vuoden aikana ja muita tulevaisuuden näkymiä aina siihen saakka, kun yrittäjä aikoo itse luopua päävastuusta yrityksessä. Yritysten tärkein tavoite seuraavan viiden vuoden aikana on kasvu. Kaikista yrityksistä 70 % (perustajista 71 % ja ostajista 65 %) tavoittelee kasvua (Kuvio 30). Tämä on luonnollista, koska kyse on hiljattain perustetuista tai ostetuista yrityksistä. Noin neljäsosa (23 %) pyrkii säilyttämään toiminnan nykyisellä tasolla (perustajista 21 % ja ostajista 31 %). Yrityksen aikoo lopettaa 4 % (perustajista 4 % ja ostajista 2 %) ja myydä 3 % (perustajista 3 % ja ostajista 2 %). Erot eivät olleet tilastollisesti merkitseviä perustajien ja ostajien välillä.

Mikä on yrityksen tärkein tavoite viiden vuoden tähtäimellä?	Perustajat (n=229)	Ostajat (n=49)	Yhteensä (n=278)
	%	%	%
Kasvu	71	65	70
Toiminnan säilyttäminen nykyisellä tasolla	21	31	23
Toiminnan supistaminen	<1		<1
Yrityksen myynti	3	2	3
Yrityksen lopettaminen	4	2	4
Muu	<1		<1

KUVIO 30. Yritysten tärkeimmät tavoitteet viiden vuoden tähtäimellä.

Ikäluokittain tarkasteltuna alle 50-vuotiaista 74 %:lla vastaajista yrityksen selkeästi tärkein tavoite viiden vuoden tähtäimellä on kasvu (Kuvio 31). Vastaavasti 50 vuotta täyttäneistä ja sitä vanhemmista 56 % tavoittelee kasvua ja 44 %:lla tärkein tavoite on toiminnan säilyttäminen nykyisellä tasolla, supistaminen tai yrityksestä luopuminen joko myymällä se tai lopettamalla. Näiltä osin tulos vahvistaa tulkintaa, jonka mukaan yrityksen kasvutavoitteet ovat yleisempiä nuorilla yrittäjillä ja vähemmän yleisiä vanhemmilla yrittäjillä.

Yrityksen tärkein tavoite viiden vuoden tähtäimellä	alle 40 vuotta	40-49 vuotta	50 vuotta tai yli
	%	%	%
Kasvu	74	74	56
Toiminnan säilyttäminen, supistaminen, yrityksestä luopuminen	26	26	44
p=0,026			

KUVIO 31. Yrityksen tärkeimmät tavoitteet vastaajien iän mukaan.

Yrittäjän luopuessa päävastuusta yrityksessä 37 % aikoo myydä ja saman verran on niitä, jotka aikovat lopettaa yrityksen kokonaan siinä vaiheessa (Kuvio 32). Perustetut yritykset todennäköisimmin lopetetaan (42 %), myydään (32 %) tai niissä tehdään sukupolvenvaihdos (15 %). Ostajat puolestaan todennäköisimmin myyvät yrityksen edelleen (60 %), tekevät sukupolvenvaihdoksen (17 %) tai muut omistajat jatkavat yritystoimintaa (13 %). Ostetussa yrityksessä lopettaminen tulee vasta neljäntenä vaihtoehtona, kun se perustetuille yrityksille on ensisijainen.

Näiltä osin tutkimuksen tuloksen pohjalta voidaan tehdä useita mielenkiintoisia havaintoja. Ensinnäkin, tulos vahvistaa aikaisemman tutkimuksen tulosta, jonka

mukaan kokemus yrityskaupoista lisää yrityskauppojen todennäköisyyttä myös tulevaisuudessa (Haleblian ym. 2006, 367; Peng & Fang 2010, 508; Tall 2014, 170). Toiseksi, yrityksen perustajien keskuudessa yrityksen myynti on yrittäjien iästä huolimatta vasta toiseksi yleisin vaihtoehto yrittäjän luopuessa päävastuusta. Perustajien osalta tuloksen voidaan kuitenkin arvioida olevan jokseenkin linjassa aikaisemman tutkimuksen kanssa, jonka mukaan 38 % yrittäjistä pitää ensisijaisena exit-vaihtoehtonaan yrityksen myymistä (Varamäki ym. 2012c). Kolmanneksi, yrityksen lopettaminen näyttäisi olevan varsin todennäköinen exit vaihtoehto perustajien keskuudessa. Tulos poikkeaa aikaisemman tutkimuksen tuloksista sikäli, että keskimäärin yli 20 vuotta vanhempien yrittäjienkin keskuudessa yrityksen lopettamista piti ensisijaisena vaihtoehtona vain 28 % (Varamäki ym. 2012c).

Neljänneksi, tämän tutkimuksen tulos on samansuuntainen aikaisemman tutkimuksen tuloksen kanssa, jonka mukaan sukupolvenvaihdosten osuus kaikista omistajanvaihdoksista olisi jäämässä viidennekseen tai jopa pienemmäksi (Varamäki ym. 2012c). Tosin tässä tutkimuksessa vastaajat olivat muutaman edellisen vuoden aikana yrittäjäksi ryhtyneitä, jotka eivät välttämättä ole edes koko asiaa vielä syvällisesti pohtineet. Tuossa mainitussa aikaisemmassa tutkimuksessa vastaajat olivat 55 vuotta täyttäneitä yrittäjiä, joille asia oli todennäköisesti paljon ajankohtaisempi. Viidenneksi, pienissä yrityksissä muiden omistajien jatkaminen näyttäisi olevan suhteellisen harvinainen poikkeus. Yksi tulosta selittävä tekijä voi olla, että aivan pienimmissä yrityksissä on varsin yleisesti vain yksi omistaja.

Mikä ajattelette yrityksenne tulevaisuuden olevan, kun itse luovutte päävastuusta yrityksessänne?	Perustajat (n=222)	Ostajat (n=47)	Yhteensä (n=269)
	%	%	%
Yritys myydään	32	60	37
Muut omistajat jatkavat	8	13	9
Sukupolvenvaihdos	15	17	15
Yritys lopetetaan	42	11	37
Muu	3		3

KUVIO 32. Yrityksen tulevaisuus yrittäjän luopuessa päävastuusta.

Epävarmoista talousnäkyistä huolimatta valtaosa yrittäjistä (noin 80 %) näkee yrityksen tulevaisuudennäkyt positiivisena tai erittäin positiivisena (Kuvio 33). Ostajat näkevät tulevaisuuden aavistuksen positiivisempänä kuin perustajat, mutta ero ei ole tilastollisesti merkitsevä. Vastaajista 4 % pitää tulevaisuuden näkymiä negatiivisena tai erittäin negatiivisena. On mahdollista, että iältään nuorilla ja vasta vähän aikaa yrittäjinä toimineilla on taipumuksena nähdä tulevaisuus positiivisena.

Millaisena pidätte yrityksen tulevaisuuden näkymiä?	1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=erittäin negatiivisena, 5=erittäin positiivisena
	%	%	%	%	%	
Perustajat	1	2	19	<b>59</b>	18	<b>3,9</b>
Ostajat		4	12	<b>67</b>	16	<b>4,0</b>
<b>Kaikki vastaajat</b>	1	3	18	<b>61</b>	17	<b>3,9</b>





KUVIO 33. Yritysten tulevaisuuden näkymien frekvenssijakaumat ja keskiarvot.

## 2.6.2 Kiinnostus yrityksen myymiseen tai ostamiseen

Tutkimuksen lopuksi haluttiin kartoittaa vastaajien halukkuutta myydä yritys ja vastaavasti kiinnostusta ostaa joku yritys tai jonkun yrityksen liiketoimintaa. Kuviossa 34 esitetään jakaumia ja keskiarvoja yrittäjien kiinnostuksesta yrityksen tai sen osan myymiseen tai ostamiseen asteikolla 1=en lainkaan kiinnostunut ja 5=erittäin kiinnostunut. Yrittäjät eivät ole kovin kiinnostuneita myymään omaa yritystä tai osaa sen liiketoiminnasta (kaikki vastaajat 2,1, perustajat ka 2,1 ja ostajat ka 2,3) tai toisaalta ostamaan yritystä tai liiketoimintaa (kaikki vastaajat 2,0, perustajat ka 2,0 ja ostajat ka 2,3). Noin puolet vastasi sekä yrityksen myyntiä että ostoa koskevaan kysymykseen, että ei ole lainkaan kiinnostunut. Perustajista 57 % ei ollut lainkaan kiinnostunut ostamaan yritystä tai liiketoimintaa. Jälleen voidaan kuitenkin todeta, että aikaisempi yritysosto / -myyntikokemus vaikuttaa positiivisesti uusiin myynteihin ja ostoihin. Tässäkin aineistossa yrityksen ostajat suhtautuvat positiivisemmin sekä yrityksen tai liiketoiminnan osan ostoon että myyntiin (perustajista 7 % ja ostajista 12 % erittäin kiinnostunut myymisestä; ja perustajista 5 % ja ostajista 17 % erittäin kiinnostunut ostamisesta). Ostokiinnostuksen suhteen ero oli tilastollisesti melkein merkitsevä. Tämäkin tulos on yhdenmukainen aikaisemman tutkimuksen kanssa, jonka mukaan yritysostokokemus lisää yritysostojen todennäköisyyttä tulevaisuudessa (Haleblian ym. 2006; Peng & Fang 2010, 508; Tall 2014, 160–161).

Tulosta voidaan tarkastella myös niin, että vaikka kysymyksessä on keskimäärin 40-vuotiaat yrittäjät, joilla on kokemusta yrittäjyydestä keskimäärin vain 2,6 vuotta, on heistä peräti joka viides kiinnostunut tai erittäin kiinnostunut myymään oman yrityksensä tai osan liiketoiminnoista. Yritysostajan näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että potentiaalisia ostokohteita kannattaa etsiä myös yrityksistä, joissa yrittäjä ei vielä ole lähelläkään eläkeikää. Tosin vastauksista ei ilmene, koska tämä myynti olisi ajankoh- taista. Yrityksen tai liiketoiminnan ostamisesta puolestaan on kiinnostunut tai erittäin kiinnostunut lähes joka viides (17 %) yrityksen perustajista ja lähes joka kolmas (30 %) yrityksen ostaneista yrittäjistä. Yrityksen myyjän näkökulmasta tulosta voidaan tulkita niin, että yritystä kannattaa tarjota ostettavaksi myös nuorille ja vasta vähän aikaa yrittäjänä toimineille yrittäjille.



		p	1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=en lainkaan kiinnostunut, 5=erittäin kiinnostunut
		%	%	%	%	%		
Kuinka kiinnostunut olette myymään oman yrityksenne tai osan liiketoiminnasta?	Perustajat	53	16	11	13	7		2,1
	Ostajat	47	10	22	8	12		2,3
Kuinka kiinnostunut olette ostamaan yrityksen tai liiketoimintaa?	Perustajat	57	11	15	12	5		2,0
	Ostajat	50	13	8	13	17		2,3
* p < 0,05								

KUVIO 34. Kiinnostus yrityksen tai yrityksen osan myymiseen tai ostamiseen.

Sukupuolen mukaan tarkasteltuna miehet ja naiset olivat yhtä vähän kiinnostuneita oman yrityksen tai sen osan myymisestä (ka 2,1). Sen sijaan ostamisesta miehet (ka 2,2) olivat enemmän kiinnostuneita kuin naiset (1,7) ( $p=0,001$ ). Iän suhteen tarkasteltuna nuorimmat eli alle 40-vuotiaat vastaajat olivat kiinnostuneempia ostamaan yrityksen tai liiketoimintaa (ka 2,2) kuin vanhemmat vastaajat (ka 1,9 ja ka 1,7) ( $p=0,011$ ). Näiltä osin tulosta voidaan tulkita niin, että yrityskauppojen mahdollisuuksista kerrotuille ja toimiville yrittäjille suunnatuille tietoisuuden herättämistoimille on vielä tarvetta. Tässä yhteydessä on myös syytä muistaa, että tämän tutkimuksen kohteena olleista yrityksen perustajista vain 5 % oli valintatilanteessa, jossa vaihtoehtoina olivat sekä yrityksen perustaminen itse tai valmiin ja jo toiminnassa olevan yrityksen ostaminen.

## 2.7 Vastaajien avoimia kommentteja yrityksen perustamisesta tai ostamisesta

### 2.7.1 Avoimiin kysymyksiin vastaaminen

Kyselyn lopuksi vastaajilla oli mahdollisuus omin sanoin kommentoida ajatuksiinsa. Kaiken kaikkiaan kommentteja tuli 74 kappaletta (26 % kaikista vastaajista). Perustajista 67 (29 %) kommentoi omin sanoin kyselyn lopuksi ja ostajista seitsemän (14 %). Perustajien kommenteista 23 oli negatiivisesti sävyttyneitä, seitsemän positiivisia ja loput 37 olivat sävyltään toteavia tai ehdottavia. Ostajien kommenteista kolme oli negatiivisia, kaksi positiivisia ja kaksi asian tilaa toteavia. Yksittäisten kommenttien pituus vaihteli parista sanasta usean rivin mittaisiin kirjoituksiin. Tähän kohtaan vastanneet ovat pitäneet näkemystensä jakamista tärkeänä, ja vastausten merkitystä korostaakin niiden perustuminen vastaajien omaan kokemukseen. Kommentit tuovat monipuolisesti esiin yrittäjien arkea.

Perustajien omin sanoin kirjoittamista kommentteista nousee esiin asiantuntijoiden ja luotettavien neuvojen tarve ja tärkeys. Kaivataan sellaisia asiantuntijoita, jotka osaa-  
vat neuvoa asioita selkeästi yrittäjän näkökulmasta. Mainittiin, että asiantuntijoiden  
tieto ei välttämättä ole ajan tasalla tai eri asiantuntijat puhuvat samoista asioista eri  
näkökulmista, jolloin todellinen apu jää vähäiseksi. Esimerkiksi talousneuvontaa kai-  
vataan erityisesti yrityksen alkuvaiheessa ja nuorille yrittäjille yleensä apua.

Ostajien kommentteissa nousee kahtalaista tunnelmaa, toinen positiivinen ja luottavai-  
nen aikaisemman kokemuksen perusteella ja vastaavasti toinen ääripää – aloittelijan  
hankaluuksia – asiantuntija-avun tarve ja ajan puute. Sekä perustajilla että ostajilla  
on hieman kitkerä sävy kommentteissa rahoituksen, verotuksen ja yrittämisen vaikeu-  
desta. Alaluvuissa 3.7.2–3.7.8 lainauksissa ostajien kommentit on merkitty erikseen ja  
muut edustavat perustajien näkemyksiä.

## 2.7.2 Rahoitus

Rahoitukseen liittyviä kommentteja oli kaikkiaan perustajilla kolme ja ostajilla yksi.  
Rahoituksen saaminen koettiin hankalaksi, niin yritystä perustettaessa tai ostettaessa,  
kuin tuotekehitystä tehtäessä.

*”Aloittaessani liiketoiminnan rahoituslaitokset antoivat lainaa vain 5 vuoden takaisinmaksu-  
ajalle. Pääomasta suuri osuus on mennyt lainanmaksuun joten kalustoinvestointi ja yrityk-  
sen kehittäminen on ollut vaikeaa.”*

*”Yritys keskittyy tuotekehitykseen (peleihin) omilla varoillaan. Suomessa emme ole saaneet  
rahoitusta ulkopuolelta, sillä kaikki vaativat ottamaan yrittäjille henk.koht. lainaa. Lisäksi  
mm. Tekes, pankit, sijoittajat ym., jotka olemme tavanneet... eivät ymmärrä alasta mitään.”*

*”Luottotiedottoman vaikea saada rahoitusta.”*

*”Rahoitusta, käyttöpääomaa vaikea saada. Toiminta ei vielä vakiintunut, alkuvaiheessa.  
Täsmäneuvontaa tarvitsisin. Yllätystekijöitä on tullut vuoden aikana eteen. Tavarantoimittajat  
ja tekninen huoltofirma harrastaa ”ryöstöä” röyhkeästi. Hyvää liiketoimintatapaa eivät nou-  
data.” (Ostaja)*

Lisäksi oli kahdeksan toivomusta julkisen vallan edustajille aloittavan yrittäjän parem-  
masta tukemisesta (kaikki perustajilta). Alkavalle yrittäjälle toivottiin arvonlisävero-  
vapautta tietyllä ajalle ja summalle. Osa kommentteista liittyi rahalliseen tukeen juuri  
verotuksen kautta, mutta ilmeisesti myös muunlaista tukea kaivataan, joskaan vasta-  
uksista ei käy selvästi ilmi mitä se voisi olla.

*”Alkava yrittäjä tarvitsee tukea ja maksuhelpotuksia myös valtion taholta!”*

---

*“Aloittavalle yrittäjälle pitäisi olla enemmän verohelpotuksia ja esim. 2-3 vuodeksi ennakko-vero + alvit vapaiksi. Täytyy muistaa että loppu viimeksi itse yrittäjä on yrityksen käyntikortti. Minkälaisen vaikutelman annat itsestäsi ympäristölle se yleensä antaa samanlaisen vastakaiun. Ensivaikutelmaa et voi tehdä kahdesti.”*

*“Pienyrittäjän ALV:n raja voisi olla 50 000 euroa. Helpottaisi yrittämistä pienellä paikkakunnalla.”*

*“Toivon yksinyrittäjille enemmän tukea valtiovaltalta, sillä meitä on paljon ja meitä tarvitaan!!!*

*Valtio saisi tukea alkavaa yrittäjää paljon enemmän. Nyt huonommassa asemassa kuin pitkäaikaistyötön. Melkein pä lainsuojaton.”*

*“Uusia yrittäjiä pitäisi rahallisesti kannustaa enemmän.”*

*“Julkisten tukien työllistävyys ja monimutkaisuus pk-yrittäjälle. Yrittämisen kustannusten nousu (verotus, työel.).”*

*“Suomessa maksetaan kohtuuttoman korkeita ALV-veroja pienyrittäjän näkökulmasta. Se tappaa intoa aloittaa yrittämistä. Netissä kilpaillaan “kansainvälisillä” markkinahinnoilla, niissä ei suomalainen yrittäjä meinaa pärjätä.”*

### 2.7.3 Asiantuntijapalvelut

Asiantuntijapalveluihin liittyen avoimissa vastauksissa oli perustajilta kahdeksan kommenttia ja ostajilta yksi. Vastauksista useammassa todettiin, että vaikka asiantuntija-apua on saatavilla, se ei välttämättä ole aina ajan tasalla tai eri asiantuntijat puhuvat samoista asioista eri näkökulmista jolloin todellinen apu jää kapeaksi. Esim. TE-toimiston toimintaa on koettu enemmän negatiiviseksi ja latistavaksi kuin kannustavaksi. Osa on kokenut, että neuvonta jää kauaksi yrittäjän arkitodellisuudesta tai laa-  
haa ”viime vuosisadalla”.

*“Yhteiskunnalliset neuvontapalvelut pitäisi saada edes samalle vuosisadalle nykypäivään nähden. Uusille yrityksille pitäisi selvittää, että sinun firmallasi pärjää vain verottaja.”*

*“Yritystä perustettaessa elinkeinotoimi antoi ymmärtää yritykseni olevan vähämerkityksellistä oikein paperille kirjoitettuna. Kuitenkin toimintani on kasvanut joka vuosi yhteiskunnallisesta tilanteesta huolimatta ja tulee kasvamaan entisestään nimenomaan siitä syystä. Mietittäväksi: onko yrityskeskuksen palvelu kannustavaa vai lyttyyn lyövää? Vanhana konkarina minuun ei tehonnut!”*

*”TE-toimisto suhtautui yrityksen perustamiseen hyvin negatiivisesti ja epäkannustavasti. He antoivat myös harhaanjohtavaa tietoa yritysasioihin liittyen. Pienyrityksillä on huono kannustus yhteiskunnan puolesta, joka suosii enemmän suuria yrityksiä.”*

Etenkin talousneuvonta ja verosuunnittelu koetaan tärkeiksi asioiksi. Perustajien omin sanoin kirjoittamista kommentteista nousee esiin asiantuntijoiden ja luotettavien neuvojien tarve ja tärkeys.

*”Talousneuvonta ja verosuunnittelua ei voi koskaan tarjota yrittäjille liikaa.”*

*”Yleistä apua nuorille yrittäjille tarvitaan. Kaikenlaisia huijareita liikkeellä (esim. netissä). Ajan henki erittäin kova!? Raha on tärkeää, mutta se ei ole ihan kaikkea!?”*

*”Uudet Yrittäjät käyttäkää asiantuntijoita, koska aina joku huijaa.” (Ostaja)*

Kaivataan sellaisia asiantuntijoita, jotka osaavat neuvoa asioita selkeästi yrittäjän näkökulmasta. Mainittiin, että asiantuntijoiden tieto ei välttämättä ole ajan tasalla tai eri asiantuntijat puhuvat samoista asioista eri näkökulmista, jolloin todellinen apu jää kapeaksi. Esimerkiksi talousneuvontaa kaivataan erityisesti yrityksen alkuvaiheessa ja nuorille yrittäjille yleensä tarvitaan apua. Ostajien kommentteissa nousee kahtalaista tunnelmaa, toinen positiivinen ja luottavainen aikaisemman kokemuksen perusteella ja vastaavasti toinen ääripää; aloittelijan hankaluuksia, asiantuntija-avun tarve ja ajan puute.

*”Nämä Elyt, Lelyt ja muut virkaihmiset ovat kovin kaukana yrityselämän oikeasta arjesta! Joku yrittäjähenkilinen ihminen kauppaamaan heidän palveluitaan.”*

*”Muutama vuosi sitten tyttäreni yritti aloittaa vastaavana yrittäjänä. Huomasin, että jo esim. starttirahan hakeminen erittäin hankalaa. Yritys jäi perustamatta. Paljon enempi apua nuorelle alkavalle yrittäjälle! Yli 30 vuotta sitten aloittamani yritystoiminta oli paljon helpompaa, vaikka tukitoimia ei ollut saatavissa kuten nykyään. Kaikki on mennyt liian byrokraattiseksi. Jos nyt alkaisi haaveilla yrittäjyydestä, jäisi kyllä toteutumatta!”*

*”Yrityksen perustamisvaiheessa asiantuntija apua on kyllä saatavissa. mutta kaikki puhuvat samasta asiasta kukin omasta näkökulmastaan. Oikeasti omiin kysymyksiini ei tahtonut vastauksia saada. Tuli turhautunut tunne, kun juoksutettiin luukulta luukulle saamatta aitoa vastausta!”*

## 2.7.4 Motiivit

Yrittämisen motiiveihin luokiteltavia vastauksia oli kolme, kaikki perustajilta. Sivutoimisuus tai osa-aikaisuus koettiin hyvänä vaihtoehtona, sillä yrityksellä ei koko-

---

aikaisena olisi nähtävillä kannattavaa tulevaisuutta tai yrittäjältä puuttuu vielä hieman rohkeutta. Sivutoimisuus antaa perheelliselle mahdollisuuden sovittaa työajat sula-  
vasti muun elämän lomaan. Yritystulo on pienempää, mutta vastaavasti tulee säästöä  
esimerkiksi päivähoitomaksuissa.

*”Kun vertaan yrittäjätuloa palkansaajana saamaani tuloon, otan huomioon sen, että nyt voin lähettää 1-luokkalaisen ja kaksi tulevaa kouluun. En tarvitse yritykseni takia kunnallista päivähoitoa ja minulla on mahdollisuus tehdä maatilaa ja mieheni siemenperunapakkaamon töitä yli puolet vuodesta yritystoiminnan ohella, mikä ei onnistuisi jos olisin palkkatyössä.”*

*”Toiminta niin alussa ja sivutoimista, ettei pysty keskittymään oman yrityksen toimintaan/kehitykseen. Vielä puuttuu vähän rohkeutta.”*

*”Valokuvaaja (ei studiota) yritystäni alan ”pyörittämään” osa-aikaisesti muun työn ohella ja tämä ratkaisu on pienelle valokuvaajalle kaikista paras.”*

## 2.7.5 Haasteet / ongelmat

Vastauksissa esiin tulleet haasteet ja ongelmat liittyivät useisiin eri asioihin. Yhteensä vastauksia oli 13. Ajan puute nakertaa jaksamista (1 vastaus). Kolmessa vastauksessa tuotiin esiin, että työtä on paljon tehtäväksi, mutta rahallisesti kannattavuuden kanssa voi joutua taistelemaan.

*”Ajan puute hankaloittaa täyden panoksen antamista yritykselleni ja nakertaa jaksamista ja se on ärsyttävää koska pidän kummastakin työstäni erittäin paljon. Olen siis aamuin illoin navetassa lypsällä ja päivät yrityksessäni.” (Ostaja)*

*”Voi, kun joku olisi tämän kertonut. Kun meinaa mennä vähän paremmin tapahtuu jotain ja taas pitää vain raataa, jotta saa tilanteen parannettua, ei koskaan lomaa/vapaata ja rahat aina hilkulla, apua! Eikä itse saa palkkaa ollenkaan!” (Ostaja)*

*”1. vuosi oli rahallisesti vaikeaa, sillä menoja sekä hankintoja tulee eteen jatkuvasti. Yrittäjän pitkä tie päästä leivän syrjään kiinni!”*

Viidessä vastauksessa tuotiin esiin yrittäjän epätasa-arvoinen asema palkansaajiin verraten esimerkiksi sosiaaliturvaan tai työttömyysturvaan liittyen. Heikon työtilanteen aikana yrittäjällä voi olla kamppailua toimeentulon kanssa. Vakuutusmaksut ja verot koetaan myös kalliiksi.

*”Yrittäjän epätasa-arvoinen asema esim. sosiaalitukia ajatellen palkansaajaan. Yrittäjän riskien ja vastuun suuruus verrattuna voiton mahdollisuuteen. Miksi yrittäjä työllistää puhtaasti*

*omalla riskillä? Tuetusti on mahdollista saada vain surkeaa työvoimaa. Palvelualan yritykset eivät ole tehdaslinjastoja.”*

*”Suomessa Yrittäjyys on tehty erittäin vaikeaksi ja yrittäjiä kohtaan ”rankaisevaksi” -> Ei aina kannusta ja vakuutus- ja veromenot ovat suuria! Yksityisyrittämistä tulee tukea enempi tässä taloudellisessa tilanteessa, että Suomi pyörii vielä 10 vuodenkin päästä.”*

*”Tämän yrittäjyyden aikana on tullut kyllä huomattua, kuinka asiat vaikeutuvat, kun työn kohtaan laittaa yrittäjä. Pienet yrittäjät varmasti elävät köyhyysrajan alapuolella, mutta mistä tukea niin taloudelliseen kuin henkiseen jaksamiseen?”*

*”Yrittäjyyden varjopuolia, esim. huono turva heikon työtilanteen ajalla, tuodaan liian vähän esille ja mahtavia tuloja ylimarkkinoidaan.”*

*”Yrittäjän (Tmi-yrittäjän) työttömyysturva huolettaa!”*

Rakennusosalta sekä ostaja että perustaja ovat kokeneet alalla toimimisen hankalaksi. Kyselyn tekeminen sijoittui ajankohtaan (alkuvuosi 2014), jossa rakennusala oli kärsinyt jo useamman vuoden heikosta suhdanteesta. Samoin tiedossa oli yrityksille tuleva uusi ilmoitusvelvollisuus verottajalle kuukausittain jokaisesta työmaalla työskennelleestä.

*”Rakennusalan verotus on hanurista. Verottaja pitää meitä roistoina. En suosittelen alaa kenellekään. Suomessa suositaan vain ja yksinomaan isoja toimijoita. Yksityisrakentamisen pimeä raha mustamaalaa rakennusalan ammattikuntaa. Me olemme kirjanpitovelvollisia, yksityiset eivät.”*

*”Rakennuspuolen tavarantoimittaja/ alihankkija ei välttämättä ole näinä aikoina itse syyllinen huonoon kannattavuuteen.” (Ostaja)*

## 2.7.6 Tulevaisuus

Tulevaisuuteen liittyen oli yhteensä kymmenen vastausta, kaikki perustajilta. Kuusi vastausta liittyi ammattitaidon ja markkinoinnin kehittämiseen tai yrittäjyyden uudistamiseen. Uskoa tulevaisuuteen on, joskin se osalla aloista on hyvin varovaista toiveikkuutta. Yhdestä vastauksesta käy ilmi sekin, että vaikka yritystoiminnan joutuu joskus syystä tai toisesta myös lopettamaan, on sen jälkeen ehkä kuitenkin helpompi ryhtyä uudelleen yrittäjäksi.

*”Markkinointiin puhtia (mm. kotisivujen teko).”*

---

*”Minulle hyvä tilanne! [Yritykseni] oli oy, joka nyt lopetetaan (kahden vuoden sisällä). Tällä hetkellä jatkan osa-aikaisesti toiminimellä ja olen palkallisena työntekijänä. Katselen uusia mahdollisuuksia. Yritysosto on siis mahdollista.”*

*”Omaa ammattitaitoa aion kehittää, koska vaatimukset kasvaa koti- ja hoiva-alalla.”*

*”Pitäisi olla rikas puoliso, että pystyy harrastamaan käsityöryrittäjyyttä. Pitäisi harrastaa/ostaa suomalaista tuotetta. Käsityö pitäisi saada kunniaan. Yksityisesti liikaa netissä. Luodaan liikaa negatiivisia mielikuvia. Liikaa netissä. Yrittäjäksi ei kannata lähteä. Tulevaisuudessa ehkä sittenkin tarvitaan käsityötä.”*

*”Päätavoite on opettaa suomalaisia arvostamaan hyvää kalaa Norjasta ja saada lisää asiakkaita.”*

*”Uskon alaan, koska liikalihavuus on ongelma. Istutaan koneille ja pelaillaan! Muotiala.”*

Neljässä vastauksessa kiinnitetään huomiota yritysten jatkamiseen tai kasvattamiseen. Erityisosaajan on hankala löytää jatkajaa. Luvanvaraisella alalla toimittaessa on myös hankala löytää jatkajaa ja hoitoalalla uuden luvan saaminen vanhoihin tiloihin voi olla mahdotonta muuttuneiden tilavaatimusten takia.

*”Asiantuntemukseni on niin uniikkia, että on vaikea kuvitella jatkajaa.”*

*”Luvanvarainen liiketoiminta - myyminen ei ole mahdollista nykytilanteessa.”*

*”Yrityksen lopettaminen ajankohtaistuu eläkkeelle jäämisen myötä lähiaikoina.”*

*”Ei yksinyrittäjä hoitoalalla voi kasvattaa yritystä, koska palkkaaminen Suomessa on tehty mahdottomaksi. Kukaan ei voi ostaa yritystä ellei osaa alaa. Jos koulututtuu, se maksaa 15 000 € ja kestää 3 v. Sitten sitä perustaa oman yrityksen.”*

## 2.7.7 Ostamisen tai perustamisen onnistuneisuus

Onnistumiseen luokiteltavia vastauksia oli kaikkiaan kahdeksan positiivista vastausta, kaksi vastausta, joissa yritystoiminta on hakenut ikään kuin uusia uria ja viisi vastausta heikommasta onnistumisesta. Ostajilla oli kaksi positiivista vastausta, jotka liittyivät kokemuksen antamaan luottavaisuuteen yritystoiminnan onnistumisesta.

*”Vieraalla töissä ollessani vastuullani oli yrityksen operatiivinen toiminta, joten oli helppo siirtyä yrittäjäksi.” (Ostaja)*

*"Vuodesta 1985 yrityksen vaiheet nähneenä olen yrittämisen tulevaisuuteen luottavainen."  
(Ostaja)*

Perustajilla oli kuusi positiivista vastausta. Hyvä aloituksen suunnittelu on kantanut hedelmää, ostajien löytäminen ja hinnoittelussa onnistuminen ovat kantaneet yrittäjiä. Onnistunut yritystoiminta tuo tyydytystä työntekoon. Osa yrittäjistä on kehittäjiä, joita motivoi eteenpäin liikeidean edelleen kehittäminen ja se nousee esiin näissäkin vastauksissa.

*"Aloitus kannattaa suunnitella hyvin. Tuotot vähän alakanttiin, menot vähän yläkanttiin, yrittäminen on hauskaa, antoisaa ja vaikeaa. Sille pitää antaa koko elämä, mutta se kannattaa!"*

*"Jos se kannattaa, työstä pitää tykätä!"*

*"Jos hinta tehdystä työstä on kohdallaan ja ostaja oikea, niin kaikki on kaupan vaan ei "eukko ja mukulat". Ajatuksia myynnistä ei ole, mutta hyvähän näitä on pyöritellä. Olemme pioneeriyritys ja vastaavaa toimintatapaa ei ole tarjolla markkinoilla."*

*"Kannattaa rohkeasti kokeilla. Ei tarvita suuria rahamääriä. Epäonnistumisia ei tarvitse pelätä."*

*"Olen tyytyväinen, kehitän liikeideaa! Puoliso ymmärtää yrittäjyyttä."*

*"Yhden työntekijän (=omistaja) yritys kasvaa liikevaihdoltaan 2014 50 000 - 100 000€. Antaa hyvän tyydytyksen "eläkeläisen" työntekoon."*

*"Yritettiin ja ostan yrityksen. Jatketaan yrityksessä. Ollaan järkeviä."*

Kahden yrityksen perustaneen toiminta on löytänyt oman uomansa, toinen sivutoimiyrittäjänä ja toinen suuremman yrityksen sisällä toimivana yrityksenä.

*"Olin päätoiminen yrittäjä 1 kk:n ajan ja sen jälkeen sivutoiminen."*

*"Pienyrittäjä isomman yrityksen sisällä. Saan pitää toimitiloja ko. yrityksen sisällä, josta ei ole aiheutunut kuluja yritykselleni."*

Viisi kyselyyn vastannutta ilmoitti, että yritystoiminta on lakkautettu, tai tullaan lakkauttamaan.

*"Jatkoin yrityksen lopetuksen jälkeen toisen yrityksen palveluksessa työtäni ja keskityn jatkossa muunlaiseen toimintaan."*

---



---

*"Liike lopetettu 31.12.2013 joten vastailin siltä pohjalta. Tällä hetkellä olen työtön työnhakija. Toimialani ei elätä tällä hetkellä ja jouduin palaamaan toiselle töihin."*

*"Yritys lopetettu vuona 2011."*

*"Yritystoiminta on ajettu alas vuoden 2013 aikana (irtisanomisaika franch. ketjusta) Olisin saanut myytyä yrityksen v. 2012, mutta ostaja ei halunnut liittyä ketjuun. Yritys loppunut kokonaan 31.1.2014."*

## 2.7.8 Muut kommentit

Muita kommentteja oli 14 kappaletta. Kaksi vastaajaa oli kiinnittänyt huomiota yrittäjyyden opettamiseen. Yrittäjyyden opettajiksi haluttiin henkilöitä, joilla on käytännön kokemusta ja ajankohtaista tietoa yrittäjyydestä. Opetusta kaivattiin myös jo lukioihin.

*"Kun te siellä amk:ssa opetatte yrittäjyyttä, valitkaa hommaan opettaja, jolla on kokemusta yrittämisestä muullakin kuin teoriasolla. YEL on iso kulu aloittavalle yrittäjälle, eikä sen minimitulorajasta tiennyt [asiantuntija], saati sitten TE- keskuksen aloittavan yrittäjän kurssin pitäjä."*

*"Miksi lukiossa opetetaan liian vähän yritystoimintaa? Liiketoimintaosaamista tarvitaan enemmän eri tasolla."*

Kuudessa vastauksessa tuotiin esiin toiminnan pienuutta, harrastajamaisuutta tai se yritystoiminta oli vasta hiljattain alkanut. Näillä lisäkommenteilla on osaksi haluttu antaa valaistusta mahdollisiin vastaamatta jääneisiin kohtiin itse kyselylomakkeessa.

*"Ei vielä tässä vaiheessa osaa sanoa."*

*"Kyseessä on toiminimi, joten toiminta on hyvin pientä. Tästä syystä osa kysymyksistä jätetty kokonaan vastaamatta."*

*"Olen vasta perustanut yrityseni lokakuussa 2013. Toimin siis vuokratuolilla parin muun kauneuden/hiusalan ammattilaisen kanssa."*

*"Toimin harrastepohjalta toiminimellä."*

*"Toimin osa-aikaisena jalkojenhoitajana oman hoitajan työni ohella."*

*"Vielä sivutoiminen, jos päätoimi loppuu on kuitenkin omaa yritystyötä. Luulisin pärjääväni sillä, kun alan päätoimiseksi yrittäjäksi. Kiitos Seamkille haastattelusta."*

---

## 3 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 3.1 Yhteenveto tutkimustuloksista

Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena oli vertailla yrityksen perustajien ja ostajien ominaisuuksia ja kokemuksia sekä heidän yritystensä kehittymistä, nykytilaa ja tulevaisuuden näkymiä. Tutkimusaineisto muodostuu vuosina 2009–2013 yrityksen perustaneiden tai ostaneiden yrittäjien vastauksista, joita saatiin yhteensä 281 kappaletta. Seuraavaksi tutkimuksen tuloksista esitetään yhteenveto tutkimusta ohjanneiden tutkimuskysymysten mukaisesti jaoteltuna.

#### *1. Yrityksen perustajien ja ostajien profiilit sekä motiivit*

Suurin osa potentiaalisista yrittäjistä tulee yrittäjäksi perustamalla itse oman yrityksen ja huomattavasti pienempi osuus puolestaan ostaa itselleen valmiin yrityksen. Tämän tutkimuksen kohderyhmästä ostajien osuus oli 9 % ja vastanneista ostajien osuus 18 %. Vastanneista suurin osa oli miehiä (61 %). Vastaajien keski-ikä oli noin 40 vuotta vaihteluvälillä olleessa perustajilla 21–70 vuotta ja ostajilla 25–63 vuotta. Yrittäjän iän ja koulutuksen suhteen yritysten perustajilla ja ostajilla ei ole huomattavia eroja.

Yrityksen perustajilla oli vain erittäin harvoin (5 %) tilanne, jossa heillä oli mahdollisuus valita yrityksen perustamisen ja ostamisen välillä. Ostajille vastaava tilanne oli neljä kertaa yleisempää (20 %). Yritys perustetaan (79 %) ja ostetaan (92 %) siksi, että tavoitteena on päätoiminen yrittäjyys. Tosin avointen kysymysten vastauksissa sivutoimisuus tai osa-aikaisuus koettiin hyvänä vaihtoehtona mahdollistaen esimerkiksi työaikojen ja muun elämän yhteen sovittamisen. Useimmiten perustajat (90 %) ja ostajat (88 %) ovat mukana vain yhdessä yrityksessä. Kahdessa tai useammassa yrityksessä mukana olo on ostajilla (12 %) hieman yleisempää kuin perustajilla (7 %).

Useimmin tärkeinä pidettyjä motiiveja yrityksen perustamiselle olivat mahdollisuus itsensä toteuttamiseen, toimeentulon ja elannon hankkiminen itselle, halu olla itsensä herra sekä hyvä liikeidea. Motiivien suhteen merkittävin ero näiden tutkimuksen kohteena olleiden kahden ryhmän välillä on, että ostajille on tullut useammin kohdalle yllättävä tilaisuus. Ostajien osalta näiden tutkimuskysymyksessä annettujen motiivien tärkeysjärjestys oli toimeentulon ja elannon hankkiminen itselle, mahdollisuus itsensä toteuttamiseen, halu olla itsensä herra sekä hyvä liikeidea. Mahdollisuus rikastua motivoi miehiä useammin kuin naisia ja naiset kohtaavat miehiä useammin yllättäen eteen tulleen tilaisuuden. Lisäksi mahdollisuus itsensä toteuttamiseen motivoi enemmän alle 40-vuotiaita kuin sitä vanhempia yrittäjiä. Tuloksen mukaan sekä taloudelliset syyt että muut kuin taloudelliset syyt voivat olla keskeisenä motiivina perustaa tai ostaa yritys.

Yritykset perustetaan (87 %) ja ostetaan (80 %) yleensä yksin. Lisäksi yritykset perustetaan (86 %) tai ne ostetaan (68 %) yrittäjän asuinpaikkakunnalla. Toisaalta kolmasosa (32 %) ostajista löytää ostokohteen viereiseltä paikkakunnalta tai kauempaa. Elinkeinopolitiikan näkökulmasta suurin osa yrityksen perustajista ja ostajista näyttäisi löytyvän paikallisista potentiaalisista yrittäjistä. Tosin ostajia kannattaa houkuttella paikkakunnalle ainakin viereiseltä paikkakunnalta.

Yritysten perustajilla ja ostajilla oli lähes yhtä paljon kokemusta yrittämisen liittyviltä keskeisiltä osa-alueilta. Vastaajilla oli keskimäärin kokemusta yrittäjänä toimimisesta lähes kolme (2,6), toimialalta yli seitsemän (7,3) ja johtamisesta reilu kolme (3,4) vuotta. Tosin yli puolella vastaajista ei ollut lainkaan aikaisempaa kokemusta yrittäjänä toimimisesta tai johtamisesta.

Yrityksen perustamisessa suurin osa perustajista (77 %) ja ostajista (81 %) oli ollut mukana korkeintaan yhden kerran. Yrityksen ostamisesta tai myymisestä suurimmalla osalla yrityksen perustajista (82 %) ei ollut lainkaan kokemusta. Ostajista puolestaan kahdella kolmasosalla (66 %) oli kokemusta vähintään yhdestä yrityskaupasta. Vastaajista kolme neljäsosaa (74 %) oli ollut palkkatöissä ennen nykyisen yrityksen perustamista tai ostamista.

## ***2. Yrityksen perustajien ja ostajien kokemukset ja tyytyväisyys***

Yrityksen perustajat (80 %) ja ostajat (78 %) pitivät yrittäjäksi ryhtymistään onnistuneena tai erittäin onnistuneena ratkaisuna. Tulos on linjassa aikaisempien tutkimustulosten kanssa yrityskauppoihin liittyen (Varamäki ym. 2012a; Varamäki ym. 2013). Erittäin epäonnistuneena yrityksen perustamista (2 %) tai ostamista (2 %) piti äärimmäisen harva yrittäjä.

Osana tätä tutkimusta selvitettiin myös perustettujen ja ostettujen yritysten selviytymistä. YTJ:n mukaan tutkimuksen kohderyhmään kuuluneista yrittäjistä viiden vuoden sisällä yrityksen itse perustaneista 151 eli n. 13 % oli lopettanut toimintansa toukokuuhun 2014 mennessä. Vastaavasti yrityksen ostaneista liiketoiminnan oli lopettanut 10 eli n. 8,5 %. Tuloksen mukaan toiminnan lopettaminen ensimmäisen viiden vuoden aikana on huomattavasti todennäköisempää yrityksen perustajilla kuin yrityksen ostajilla.

Liittyen nykyisen yrityksen yhteistyökumppaneihin, tuotteisiin ja palveluihin, markkina-alueisiin ja osaamiseen kaikki vastaajat arvioivat tunteneensa yrittäjäksi ryhtyessään parhaiten yrityksen tuotteet ja palvelut (ka 4,0). Lisäksi vastausten mukaan perustajat ovat tunteneet ostajia paremmin perustamishetkellä kaikki tutkimuksen

kohteena olleet osa-alueet. Tosin erot perustajien ostajien välillä eivät olleet tilastollisesti merkitseviä.

Asiantuntijapalvelujen suhteen tulokset kertovat ensinnäkin sen, että niitä käytetään vähän. Toinen keskeinen tulos on, että tilitoimiston palveluja käytetään eniten (ostajat ka 4,2; perustajat ka 3,6). Kolmanneksi, ostajat ovat käyttäneet asiantuntijapalveluja perustajia enemmän. Asiantuntijapalvelujen käytön vähäisyyttä kuvastaa niihin käytetty rahamäärä. Yli puolet perustajista (55 %) ja merkittävä osa ostajista (44 %) oli muistikuvansa mukaan selvinnyt asiantuntijapalveluista alle 500 eurolla. Keskimäärin asiantuntijapalveluihin perustajat olivat käyttäneet rahaa reilu puolitoistatuhatta (1 693 €) euroa kun ostajat olivat pärjänneet tuhannella (1 053 €) eurolla. Starttirahan käyttöön näyttää tämä tutkimuksen mukaan liittyvän asiantuntijapalvelujen käytön lisääntyminen ja näin erityisesti yrityksen perustajien kohdalla, mutta myös jossain määrin ostajien kohdalla. Toisaalta perustajista vähiten asiantuntijapalveluihin panostivat ne, joilla perustamisen motiivina oli huono viihtyminen aiemmassa työpaikassa ja ostajista puolestaan vähiten asiantuntijapalveluihin taloudellisia resursseja käyttivät ne, jotka halusivat olla itsensä herroja. Tutkimuksen avoimissa vastauksissa todettiin, että vaikka asiantuntija-apua on saatavilla, se ei välttämättä ole aina ajan tasalla tai eri asiantuntijat puhuvat samoista asioista eri näkökulmista, jolloin todellinen apu jää kapeaksi. Yrittäjät kaipaavat sellaisia asiantuntijoita, jotka osaavat katsoa asioita yrittäjän näkökulmasta.

Yrittäjien kokemista ongelmista keskeisin on ollut ajanpuute. Ostajille (ka 3,6) tämä on ollut perustajia (ka 3,1) suurempi haaste. Muita ongelmia aiheuttaneita keskeisiä ongelmia tai haasteita aiheuttaneita tekijöitä olivat olleet yleinen taloudellinen tilanne ja toimialan kova kilpailu. Yrityksen ostajat ovat kokeneet perustajiin verrattuna lähes joka asiassa hieman enemmän ongelmia tai haasteita.

Mielenkiintoisena tutkimusaineistosta esiin tulleena havaintona voidaan vielä todeta, että yrittäjyyden opettajiksi toivottiin henkilöitä, joilla on käytännön kokemusta ja ajankohtaista tietoa yrittäjyydestä. Taustalla voi olla kokemus siitä, että näin ei olisi välttämättä aina ollut. Toisaalta syynä voi olla myös ajatus, että näin menetellen yrittäjyyskoulutuksesta voisi olla enemmän hyötyä yrityksen perustamista tai ostamista suunnittelevalle potentiaalisille yrittäjille.

### ***3. Yrityksen perustajien ja ostajien yritykset***

Vastaajien yritykset olivat iältään keskimäärin alle kolme vuotta vanhoja. Lähes kolmannes yrityksistä oli perustettu tai ostettu vuonna 2013 tai myöhemmin, mutta muutoin vastaajien yritysten perustamis- ja ostovuodet jakaantuivat melko tasaisesti vuo-

---

sille 2010–2012. Toimialojen ja tärkeimpien asiakasryhmien suhteen perustettujen ja ostettujen yritysten välillä ei ollut tilastollisesti merkittäviä eroja. Suurin osa (53 %) vastaajista oli palvelualan yrityksiä ja yli puolella (54 %) kaikista vastaajista yksityiset henkilöt muodostivat tärkeimmän asiakasryhmän.

Yrityksen perustamisen ja ostamisen tärkeimmät rahoittajatahot olivat samoja, mutta niiden tärkeysjärjestys on erilainen. Perustamisen tärkeimmät rahoittajat ovat yrittäjä itse (70 %), pankki (44 %) ja Finnvera (27 %). Yrityksen ostamisen rahoittamisessa kolme tärkeintä tahoja olivat pankki (77 %), yrittäjä itse (48 %) ja Finnvera (40 %). Starttirahaa oli saanut suurin osa perustajista (64 %) ja ostajista (76 %), mutta sitä vastaajat eivät olleet maininneet tärkeimpien rahoitusmuotojen joukkoon. Tutkimuksen avoimien kysymysten vastauksista heijastui lähinnä rahoituksen saamisen hankaluus.

Muutamien viime vuosien aikana perustetut (ka 1,6) ja ostetut (ka 2,3) yritykset ovat edelleen pieniä yrityksiä työntekijämäärällä mitattuna. Tosin ostetut yritykset olivat vuoden 2013 lopussa noin 1,5 kertaa suurempia, kuin perustetut yritykset. Päätoimisten työntekijöiden lisäksi näissä kaikissa yrityksissä oli keskimäärin yksi (1,2) osa-aikainen työntekijä. Tulos tukee aikaisemman tutkimuksen tulosta, jonka mukaan uusilla yrityksillä on vain vähäinen vaikutus työllisyyteen (Fritsch & Noseleit 2013). Tosin siis suurimmassa osassa tapauksia yrittäjä toki työllisti itsensä. Tällä työllistymisellä on kyllä erityistä merkitystä yksilötasolla ja luonnollisesti vaikutusta on tämän yhden työpaikan verran paikallistalouteen. Lisäksi tuloksena näyttää olevan osa-aikaisia työpaikkoja.

Vuoden 2013 lopun tilanteessa liikevaihdolla mitattuna ostetut yritykset (276 673 €) olivat perustettuja (137 428 €) huomattavasti suurempia. Työntekijää kohden laskettuna ostetuissa yrityksissä liikevaihtoa kertyi keskimäärin 120 000 €/työntekijä, kun vastaava luku oli perustetuissa yrityksissä 86 000 €/työntekijä. Taustamuuttujakohtaisessa tarkastelussa miesyrittäjien liikevaihto oli lähes kaksinkertainen naisyrittäjiin verrattuna. Mielenkiintoinen yksityiskohta tuloksissa on, että pelkästään liiketoimintaa ostaneiden yritysten liikevaihto oli hieman suurempi, kuin niissä tapauksissa, joissa oston kohteena oli koko yritys.

Yrityksen menestymisen suhteessa kilpailijoihin kaikki yrittäjät arvioivat yleisesti ottaen keskimääräistä paremmaksi. Perustajien ja ostajien välillä ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja. Tosin perustajat arvioivat ostajiin verrattuna yrityksensä menestyneen keskimäärin kilpailijoita paremmin maksuvalmiudessa (ka 3,3 vs. 3,2) ja yrityksen rahoitusrakenteessa (ka 3,0 vs. 2,9). Muilla osa-alueilla (uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen, liikevaihto/myyntimäärä, markkinaosuus, tilikauden tulos ja henkilöstömäärän kehitys) ostajat kokivat menestyneensä perustajiin nähden kilpailijoitaan paremmin.

#### **4. Yrityksen perustajien ja ostajien tavoitteet ja tulevaisuuden näkymät**

Ajanpuutteesta, yleisestä taloudellisesta tilanteesta ja kovasta kilpailusta huolimatta suurin osa vastaajista (perustajat 77 % ja ostajat 78 %) näkee yrityksen tulevaisuuden positiivisena tai erittäin positiivisena. Yrityksen toiminnan yleisimpinä painopisteinä tutkimushetkellä tai lähitulevaisuudessa olivat yrityksen toiminnan tehostaminen (perustajat ka 3,7 ja ostajat ka 3,9) ja olemassa olevien tuotteiden/palveluiden laadun parantaminen (perustajat ka 3,6 ja ostajat ka 3,7). Kolmanneksi yleisin painopiste oli perustajilla uusien markkina-alueiden löytäminen (ka 3,3) ja ostajilla kulujen vähentäminen (ka 3,5).

Suurin osa perustajista (71 %) ja ostajista (65 %) pitää kasvua yrityksensä tärkeimpänä tavoitteena viiden vuoden tähtäimellä. Toiseksi yleisin tavoite oli toiminnan säilyttäminen nykyisellä tasolla, mutta sen osuus oli jo merkittävästi vähäisempi (perustajat 21 % ja ostajat 31 %) kuin ensin mainitun tavoitteen. Ikäluokittain tarkasteltuna alle 50-vuotiaista yrittäjistä 74 %:lla on kasvu yrityksen selkeästi tärkein tavoite viiden vuoden tähtäimellä. Vastaavasti 50 vuotta täyttäneistä ja sitä vanhemmista vain enää 56 % tavoittelee kasvua.

Yrityksen perustajat ja ostajat näkevät yrityksen tulevaisuuden varsin erilaisena heidän luopuessaan päävastuusta. Suurin osta (60 %) ostajista aikoo myydä yrityksensä, kun perustajilla suosituin vaihtoehto on yrityksen lopettaminen (42 %). Ostajista vain noin joka kymmenes (11 %) aikoo lopettaa yrityksensä ja perustajista vain kolmannes (32 %) aikoo myydä yrityksensä. Voidaan sanoa, että yrityksen ostajat (ka 2,3) ovat perustajia (2,1) kiinnostuneempia myymään oman yrityksensä tai osan liiketoiminnasta ja ostamaan yrityksen tai liiketoimintaa (ka perustajilla 2,0 ja ostajilla 2,3). Liiketoiminnan myynnin osalta tuloksen huomioarvoa on lisäämässä se, että vastaajat ovat koko yrittäjäkuntaan verrattuna suhteellisen nuoria eli vastaajien keski-ikä on vain 40 vuotta. Ostajista on lähes kolmannes (30 %) kiinnostunut tai erittäin kiinnostunut ostamaan liiketoimintaa. Tulos tukee aikaisemman tutkimuksen tulosta, jonka mukaan yritys-kauppakokemus lisää yrityskauppojen todennäköisyyttä tulevaisuudessa (Haleblian ym. 2006; Peng & Fang 2010; Tall 2014).

Yrityksen perustamiseen ja ostamiseen liittyvistä keskeisistä yhteneväisyyksistä ja eroavaisuuksista on yrittäjien ja yritysten osalta koottu yhteenveto seuraavaan taulukkoon (Taulukko 16). Yrityksen perustajat ja ostajat ovat iältään ja sukupuolijakaumaltaan yhteneviä. Molemmille on tyypillistä ryhtyä yrittäjäksi asuinpaikkakunnalle oltuaan sitä ennen palkkatöissä. Yrittäjäksi ryhtymisen motiiveissa ei myöskään ole aivan merkittäviä eroja ja ajanpuute on kaikille keskeinen yhteinen haaste. Yritysten yleisimmät painopisteet, menestyminen suhteessa kilpailijoihin ja valinnassa onnistuminen ovat yhteneväisiä. Eroavaisuuksien osalta esiin nousee ostajien aikaisempi kokemus yritys-kaupoista ja ostajien motiiveissa yllättäen eteen tullut tilaisuus. Lisäksi ostajat todennäköisesti myyvät yrityksensä ja perustajat lopettavat, sitten kun itse ovat luopumassa

---

yrittäjän roolista nykyisessä yrityksessä. Ostetut yritykset ovat perustettuja yrityksiä riippuvaisempia pankkirahoituksesta, suurempia kooltaan, enemmän ongelmassa työvoiman saatavuuden suhteen ja niissä panostetaan enemmän uuden sukupolven tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen. Tulosten yhteenveto antaa viitteitä siitä, että yrityksen perustajien ja ostajien suhteen keskeisessä roolissa olivat yhteneväisyydet ja eroavaisuudet ilmenevät lähinnä perustettujen ja ostettujen yritysten välillä.

TAULUKKO 16. Yhteneväisyydet ja eroavaisuudet yrityksen perustamisessa ja ostamisessa.

Yrityksen perustaminen vs. ostaminen	
Yhteneväisyydet	Eroavaisuudet
<p><b>Yrittäjä</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yrittäjän ikä ja sukupuoli</li> <li>• Palkkatöistä päätoimiseksi yrittäjäksi asuinpaikkakunnalla, suurin osa yksin yrittäjiä, mutta kasvua tavoitellaan</li> <li>• Mukana yhdessä yrityksessä</li> <li>• Aikaisempi kokemus yrittämisestä, johtamisesta ja yrityksen perustamisesta</li> <li>• Motiivit kokonaisuutena</li> <li>• Yleisimmät ongelmat ja haasteet ovat ajanpuute, yleinen taloudellinen tilanne ja kova kilpailu toimialalla</li> </ul>	<p><b>Yrittäjä</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ostajilla on enemmän aikaisempaa kokemusta yrityskaupoista</li> <li>• Ostajat ovat useammin kohdanneet yllättäen eteen tulleen tilaisuuden</li> <li>• Yrityksen tulevaisuuden suhteen yleisintä perustajilla on lopettaminen (42 %) ja ostajilla yrityksen myyminen (60 %)</li> </ul>
<p><b>Yritys</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yrityksen yleisimmät painopisteet ovat toiminnan tehostaminen sekä olemassa olevien tuotteiden ja palvelujen laadun parantaminen</li> <li>• Yrityksen menestyminen suhteessa kilpailijoihin</li> <li>• Pienten yritysten perustaminen ja ostaminen onnistuu</li> </ul>	<p><b>Yritys</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perustajilla yrityksen tärkeimpiä rahoittajia ovat olleet yrittäjä itse ja pankki; ostajilla pankki, yrittäjä itse ja Finnvera</li> <li>• Ostajien yritykset ovat suurempia</li> <li>• Ostajilla enemmän ongelmia työvoiman saatavuudessa, ajankäytössä, investointien toteuttamisessa ja markkinointiosaamisessa</li> <li>• Ostajat panostavat enemmän uuden sukupolven tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen</li> </ul>

## 3.2 Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset

Johtopäätökset ja niihin liittyvät toimenpide-ehdotukset liittyvät ilmiöön yleensä tai johtamiseen ja liiketoimintaosaamiseen. Ilmiöön yleisesti liittyen voidaan todeta, että yrityksen perustajilla ja ostajilla on yllättävän paljon yhtäläisyyksiä ja yrittäjäksi ryhtymiseen ollaan varsin tyytyväisiä. Yrityksen perustajat ja ostajat ovat keskimäärin noin 40-vuotiaita palkkatyössä olevia henkilöitä, ja lähes 80 % heistä on tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä valintaansa ryhtyä yrittäjäksi. Yrittäjyyden alkuvuosina koetut

ongelmat ovat vähäisiä. Asteikolla 1–5 (1=ei ole aiheuttanut lainkaan ongelmaa, 5=on aiheuttanut erittäin suuria ongelmia) kaikki ongelmat arvioitiin välille 1,7 (tuotteiden ja palvelujen laatu) ja 3,2 (ajanpuute). Perustajien osalta näyttäisi siltä, että he tunsivat perustamansa yrityksen liiketoimintaa ja yhteistyökumppaneita paremmin kuin ostajat. Yrityksen ostamisessa on enemmän piirteitä, jotka edustavat ajatusta hypystä kohti tuntematonta.

Tämän tutkimuksen vastaajien joukossa yrityksen ostajien (9 %) osuus on huomattavasti pienempi kuin perustajien (91 %). Alkavien yrittäjien näkökulmasta katsottuna yrityksen perustaminen on ostamista käytetympi vaihtoehto. Aikaisemman tutkimuksen tulosten mukaisesti potentiaalisille tuleville yrittäjille suunnatussa koulutuksessa tulisi huomioida sekä yrityksen perustamisessa että ostamisessa tarvittava osaaminen (vrt. Parker & van Praag 2012; Grazzini & Boissin 2013). Lisäksi yrittäjyyskoulutuksen suunnittelussa ja toteutuksessa tulisi kiinnittää riittävästi huomioita käytännön kokemukseen ja osaamisen ajanmukaisuuteen. Yrittäjyyden nykyisessä opetuksessa yrityksen perustamiseen liittyvä osaaminen on huomioitu, mutta yrityksen ostamiseen liittyvää osaamista on yrittäjyyskoulutuksessa vain vähän mukana. Sekä perustaminen että ostaminen ja niihin liittyvä osaaminen olisikin syytä tuoda esiin yrittäjyyskoulutuksessa.

## Toimenpide-ehdotus

- *Yrityksen perustamisen ja ostamisen vaihtoehdot on tuotava nykyistä paremmin esiin yrittäjyyskoulutuksessa*

Keskeiset motiivit ryhtyä yrittäjäksi jakautuvat taloudellisiin (esim. toimeentulon ja elannon hankkiminen itselle, mahdollisuus rikastua, työttömyys tai työttömyyden uhka) ja ei-taloudellisiin (esim. mahdollisuus toteuttaa itseään, halu olla oman itsensä herra, yllättäen eteen tullut tilaisuus) tekijöihin. Lisäksi näyttää olevan ilmeistä, että syitä on yleensä monia ja niitä voi olla samalla kertaa näistä molemmista ryhmistä. Yrityksen perustamisessa ja ostamisessa taloudellisilla tekijöillä on tavannut olla hallitseva rooli. Talouteen liittyvillä laskelmilla perustellaan liiketoiminnan kannattavuutta paitsi potentiaaliselle yrittäjälle itselleen niin myös rahoittajille ja muille sidosryhmille. Liiketoimintamalli on kattavampi kuvaus yrityksen toiminnasta. Tarkastelemalla perustettavan tai ostettavan liiketoiminnan toteuttamistapaa laajemmin saadaan enemmän vastauksia myös ei-taloudellisten tekijöiden toteutumiseen. Esimerkiksi, että onko potentiaaliselle yrittäjälle tarjolla riittävästi mahdollisuuksia toteuttaa itseään ja onko sitä sitten miten paljon oman itsensä herra? Ei-taloudellisten tavoitteiden kirkastaminen voi edesauttaa niiden saavuttamista. Ajattelutavan huomiointi osuu oikeaan ajankohtaan esimerkiksi valmennettaessa potentiaalisia yrittäjiä tai yrittäjyyskoulutuksen yhteydessä.

---



## Toimenpide-ehdotus

- *Liiketoimintamalleihin ja niihin liittyvää osaamista tulee korostaa yrittäjyyskoulutuksessa ja potentiaalisten yrittäjien valmennuksessa*

Yrityksen ostajan näkökulmasta katsottuna yritysten omistajanvaihdosten kanssa työtä tekevien maakunnan keskeisten toimijoiden hyvä yhteistyö on yksi onnistumisen edellytys. Lähimmän luukun periaatteen toteutuminen olisi tavoittelemisen arvoista Etelä-Pohjanmaalla. Lähimmän luukun periaatteella tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että riippumatta kenen toimijan asiakkaaksi potentiaalinen yrittäjä sattuu ensiksi hakeutumaan, on hänen käytettävissään koko maakunnasta löytyvä osaaminen. Esimerkiksi potentiaalinen yrityksen ostaja tarvitsee tuekseen yrityskaupan asiantuntemusta, rahoitusta ja tietoa eri rahoitusvaihtoehdoista sekä tietoa myynnissä olevista yrityksistä (Etelä-Pohjanmaan Yrityspörssi). Keskeisten toimijoiden vahva yhteistyö ainakin nopeuttaisi sekä yrityksen perustamis- että ostoprosessia. Lisäksi potentiaalisen yrittäjän näkökulmasta katsottuna saantona olisi sekä tarjolla olevien vaihtoehtojen määrän että laadun parantuminen.

## Toimenpide-ehdotus

- *Yhteistyötä maakunnan keskeisten toimijoiden välillä tulee edelleen vahvistaa (EPY, UYK, Finnvera, ELY-keskus, kunnalliset elinkeinotoimet, tilitoimistot ja OV-asiantuntijat)*

Kasvavia start-up yrityksiä tämän tutkimuksen kohderyhmästä löytyi erittäin niukasti. Kasvua tavoitteleville alkaville yrittäjille yrityksen ostaminen näyttäisi olevan parempi vaihtoehto kahdestakin syystä. Ensinnäkin, yritysoston myötä ostokohteessa on yleensä valmiina työntekijöitä, asiakkaita ja toimintatapoja, joilla liiketoimintaa toteutetaan. Toiseksi, ostetut yritykset näyttäisivät kasvavan nopeammin kuin perustetut yritykset. Nykyisissä yrityksissä näyttää olevan mahdollisuuksia, joiden hyödyntäminen uudessa omistuksessa ilmenee yrityksen kasvuna.

## Toimenpide-ehdotus

- *Kasvuyrittäjyydestä kiinnostuneille potentiaalisille yrittäjille olisi markkinoitava nykyistä enemmän jo toimivissa yrityksissä olevia kasvun mahdollisuuksia*

Johtamiseen ja liiketoimintaosaamiseen liittyen keskeisimmäksi haasteeksi nousee yrittäjien ajanpuute. Yksilön kohdalla roolin vaihtaminen työntekijästä yrittäjäksi on haastavaa. Yrittäjyyden alkutaipaleella yrittäjän huomioita vaativia kehittämiskohteita on useita ja kehittämiskohteen valmiiksi saattaminen vaatii oman aikansa. Toisaalta ihmiset yleensä tuntevat itsensä nykyään huomattavasti kiireisemmäksi kuin aikai-

semmin (Southerton 2003). Aikaa joudutaan jakamaan yrittäjyyden, perheen, harrastusten ja levon kesken. Tilannetta ei lainkaan helpota sosiaalisen median ja digitaalisen viestinnän yleistymisen myötä tapahtunut viestinnän muuttuminen ympärivuorokautiseksi. Uutiset, sähköpostit ja muut viestit päivittyvät yrittäjien älypuhelimiin jatkuvasti ja aiheuttavat tarvetta reagoida, pohtia tai muuten vain riittävän tekosyyllä olla lepäämättä tarpeeksi. Liiketoimintaympäristö elää ja muuttuu vuorokauden jokaisena tuntina, mutta yrittäjän on osattava jatkuvasti tulevista virikkeistä huolimatta jakaa aikaansa muuhunkin kuin näihin sähköisiin viesteihin. Ajanpuute korostuu yrityksen ostajien kohdalla, ja siksi heidän kohdallaan itsensä johtamiseen liittyvä osaaminen on erityisen tärkeää. Erityisesti yrittäjälle on tärkeää pystyä kohdentamaan aikaa ja huomiota tärkeisiin asioihin, joita yrittäjällä on yleensä aina lukuisia. Asioiden hoitaminen sinänsä on mieluisaa ja kannustavaa, mutta hoitamattomat asiat stressaavat ja aiheuttavat tunnetta, että ikään kuin aikaa puuttuisi.

### Toimenpide-ehdotus

- *Yrittäjyyskoulutuksessa tulisi kiinnittää aikaisempaa enemmän huomioita itsensä johtamiseen ja siihen liittyvään osaamiseen*

Asiantuntijoita yrityksen perustamisessa ja ostamisessa on hyödynnetty vähän ja käytettyjen asiantuntijoiden osaaminen vaihtelee. Yrittäjien vähäinen asiantuntijapalvelujen hyödyntäminen on havaittu myös aikaisemmassa tutkimuksessa (esim. Varamäki, Tall, Heikkilä & Sorama 2011b). Asiantuntijapalvelujen käytön ja käytettyjen palvelujen laadun lisäämiseksi yksi vaihtoehto on vahvistaa yrittäjien vertaisverkostoja. Tätä näkemystä tukee aikaisempi tutkimus, jonka mukaan toimivat yhteistyöverkostot toisten yritysten kanssa lisäävät yritysten selviytymismahdollisuuksia (Raz & Gloor 2007). Toisen potentiaalisen tai nykyisen yrittäjän kokemukset asiantuntijapalveluista ja niiden hyödyntämisestä voisi olla hyvinkin merkityksellinen tekijä, kun pohditaan ja tehdään yrityksen perustamisessa ja ostamisessa tarvittavaan asiantuntemukseen liittyviä ratkaisuja. Kokemuksen ja osaamisen hyödyntäminen voisi osaltaan tuoda esiin vaihtoehtoja, joiden avulla potentiaalinen yrittäjä pääsisi nopeammin ja varmemmin haluamaansa tavoitteeseen.

### Toimenpide-ehdotus

- *Potentiaalisten yrittäjien ja hiljattain yrityksen perustaneiden ja ostaneiden yrittäjien osaamisen edistämiseksi tulisi lisätä vertaisoppimisen mahdollisuuksia*

Seuraavan taulukkoon on koottu tiivistelmä edellä kuvatuista toimenpide-ehdotuksista (Taulukko 17). Ehdotuksia ja mahdollisuuksia niiden toteuttamiseen voi hyödyntää esimerkiksi maakunnallisen elinkeinopolitiikan suunnittelussa ja yritysten kehittämistöissä.

---

TAULUKKO 17. Toimenpide-ehdotukset.

Toimenpide-ehdotukset
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yrityksen perustamisen ja ostamisen vaihtoehdot on tuotava nykyistä paremmin esiin yrittäjyyskoulutuksessa</li> <li>• Liiketoimintamalleihin ja niihin liittyvää osaamista tulee korostaa yrittäjyyskoulutuksessa ja potentiaalisten yrittäjien valmennuksessa</li> <li>• Yhteistyötä maakunnan keskeisten toimijoiden välillä on edelleen vahvistettava</li> <li>• Kasvuyrittäjyydestä kiinnostuneille potentiaalisille yrittäjille olisi markkinoitava nykyistä enemmän jo toimivissa yrityksissä olevia kasvun mahdollisuuksia</li> <li>• Yrittäjyyskoulutuksessa tulisi kiinnittää aikaisempaa enemmän huomioita itsensä johtamiseen</li> <li>• Potentiaalisten yrittäjien ja hiljattain yrityksen perustaneiden ja ostaneiden yrittäjien osaamisen edistämiseksi tulisi lisätä vertaisoppimisen mahdollisuuksia</li> </ul>

### 3.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus selvittää yrityksen perustajien ja ostajien ominaisuuksia, motiiveja, tavoitteita ja tulevaisuuden näkymiä lähinnä alueellisen aineiston pohjalta. Lisäksi huomion kohteena on yritysten tila ja kehittyminen. Yrityksen perustamisen ja ostamisen vertailun näkökulmasta suomalaista mikro- ja pienyrittäjyyttä on tutkittu varsin niukasti. Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan luonnehtia mielenkiintoisiksi, mutta toisaalta ne jäävät kaipaamaan täydennystä ja tarkennusta.

Tämän tutkimuksen yksi rajoite liittyy tulosten yleistettävyyteen. Vastausprosentti oli tyydyttävä ja vastaajamäärä pieni. Näin erityisesti siitä syystä, että tutkimuksen lähtökohtainen tarkoitus jakaa aineisto kahteen osaan eli yrityksen perustajiin ja ostajiin. Tosin perustajien osalta vastaajia oli 230 ja sitä määrää voidaan pitää hyvänä. Toinen rajoite liittyy kysymyksiin ja niiden retrospektiiviseen esittämiseen. Retrospektiivisessä tutkimusasetelmassa voidaan kartoittaa sekä menneisyyden että nykyisyyden tapahtumia samalla kerralla. Ilmeisenä ongelmana on vastaajien valikoiva muisti, joka voi johtaa siihen, että menneisyyttä koskevat vastaukset eivät ole samoja, kuin jos kysymykset olisi aikanaan kysytty heti tuoreeltaan. Esimerkiksi yrittäjien arviot eri asiantuntijapalveluiden hyödyntämisestä yrityksen perustamisen tai ostamisen yhteydessä tai sen jälkeen ovat yrittäjälle tärkeitä ja niistä saatu tieto on todennäköisesti ainakin suhteellisen täsmällistä. Sen sijaan kysymys asiantuntijapalveluiden hinnasta on voitu kokea ympäröivä ja vastaajalle on voinut olla haasteellista kertoa täsmällinen asiantuntijapalveluiden hinta. Lisäksi joidenkin kysymysten vastauksia tulkittaessa ei voi olla varma, onko tyhjäksi jätetty vastaus sama kuin ei lainkaan kokemusta eli nolla vuotta. Vastaavasti kysymykset, montako kertaa olette olleet mukana perustamassa yritystä sekä kuinka monesta yrityksen ostamisesta tai myymisestä teillä on kokemusta, eivät välttämättä anna täsmällistä vastausta. Vastaaja on voinut tulkita

kysymykset siten, että vastauksessa on mukana nykyinen yritys tai hän on vastannut lukumäärään ennen nykyistä yritystä.

Tutkimusprosessin, tulosten ja johtopäätösten myötävaikutuksella on noussut esiin muutamia keskeisiä jatkotutkimusehdotuksia. Ensinnäkin, vastaavan tutkimuksen voisi toteuttaa valtakunnallisella aineistolla. Yhteistyökumppaniksi soveltuisi esimerkiksi valtakunnallisesti toimiva Suomen Uusyrityskeskukset yhdessä alueellisesti toimivien Uusyrityskeskusten kanssa. Aineiston alueellisuudesta johtuen tämä tutkimus ei anna mahdollisuutta verrata tilannetta eri alueilla. Valtakunnallisen tutkimuksen painoarvo elinkeinopolitiikan suunnittelussa ja toteutuksessa olisi todennäköisesti alueelliseen aineistoon pohjautuvaa tutkimusta suurempi. Toisaalta alueellisestikin toteutetulla tutkimuksella voitaisiin saada mielenkiintoinen uusi aineisto, jos kohderyhmäksi otettaisiin esim. PRH:n tietojen pohjalta kaikki Etelä-Pohjanmaalla tiettyinä vuosina perustetut yritykset. Vastaavasti ostajien osalta hyödynnettäisiin Uusyrityskeskuksen aineiston lisäksi Laitisen ym. aikaisemmassa tutkimuksessa käyttämää menetelmää (2011). Siinä tiedot koottiin maakunnasta hyödyntäen useita eri lähteitä (yritystoiminnan asiantuntijat, lehtitiedot, jne.).

Toiseksi, tämä vastaava tutkimus samalla kohderyhmällä voitaisiin toteuttaa muutama vuoden kuluttua uudelleen. Esimerkiksi alkuvuodesta 2016 toteutettuna vastaajina olevien yrittäjien yritysten keski-ikä olisi noin viisi vuotta ja tuolloin olisi mahdollista ottaa mukaan myös vuosina 2014 ja 2015 Etelä-Pohjanmaalla yrityksen perustaneita ja ostaneita yrittäjiä. Näin toteutettuna tutkimus antaisi mahdollisuuden monenlaisiin vertailuihin. Esimerkiksi miten nyt mukana olleiden yrittäjien tavoitteet ja tulevaisuuden näkymät ovat muuttuneet ja miten yritykset ovat kehittyneet parin vuoden aikana? Tai millaisia ovat 2014 ja 2015 yrityksen perustaneiden tai ostaneiden yrittäjien profiilit ja motiivit ja miten ne mahdollisesti eroavat tämän tutkimuksen tuloksista? Tämän pitkätaimiseurannan voisi toteuttaa esimerkiksi puhelinhaastatteluna.

Kolmanneksi, yrityksen perustamisen ja ostamisen hyvin rahoittamisen tutkiminen voisi avata uusia näkökulmia nykyisin vallitsevaan ja varsin yksipuoliselta vaikuttavaan rahoitustilanteeseen. Esimerkiksi pääoma- tai joukkorahoituksen mahdollisuuksien hyödyntämisen edut tai haitat eivät käytännöllisesti katsoen lainkaan tule esiin tässä tutkimuksessa, mutta rahoituksen saamisen hankaluus kyllä nousee esiin. Rahoituksessa huomion kohteina ovat yleensä saatavuus ja hinta, mutta rahoitusta voitaisiin tutkia myös siitä näkökulmasta, että miten hyvin se palvelee rahoituksen kohteena olevaa liiketoimintaa ja sen johtamisesta vastaavaa yrittäjää.

Neljänneksi, alueellisena ja laadullisena tutkimuksena toteutettu paikallisten omistajanvaihdosten ekosysteemien tutkimus antaisi mahdollisuuden vertailla tilannetta eri paikkakunnilla. Pienen yrityksen perustaminen ja ostaminen on hyvin paikallinen ilmiö, joten voidaan olettaa, että paikallisten keskeisten toimijoiden tekemisillä ja

---

tekemättä jättämisillä voisi olla merkitystä potentiaalisten yrittäjien mahdollisuuksiin ryhtyä yrittäjiksi. Näin siitäkkin huolimatta, vaikka osa palveluista ja toiminnoista toteutetaan alueellisesti tai valtakunnallisesti. Paikallisella tasolla erityispiirteitä voi olla kunnallisen elinkeinotoimen roolissa, paikallisesti toimivien tilitoimistojen ja asiantuntijoiden palveluissa sekä yrittäjyyden ilmapiirissä ja kulttuurissa.

## LÄHTEET

- Agarwal, R. & Helfat, C. 2009. Strategic renewal of organizations. *Organization science* 20 (2), 281–293.
- Aiello, R. & Watkins, M. 2000. The fine art of friendly acquisition. *Harvard business review* 78 (6), 100–107.
- Amit, R., MacCrimmon, K., Zietsma, C. & Oesch, J. 2001. Does money matter? Wealth attainment as the motive for initiating growth-oriented technology ventures. *Journal of business venturing* 16 (2), 119–143.
- Angwin, D. 2007. Motive archetypes in mergers and acquisitions (M&A): the implications of a configurational approach to performance. *Advances in mergers and acquisitions* 6, 77–105.
- Baker, H., Dutta, S., Saadi, S. & Zhu, P. 2012. Are good performers bad acquirers? *Financial management* 41 (1), 95–118.
- Baron, R. & Ensley, M. 2006. Opportunity recognition as the detection of meaningful patterns: Evidence from comparisons of novice and experienced entrepreneurs. *Management science* 52 (9), 1331–1344.
- Blanchflower, D. & Oswald, A. 1998. What makes entrepreneur? *Journal of labor economics* 16 (1), 26–60.
- Brush, C., Greene, P. & Hart, M. 2001. From initial idea to unique advantage: The entrepreneurial challenge of constructing a resource base. *Academy of management executive* 15 (1), 64–78.
- Caliendo, M. & Kritikos, A. 2010. Start-ups by the unemployed: characteristics, survival and direct employment effects. *Small business economics* 35 (1), 71–92.
- Campbell, C. 1992. A decision theory model for entrepreneurial acts. *Entrepreneurship theory and practice* 17 (1), 21–27.
- Cassar, G. 2004. The financing of business start-ups. *Journal of business venturing* 19 (2), 261–283.
- Chatterjee, S. 2009. The keys to successful acquisition programmes. *Long range planning* 42 (2), 137–163.
-

- 
- Foreman-Peck, J. & Nicholls, T. 2013. SME takeovers as a contributor to regional productivity gaps. *Small business economics* 41 (2), 359–378.
- Fritsch, M. 1997. New firm and regional employment change. *Small business economics* 9 (5), 437–448.
- Fritsch, M. & Noseleit, F. 2013. Start-ups, long- and short-term survivors, and their contribution to employment growth. *Journal of evolutionary economics* 23 (4), 719–733.
- Grazzini, F. & Boissin, J. 2013. Managers' mental models of small business acquisition: the case of the SME French transfer market. *Management* 16 (1), 49–87.
- Haleblian, J., Kim, J. & Rajagopalan, N. 2006. The Influence of acquisition experience and performance on acquisition behavior: Evidence from the U.S. commercial banking industry. *Academy of management journal* 49 (2), 357–370.
- Harper, D. 2008. Towards a theory of entrepreneurial teams. *Journal of business venturing* 23 (6), 613–626.
- Huuskonen, V. 1992. Yrittäjäksi ryhtyminen: Teoreettinen viitekehys ja sen koettelu. Turku: Turun kauppakorkeakoulu. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja Sarja A-2.
- Jemison, D. & Sitkin, S. 1986. Corporate acquisitions: A process perspective. *Academy of management review* 11 (1), 145–163.
- Kim, J., Haleblian, J. & Finkelstein, S. 2011. When firms are desperate to grow via acquisition: The effect of growth patterns and acquisition experience on acquisition premiums. *Administrative science quarterly* 56 (1), 26–60.
- Laitinen, E., Varamäki, E., Tall, J., Heikkilä, T. & Sorama, K. 2011. Omistajanvaihdokset Etelä-Pohjanmaalla 2006–2010 – ostajayritysten ja ostokohteiden profiilit ja taloudellinen tilanne. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 48.
- Larsson, R. & Finkelstein, S. 1999. Integrating strategic, organizational, and human resource perspective on mergers and acquisitions: A case survey of synergy realization. *Organization science* 10 (1), 1–26.
- Lichtenstein, B., Carter, N., Dooley, K. & Gartner, W. 2007. Complexity dynamics of nascent entrepreneurship. *Journal of business venturing* 22 (2), 236–261.
-

- Marks, M. & Mirvis, P. 1992. Rebuilding after the merger: Dealing with "survivor sickness". *Organizational dynamics* 21 (2), 18–32.
- Matley, H. 2005. Researching entrepreneurship and education. Part 1: what is entrepreneurship and does it matter? *Education & training* 47 (8/9), 665–677.
- McEvily, B., Perrone, V. & Zaheer, A. 2003. Trust as an organizing principle. *Organization science* 14 (1), 91–103.
- Meglio, O. & Risberg, A. 2010. Mergers and acquisitions – Time for a methodological rejuvenation of the field. *Scandinavian journal of management* 26 (1), 87–95.
- Meijaard, J. 2005. Business transfer in the Netherlands. *Entrepreneurship in the Netherlands, Business transfer: a new start*. Zoetermeer: EIM.
- Parker, S. 2013. Do serial entrepreneurs run successively better-performing businesses? *Journal of business venturing* 28 (5), 652–666.
- Parker, S. & van Praag, C. 2012. The entrepreneur's mode of entry: Business takeover or new venture start? *Journal of business venturing* 27 (1), 31–46.
- Peng, Y. & Fang, C. 2010. Acquisition experience, board characteristics, and acquisition behavior. *Journal of business research* 63 (5), 502–509.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S. & Bommer, W. 1996. Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of management* 22 (2), 259–298.
- Politis, D. 2008. Does prior start-up experience matter for entrepreneurs' learning? A comparison between novice and habitual entrepreneurs. *Journal of small business and enterprise development* 15 (3), 472–489.
- Porrini, P. 2004. Can a previous alliance between an acquirer and a target affect acquisition performance? *Journal of management* 30 (4), 545–562.
- Raz, O. & Gloor, P. 2007. Size really matters – New insights for start-ups' survival. *Management science* 53 (2), 167–177.
- Reynolds, P. 1997. Who start new firm? – Preliminary explorations of firms-in-gestation. *Small business economics* 9 (5), 449–462.
-



- 
- Reynolds, P. 2011. Informal and early formal financial support in the business creation process: Exploration with PSED II data set. *Journal of small business management* 49 (1), 27–54.
- Ristimäki, K. 2004. Yrittäjäksi identifioituminen: Fenomenologis-hermeneuttinen tutkimus nuorten yrittäjyyteen liittyvän identiteetin kehityksessä. Vaasa: Vaasan yliopisto. *Acta Wasaensia* 130.
- Rosa, P. 1998. Entrepreneurial processes of business cluster formation and growth by 'habitual' entrepreneurs. *Entrepreneurship: theory & practice* 22 (4), 43–61.
- Rovit, S., Harding, D. & Lemire, C. 2004. A simple M&A model for all seasons. *Strategy and leadership* 35 (2), 18–24.
- Soininen, J., Puumalainen, K., Sjögrén, H., Syrjä, P. & Durst, S. 2013. Entrepreneurial orientation in small firms – values-attitudes-behavior approach. *International journal of entrepreneurial behaviour & research* 19 (6), 611–632.
- Southerton, D. 2003. 'Squeezing time': Allocating practices, coordinating networks and scheduling society. *Time & society* 12 (1), 5–25.
- Stahl, G., Larsson, R., Kremershof, I. & Sitkin, S. 2011. Trust dynamics in acquisitions: A case survey. *Human resource management* 50 (5), 575–603.
- Suomen Yrittäjät. 2014. Jäsentilastot.
- Tall, J. 2014. Yrityskauppa ja strateginen uudistuminen. Vaasa: Vaasan yliopisto. *Acta Wasaensia* 305.
- Thurik, A., Carree, M., van Stel, A. & Audretsch, D. 2008. Does self-employment reduce unemployment. *Journal of business venturing* 23 (6), 673–686.
- Tushman, M. & O'Reilly, C. 1996. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California management review* 38 (4), 8–30.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2014. Yrityskatsaus 2014 – Murroksia ja uudistumista. Helsinki: Edita Publishing. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 39/2014.
- Ucbasaran, D., Wright, M. & Westhead, P. 2003. A longitudinal study of habitual entrepreneurs: starters and acquirers. *Entrepreneurship & regional development* 15 (3), 207–228.
-

- Uhlander, R. & West, A. 2008. Running a winning M&A shop. *McKinsey quarterly* (2), 106–113.
- Van Praag, M. 2003. Business survival and success of young small business owners. *Small business economics* 21 (1), 1–17.
- Van Stel, A. & Storey, D. 2004. The link between firm births and job creation: Is there a upas tree effect. *Regional studies* 38 (8), 893–909.
- Van Teeffelen, L. 2010. Exploring success and failure in small firm business transfers. Nyenrode: Nyenrode Business University.
- Varamäki, E., Heikkilä, T., Tall, J., Länsiluoto, A. & Viljamaa, A. 2012a. Ostajien näemykset omistajanvaihdoksen toteuttamisesta ja onnistumisesta. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 61.
- Varamäki, E., Heikkilä, T., Tall, J. & Tornikoski, E. 2011a. Eteläpohjalaiset yrittäjät liiketoimintojen ostajina, myyjinä ja kehittäjinä. [Verkkajulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 52. [Viitattu 16.12.2014]. Saatavana: <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/30761/B52.pdf?sequence=1>
- Varamäki, E., Heikkilä, T., Tall, J., Viljamaa, A. & Länsiluoto, A. 2013. Omistajanvaihdoksen toteutus ja onnistuminen ostajan ja jatkajan näkökulmasta. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 74.
- Varamäki, E., Sorama, K., Viljamaa, A., Heikkilä, T. & Salo, K. 2012b. Eteläpohjalaisten sivutoimiyrittäjien liiketoiminnan kasvutavoitteet sekä aikomukset päätoimiseksi yrittäjäksi. [Verkkajulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 11. [Viitattu 16.12.2014]. Saatavana: <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/50744/A11.pdf?sequence=1>
- Varamäki, E., Tall, J., Heikkilä, T. & Sorama, K. 2011b. Omistajanvaihdosasiantuntijuus ja sen kehittäminen. Helsinki: Omistajanvaihdosten valtakunnallinen koordinointi, TEM.
- Varamäki, E., Tall, J., Sorama, K. & Katajavirta, M. 2012c. Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2012. Helsinki: Omistajanvaihdosten valtakunnallinen koordinointi, TEM.
-

- 
- Varamäki, E., Tall, J., Sorama, K., Länsiluoto, A., Viljamaa, A., Laitinen, E., Järvenpää, M. & Petäjä, E. 2012d. Liiketoiminnan kehittyminen omistajanvaihdoksen jälkeen: Case-tutkimus omistajanvaihdoksen muutostekijöistä. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 9.
- Very, P. & Schweiger, D. 2001. The acquisition process as a learning process: Evidence from a study of critical problems and solutions in domestic and cross-border deals. *Journal of world business* 36 (1), 11–31.
- Viljamaa, A. & Varamäki, E. 2014. Part-time or nascent entrepreneurs? Academic hybrid entrepreneurship. In: N. J. Delener, L. Fuxman, F. V. Lu. & S. Rodrigues (Eds.) *Managing in an interconnected world: pioneering business and technology excellence*. Global business and technology association 16th annual international conference readings book. July 8th – 12th, Baku, Azerbaijan. [Verkkójulkaisu]. Global business and technology association, 636–643. [Viitattu 16.12.2014]. Saatavana: <https://www.dropbox.com/s/ei32qeny3n2t8la/GBATA2014-Readings-Book.pdf>
- Westhead, P. & Wright, M. 1998. Novice, portfolio, and serial founders: Are they different? *Journal of business venturing* 13 (3), 173–204.
- Witt, P. 2004. Entrepreneurs' networks and the success of start-ups. *Entrepreneurship and regional development* 16 (5), 391–412.
- Zaleski, P. 2011. Start-ups and external equity: The role of entrepreneurial experience. *Business economics* 46 (1), 43–50.
- Zanakis, S., Renko, M. & Bullough, A. 2012. Nascent entrepreneurs and the transition to entrepreneurship: Why do people start new business? *Journal of developmental entrepreneurship* 17 (1).
-

# LIITTEET

## LIITE 1. Saate

### Hyvä yrittäjä/toimitusjohtaja!

Teemme tutkimusta viiden vuoden sisällä yrityksen perustaneille tai yritystoston kautta yrittäjäksi ryhtyneille. Tutkimuksen tavoitteena on vertailla yrityksen perustaneiden ja yritys- tai liiketoimintaoston kautta yrittäjäksi ryhtyneiden yrittäjäprofiileja, alkuvuosien kokemuksia sekä yrityksen nykytilannetta. Tuloksia hyödynnetään yrittäjille suunnattavien rahoitus- ja asiantuntijapalvelujen kehittämisessä. Jokainen vastaus on meille tärkeä. Mitä enemmän saamme vastauksia, sitä vakuuttavampia tulokset ovat sekä tutkimuksen että yrittäjiä palvelevien rahoittajien ja asiantuntijoiden näkökulmasta.

### Vastaaminen

Tässä kyselyssä kysymme vain mielipiteitänne. Kysymyksiin ei ole olemassa oikeita tai väriä vastauksia. Vastauksen voitte lähettää 15.2.2014 mennessä oheisessa palautuskuoressa, jonka postimaksu on maksettu valmiiksi. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10 min.

### Vastauksenne ovat luottamuksellisia

Vastaukset tullaan käsittelemään täysin luottamuksellisesti. Vastaukset analysoidaan tilastollisesti kokonaisuutena. Yksittäisen vastaajan vastauksia ei julkisteta missään vaiheessa.

### Lisätiedot

Tutkimuksesta ja sen toteutuksesta lisätietoja antaa tutkijayliopettaja, KTT Elina Varamäki, elina.varamaki@seamk.fi, puh. 040 830 5189. Hanketta rahoittaa Etelä-Pohjanmaan ELY-keskus ESR-rahoituksella.

Kiitämme lämpimästi Teitä osallistumisestanne!

Tutkimusterveisin

Elina Varamäki

KTT, dosentti

tutkijayliopettaja

Seinäjoen ammattikorkeakoulu

---

---

## LIITE 2. Kyselylomake

### A. TAUSTATIEDOT

1. Sukupuoli      1 Mies    2 Nainen
  
  2. Syntymävuosi \_\_\_\_\_
  
  3. Koulutustausta
    - 1 Kansakoulu/keskikoulu/peruskoulu
    - 2 Lukio/ylioppilastutkinto
    - 3 Ammatillinen koulutus
    - 5 Yliopisto, korkeakoulu tai ammattikorkeakoulu
    - 6 Muu, mikä? \_\_\_\_\_
  
  4. Kuinka monessa yrityksessä olette tällä hetkellä yrittäjänä tai enemmistöomistajana? \_\_\_\_\_
  
  5. Perustitteko itse tämän yrityksen vai ostitteko sen?
    - 1 Perustin itse yrityksen
    - 2 Ostin valmiin liiketoiminnan ja perustin sitä varten yrityksen
    - 3 Ostin valmiin yrityksen
  
  6. Oliko kysymyksessä valintatilanne yrityksen perustamisen ja ostamisen välillä?
    - 1 Kyllä    2 Ei
  
  7. Ryhdyittekö heti perustamisen tai ostamisen yhteydessä päätoimiseksi yrittäjäksi?
    - 1 Kyllä            2 Ei, olin alkuun sivutoiminen yrittäjä, oletteko edelleen sivutoiminen yrittäjä?
      - 1 Kyllä    2 Ei
  
  8. Minä vuonna perustitte tai ostitte yrityksen? Vuonna \_\_\_\_\_
  
  9. Yrityksen toimiala
    - 1 Kauppa
    - 2 Teollisuus tai tuotannollinen yritys
    - 3 Palveluala
    - 4 Rakentaminen
    - 5 Kuljetus
    - 6 Muu, mikä? \_\_\_\_\_
-

10. Yrityksen tärkein asiakasryhmä
- 1 yksityiset henkilöt
  - 2 muut yritykset tai organisaatiot

## B. YRITYKSEN PERUSTAMINEN TAI OSTAMINEN

11. Kuinka pitkältä ajalta teillä oli kokemusta seuraavista asioista ennen yrityksen perustamista tai ostamista?

- 1 Yrittäjänä toimimisesta \_\_\_\_\_ vuotta
- 2 Perustetun tai ostetun yrityksen toimialasta \_\_\_\_\_ vuotta
- 3 Esimiehenä tai johtajana toimimisesta vieraan palveluksessa \_\_\_\_\_ vuotta

12. Montako kertaa olette olleet mukana perustamassa yritystä? \_\_\_\_\_ kertaa

13. Kuinka monesta yrityksen ostamisesta tai myymisestä teillä on kokemusta?  
\_\_\_\_\_ kpl

14. Mitä teitte päätoimisesti ennen tämän yrityksen perustamista/ostamista?

- 1 Olin palkkatöissä
- 2 Olin yrittäjänä
- 3 Opiskelin päätoimisesti
- 4 Olin työtön
- 5 Muu. mikä? \_\_\_\_\_

15. Toimitteko ennen tämän yrityksen perustamista/ostamista sivutoimisena yrittäjänä?

- 1 Kyllä
- 2 En

16. Kuinka tärkeitä seuraavat motiivit olivat yrittäjäksi ryhtymisessä? (1=ei ollut lainkaan tärkeä motiivi, 5=oli erittäin paljon motiivi)

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Toimeentulon/elannon hankkiminen itselle | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Mahdollisuus rikastua                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Mahdollisuus itsensä toteuttamiseen      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Työttömyys tai työttömyyden uhka         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Halu olla oman itsensä herra             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Huono viihtyminen aiemmassa työpaikassa  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Hyvä liike-/yritysidea                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Yllättäen eteen tullut tilaisuus         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

17. Perustetun tai ostetun yrityksen sijainti suhteessa omaan asuinpaikkaan (valitse vain yksi vaihtoehto)

- 1 Sama paikkakunta
- 2 Viereinen paikkakunta
- 3 Sama maakunta
- 4 Viereinen maakunta
- 5 Kauempana

18. Perustitteko tai ostitteko yrityksen yksin tai tiiminä yhdessä muiden kanssa?

- 1 Henkilö
- 2 Tiimi

### Rahoitus

19. Mitkä olivat tärkeimmät yrityksen perustamista tai ostamista rahoittaneet tahot (esim. yrittäjä itse, Finnvera, pankki jne)?

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_

20. Saitteko starttirahaa yrityksen perustamisen/ostamisen yhteydessä?

- 1 Kyllä
- 2 En

21. Kuinka hyvin tunsitte jo yrityksen perustamis-/ostohetkellä seuraavat? (1=en tuntenut lainkaan, 5=tunsin erittäin hyvin)

Nykyiset tärkeimmät asiakkaat	1	2	3	4	5
Nykyiset alihankkijat ja tavarantoimittajat	1	2	3	4	5
Muut nykyiset yhteistyökumppanit	1	2	3	4	5
Nykyiset tuotteet ja palvelut	1	2	3	4	5
Nykyiset markkina-alueet	1	2	3	4	5
Nyt yrityksessä käytettävän teknologian tai muun osaamisen	1	2	3	4	5

### Asiantuntijapalveluiden hyödyntäminen

22. Missä määrin olette hyödyntänyt yrityksen perustamisen/ostamisen yhteydessä tai sen jälkeen erilaisia julkisia tai yksityisiä asiantuntijapalveluja? (1=ei ole lainkaan hyödyntänyt, 5=olen hyödyntänyt merkittävässä määrin)

**Julkiset asiantuntijat**

1 Uusyrittyskeskus	1	2	3	4	5
2 Kunnan/seudun elinkeinotoimijat	1	2	3	4	5
3 ELY-keskus	1	2	3	4	5
4 Yrittäjäjärjestöt	1	2	3	4	5
5 Verottaja	1	2	3	4	5

**Yksityiset asiantuntijat**

6 Tilitoimisto	1	2	3	4	5
7 Tilintarkastaja	1	2	3	4	5
8 Juristi	1	2	3	4	5
9 Konsultti	1	2	3	4	5

**Rahoittajan asiantuntijat**

10 Finnvera	1	2	3	4	5
11 Pankki	1	2	3	4	5

**Muut**

12 Muu, mikä? _____	1	2	3	4	5
---------------------	---	---	---	---	---

23. Paljonko yrityksen perustamisen/ostamisen yhteydessä käyttämänne asiantuntijapalvelut kokonaisuudessaan maksoivat?

Noin \_\_\_\_\_ euroa

**C. YRITYKSEN KEHITTÄMINEN TÄHÄN PÄIVÄÄN**

24. Mikä oli yrityksenne työntekijämäärä viime vuoden lopussa (yrittäjä mukaan lukien)

\_\_\_\_\_ kokoaikaista työntekijää

\_\_\_\_\_ osa-aikaista työntekijää

25. Mikä oli yrityksenne kokonaisliikevaihto viime vuonna

\_\_\_\_\_ euroa/vuosi

26. Mikäli ostitte yrityksen, mikä oli ostetun yrityksen koko ostohetkellä

\_\_\_\_\_ kokoaikaista työntekijää, liikevaihto \_\_\_\_\_ euroa/vuosi

27. Missä määrin olette kokenut ongelmia/haasteita seuraavissa asioissa?

(1=ei ole aiheuttanut lainkaan ongelmaa, 5=on aiheuttanut erittäin suuri ongelmia)

Ajanpuute	1	2	3	4	5
Yleinen taloudellinen tilanne	1	2	3	4	5
Kysynnän niukkuus	1	2	3	4	5
Kova kilpailu toimialallani	1	2	3	4	5
Sopivien yhteistyökumppanien puute	1	2	3	4	5
Markkinointiosaamisen puute	1	2	3	4	5



Muu osaamisresurssien puute	1	2	3	4	5
Työvoiman saatavuus	1	2	3	4	5
Tuotteiden/palvelujen laatu	1	2	3	4	5
Investointitarpeet (koneet, toimitilat, jne.)	1	2	3	4	5
Rahoituksen saatavuus ja ehdot	1	2	3	4	5
Rahoitukseen riittämättömät vakuudet	1	2	3	4	5
Sopivien neuvonta- tai asiantuntijapalvelujen puute	1	2	3	4	5

28. Missä ovat yrityksenne toiminnan painopisteet tällä hetkellä?

(1=ei lainkaan painopiste, 5=vahva painopiste)

1 Uuden sukupolven tuotteiden/palvelujen kehittäminen	1	2	3	4	5
2 Olemassa olevien tuotteiden/palvelujen valikoiman kasvattaminen	1	2	3	4	5
3 Uusien markkina-alueiden löytäminen	1	2	3	4	5
4 Uusien teknologioiden omaksuminen	1	2	3	4	5
5 Olemassa olevien tuotteiden/palveluiden laadun parantaminen	1	2	3	4	5
6 Joustavuuden lisääminen	1	2	3	4	5
7 Kulujen vähentäminen	1	2	3	4	5
8 Toiminnan tehostaminen	1	2	3	4	5

29. Miten yrityksenne on menestynyt suhteessa kilpailijoihin?

(1=ei tyydyttävästi, 5=erinomaisesti)

1 Henkilöstömäärin kehitys	1	2	3	4	5
2 Liikevaihto/myyntimäärä	1	2	3	4	5
3 Tilikauden tulos (kannattavuus)	1	2	3	4	5
4 Yrityksen rahoitusrakenne	1	2	3	4	5
5 Uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen	1	2	3	4	5
6 Markkinaosuus	1	2	3	4	5
7 Maksuvalmius	1	2	3	4	5

30. Kuinka onnistuneena ratkaisuna pidätte ylipäänsä yrityksen perustamista tai ostmista?

- 1 Erittäin epäonnistunut
- 2 Epäonnistunut
- 3 Ei onnistunut eikä epäonnistunut
- 4 Onnistunut
- 5 Erittäin onnistunut

31. Mikä on yrityksenne tärkein tavoite viiden vuoden tähtämellä?

- 1 Kasvu
- 2 Toiminnan säilyttäminen nykyisellä tasolla
- 3 Toiminnan supistaminen
- 4 Yrityksen myynti
- 5 Yrityksen lopettaminen
- 6 Muu, mikä? \_\_\_\_\_

32. Millaisena pidätte yrityksenne tulevaisuuden näkymiä?

- 5 Erittäin positiivisena
- 4 Positiivisena
- 3 Neutraalina
- 2 Negatiivisena
- 1 Erittäin negatiivisena

33. Minkä ajattelette yrityksen tulevaisuuden olevan, kun itse luovutte päävastuusta yrityksessänne? (valitkaa vain todennäköisin vaihtoehto)

- 1 Yritys myydään
- 2 Muut omistajat jatkavat
- 3 Sukupolvenvaihdos
- 4 Yritys lopetetaan
- 5 Muu, mikä? \_\_\_\_\_

34. Kuinka kiinnostunut olette myymään oman yrityksenne tai osan liiketoiminnasta?

En lainkaan kiinnostunut      1 2 3 4 5 Erittäin kiinnostunut

34. 2 Kuinka kiinnostunut olette ostamaan yrityksen tai liiketoimintaa?

En lainkaan kiinnostunut      1 2 3 4 5 Erittäin kiinnostunut

35. Mitä muuta haluaisitte vielä tässä yhteydessä tuoda esiin?

---

---

---

---

## LIITE 3. Keskiarvomuuttajat

Yrityksen liiketoiminnan tuntemus perustamishetkellä ( $\alpha=0,838$ )	
Nykyiset tärkeimmät asiakkaat	
Nykyiset alihankkijat ja tavarantoimittajat	
Muut nykyiset yhteistyökumppanit	
Nykyiset tuotteet ja palvelut	
Nykyiset markkina-alueet	
Nyt yrityksessä käytettävän teknologian tai muun osaamisen	

Yrityksen liiketoiminnan tuntemus perustamishetkellä	
Keskiarvo	3,4
Keskihajonta	0,9
Minimi	1,0
Maksimi	5,0
n	278

Asiantuntijapalveluiden käyttö ( $\alpha=0,719$ )	
Uusyrityskeskus	
Kunnan/seudun elinkeinotoimijat	
ELY-keskus	
Yrittäjäjärjestöt	
Verottaja	
Tilitoimisto	
Tilintarkastaja	
Juristi	
Konsultti	
Finnvera	
Pankki	

Asiantuntijapalveluiden käyttö	
Keskiarvo	2,3
Keskihajonta	0,7
Minimi	1,1
Maksimi	5,0
n	277

Koetut ongelmat ( $\alpha=0,839$ )
Ajanpuute
Yleinen taloudellinen tilanne
Kysynnän niukkuus
Kova kilpailu toimialallani
Sopivien yhteistyökumppanien puute
Markkinointiosaamisen puute
Muu osaamisresurssien puute
Työvoiman saatavuus
Tuotteiden/palvelujen laatu
Investointitarpeet (koneet, toimitilat, jne.)
Rahoituksen saatavuus ja ehdot
Rahoitukseen riittämättömät vakuudet
Sopivien neuvonta- tai asiantuntijapalvelujen puute

Koetut ongelmat	
Keskiarvo	2,3
Keskihajonta	0,7
Minimi	1,0
Maksimi	5,0
n	278

Uuden kehittämisen ( $\alpha=0,694$ )	Olemassa olevan tehostaminen ( $\alpha=0,743$ )
Uuden sukupolven tuotteiden/palvelujen kehittäminen	Olemassa olevien tuotteiden/palveluiden laadun parantaminen
Olemassa olevien tuotteiden/palvelujen valikoiman kasvattaminen	Joustavuuden lisääminen
Uusien markkina-alueiden löytäminen	Kulujen vähentäminen
Uusien teknologioiden omaksuminen	Toiminnan tehostaminen

	Uuden kehittämisen	Olemassa olevan tehostaminen
Keskiarvo	3,0	3,4
Keskihajonta	0,9	0,9
Minimi	1,0	1,0
Maksimi	5,0	5,0
n	272	272

Menestyminen ( $\alpha=0,845$ )
Yrityksen menestyminen suhteessa kilpailijoihin
Henkilöstömäärän kehitys
Liikevaihto/myyntimäärä
Tilikauden tulos (kannattavuus)
Yrityksen rahoitusrakenne
Uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen
Markkinaosuus
Maksuvalmius

Menestyminen	
Keskiarvo	3,1
Keskihajonta	0,7
Minimi	1,0
Maksimi	5,0
n	264

---

# SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUSARJA - PUBLICATIONS OF SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## A. TUTKIMUKSIA - RESEARCH REPORTS

1. Timo Toikko. Sosiaalityön amerikkalainen oppi. Yhdysvaltalaisen caseworkin kehitys ja sen yhteys suomalaiseen tapauskohtaiseen sosiaalityöhön. 2001.
  2. Jouni Björkman. Risk Assessment Methods in System Approach to Fire Safety. 2005.
  3. Minna Kivipelto. Sosiaalityön kriittinen arviointi. Sosiaalityön kriittisen arvioinnin perustelut, teoriat ja menetelmät. 2006.
  4. Jouni Niskanen. Community Governance. 2006.
  5. Elina Varamäki, Matleena Saarakkala & Erno Tornikoski. Kasvuyrittäjyyden olemus ja pk-yritysten kasvustrategiat Etelä-Pohjanmaalla. 2007.
  6. Kari Jokiranta. Konkretisoituva uhka. Ilkka-lehden huumekirjoitukset vuosina 1970–2002. 2008.
  7. Kaija Loppela. ”Ryhmässä oppiminen - tehokastaja hauskaa”: Arviointitutkimus PBL-pedagogiikan käyttönotosta fysioterapeuttikoulutuksessa Seinäjoen ammattikorkeakoulussa vuosina 2005-2008. 2009.
  8. Matti Ryhänen & Kimmo Nissinen (toim.). Kilpailukykyä maidontuotantoon: toimintaympäristön tarkastelu ja ennakointi. 2011.
  9. Elina Varamäki, Juha Tall, Kirsti Sorama, Aapo Länsiluoto, Anmari Viljamaa, Erkki K. Laitinen, Marko Järvenpää & Erkki Petäjä. Liiketoiminnan kehittyminen omistajanvaihdoksen jälkeen – Casetutkimus omistajanvaihdoksen muutos-tekijöistä. 2012.
  10. Merja Finne, Kaija Nissinen, Sirpa Nygård, Anu Hopia, Hanna-Leena Hietaranta-Luoma, Harri Luomala, Hannu Karhu & Annu Peltoniemi.
-

---

Eteläpohjalaisten elintavat ja terveyskäyttäytyminen : TERVAS – terveelliset valinnat ja räätälöidyt syömisen ja liikkumisen mallit 2009 – 2011. 2012.

11. Elina Varamäki, Kirsti Sorama, Anmari Viljamaa, Tarja Heikkilä & Kari Salo. Eteläpohjalaisten sivutoimiyrittäjien kasvutavoitteet sekä kasvun mahdollisuudet. 2012.
  12. Janne Jokelainen. Hirsiseinän tilkemateriaalien ominaisuudet. 2012.
  13. Elina Varamäki & Seliina Päällysaho (toim.) Tapio Varmola – suomalaisen ammattikorkeakoulun rakentaja ja kehittäjä. 2013.
  14. Tuomas Hakonen. Bioenergiaterminaalin hankintaketjujen kanttavuus eri kuljetusetäisyyksillä ja -volyymeilla. 2013.
  15. Minna Zechner (toim.). Hyvinvointitieto: kokemuksellista, hallinnollista ja päätöksentekoa tukevaa? 2014.
  16. Sanna Joensuu, Elina Varamäki, Anmari Viljamaa, Tarja Heikkilä & Marja Katajavirta. Yrittäjyysaikomukset, yrittäjyysaikomusten muutos ja näihin vaikuttavat tekijät koulutuksen aikana. 2014.
  17. Anmari Viljamaa, Seliina Päällysaho & Risto Lauhanen (toim.). Opetuksen ja tutkimuksen näkökulmia: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. 2014.
  18. Janne Jokelainen. Vanhan puuikkunan energiakunnostus. 2014.
  19. Matti Ryhänen & Erkki Laitila (toim.). Yhteistyö- ja verkostosuhteet: Strateginen tarkastelu maidontuotantoon sovellettuna. 2014.
  20. Kirsti Sorama, Elina Varamäki, Sanna Joensuu, Anmari Viljamaa, Erkki K. Laitinen, Erkki Petäjä, Aapo Länsiluoto, Tarja Heikkilä & Tero Vuorinen. Mistä tunnet sä kasvajan - seurantatutkimus eteläpohjalaisista kasvuyrityksistä. 2015.
-

---

## B. RAPORTTEJA JA SELVITYKSIÄ - REPORTS

1. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta soveltavan osaamisen korkeakoulu-tutkimus- ja kehitystoiminnan ohjelma. 1998.
  2. Elina Varamäki - Ritva Lintilä - Taru Hautala - Eija Taipalus. Pk-yritysten ja ammattikorkeakoulun yhteinen tulevaisuus: prosessin kuvaus, tuotokset ja toimintaehdotukset. 1998.
  3. Elina Varamäki - Tarja Heikkilä - Eija Taipalus. Ammattikorkeakoulusta työelämään: Seinäjoen ammattikorkeakoulusta 1996-1997 valmistuneiden sijoittuminen. 1999.
  4. Petri Kahila. Tietoteollisen koulutuksen tilanne- ja tarveselvitys Seinäjoen ammattikorkeakoulussa: väliraportti. 1999.
  5. Elina Varamäki. Pk-yritysten tuleva elinkaari - säilyykö Etelä-Pohjanmaa yrittäjämaakuntana? 1999.
  6. Seinäjoen ammattikorkeakoulun laatu järjestelmän auditointi 1998-1999. Itsearviointiraportti ja keskeiset tulokset. 2000.
  7. Heikki Ylihärtilä. Puurakentaminen rakennusinsinöörien koulutuksessa. 2000.
  8. Juha Ruuska. Kulttuuri- ja sisältötuotannon koulutus selvitys. 2000.
  9. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta soveltavan osaamisen korkeakoulu. Tutkimus- ja kehitystoiminnan ohjelma 2001. 2001.
  10. Minna Kivipelto (toim.). Sosionomin asiantuntijuus. Esimerkkejä kriminaalihuolto-, vankila- ja projektityöstä. 2001.
  11. Elina Varamäki - Tarja Heikkilä - Eija Taipalus. Ammattikorkeakoulusta työelämään. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta 1998-2000 valmistuneiden sijoittuminen. 2002.
  12. Varmola T., Kitinoja H. & Peltola A. (ed.) Quality and new challenges of higher education. International Conference 25.-26. September, 2002. Seinäjoki Finland. Proceedings. 2002.
-



- 
13. Susanna Tauriainen & Arja Ala-Kauppila. Kivennäisaineet kasvavien nautojen ruokinnassa. 2003.
  14. Päivi Laitinen & Sanna Välisaari. Staphylococcus aureus -bakteerien aiheuttaman utaretulehduksen ennaltaehkäisy ja hoito lypsykarjatiloiilla. 2003.
  15. Riikka Ahmaniemi & Marjut Setälä. Seinäjoen ammattikorkeakoulu – Alueellinen kehittäjä, toimija ja näkijä. 2003.
  16. Hannu Saari & Mika Oijennus. Toiminnanohjaus kehityskohteena pkyrityksessä. 2004.
  17. Leena Niemi. Sosiaalisen tarkastelua. 2004.
  18. Marko Järvenpää (toim.) Muutoksen kärjessä. Kalevi Karjanlahti 60 vuotta. 2004.
  19. Suvi Torkki (toim.). Kohti käyttäjäkeskeistä muotoilua. Muotoilijakoulutuksen painotuksia SeAMK:ssa. 2005.
  20. Timo Toikko (toim.). Sosiaalialan kehittämistyön lähtökohta. 2005.
  21. Elina Varamäki & Tarja Heikkilä & Eija Taipalus. Ammattikorkeakoulusta työelämään. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v. 2001–2003 valmistuneiden sijoittuminen opiskelun jälkeen. 2005.
  22. Tuija Pitkääkoski, Sari Pajuniemi & Hanne Vuorenmaa (ed.). Food Choices and Healthy Eating. Focusing on Vegetables, Fruits and Berries. International Conference September 2nd – 3rd 2005. Kauhajoki, Finland. Proceedings. 2005.
  23. Katariina Perttula. Kokemuksellinen hyvinvointi Seinäjoen kolmella asuin-alueella. Raportti pilottihankkeen tuloksista. 2005.
  24. Mervi Lehtola. Alueellinen hyvinvointitiedon malli – asiantuntijat puhujina. Hankkeen loppuraportti. 2005.
  25. Timo Suutari, Kari Salo & Sami Kurki. Seinäjoen teknologia- ja innovaatiokeskus Frami vuorovaikutusta ja innovatiivisuutta edistävänä ympäristönä. 2005.
-

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

- 
37. Anu Aalto, Ritva Kuoppamäki & Leena Niemi. Sosiaali- ja terveysalan yrittäjyyspedagogisia ratkaisuja. Seinäjoen ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveysalan yksikön kehittämishanke. 2008.
  38. Anmari Viljamaa, Marko Rossinen, Elina Varamäki, Juha Alarinta, Pertti Kinnunen & Juha Tall. Etelä-Pohjanmaan yrittäjyyskatsaus 2008. 2008.
  39. Risto Lauhanen. Metsä kasvaa myös Länsi-Suomessa. Taustaselvitys hakuumahdollisuuksista, työmääristä ja resurssitarpeista. 2009.
  40. Päivi Niiranen & Sirpa Tuomela-Jaskari. Haasteena ikäihmisten päihdeongelma? Selvitys ikäihmisten päihdeongelman esiintyvyydestä pohjalaismaakunnissa. 2009.
  41. Jouni Niskanen. Virtuaaliopetuksen ajokorttikonsepti. Portfoliotyyppinen henkilöstökoulutuskokonaisuus. 2009.
  42. Minttu Kuronen-Ojala, Pirjo Knif, Anne Saarijärvi, Mervi Lehtola & Harri Jokiranta. Pohjalaismaakuntien hyvinvointibarometri 2009. Selvitys pohjalaismaakuntien hyvinvoinnin ja hyvinvointipalveluiden tilasta sekä niiden muutossuunnista. 2009.
  43. Vesa Harmaakorpi, Päivi Myllykangas ja Pentti Rauhala. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Tutkimus-, kehittämis ja innovaatio toiminnan arviointiraportti. 2010.
  44. Elina Varamäki (toim.), Pertti Kinnunen, Marko Kohtamäki, Mervi Lehtola, Sami Rintala, Marko Rossinen, Juha Tall ja Anmari Viljamaa. Etelä-Pohjanmaan yrittäjyyskatsaus 2010. 2010.
  45. Elina Varamäki, Marja Lautamaja & Juha Tall. Etelä-Pohjanmaan omistajanvaihdosbarometri 2010. 2010.
  46. Tiina Sauvula-Seppälä, Essi Ulander ja Tapani Tasanen (toim.). Kehittyvä metsäenergia. Tutkimusseminaari Seinäjoen Framissa 18.11.2009. 2010.
  47. Autio Veli, Björkman Jouni, Grönberg Peter, Heinisuo Markku & Ylihärtilä Heikki. Rakennusten palokuormien inventaariotutkimus. 2011.
  48. Erkki K. Laitinen, Elina Varamäki, Juha Tall, Tarja Heikkilä & Kirsti Sorama. Omistajanvaihdokset Etelä-Pohjanmaalla 2006-2010 -ostajayritysten ja ostokohteiden profiilit ja taloudellinen tilanne. 2011.
-

- 
49. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä & Marja Lautamaja. Nuorten, aikuisten sekä ylemmän tutkinnon suorittaneiden sijoittuminen työelämään - seurantatutkimus Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v. 2006-2008 valmistuneille. 2011.
  50. Vesa Harmaakorpi, Päivi Myllykangas and Pentti Rauhala. Evaluation Report for Research, Development and Innovation Activities. 2011.
  51. Ari Haasio & Kari Salo (toim.). AMK 2.0 : Puheenvuoroja sosiaalisesta mediasta ammattikorkeakouluissa. 2011.
  52. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Juha Tall & Erno Tornikoski. Eteläpohjalaiset yrittäjät liiketoimintojen ostajina, myyjinä ja kehittäjinä. 2011.
  53. Jussi Laurila & Risto Lauhanen. Pienen kokoluokan CHP -teknologiasta lisää voimaa Etelä-Pohjanmaan metsäkeskusalueelle. 2011.
  54. Tarja Keski-Mattinen, Jouni Niskanen & Ari Sivula. Ammattikorkeakouluopintojen ohjaus etätyömenetelmillä. 2011.
  55. Tuomas Hakonen & Jussi Laurila. Metsähakkeen kosteuden vaikutus polton ja kaukukuljetuksen kannattavuuteen. 2011.
  56. Heikki Holma, Elina Varamäki, Marja Lautamaja, Hannu Tuuri & Terhi Anttila. Yhteistyösuhteet ja tulevaisuuden näkymät eteläpohjalaisissa puualan yrityksissä. 2011.
  57. Elina Varamäki, Kirsti Sorama, Kari Salo & Tarja Heikkilä. Sivutoimiyrittäjyyden rooli ammattikorkeakoulusta valmistuneiden keskuudessa. 2011.
  58. Kimmo Nissinen (toim.). Maitotilan prosessien kehittäminen: Lypsy-, ruokinta- ja lannankäsittely- sekä kuivitusprosessien toteuttaminen; Maitohygienian turvaaminen maitotiloilla; Teknologisia ratkaisuja, rakennuttaminen ja tuotannon ylösajo. 2012.
  59. Matti Ryhänen & Erkki Laitila (toim.). Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla : Verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä. 2012.
  60. Jarkko Pakkanen, Kati Katajisto & Ulla El-Bash. Verkostoitunut älykkäiden koneiden kehitysympäristö : VÄLKKY-projektin raportti. 2012.
-

- 
61. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Juha Tall, Aapo Länsiluoto & Anmari Viljamaa. Ostajien näkemykset omistajanvaihdoksen toteuttamisesta ja onnistumisesta. 2012.
  62. Minna Laitila, Leena Elenius, Hilikka Majasaari, Marjut Nummela, Annu Peltoniemi (toim.). Päihdetyön oppimista ja osaamista ammatti-korkeakoulussa. 2012.
  63. Ari Haasio (toim.). Verkko haltuun! - Nätet i besittning!: Näkökulmia verkostoituvaan kirjastoon. 2012.
  64. Anmari Viljamaa, Sanna Joensuu, Beata Tajjala, Seija Råttts, Tero Turunen, Kaija-Liisa Kivimäki & Päivi Borisov. Elävästä elämästä: Kumppaniyrityspedagogiikka oppimisympäristönä. 2012.
  65. Kirsti Sorama. Klusteriennakointimalli osaamistarpeiden ennakointiin: Ammatillisen korkea-asteen koulutuksen opetussisältöjen kehittäminen. 2012.
  66. Anna Saarela, Ari Sivula, Tiina Ahtola & Antti Pasila. Mobiilisovellus bioenergiaalan oppimisympäristöksi Bioenergia-asiantuntijuuden kehittäminen työelämälähtöisesti -hanke. 2013.
  67. Ismo Makkonen. Korjuri vs. koneketjuenergia puunkorjuussa. 2013.
  68. Ari Sivula, Risto Lauhanen, Anna Saarela, Tiina Ahtola & Antti Pasila Bioenergia-asiantuntijuutta kehittämässä Etelä-Pohjanmaalla. 2013.
  69. Juha Tall, Kirsti Sorama, Piia Tulisalo, Erkki Petäjä & Ari Virkamäki. Yrittäjyys 2.0. – menestyksen avaimia. 2013.
  70. Anu Aalto & Salla Kettunen. Hoivayrittäjyys ikääntyvien palveluissa - nyt ja tulevaisuudessa. 2013.
  71. Varpu Hulsi, Tuomas Hakonen, Risto Lauhanen & Jussi Laurila. Metsänomistajien energiapuun myyntihalukkuus Etelä- ja Keski-Pohjanmaan metsäkeskusalueella. 2013.
  72. Anna Saarela. Nuoren metsänhoitokohteen ympäristön hoito ja työ-turvallisuus: Suomen metsäkeskuksen Etelä- ja Keski-Pohjanmaan alueyksikön alueella toimivien energiapuuyrittäjien haastattelu. 2014.
-

- 
74. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Juha Tall, Anmari Viljamaa & Aapo Länsiluoto. Omistajanvaihdoksen toteutus ja onnistuminen ostajan ja jatkajan näkökulmasta. 2013.
  75. Minttu Kuronen-Ojala, Mervi Lehtola & Arto Rautajoki. Etelä-Pohjanmaan, Keski-Pohjanmaan ja Pohjanmaan hyvinvointibarometri 2012: ajankohtainen arvio pohjalaismaakuntien väestön hyvinvoinnin ja palvelujen tilasta sekä niiden muutossuunnista. 2014.
  76. Elina Varamäki, Juha Tall, Anmari Viljamaa, Kirsti Sorama, Aapo Länsiluoto, Erkki Petäjä & Erkki K. Laitinen Omistajanvaihdos osana liiketoiminnan kehittämistä ja kasvua - tulokset, johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset. 2013.
  77. Kirsti Sorama, Terhi Anttila, Salla Kettunen & Heikki Holma. Maatilojen puurakentamisen tulevaisuus: Elintarvikeklusterin ennakointi. 2013.
  78. Hannu Tuuri, Heikki Holma, Yrjö Ylkänen, Elina Varamäki & Martti Kangasniemi. Kuluttajien ostopäätöksiin vaikuttavat tekijät ja oheispalveluiden tarpeet huonekaluhankinnoissa: Eväitä kotimaisen huonekaluteollisuuden markkina-aseman parantamiseksi. 2013.
  79. Ismo Makkonen. Päästökauppa ja sen vaikutukset Etelä- ja Keski-Pohjanmaalle. 2014.
  80. Tarja Heikkilä, Marja Katajavirta & Elina Varamäki. Nuorten ja aikuisten tutkinnon suorittaneiden sijoittuminen työelämään – seurantatutkimus Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v. 2009–2012 valmistuneille. 2014.
  81. Sari-Maarit Peltola, Seliina Päällysaho & Sirkku Uusimäki (toim.). Proceedings of the ERIAFF conference "Sustainable Food Systems: Multi-actor Co-operation to Foster New Competitiveness of Europe". 2014.
  82. Sarita Ventelä, Heikki Koskimies & Juhani Kesti. Lannan vastaanottohalukkuus kasvinviljelytiloilla Etelä- ja Pohjois-Pohjanmaalla. 2014.
  83. Maciej Pietrzykowski & Timo Toikko (Eds.). Sustainable welfare in a regional context. 2014.
  84. Janne Jokelainen. Log construction training in the Nordic and the Baltic Countries. PROLOG Final Report. 2014.
-

- 
88. Ismo Makkonen. Bioöljyalostamon investointiedellytykset Etelä-Pohjanmaan maakunnassa. 2014.
  90. Anmari Viljamaa, Elina Varamäki, Arttu Vainio, Anna Korsbäck ja Kirsti Sorama. Sivutoiminen yrittäjyys ja sivutoimisesta päätoimiseen yrittäjyyteen kasvun tukeminen Etelä-Pohjanmaalla. 2014.
  91. Elina Varamäki, Anmari Viljamaa, Juha Tall, Tarja Heikkilä, Salla Kettunen & Marko Matalamäki. Kesken jääneet yrityskaupat - myyjien ja ostajien näkökulma. 2014.
  92. Terhi Anttila, Hannu Tuuri, Elina Varamäki & Yrjö Ylkänen. Millainen on minun huonekaluni? Kuluttajien huonekaluhankintoihin arvoa luovat tekijät ja markkinasegmentit. 2014.
  93. Anu Aalto, Anne Matilainen & Maria Suomela. Etelä-Pohjanmaan Green Care -strategia 2015 - 2020. 2014.
  94. Kirsti Sorama, Salla Kettunen & Elina Varamäki. Rakennustoimialan ja puutuotetoimialan yritysten välinen yhteistyö : Nykytilanne ja tulevaisuuden suuntaviivoja. 2014.
  96. Heikki Holma, Salla Kettunen, Elina Varamäki, Kirsti Sorama & Marja Katajavirta. Menestystekijät puutuotealalla: aloittavien ja kokeneiden yrittäjien näkemykset. 2014.
  97. Anna Saarela, Heikki Harmanen & Juha Tuorila. Happamien sulfaattimaiden huomioiminen tilusjärjestelyissä. 2014.
  98. Erkki Kytönen, Juha Tall & Aapo Länsiluoto. Yksityinen riskipääoma pienten yritysten kasvun edistäjänä Etelä-Pohjanmaalla. 2015.
  100. Tarja Heikkilä & Marja Katajavirta. Seinäjoen ammattikorkeakoulun opiskelijabarometri 2014. Tutkintoon johtavassa koulutuksessa olevien nuorten toisen ja valmistuvien vuosikurssien sekä aikuisopiskelijoiden tulokset. 2015.
  102. Sarita Ventelä (toim.), Toni Sankari, Kaija Karhunen, Anna Saarela, Tapio Salo, Markus Lakso & Tiina Karsikas. Lannan ravinteet kiertoon Etelä- ja Pohjois-Pohjanmaalla: Hydro-Pohjanmaa -hankkeen loppujulkaisu 1. 2014.
-

---

## C. OPPIMATERIAALEJA - TEACHING MATERIALS

1. Ville-Pekka Mäkeläinen. Basics of business to business marketing. 1999.
2. Lea Knuuttila. Mihin työhajausta tarvitaan? Oppimateriaalia sosiaalialan opiskelijoiden työnohjauskurssille. 2001.
3. Mirva Kuni & Petteri Männistö & Markus Välimaa. Leikkauspelot ja niiden hoitaminen. 2002.
4. Kempas Ilpo & Bartens Angela. Johdatus portugalin kielen ääntämiseen: Portugali ja Brasilia. 2011.
5. Ilpo Kempas. Ranskan kielen prepositio-opas : Tavallisimmat tapaukset, joissa adjektiivi tai verbi edellyttää tietyn preposition käyttöä tai esiintyy ilman prepositiota. 2011.
6. Risto Lauhanen, Jukka Ahokas, Jussi Esala, Tuomas Hakonen, Heikki Sippola, Juha Viirimäki, Esa Koskiniemi, Jussi Laurila & Ismo Makkonen. Metsätoimihenkilön energialaskuoppi. 2014.
7. Jyrki Rajakorpi, Erkki Laitila & Mari Viljanmaa. Esimerkkejä maatalousyritysten yhteistyöstä: näkökulmia maitotilojen verkostoihin. 2014.
8. Douglas D. Piirto. Leadership : A lifetime quest for excellence. 2014.





**Seinäjoen ammattikorkeakoulu**  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Seinäjoen korkeakoulukirjasto  
Kalevankatu 35, PL 97, 60101 Seinäjoki  
puh. 020 124 5040 fax 020 124 5041  
seamk.kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-7109-11-3 (verkkojulkaisu)  
ISSN 1797-5573 (verkkojulkaisu)