

Seinäjoen  
ammattikorkeakoulun  
julkaisusarja

**B**

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Salla Kettunen, Elina Varamäki,  
Juha Tall & Marja Katajavirta

# YRITYSTOIMINNASTA LUOPUNEIDEN UUDET ROOLIT



Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja  
B. Raportteja ja selvityksiä 113

Salla Kettunen, Elina Varamäki,  
Juha Tall & Marja Katajavirta

# YRITYSTOIMINNASTA LUOPUNEIDEN UUDET ROOLIT

**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 978-952-7109-35-9 (verkkojulkaisu)  
ISSN 1797-5573 (verkkojulkaisu)

---

# TIIVISTELMÄ

Salla Kettunen, Elina Varamäki, Juha Tall & Marja Katajavirta 2015. Yritystoiminnasta luopuneiden uudet roolit. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 113, 60 s.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia rooleja yritystoiminnasta luopuvilla (joko yrityksen lopettamisen tai omistajanvaihdoksen kautta) yrittäjillä on oman yritystoiminnan jälkeen. Tavoitetta lähestyttiin hakemalla vastauksia kysymyksiin 1) mitä syitä on yrityksestä luopumisen taustalla, 2) millainen luopuvan yrittäjän rooli on ollut omistajanvaihdoksen aikana, 3) kuinka luopuva yrittäjä on kokenut yrityksestä irtautumisen, 4) millaisia mahdollisia uusia rooleja luopujilla on ollut omistajanvaihdoksen jälkeen, 5) ovatko yritystoiminnasta luopuneet yrittäjät kiinnostuneita toimimaan erilaisissa asiantuntijatehtävissä muiden yritysten ja yrittäjien hyödyksi ja 6) eroavatko omistajanvaihdoksen kautta tai yrityksen lopettamisen myötä yritystoiminnasta luopuneet yrittäjät näissä kysymyksissä toisistaan.

Aineisto kerättiin keväällä 2015 internet-kyselyllä lähettämällä kyselylomake Suomen Yrittäjien seniorijäsenille sekä jäsenyydestä lopettamisen takia eronneille. Vastauksia saatiin 196. Vastaajien keski-ikä oli 67 vuotta. Vastaajista 55 % oli luopunut yritystoiminnasta omistajanvaihdoksen kautta ja 45 % lopettamalla yrityksen.

Lopetetuista yrityksistä 98 % oli mikroyrityksiä. Ennen lopettamispäätöstä 23 % yrityksistä oli yritetty myydä. Muuttunut markkinatilanne myötävaikutti lopettamispäätökseen useammin kuin omistajanvaihdoksen tekemiseen.

Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että vaikka osa yrityksestään luopuvista vetäytyy kokonaan yritystoiminnasta, silti 57 % vastaajista kertoi toimivansa yritysmaailmassa edelleen jollakin tavoin. Tapoja ovat mm. jatkaa jäljelle jäänyttä yritystoimintaa, toimia neuvonantajana, pääomasijoittajana tai asiantuntijana. Vastaajista kolmannes on kiinnostunut toimimaan asiantuntijana, asiantuntijaryhmässä tai mentoreina / yrityskummeina. Miesten halukkuus tehtäviin on suurempaa kuin naisten. Kokonaisuudessaan vastaajat olivat tyytyväisiä päätökseensä luopua yritystoiminnasta. Luopumisen suunnitteleminen etukäteen helpottaa itse prosessia, mutta ohjaa jo etukäteen pohtimaan elämää yrittäjänä toimimisen jälkeen ja helpottaa näin ollen sopeutumista uuteen tilanteeseen.

**Asiasanat:** omistajanvaihdokset, yritystoiminnasta luopuminen, yritystoiminnan lopettaminen, pk-yritys, asiantuntijuus

**Yhteystiedot:** Salla Kettunen, Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Liiketoiminta ja kulttuuri, PL 412, 60101 Seinäjoki, [salla.kettunen@seamk.fi](mailto:salla.kettunen@seamk.fi)

---

---

# ABSTRACT

Salla Kettunen, Elina Varamäki, Juha Tall & Marja Katajavirta 2015. Entrepreneurs' new roles after entrepreneurial exit. Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences B. Reports 113, 60 p.

The goal of this study was to find out what roles entrepreneurs have after the entrepreneurial exit (via business transfer or closure). This was done by seeking answers to the following questions: 1) What underlying reasons can be found for entrepreneurial exit? 2) What role did the entrepreneur have during the business transfer phase? 3) How has the retreating entrepreneur experienced their exit? 4) What new entrepreneurial roles have the retreating entrepreneurs possibly had after exit? 5) Have they been interested in working as experts for other firms and entrepreneurs? And, 6) are there differences in these issues between those who have made a business transfer and those who have made a business closure?

The data was collected in spring 2015 using an Internet survey targeted at the senior members of the Federation of Finnish Entrepreneurs and at those who had terminated their membership because of business closure. A total of 196 responses were received. The average age of the respondents was 67 years. 55 percent of the respondents had made a business transfer and 45 percent a business closure.

98 percent of the business closures took place at microenterprises. Before making the decision to close down the firm, 23 percent of the firms were offered for acquisition. Changes in the market situation contributed to a decision about closure more often than to a decision about business transfer.

This study shows that although some of the entrepreneurs totally quit entrepreneurial activities, yet 57 percent of the respondents said they were still active in business in some way. These activities included, for example, continuing the remaining business operations or working as an advisor, venture capitalist, or expert. One third of the respondents were interested in working as experts, at an advisory board, or as mentors. Men had more enthusiasm for this than women did. All in all, the respondents were satisfied with the decision to make an entrepreneurial exit. Planning for the exit in advance not only makes the transfer or closure process itself more fluent but also guides retreating entrepreneurs to consider what their personal life will be like after the exit and, hence, makes their adjustment to their post-entrepreneurial life easier.

**Key words:** business transfer, entrepreneurial exit, business closure, small and medium-sized enterprises, expertise

**Contact information:** Salla Kettunen, Seinäjoki University of Applied Sciences, Business and Culture, P.O.Box 412, FI-60101 Seinäjoki, Finland [salla.kettunen@seamk.fi](mailto:salla.kettunen@seamk.fi)

---

---

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

KUVIOT JA TAULUKOT

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>5</b>
1.1 Tutkimuksen taustaa .....	5
1.2 Tutkimuksen tavoitteet .....	7
1.3 Aiempaa tutkimusta teemaan liittyen .....	8
1.3.1 Yritystoiminnasta luopuminen.....	8
1.3.2 Luopuvien yrittäjien roolit omistajanvaihdoksen jälkeen.....	10
1.4 Tutkimuksen toteuttaminen .....	15
1.4.1 Aineisto ja tiedonkeruu.....	15
1.4.2 Kyselylomake .....	15
1.4.3 Aineiston analysointi.....	16
1.5 Tutkimusraportin rakenne.....	16
<b>2 TUTKIMUKSEN TULOKSET</b> .....	<b>17</b>
2.1 Yrittäjien ja yritysten taustatiedot.....	17
2.2 Mielekkääksi koetut asiat yrittäjäuran aikana .....	22
2.3 Omistajanvaihdoksen tai lopettamisen syyt .....	26
2.4 Myyjän rooli omistajanvaihdoksen aikana.....	29
2.5 Roolit yrityselämässä yrityksestä luopumisen jälkeen.....	32
2.6 Tyytyväisyys yrityksestä luopumiseen .....	37
<b>3 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>43</b>
3.1 Yhteenveto tutkimustuloksista .....	43
3.2 Johtopäätökset .....	47
3.3 Jatkotutkimusaiheita .....	50
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>52</b>
<b>LIITTEET</b> .....	<b>55</b>
Liite 1. Kyselylomake.....	55

---

---

## KUVIOT

KUVIO 1. Tutkimuksen asemointi omistajanvaihdosten ekosysteemissä. ....	6
KUVIO 2. Tutkimuksessa käytetty viitekehys. ....	7
KUVIO 3. Vastaajien ikäjakauma. ....	17
KUVIO 4. Lopetetussa tai omistajanvaihdoksen tehneessä yrityksessä yrittäjänä toimimisen aika. ....	20
KUVIO 5. Yritysten työntekijämäärät omistajanvaihdoksen tai yrityksen lopettamisen ajankohtana. ....	21
KUVIO 6. Yrityksen liikevaihto omistajanvaihdoksen tai yrityksen lopettamisen ajankohtana. ....	22
KUVIO 7. Yrittäjänä toimiessa mielekkäimmiksi koetut asiat. ....	24
KUVIO 8. Mielekkäimmiksi koetut asiat toimiessa yrittäjänä. ....	25
KUVIO 9. Omistajanvaihdosten ja yritysten lopettamisten taustalla olevien syiden tärkeys.....	28
KUVIO 10. Ostajan ja myyjän yhtä aikaa yrityksessä työskentelyn aika. ....	30
KUVIO 11. Pääsääntöinen myyjän ja ostajan yhteisen työskentelyn kohde. ....	31
KUVIO 12. Toiminta yritysmaailmassa omistajanvaihdoksen tai yrityksen lopettamisen jälkeen. ....	34
KUVIO 13. Kiinnostus toimia tulevaisuudessa jossakin roolissa yritysmaailmassa. ....	36
KUVIO 14. Tyytyväisyys ratkaisuun yrityksestä luopumiseen. ....	37
KUVIO 15. Yrityksestä luopumisen vaikutus henkilökohtaiseen taloudelliseen tilanteeseen. ....	38
KUVIO 16. Yrityksestä luopumisen yhteydessä kertynyt varallisuus.....	39
KUVIO 17. Omistajanvaihdoksen tai yrityksestä luopumisen jälkeinen sopeutuminen luopumisen jälkeiseen elämänvaiheeseen. ....	40
KUVIO 18. Tärkeäksi koetut asiat omistajanvaihdoksen tai luopumisen jälkeen. ....	41

## TAULUKOT

TAULUKKO 1. Vastaajien yritystoiminnan sijoittuminen maakunnittain. ....	18
TAULUKKO 2. Omistajanvaihdoksen tai yrityksen lopettamisen ajankohta. ....	19

---



# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

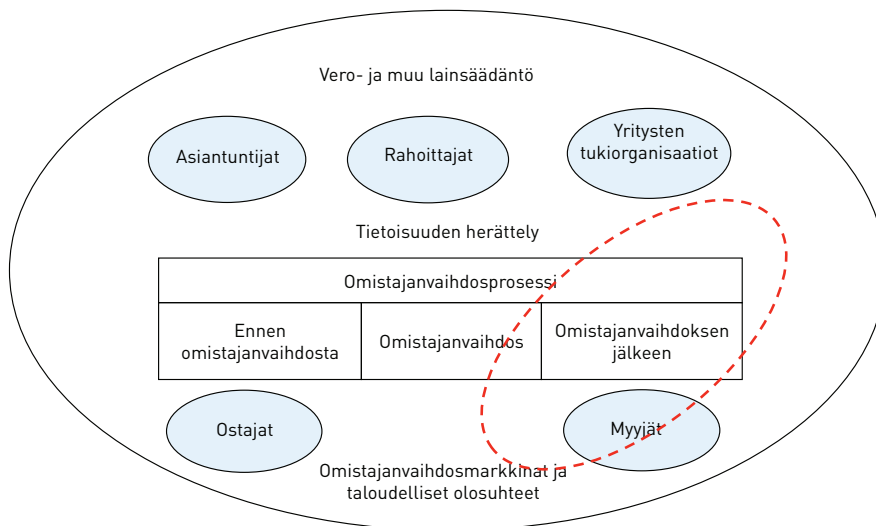
Yrittäjän ja yrityksen elinkaari ovat kaksi eri asiaa. Tavoitetilan pitäisi olla, että yrityksen elinkaari on pidempi kuin yrittäjän. Vaikka yrittäjä tulee luopumisvaiheeseen aktiivisen yrittäjätönsä suhteen, olisi yrityksen elinkaarelle hyvä löytää jatkuvuutta ja parhaassa tapauksessa uutta virtaa yrityksen eteenpäin luotsaamiseen. Aikaisemmat tutkimustulokset osoittavat, että monesti uusi omistaja tarjoaa yritykselle uuden alun kunnianhimoisempien tavoitteiden ja ammattitaitoisemman johtamisen myötä (esim. Varamäki, Heikkilä, Tall, Viljamaa & Länsiluoto 2013). Kansantaloudellisesti on suuri tuhlauksia, mikäli elinkelpoisia yrityksiä joudutaan ajamaan alas. Valmiin yrityksen tai liiketoiminnan ostaminen voisi tarjota monelle yrittäjätönsä suunnittelevalle lentävän lähden ja toisaalta nopean kasvupyrähdyksen jo olemassa olevalle yritykselle.

Kaikki eläkeikään tulevat yrittäjät eivät kuitenkaan valitettavasti löydä yritykselleen jatkajaa perheen sisältä tai perheen ulkopuolista ostajaa. Valtakunnalliset selvitykset ovat osoittaneet, että 55 vuotta täyttäneistä yrittäjistä 28 % arvioi lopettavansa yrityksensä tultuaan itse eläköitymisvaiheeseen. Samassa selvityksessä 38 % ilmoitti tähtäävänsä yrityksen myymiseen ulkopuoliselle ostajalle, 20 % arveli löytävänsä jatkajan perheen sisältä ja muut omistajat jatkavat tai yritys jatkaa jotenkin muuten 14 %:lla vastaajista. (Varamäki, Tall, Sorama & Katajavirta 2012.) Todellisuudessa läheskään kaikki myyntiä suunnittelevat yrittäjät eivät kuitenkaan löydä ostajaa, vaan he joutuvat ajamaan yrityksensä alas. Suurimpina syinä ovat myyjien liian korkeat hintapyyntö ja yritysten heikot tulevaisuuden näkymät / yritys ei ole myyntikuntoinen. Myös rahoituksen saannin vaikeus ostajalle on ollut syy yrityskauppojen toteutumattomuuteen. Osa yrittäjistä ei edes etsi yritykselleen ostajaa (Varamäki ym. 2014).

Riippumatta siitä, päättykö yrittäjän ura yrityksen lopettamiseen tai omistajanvaihdokseen, on luopuvilla yrittäjillä merkittävässä määrin sellaista osaamista, kokemusta ja verkostoja, joita voisi hyödyntää muiden yrittäjien auttamiseksi. Luopuvilla yrittäjillä on paljon sekä näkyvää että hiljaista tietoa ja taitoa. Uusille yrittäjille pitkään kokemukseen perustuva tieto sekä verkostot ovat hyvin arvokkaita. Omistajanvaihdoksen yhteydessä kaupantekijäosapuolten on mahdollista sopia tietty ajanjakso, jonka aikana tietoa siirretään aktiivisesti vanhalta yrittäjältä uudelle. Tieto voi olla kirjattua, mutta usein se on hiljaista tietoa toimintatavoista tai vaikkapa asiakkaisiin liittyvää. Yhtä aikaa yrityksessä työskenteleminen antaa jatkajalle aikaa opetella yrityksen asioita rauhassa. Samoin luopuvilla yrittäjillä voi myös olla kertynyttä pääomaa, jota he mahdollisesti olisivat valmiita ja halukkaita sijoittamaan muihin yrityksiin eli toimimaan pääomasijoittajina. Valtakunnallisen

omistajanvaihdosbarometrin (Varamäki ym. 2012) mukaan 55 vuotta täyttäneistä 25 % oli kiinnostunut toimimaan advisory boardin asiantuntijajäsenenä, 22 % mentorina, 17 % yrityskummina, 20 % hallitusjäsenenä ja 6 % pääomasijoittajana sen jälkeen, kun itse luopuu yritystoiminnasta. Kun nämä prosentit muutetaan volyymeiksi, tarkoittavat luvut sitä, että useampi tuhat yrittäjää Suomessa on kiinnostunut tämäntyyppisistä asiantuntijatehtävistä, ja tällainen potentiaali pitäisi ehdottomasti pystyä hyödyntämään.

Seinäjoen ammattikorkeakoulussa omistajanvaihdoksia on tutkittu 2010-luvulla yritysten omistajanvaihdosten ekosysteemin kaikkien toimijoiden näkökulmista. Useimmiten tarkastelu on tehty kuitenkin jatkajien tai ostajien näkökulmasta. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kuinka myyjät tai muutoin yrityksensä lopettaneet (=luopujat) ovat kokeneet yrityksestä irtautumisen ja millaisissa rooleissa he ovat toimineet oman yritystoimintansa jälkeen ja olisiko heillä halukkuutta jakaa kartuttamaansa asiantuntemusta ja kokemusta edelleen nuorempien yrittäjien käyttöön ja hyödyksi. Kuvio 1 osoittaa, mihin osaan yritysten omistajanvaihdosten ekosysteemiä tämä tutkimus pureutuu. Omistajanvaihdos voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: ennen, aikana ja jälkeen omistajanvaihdoksen. Tämä tutkimus kohdistuu omistajanvaihdoksen jälkeiseen aikaan.



KUVIO 1. Tutkimuksen asemointi omistajanvaihdosten ekosysteemissä.

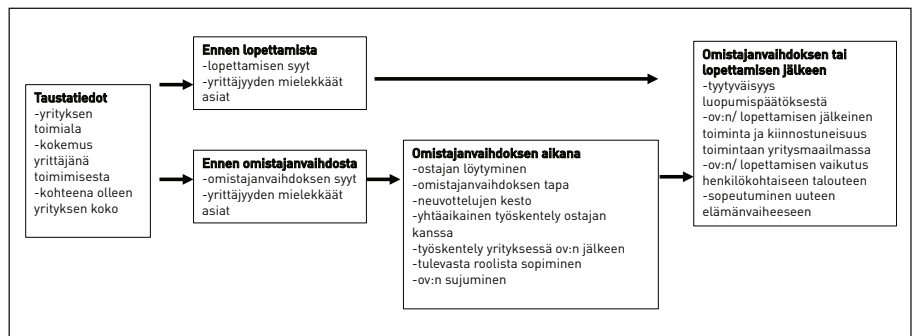
Tämä tutkimus liittyy ESR-rahoitteiseen Kilpailuetua liiketoiminnan omistajanvaihdoksilla ja markkinaorientaatiolla –hankkeeseen, joka on Seinäjoen ammattikorkeakoulun toteuttama tutkimus- ja kehittämishanke.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää, millaisia rooleja yritystoiminnasta luopuvilla yrittäjillä (joko lopettamisen tai omistajanvaihdoksen kautta yrittäjäjuran päättäneillä) on oman yritystoiminnan jälkeen. Tarkentavat tutkimuskysymykset ovat:

- Mitä syitä on yrityksestä luopumisen taustalla?
- Millainen luopuvan yrittäjän rooli on ollut omistajanvaihdoksen aikana?
- Kuinka luopuva yrittäjä on kokenut yrityksestä irtautumisen?
- Millaisia mahdollisia uusia rooleja luopujilla on ollut omistajanvaihdoksen jälkeen?
- Ovatko yritystoiminnasta luopuneet yrittäjät tulevaisuudessa kiinnostuneita toimimaan erilaisissa asiantuntijatehtävissä muiden yritysten ja yrittäjien hyödyksi?
- Eroavatko omistajanvaihdoksen kautta tai yrityksen lopettamisen myötä yritystoiminnasta luopuneet yrittäjät em. kysymyksissä toisistaan?

Kyselylomakkeen laadinnassa on käytetty kuviossa 2 esitettyä viitekehystä. Taustatietojen lisäksi yritystoiminnasta luopuneilta halutaan selvittää itse omistajanvaihdosprosessia ja sen toteuttamista sekä luopujan roolia omistajanvaihdoksen aikana ja toisaalta yritystoimintansa lopettaneiden osalta lopettamisen syitä. Molempien vastaajaryhmien osalta ollaan erityisesti kiinnostuneita selvittämään yrittäjien rooleja yritystoiminnasta luopumisen jälkeen, tyytyväisyyttä omistajanvaihdokseen tai lopettamiseen, luopumisen vaikutusta henkilökohtaiseen talouteen, sopeutumista uuteen elämänvaiheeseen sekä kiinnostusta toimia edelleen jollakin tavoin yritysmaailmassa, kuten esim. hallitusjäsenenä, mentorina tai pääomasijoittajana.



KUVIO 2. Tutkimuksessa käytetty viitekehys.

## 1.3 Aiempaa tutkimusta teemaan liittyen

### 1.3.1 Yritystoiminnasta luopuminen

Aikaisemmassa tutkimuksessa yritystoiminnasta luopuminen kuvataan monimutkaiseksi prosessiksi, jonka tuloksiin liittyy epävarmuutta (Wennberg & DeTienne 2014, 8; Wennberg 2011, 2). Yritysten omistajanvaihdosten ja lopettamisten taustalta löytyy yleensä useita erilaisia syitä, jotka vaikuttavat myynti- tai lopettamispäätökseen. Luopumisen syynä voi olla yrityksen lähestyvä investointitarve tai halu luopua, esimerkiksi kiinnostuksen hiipumisen, heikenneen terveyden, ikääntymisen tai muuttuneen elämäntilanteen takia. Mainittu syiden lista on hyvin samankaltainen kuin aikaisemmassa tutkimuksessa esiin tuotu listaus: strategian mukaisesti suunniteltu yrityksen lopettaminen, lopettaminen ilman liiallista velkataakkaa, elinvoimaisen yrityksen myyminen tai työvoiman ulkopuolelle jääminen eläköitymisen kautta (Headd 2003, 51). Toimialan kehittyminen tai kilpailutilanteen muuttuminen voivat aiheuttaa akuuttia tarvetta kehittää yritystä ja mikäli halukkuutta kehittämiseen ei ole, on myynti hyvä vaihtoehto. Myös yrityskaupan yhteydessä tuleva mahdollisuus vapauttaa omaan osuuteen sidottu pääoma voi olla houkutteleva osatekijä. (Tall 2014, 146; Wennberg & DeTienne 2014, 8–9; Varamäki ym. 2014, 46.) Yrityksen kehittäminen vaatii investointeja sekä sitoutumista, jolloin eläkeikää lähellä olevan tai sen jo saavuttaneen yrittäjän kannalta yrityksen myyminen on ymmärrettävästi varteenotettava vaihtoehto.

Aiemmassa tutkimuksessa yrityksestä luopuminen ennen eläkeikää on nähty usein epäonnistumisena. Kun asiaa on tutkittu enemmän, on luopumiseen löytynyt moninaisempia henkilökohtaisia ja taloudellisia syitä. Yrityksestä luopuminen voi olla myös menestyksellä lopputulos. Kokenut yrittäjä voi kasvattaa yrityksen myytäväksi aivan tarkoituksella. (DeTienne & Chirico 2013, 1301; Wennberg, Wiklund, DeTienne & Cardon 2010, 364–365.) Stokes ja Blackburn (2001) totesivat, että yleisesti ottaen 20 % yritysten lopettamisista Iso-Britanniassa johtuu taloudellisista ongelmista ja jättää velkaa omistajalle; 35 % siitä, että omistaja ei koe tavoitteidensa toteutuvan, mutta jäljelle ei jää merkittäviä taloudellisia tappioita ja 15 % on teknisiä lopettamisia, eli samaa toimintaa voidaan jatkaa eri muodossa tai eri yhtiössä. Lisäksi tutkimuksessa havaittiin, että 35 % lopettavista yrityksistä päättyi harkittuun myyntiin. Yli puolet yrityksensä lopettaneista jatkaa yrittäjinä jossakin muodossa. Myöhemmässä tutkimuksessa Blackburn ja Kovalainen (2008, 138) havaitsivat, että Britanniassa yli puolet yrityksestään luopuvista jatkaa edelleen jonkin yrityksen omistajana, vain kolmannes siirtyy työntekijöiksi tai jää työttömäksi.

Wennberg ja DeTienne (2014, 8) tunnistavat yrityksestä luopumisen taustalla yksilötasoon, toimialaan sekä valtioon tai kulttuuripiiriin liittyviä syitä ja tekijöitä. Myös Varamäki ym. (2014, 101) ovat havainneet, että yritysmyyntiin oikeaan ajoitukseen vaikuttavat toimialaan, liiketoimintaan ja yrittäjään itseensä liittyviä tekijöitä.

---

Rahoittaja ja ostaja muodostavat kuvaa yrityksen elinkelpoisuudesta toimialan yleisten näkymien perusteella. Liiketoiminnan osalta katsottuna yritys on helpompi myydä menestyksellisten vuosien jälkeen. Yrittäjän lähestyessä eläkeikää voi kehittämisinto laantua, mikä vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen. Wennberg ja DeTienne (2014, 8) erottavat lisäksi vielä vapaaehtoisuuteen ja pakkoon perustuvat luopumisen strategiat. Lisäksi tiimien omistamissa kasvuyrityksissä on todennäköistä, että joku omistajista haluaa jossakin vaiheessa myydä osuutensa.

Erityisesti teknologia-alalla myyjien motiiveiksi on löydetty lisäresurssien hankkiminen sekä yrittäjään kohdistuvien paineiden vähentäminen. Esimerkkeinä paineista mainitaan pitkät työpäivät, ristiriidat yrityksen johdossa ja perheeseen liittyvät paineet. Osakekannan osan myynnistä seuraa riskiä ja epävarmuutta. Yritysmyyntin kautta on mahdollista saada resursseja nopeasti, ilman osakemyynnin epävarmuutta ja kuitenkin yrityksen maksuvalmius paranee ja johtamisen velvoitteet vähenevät. (Graebner, Eisenhardt & Roundy 2010). Battisti ja Okamuro (2010) havaitsivat, että Uudessa-Seelannissa myyntiaikeisiin vaikuttivat yrityksen koko, tuloskyky, perheen mukana oleminen ja se, kuinka omistaja on tullut alalle. Pienet yritykset myydään tai lopetetaan suuria useammin. Menestyvät yritykset myydään useammin yrityksen sisältä löytyvälle jatkajalle. Yrittäjälle menestys heijastuu enemmän omien odotusten kautta ja suhteessa kuin yrityksen taloudellisen tuloksen kautta. Itse yrityksen perustaneet eivät myy sitä yhtä helposti kuin yrityksen ostaneet. Hyvää tulosta tekevät yritykset myydään muita useammin. Yrityksen myyjille on tyypillistä korkean kauppahinnan tavoittelu ja saada sitä kautta tarvitsemiaan resursseja, mutta myös arvon luomisen liittyvillä synergioilla ja yrityskulttuurien yhteensopivuudella voi olla merkitystä myyjälle (Graebner ym. 2010, 78).

län suhteen on tutkimustuloksissa ristiriitaisuutta. Battisti ja Okamuro (2010, 18) havaitsivat, että iällä ei ole vaikutusta siihen, kuinka yrittäjä yrityksestään luopuu, vaan ajankohtaan (vrt. Wennberg ym. 2010, 362). Luopuvan tai myyvän osapuolen kannalta katsottuna prosessi alkaa, kun hän ryhtyy pohtimaan ajatusta yritystoiminnan vaihtoehtoista. Tulisalo (2007, 99) nimeää tämän vaiheen esiharkintavaiheeksi. Hänen tarkastelunsa mukaan ikä ei ole määräävä tekijä, vaan toimialaan ja omaan osaamiseen liittyvät tekijät. Vaihtoehtojen pohtiminen ennakkoon vaikuttaa tyytyväisyyteen lopputuloksesta. Prosessia edesauttaa se, että luopuja / myyjä on valmistautunut yrityksen omistajanvaihdokseen niin henkisesti kuin yrityksen kehittämisessäkin. Lisäksi, mitä enemmän tulevaisuudesta on puhuttu joko jatkajan / ostajan tai eri asiantuntijoiden kanssa, sen parempi se on omistajanvaihdoksen kannalta.

Toisaalta yrityksestä luopuminen voi olla yhteydessä muuhun suureen elämänmuutokseen, esimerkiksi eläkkeelle jäämiseen. Tästä yhtenä esimerkkinä on Suomen Yrittäjien jäsentilasto, jonka mukaan yli 65-vuotiaiden osuus jäsenistä on enää vain alle yksi prosentti (0,8 %), kun vielä yli 60-vuotiaita jäseniä on lähes

kaksikymmentä prosenttia (19,8 %) (Suomen Yrittäjät 2015). Yleisesti ottaen ikä kuitenkin kasvattaa halukkuutta yrityksestä luopumiseen (Wennberg ym. 2010, 373).

Tulisalon (2007, 100) havaintojen mukaan kriittisiä vaiheita luopujan kannalta ovat päätöksenteon hetki ja ajanjakso heti vaihdoksen jälkeen. Päätöksenteosta käynnistyy omistajanvaihdoksen valmisteluprosessi, ja mitä paremmin valmistelu tapahtuu, sitä paremmat onnistumisen edellytyksen sillä on. Hyvä valmistelu mahdollistaa neuvottelujen käymisen tiiviissä tahdissa. Tiivis neuvottelu- ja kauppaprosessi johtaa todennäköisimmin kauppaan, neuvottelujen venyessä ostaja päätyy helpommin muuhun vaihtoehtoon (Varamäki ym. 2014, 102).

Omistajanvaihdoksen tapahtuessa luopuvan yrittäjän tulee siirtää vastuu yrityksestä seuraajalle, mikä ei aina ole helppoa, etenkin jos yritys on ollut ”oman lapsen” asemassa. Riippuen luopujan jatkosuunnitelmista yrityksestä luopuminen voi merkitä hyvinkin suurta elämänmuutosta. Tulisalon (2007, 100) mukaan luopumista helpottaa, jos luopuja kokee sen tapahtuvan oikeassa tahdissa. Luopujan tahtiin eteneminen ei tarkoita, että asiat jäisivät paikoilleen vaan niiden eteen tehdään aktiivista muutostyötä jossa huomioidaan erityisesti tunne- ja vuorovaikutustekijöitä. Varamäki ym. (2014, 101) ovat tutkimuksessaan kiinnittäneet huomiota samaan ilmiöön, jossa myyjällä voi olla vahva, osin tiedostamaton, tunneside yritykseen. Tällainen side voi johtaa ylimitoitettuun hintapyyntöön tai muihin ehtoihin, jotka ovat ostajan kannalta hankalia.

Aikaisemmassa tutkimuksessa yritystoiminnasta luopumisen tavat jaetaan kolmeen ryhmään: yritystoiminnan lopettaminen ajamalla yritys alas, konkurssi ja yrityksen myynti (Wennberg 2011, 2). Luopumisen tapaan ja hankaluuteen tai helppouteen vaikuttaa, onko yrittäjä ollut enemmän elämäntapayrittäjä vai kasvuyrittäjä. Kasvuyrittäjän lähtökohtaisena tavoitteena voi olla yrityksen kasvattaminen tiettyyn pisteeseen ja sen jälkeen siitä luopuminen. Elämäntapayrittäjällä puolestaan yrittäminen on kiinteä osa muutakin elämää kuin vain elannon hankkimista. (Wennberg & DeTienne 2014, 9). Yritystoiminnasta luopuminen voidaan tulkita onnistumiseksi tai epäonnistumiseksi (Wennberg 2011, 2).

### 1.3.2 Luopuvien yrittäjien roolit omistajanvaihdoksen jälkeen

Luopuvan yrittäjän roolit omistajanvaihdoksen jälkeen vaihtelevat. Joissakin tapauksissa vanhan ja uuden omistajan yhteys on kädenpuristus kaupanteon hetkellä ja jää siihen. Usein kuitenkin kaupanteon yhteydessä sovitaan siitä, miten ja kuinka pitkän aikaa vanha omistaja on uuden yrittäjän käytettävissä. Useille yrittäjille yrityksen hyvä menestyminen on kunnia-asia, myös omistajanvaihdoksen jälkeen. Omistajanvaihdostilanteessa uutta yrittäjää halutaan auttaa alkuun

---

yrittäjien kanssa, jotta hyvä toiminta voi jatkua edelleen. Valtakunnallisen ja yrityksen ostaneisiin yrittäjiin kohdistuneen tutkimuksen mukaan heistä 36 % työskenteli myyjän kanssa yhtäaikaaisesti vuoden tai enemmän (Varamäki ym. 2013, 32–33). Toisaalta saman tutkimuksen mukaan muutamia kuukausia yhtä aikaa työskenteleviä oli viidennes (19 %) vastaajista ja samoin viidennes (19 %) työskenteli yhtä aikaa muutamia päiviä tai viikkoja. Neljäsosa (26 %) ei työskennellyt lainkaan yhtäaikaisesti myyjän kanssa.

Varamäki ym. (2012, 72–77) tarkastelivat luopujan roolia omistajanvaihdoksen jälkeen valtakunnallisessa omistajanvaihdosbarometrissä. Tutkimuksen mukaan kolme neljäsosaa yrittäjistä näki itsellään jotain roolia yrityksessä omistajanvaihdoksen jälkeenkin. Reilu puolet vastaajista arvioi vetäytyvänsä päivittäisestä toiminnasta, mutta koki voivansa vielä toimia neuvonantajana taustalla. Noin neljännes aikoo jatkaa yrityksessä osa-aikaisesti omistajanvaihdoksen jälkeen ja pieni osa (4 %) edelleen täysipäiväisesti. Miehet ovat selvästi naisia kiinnostuneempia jatkamaan yrityksen toiminnassa omistajanvaihdoksen jälkeen, samoin perheyrittäjät ovat ei-perheyrittäjiä kiinnostuneempia jatkamaan. Edelleen havaittiin, että mitä suuremmasta yrityksestä oli kyse, sitä enemmän luopuva yrittäjä ajatteli itselleen roolia yrityksen palveluksessa tai taustaneuvonantajana.

Oman osaamisen ja hiljaisen tiedon siirtämisen ei välttämättä tarvitse rajoittua vain myytyyn yritykseen. Myyjä-yrittäjän kokemukselle ja näkemykselle voi hyvinkin olla tilausta myös muissa yrityksissä. Pitkään yrittäjänä toimineilla voi olla hyvin vahvaa hiljaista tietoa alasta sekä hyödyllisiä kontakteja ja verkostoja. Hiljainen tieto on usein tiedostamattomia toimintatapoja, tietoja ja taitoja. Hiljaisen tiedon välittäjä voidaan auttaa kysymällä toistuvasti mitä he tekevät menestyäkseen. Hiljaisen tiedon tehokkaaseen siirtämiseen tarvitaan aikaa ja suunnitelmallisuutta. (Amborsini & Bowman 2001, 825.)

Valtakunnallisessa tutkimuksessa Varamäki ym. (2012, 74) ovat jaotelleet asiantuntijarooleja tarkemmin, mutta edelleen noin neljännes vastaajista oli erittäin kiinnostunut erilaisista asiantuntijatehtävistä muissa yrityksissä oman omistajanvaihdoksen tai yritystoiminnasta luopumisen jälkeen. Eniten vastaajia kiinnosti toiminta advisory board -tyyppisessä asiantuntijaryhmässä. Advisory board -toiminta on yleistynyt viime vuosien aikana ja on nyt varteenotettava työväline yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä. Tutkimuksen mukaan toiseksi eniten kiinnostusta herätti toimiminen mentorina. Yrityskummius ja hallitusjäsenyys kiinnostivat seuraavaksi eniten. Kaikista näistä oli kiinnostunut yli viidennes vastaajista. Pääomasijoittajana toimiminen ja uuden yrityksen tai liiketoiminnan ostaminen kiinnosti vain muutamaa prosenttia. Vaikka kiinnostus sijoittamiseen ei ole suurta, huomauttavat Varamäki ym. (2012, 75), että valtakunnallisesti tarkasteltuna kyseessä on kuitenkin huomattavan suuri potentiaalinen sijoittajajoukko.

Varamäki ym. (2012, 77) havaitsivat myös, että miehet olivat naisia kiinnostuneempia muiden yritysten asiantuntijatehtävissä toimimiseen. Samoin mitä nuorempi ja koulutetumpi yrittäjä, sitä kiinnostuneempi hän oli asiantuntijatehtävistä. Portfolio-tai sarjayrittäjät, isompien yritysten yrittäjät, perheyrittäjät ja palvelualan yrittäjät kuuluivat vertailujoukkoon (pienimmät yritykset, ei-perheyrittäjät, muut toimialat) kiinnostuneempien joukkoon. Lisäksi tiimiyrityksissä toimineet olivat useammin kiinnostuneita jatkamaan yrityksessä vielä luopumisen jälkeenkin. Myös omassa yritystoiminnassaan menestyminen lisäsi halukkuutta oman osaamisen, kokemuksen ja pääoman jakamiseen muiden hyväksi.

Luopuvien tai lopettavien yrittäjien osalta Forster-Holt (2013, 30, 38) on havainnut, että pienemmissä yrityksissä eläkkeelle jäämiseen valmistaudutaan heikommin. USA:ssa perinteiset eläkkeelle siirtymisen mallit eivät enää ole toimivia, sillä yhä useammin ihmiset vähentävät työntekoa pikkuhiljaa muodostaen sillan työn tekemisen ja eläkkeellä olemisen välille. Yrittäjien osalta hän havaitsi, että ikääntyvä yrittäjä suunnitteli luopumista iän karttumisen takia ja koska siinä iässä yleensä jäädään eläkkeelle; ei niinkään sen takia, että hänellä olisi laadittu suunnitelma yrittäjyydestä ja yrityksestä luopumiseen. Yrittäjällä voi olla niin kiinteä psykologinen yhteys yritykseen, että luopumissuunnitelman objektiivinen tekeminen ei onnistu.

Kuten edellä on huomattu, kaikki luopijat eivät ole kiinnostuneet toimimaan yritysmaailmassa luopumisensa jälkeen. Heidänkin on kuitenkin Tulisalon (2007, 100–102) tutkimustulosten valossa syytä pohtia, mitä he luopumisen jälkeen toivovat elämältään. Luopujien kokemusten mukaan jonkinlainen suunnitelma luopumisen jälkeiselle ajalle olisi hyvä olla olemassa. Etenkin sosiaalisten suhteiden osalta olisi hyvä miettiä luopumisen jälkeistä aikaa, sillä yllättävän monet kontaktit ovat yritystoiminnan kautta ylläpidettyjä suhteita. Luopijat korostivat keskusteluyhteyden sekä asioista sopimisen tärkeyttä aivan konkreettisella tasolla. Aikataulutuksista ja luopujan käytössä olevasta yrityksen omaisuudesta (esimerkiksi luopuvan yrittäjän käytössä olevat auto tai puhelin) tulee tehdä selkeä sopimus. Voi olla hyvä sopia myös siitä, kuinka ja miten luopuja voi pitää yhteyttä esimerkiksi entisiin työntekijöihinsä. (Tulisalo 2007, 104.) Tällaisella menettelyllä ehkäistään ristiriitojen syntymistä siitä, että luopuva yrittäjä käy edelleen antamassa työntekijöille ohjeita tai ilmaantuu kokouksiin. Tällaisten sopimusten merkitys korostuu, jos ostajana on tuttu tai kyseessä on sukupolvenvaihdos.

Seuraavassa on kuvattu yrityskummin, mentorin ja advisory board-toiminnan ja pääomasijoittamisen keskeistä sisältöä.

### *Yrityskummius*

Useissa kunnissa toimii yrityskummeja. He ovat liike-elämän tai yhteiskunnallisten asioiden johtotehtävistä yleensä jo eläköityneitä henkilöitä, joilla on jokin sidos

---



---

kummikuntaansa. Yrityskummit toimivat yritysten johdon neuvonantajina, sparraajina, valmentajina ja mentoreina. Yrityskummitoiminta on saanut alkunsa vuonna 1994 Asikkalasta, jossa toimintamallia testattiin ja kehitettiin. Sieltä toiminta on laajentunut lähes koko maahan. (Kokemus hyödyksi 2005, 6, 84.)

Yrityskummitoiminnan tavoitteena on, että se perustuu yrittäjien, poliittisten ja hallinnollisten henkilöiden ja yrityskummien väliseen yhteistyöhön. Tarkoituksena on, että yrityskummitoiminta käynnistyy kunnan toimesta ja kunnan kustantamana. Yrityskummin neuvontapalvelut ovat yrittäjälle maksuttomia. Mikäli toiminnasta aiheutuu matkakuluja tms., odotetaan kunnan korvaavan ne yrityskummille. Yrityskummi puolestaan antaa osaamistaan talkootyönä kummikunnalle ja sen yrityksille. Yrityskummien toiminta on organisoitu valtakunnallisena verkostona yrityskummiyhdistyksen kautta. Toiminnassa mukana olevat kunnat (tai seutukunnat) maksavat yhdistykselle jäsenmaksua, jota vastaan kunnat ja kaikki kunnan yritykset saavat käyttöönsä yrityskummien palveluita kulukorvauksella. Yrityskummit toimivat pääosin vapaaehtoisina, vain harvoin heidän toimintansa on maksullista tai konsulttimaista. (Filppula 2008, 79–83.)

### *Mentorointi*

Tässä yhteydessä mentoroinnilla tarkoitetaan tietoista kokemuksen ja hiljaisen tiedon siirtämistä kokeneemmalta (mentori) kokemattomammalle (mentoritava). Yrityskummien toiminta on lähellä mentorointia. Erona on kuitenkin mm. se, että yrityskummitoiminta on kunnan, yrityksen ja yrityskummin yhteistoimintaa. Mentoroinnissa yritys tai aktori voi itse valita mentorikseen kenet haluaa. Mentoroinnin tilaaja myös maksaa syntyvät kulut. Mentorointi on suuremmin yrityksen ja mentorin kahdenvälistä toimintaa ilman verkostoa tai kunnan mukana olemista (Filppula 2008, 87).

Mentorointia käytetään eriyhteyksissä, esimerkiksi vertaisryhmissä, konsultoinnissa tai perheen sisäisessä tiedonsiirrossa (Tunkkari-Eskelinen 2005, 21). Mentorointitoiminta käynnistyy yrityksen tai yhteisön toimintana / mentorin ja aktorin välisenä yhteistyönä yrityksen tai valmennettavan kustantamana (Filppula 2008, 87). Mentoritava oppii, mutta kyseessä ei ole ainoastaan tiedon ja informaation jakaminen vaan myös henkilökohtaisen kasvun ja kehittymisen mahdollisuuksien tunnistaminen (Srivastava ja Thakur 2013, 16). Vuorovaikutussuhteena mentorointi keskittyy yhteistyöhön, kehittämiseen ja palautteen antamiseen (Srivastava & Jomon 2013, 72).

Mentorointi on hyvä keino jo ryhdyttäessä pohtimaan kiinnostusta esimerkiksi sukupolvenvaihdokseen. Ulkopuolisen luottohenkilön kanssa voi keskustella avoimesti eri näkökulmista. Mentorin yhtenä tehtävänä on herättää keskustelua siitä, onko jatkajalla motivaatiota ja halua tulla perheyriytykseen. Hiljaisen tiedon siirtämisen kannalta mentorin olisi hyvä olla yrityksen sisäلتä, jolloin perheyriytyksen hiljaista tietoa

---

pystytään paremmin siirtämään. (Hautala 2006, 269; ks. myös Boyd, Upton & Wircenski 1999, 303–305).

### *Advisory board*

Advisory board -toiminta on luottamuksellista ja systemaattista yrityksen liiketoiminnan kehittämistä asiantuntijaryhmän avulla. Ryhmän jäsenet ovat ulkopuolisia neuvonantajia, joilla ei kuitenkaan ole päätösvaltaa eivätkä he ole hallituksen jäsenten tavoin juridisesti vastuussa. Advisory boardin jäseniä voidaan vaihtaa yrityksen tavoitteiden, tarpeen ja tilanteen mukaan. Advisory boardin tavoitteena on johtamisen ja kehittämisen ammattimaistaminen, kasvun strategian luonti, yhteistyöverkoston vahvistaminen, uusien asiakkaiden hankkiminen sekä uskottavuuden vahvistaminen (Varamäki ym. 2012, 74.) Mentorointiin ja yrityskummiuteen verrattuna advisory boardin toimintamallissa tavoitteena on hyödyntää useamman asiantuntijan panosta. Asiantuntijat tuovat omat näkemyksensä yhteiseen pöytään, jossa eri näkökulmia hyödynnetään kokonaisvaltaisen ratkaisun löytämiseksi. (ks. Horan 2003, 61–63.) Advisory board -toiminnan kannustetaan myös esim. yrityksen muutosvaiheissa, sillä sen katsotaan auttavan yrityksen haltuunottajaa muutoskauden aikana (mm. Giarmarco 2012, 61; ks. myös Nonaka & Takeuchi 2011).

### *Pääomasijoittaminen*

Yksityistä pääomaansa yrityksiin sijoittavia henkilöitä voidaan kutsua businessenkeleiksi ja he määrittelevät businessenkelisijoittamisen yksityishenkilön tekemäksi sijoitukseksi listaamattomaan potentiaaliseen kasvuyritykseen (FiBAN 2015). Tässä tutkimuksessa pääomasijoittamisella tarkoitetaan, mukaillen businessenkelisijoittamisen määritelmää, yksityishenkilön tekemää oman pääomanehtoista sijoitusta listaamattomaan potentiaaliseen kasvuyritykseen. Pääomasijoitukset ovat yleensä määräaikaista ja tarkoituksena on tuottaa kohdeyritykselle lisäarvoa ja arvonnousua (Suomen pääomasijoitusyhdistys 2015). Lisäarvoa voi syntyä sijoittajan tuoman pääomapanoksen lisäksi strategisesta osaamisesta, rahoituksen kokonaisjärjestelyistä, hallitustyöskentelyyn osallistumisesta ja monenlaisesta muusta osaamisesta, joka voi liittyä taloushallintoon, markkinointiin, tavarantoimittajiin, johtamisjärjestelmiin ja toimialan tuntemiseen. Pääomasijoittajan saaminen lisää yrityksen uskottavuutta, ja pääomasijoitus voi tehdä yrityksestä rahoituskelpoisen pankkien ja Finnveran rahoitusmittareilla mitattuna. Lisäksi kohdeyrityksen käyttöön tulee pääomasijoittajan yhteysverkko. Pääomasijoittajan tavoitteena on saada varoilleen riittävä tuotto, jonka toteutuminen tosin edellyttää kohdeyrityksen arvon kehittymistä odotusten mukaisesti (Suomen pääomasijoitusyhdistys 2015).

---

## 1.4 Tutkimuksen toteuttaminen

### 1.4.1 Aineisto ja tiedonkeruu

Tutkimusaineisto kerättiin helmi-maaliskuussa 2015. Vastaajiksi haluttiin yrittäjiä, jotka ovat luopuneet yritystoiminnastaan joko omistajanvaihdoksen kautta tai lopettaneet yritystoiminnan. Kohderyhmäksi valittiin Suomen Yrittäjien seniorijäsenet (n=700) sekä yrityksen lopettamisen takia jäsenyydestä eronneet (n=400). Menetelmäksi valittiin kyselytutkimus, joka toteutettiin selainpohjaisella kyselyiden toteuttamiseen hyvin soveltuvalla Digium Enterprise- ohjelmistolla. Kyselystä lähetettiin linkki kaikille sähköpostiosoitteen ilmoittaneille, kohderyhmään kuuluville. Vastaajat pystyivät vastaamaan anonyymisti. Noin viikon päästä lähetettiin vielä muistutusviesti. Näiden toimenpiteiden lisäksi Etelä-Pohjanmaan osalta valittiin satunnaisesti kohderyhmästä henkilöitä, joille soitettiin ja kysyttiin halukkuutta kyselyyn vastaamiseen. Halukkaille lähetettiin vielä kertaalleen linkki tai kyselyn täyttäminen suoritettiin puhelimesta haastattelijan toimiessa kirjaajana. Kaikkiaan vastauksia saatiin 196 vastausprosentin ollessa 18.

### 1.4.2 Kyselylomake

Kysymysten laatimisessa käytettiin apuna aiempien tutkimusten kautta saavutettua esiyymmärrystä yrityksestä luopumiseen liittyvistä asioista. Tämän tiedon avulla pystyttiin laatimaan kyselylomakkeen kysymykset. Kyselymuotoisen toteutuksen avulla on mahdollista saada paljon tietoa, joka voidaan muuttaa tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Kyselytutkimusten heikkoutena pidetään tiedon pinnallisuutta. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2009, 108–109.) Vastaajat ottavat kantaa kyselyn laatijan esiyymmärryksen avulla muodostettuihin kysymyksiin ja vaihtoehtoihin. Erilaiset tarinat ja variaatiot eivät kyselytutkimuksessa pääse esille. Kyselylomakkeen toimivuutta testattiin ensin tutkijoiden kesken. Tarvittavien parannusten tekemisen jälkeen lomake lähetettiin vielä Suomen Yrittäjille testattavaksi ja arvioitavaksi. Kyselylomake kokonaisuudessaan on liitteessä 1.

Kyselylomakkeessa vaihtoehdot laadittiin viisiportaisen Likert-asteikon mallin mukaisesti seuraaviin teemoihin:

- Taustatiedot: vastaajan sukupuoli, syntymävuosi, koulutustausta ja yrityksen sijaintimaakunta
- Tilanne ennen omistajanvaihdosta: oliko kyseessä omistajanvaihdos vai lopettaminen ja milloin se tapahtui, yritettiinkö yritystä myydä ennen lopettamista, millä alalla yritystoimi, oliko yrittäjä perustamassa yritystä, kuinka kauan yrittäjä ennätti toimia yrityksessä ja yrittäjänä yhteensä, paljonko yrityksessä oli luopumisen hetkellä liikevaihtoa ja työntekijöitä, syyt luopumiseen sekä yrittäjän toimiessa mielekkääksi koetut asiat

- Omistajanvaihdokseen liittyvät asiat: mistä ostaja löytyi, omistajanvaihdoksen toteutustapa ja neuvottelujen kesto, uuden yrittäjän kanssa työskentelyn kesto ja ajoitus, roolista sopiminen, millaisten asioiden parissa työskentely ostajan kanssa tapahtui, omistajanvaihdoksen sujuminen kokonaisuudessaan
- Rooli omistajanvaihdoksen jälkeen: tyytyväisyys luopumiseen, yritysmaailmassa jossakin roolissa edelleen toimiminen ja kiinnostus jatkossa toimia mm. asiantuntijatehtävissä, luopumisen vaikutukset taloudelliseen tilanteeseen, sopeutuminen uuteen elämänvaiheeseen sekä luopumisen jälkeiset tärkeät asiat

### 1.4.3 Aineiston analysointi

Tutkimustuloksia analysoitiin tilastollisesti IBM SPSS Statistics 21 -ohjelmalla. Tutkimustuloksia käsiteltiin kysymyslomakkeen teemojen mukaisesti suorina jakaumina sekä keskiarvoina. Lisäksi eri tekijöiden välisten yhteyksien selvittämiseksi käytettiin ristiintaulukointia ja  $\chi^2$ -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 on p-arvo, sitä pienempi on sattuman vaikutus erojen selittäjänä ja sitä selvempi on ryhmien välinen ero. P-arvoon vaikuttaa myös vastanneiden lukumäärä ja keskiarvotesteissä keskihajonta. Tilastollisesti merkitsevissä eroissa p on korkeintaan 0,05. Kaikkia tuloksia on peilattu kaikkien yrittäjään ja yritykseen liittyvien keskeisten taustatekijöiden suhteen, ja mikäli tilastollisesti merkitseviä eroja on löytynyt, ne on raportoitu. Tuloksia on lisäksi vertailtu Etelä-Pohjanmaan ja muun Suomen osalta sekä toisaalta omistajanvaihdoksen kautta yritystoiminnasta luopuneita ja yrityksensä kokonaan lopettaneita.

## 1.5 Tutkimusraportin rakenne

Luvussa yksi on esitelty tutkimuksen johdanto. Johdannossa on käyty läpi tutkimuksen taustaa, tavoitteita, aikaisempaa tutkimusta aiheeseen liittyen sekä tutkimuksen toteuttamista ja aineistoa. Luvussa kaksi on esitelty tutkimuksen tulokset. Kolmas luku keskittyy tutkimuksen yhteenvedon, johtopäätösten sekä toimenpidesuosituksen esittämiseen.

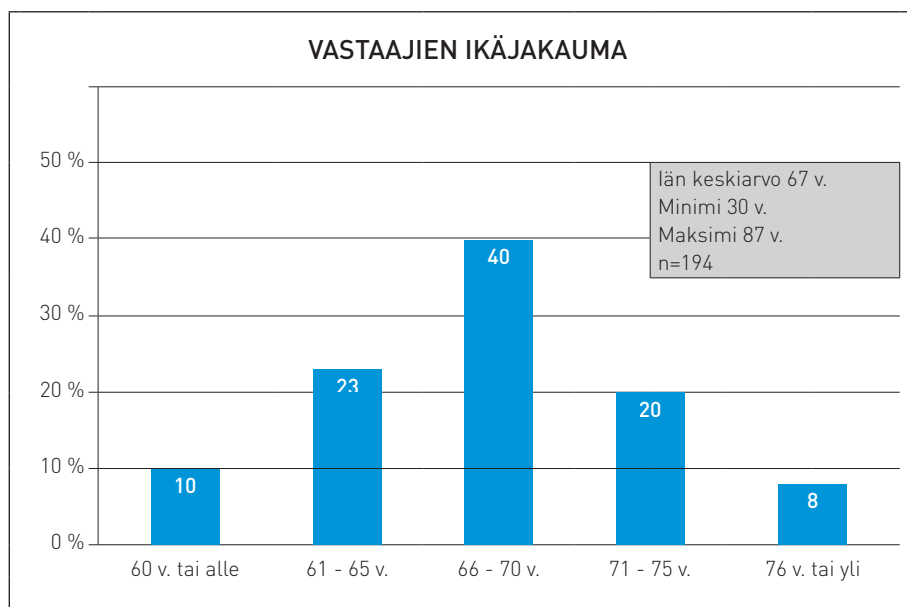
---

## 2 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 2.1 Yrittäjien ja yritysten taustatiedot

Tuloksia on tarkasteltu koko aineiston tasolla, vertailuna Etelä-Pohjanmaa vs. muu Suomi sekä eri taustamuuttujien mukaan. Kysely lähetettiin valtakunnallisesti 1 100 sähköpostiosoitteeseen, jotka kuuluivat Suomen Yrittäjien tietojen mukaan senioriyrittäjäjäsenille tai jäsenyyden yrityksen lopettamisen takia irtisanoneille. Kokonaisuudessaan vastauksia saatiin 196 kpl, jolloin vastausprosentiksi muodostui 18. Etelä-Pohjanmaan maakunnan osalta mahdollisille vastaajille vielä soiteltiin satunnaisotoksella ja heitä muistutettiin kyselyyn vastaamisesta. Kaikista vastaajista 69 % oli miehiä ja 31 % naisia (kuvio 3), mikä noudattelee melko hyvin aktiivisten yrittäjien sukupuolijakaumaa (vuonna 2013 yrittäjistä 67 % miehiä ja 33 % naisia, Tilastokeskus, väestö, työssäkäyntitilastot). Tosin tutkimuksen kohdejoukko edusti lähinnä Suomen Yrittäjien nykyisiä tai entisiä jäseniä. Suomen Yrittäjien jäsenistä miehiä on 73 % ja naisia 27 % (Suomen Yrittäjät 2015).

Vastaajista 10 % oli 60 vuotta tai alle, 23 % 61–65 vuotta, 40 % 66–70 vuotta, 20 % 71–75 vuotta ja 8 % 76 vuotta tai vanhempia (kuvio 2). Vastaajien keski-ikä oli 67 vuotta vaihteluvälin ollessa 30–87 vuotta.



KUVIO 3. Vastaajien ikäjakauma.

Suurimmalla osalla vastaajista taustakoulutuksena oli ammatillinen koulutus (42 %). Toiseksi yleisin oli ammattikorkeakoulu-, korkeakoulu- tai yliopistotasoinen koulutus (34 %) ja kolmanneksi yleisintä oli kansa-, keski-, peruskoulun ja / tai lukion suorittaneet (23 %). Taustakoulutuksesta löytyi tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys ( $p=0,000$ ) siihen, kuinka kauan vastaaja oli toiminut yrittäjänä ylipäänsä tai yrityksessä ennen siitä luopumistaan ja kuinka suuri yritys oli kooltaan. Korkeakoulututkinnon suorittaneissa oli muihin taustakoulutuksiin verrattuna enemmän niitä, jotka olivat omistaneet yrityksen alle 10 vuotta, ja heillä oli ollut eniten yhden työntekijän yrityksiä.

Suurin osa vastaajien yrityksistä on sijainnut Etelä-Pohjanmaalla ja Uudellamaalla (21 %) (taulukko 1). Etelä-Pohjanmaan osuus vastaajista korostuu, koska Etelä-Pohjanmaan alueelta vastauksia karhuttiin aktiivisesti. Pirkanmaalta oli kolmanneksi eniten vastaajia (11 %). Kaikkiaan vastaajia oli 18 maakunnasta.

TAULUKKO 1. Vastaajien yritystoiminnan sijoittuminen maakunnittain.

Yritystoiminnan sijaintimaakunta	lkm	%
<b>Etelä-Pohjanmaa</b>	<b>41</b>	<b>21</b>
<b>Uusimaa</b>	<b>40</b>	<b>21</b>
<b>Pirkanmaa</b>	<b>22</b>	<b>11</b>
Satakunta	15	8
Varsinais-Suomi	13	7
Pohjois-Savo	12	6
Pohjois-Karjala	9	5
Päijät-Häme	8	4
Keski-Suomi	7	4
Pohjois-Pohjanmaa	7	4
Kymenlaakso	5	3
Etelä-Karjala	3	2
Etelä-Savo	3	2
Kainuu	3	2
Kanta-Häme	3	2
Pohjanmaa	2	1
Keski-Pohjanmaa	1	1
Lappi	1	1
<b>Yhteensä</b>	<b>195</b>	<b>100</b>

Yritystoiminnasta luopuminen on tapahtunut 55%:lla tekemällä omistajanvaihdos ja 45%:lla lopettamalla yritys. Se seikka, oliko itse perustanut aikoinaan yrityksen, vaikutti tilastollisesti suuntaa antavasti ( $p=0,085$ ) siihen, oliko yrittäjä luopunut yrityksestä lopettamalla tai omistajanvaihdoksen kautta. Yrityksen itse perustaneista 52 % oli luopunut omistajanvaihdoksen kautta, kun vastaavasti heistä, jotka eivät olleet itse perustaneet yritystä, 68 % oli luopunut yrityksestä omistajanvaihdoksen kautta.

Yrityksen lopettaneista 23 % ( $n=20$ ) oli yrittänyt myydä yrityksen ennen lopettamista. Vastausten perusteella yritystä yritetään myydä useammin, mikäli siinä on työntekijöitä. 73 prosenttia ainoastaan yrittäjän itsensä työllistävistä yrityksistä ei ole yritetty myydä ennen lopettamista.

Yhden henkilön yritykset voivat perustua yrittäjän omaan osaamiseen niin vahvasti, että yrittäjän poistuessa myytävää ei käytännössä jää, ehkä joitakin laitteita lukuun ottamatta. Toisaalta voi kysyä, olisiko jollekin näistä yrityksistä löytynytkin ostaja, jos yrityksen myyntihalukkuus olisi ilmaistu. Lisäksi yhdenkin hengen yrityksissä voi olla ostajaehdokkaan mielestä arvokkaita resursseja, kuten esimerkiksi vakiintuneet asiakassuhteet, hyvät yhteydet tavarantoimittajiin ja käytännön kokemuksen pohjalta kehitetyt toimintatavat.

Kerätyn aineiston osalta vaikuttaa siltä, että naiset tekevät miehiä useammin sukupolvenvaihdoksia ja miehet puolestaan naisia useammin osakekauppoja. Näiden vastausten osalta otos jäi kuitenkin sen verran pieneksi, että tulokset eivät ole tilastollisesti luotettavia.

Vastausjoukon omistajanvaihdoksista tai yritysten lopettamisista 60 % on tapahtunut vuosien 2011–2015 aikana ja 27 % vuosien 2006 ja 2010 välillä (taulukko 2).

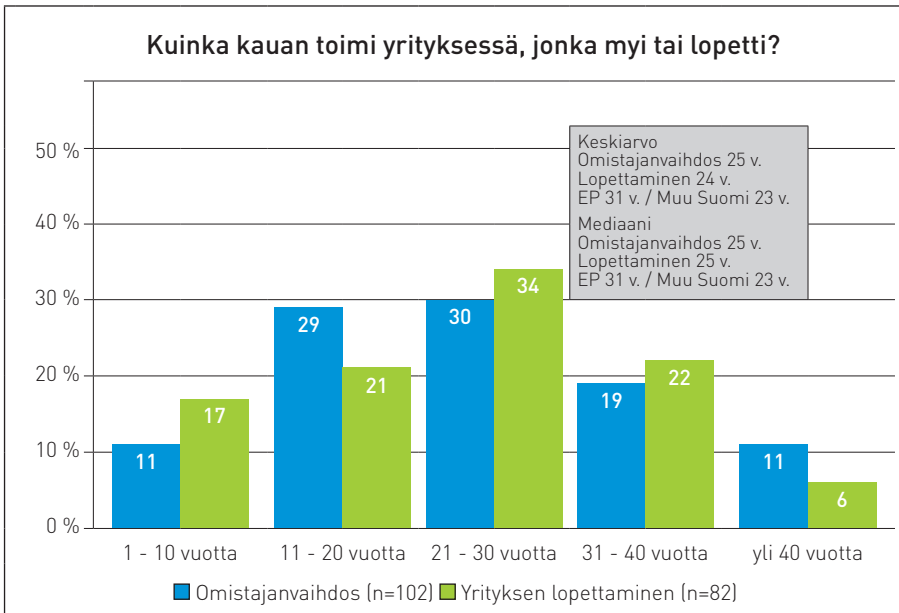
TAULUKKO 2. Omistajanvaihdoksen tai yrityksen lopettamisen ajankohta.

Omistajanvaihdoksen tai lopettamisen ajankohta	lkm	%
Ennen vuotta 2000	3	2
v. 2000 - 2005	16	9
v. 2006 - 2010	48	27
v. 2011	16	9
v. 2012	28	16
v. 2013	20	11
v. 2014 tai sen jälkeen	43	24
Edelleen toiminnassa mukana	4	2

Yrityksistä suurin osa on toiminut (tai toimii edelleen) palvelualalla (44 %). Seuraavina tulivat kauppa (20 %), rakentaminen (14 %), teollisuus, tuotannollinen toiminta (13 %), kuljetus (5 %), maa- ja metsätalous (1 %) ja muu toimiala (3%). Maa- ja metsätalouden yritykset eivät yleensä ole Suomen Yrittäjien jäseniä, joten niiden pieni osuus selittyi osin tätä kautta.

Yrittäjistä kolmannes oli työskennellyt omistajanvaihdoksen läpi käyneessä tai lopetetussa yrityksessä 21–30 vuotta (kuvio 4). Neljännes oli työskennellyt 11–20 vuotta ja viidennes 31–40 vuotta. Kun tarkastellaan sitä, kauanko vastaajat ovat toimineet yrittäjänä yhteensä, keskiarvo nousee 24 vuodesta 27 vuoteen. Suurin osa vastaajista on toiminut yrittäjänä yhteensä 21–30 vuotta (36 %), 31–40 vuotta 26 %, 11–20 vuotta 15 %, yli 40 vuotta 12 % ja 1–10 vuotta 11 % vastanneista. Eteläpohjalaisilla yrittäjillä oli selvästi enemmän kokemusta yrityksestään (ka 31 v) kuin muun Suomen vastaajilla (ka 23 v).

Yrittäjistä 81 % oli ollut aikanaan perustamassa samaa yritystä, josta nyt luopui. Valtaosa (76 %) on perustanut yrityksensä yksin. Vain neljäsosa on perustanut yrityksen yhdessä tiimin kanssa. Mielenkiintoinen yksityiskohta on, että 20 työntekijän tai sitä suuremmista yrityksistä 56 % yrittäjistä oli itse perustanut sen, kun taas sitä pienemmistä 80–91 % oli itse perustanut yrityksen ( $p=0,007$ ).

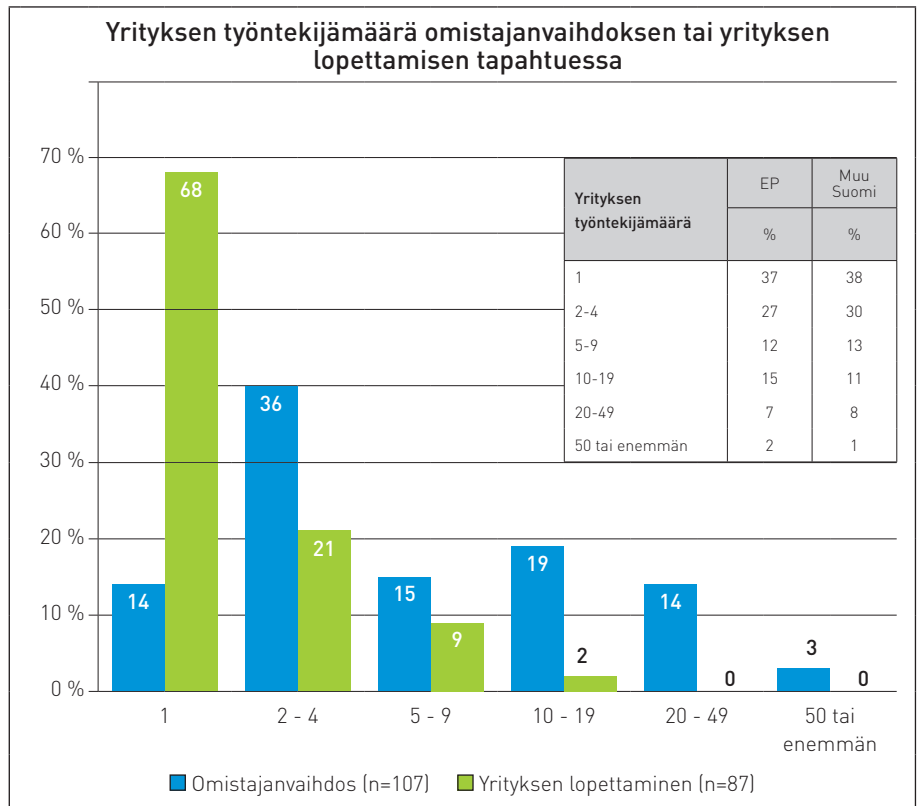


KUVIO 4. Lopetetussa tai omistajanvaihdoksen tehneessä yrityksessä yrittäjänä toimimisen aika.

Tarkasteltaessa lopetetujen ja omistajanvaihdoksen tehneiden yritysten liikevaihtoja ja henkilöstömääriä havaitaan, että yrityksen koko on vaikuttanut tilastollisesti erittäin



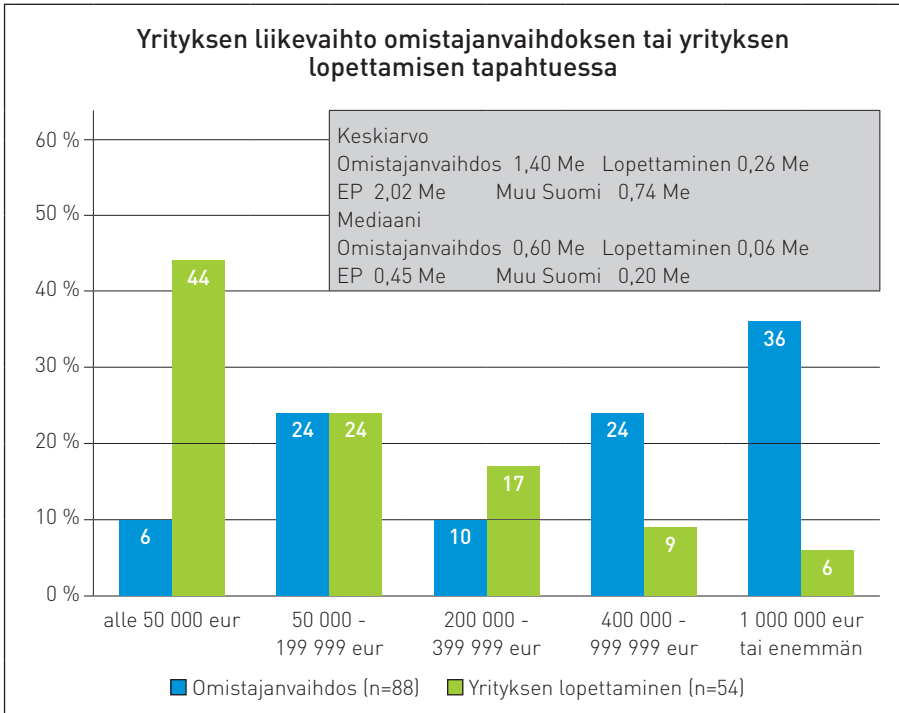
merkitsevästi siihen, onko yritys lopetettu tai onko siellä tapahtunut omistajanvaihdos ( $p=0,001$ ). Pienet, yhden henkilön työllistävät yritykset lopetetaan huomattavasti muita useammin (kuvio 5). Toisaalta on syytä huomata, että myös yhden hengen yritykset (14 %) ovat vaihtaneet omistajaa. Vastaavasti kaikki 20 henkeä tai enemmän työllistävät yritykset ovat vaihtaneet omistajaa lopettamisen sijaan. Lisäksi lopettaneista yrityksistä vain 2 % on työllistänyt 10 henkeä tai enemmän. Toisin sanoen lopettaneista yrityksistä 98 % on mikroyrityksiä. Henkilöstömäärää kysyttäessä yrittäjä itse on sisällytetty henkilöstön määrään, joten yhden henkilön yritykset ovat käytännössä työllistäneet vain yrittäjän itsensä. Eteläpohjalaiset yritykset eivät työntekijämäärän suhteen juurikaan erotu muun Suomen yrityksistä.



KUVIO 5. Yritysten työntekijämäärät omistajanvaihdoksen tai yrityksen lopettamisen ajankohtana.

Alla olevasta kuviosta nähdään, että lopetetuissa yrityksissä on selkeästi pienemmät liikevaihdot kuin omistajanvaihdoksen tehneissä yrityksissä ( $p=0,000$ ), ero on tilastollisesti erittäin merkitsevä. Liikevaihdon mediaani omistajanvaihdoksen tehneillä yrityksillä oli 600 000 euroa (ka 1,4 M€), kun lopetetuilla se oli 60 000 euroa (ka 0,2 M€). Tämä tukee aikaisempia tutkimustuloksia, että pienemmillä yrityksillä on suurempi todennäköisyys lopettaa yritystoiminta yrittäjän tullessa eläkeikään (Varamäki ym.

2012). Vaikka eteläpohjalaiset yritykset eivät juurikaan työntekijämäärän suhteen eronneet muun Suomen yrityksistä, ovat ne liikevaihdoltaan selvästi suurempia (med 0,45 M€ vs. 0,2 M€).



KUVIO 6. Yrityksen liikevaihto omistajanvaihdoksen tai yrityksen lopettamisen ajankohtana.

Tarkasteltaessa sukupuolen vaikutusta yrityksen henkilöstömäärään havaitaan, että miehillä on useammin suurempia yrityksiä. Ero on tilastollisesti melkein merkitsevä ( $p=0,020$ ). Liikevaihtoa tarkasteltaessa havaitaan sama ilmiö, joskaan testin edellytykset eivät ole voimassa.

## 2.2 Mielekkääksi koetut asiat yrittäjäuran aikana

Yrityksestään luopuneilta kysyttiin, kuinka mielekkäiksi he kokivat eri asiat yrittäjänä toimiessaan. Vastaukset pyydettiin asteikolla 1–5, jossa 1=ei lainkaan mielekäästä ja 5=erittäin mielekäästä. Kaikkiaan itsensä toteuttaminen on ollut yrittäjien päällimmäinen mielekkyyttä tuottanut asia. Hyvin tai erittäin mielekkäiksi asioiksi yrityksestään luopuneet kokivat kiinnostuksen tekemiseen ja alaan (kaikkien vastaajien ka 4,6), omien ajatusten ja näkemyksien toteuttamisen (kaikkien ka 4,4) ja toimeentulon hankkimisen (kaikkien ka 4,2).

Omistajanvaihdoksen tehneet (ka 4,0) kokivat uuden kehittämisen mielekkäämmäksi kuin yrityksensä lopettaneet (ka 3,7) (kuvio 7). Ero on myös tilastollisesti merkitsevä ( $p=0,01$ ). Sosiaalisten suhteiden ja voiton tavoittelun suhteen erot luopumisen tavan välillä olivat hyvin pieniä. Toisten työllistämisen olivat kokeneet omistajanvaihdoksen tehneet (ka 3,4) huomattavasti mielekkäämmäksi kuin lopettaneet (ka 2,4). Tätä tulosta selittää se, että lopetetut yritykset olivat useammin pieniä, vain yrittäjän itsensä työllistäneitä.

Eteläpohjalaiset vastaajat erosivat muun Suomen vastaajista tilastollisesti melkein merkitsevästi kahdessa kohdassa: sosiaaliset suhteen ja voiton tavoittelu, joita molempia eteläpohjalaiset pitivät mielekkäämpinä yrittäjäuransa aikana kuin muun Suomen yrittäjät. Muilta osin eteläpohjalaisten vastaukset olivat hyvin samansuuntaisia kuin muidenkin.

---

Mielekkäimmiksi koetut asiat toimissa yrittäjänä		1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=ei lainkaan mielekästä 5=erittäin mielekästä		Keskiarvot asteikolla 1 - 5
		%	%	%	%	%			
Kiinnostus tekemiseen / alaan	Ov.	1	1	4	26	68	4,6	EP	4,6
	Lopett.	5	0	2	25	68	4,5	Muu Suomi	4,6
Omien ajatusten ja näkemysten toteuttaminen	Ov.	1	1	6	37	56	4,5	EP	4,3
	Lopett.	7	0	6	29	58	4,3	Muu Suomi	4,4
Toimeentulon hankkiminen	Ov.	1	4	18	31	46	4,2	EP	4,5
	Lopett.	1	6	10	24	59	4,3	Muu Suomi	4,2
Uuden kehittäminen	Ov.	1	4	20	44	32	4,0	EP	3,8
	Lopett.	12	12	7	35	34	3,7	Muu Suomi	3,9
Sosiaaliset suhteet	Ov.	0	10	36	43	11	3,6	EP *	3,8
	Lopett.	6	11	31	31	22	3,5	Muu Suomi	3,5
Voiton tavoittelevminen	Ov.	4	10	28	40	17	3,6	EP *	3,8
	Lopett.	5	21	28	23	23	3,4	Muu Suomi	3,4
Toisten työllistäminen	Ov.	4	15	33	35	13	3,4	EP	3,1
	Lopett.	34	20	24	15	7	2,4	Muu Suomi	2,9
Ov n ≈ 102 Lopett. n ≈ 76	*** p < 0,001, ** p < 0,01, * p < 0,05							EP n ≈ 39 Muu Suomi n ≈ 138	

KUVIO 7. Yrittäjänä toimissa mielekkäimmiksi koetut asiat.

Kun yritystoiminnassa mielekkäiksi koettuja asioita tarkastellaan sukupuolijaon perusteella, voidaan havaita, että sukupuoli selittää eroja enemmän kuin luopumisen tapa. Toisten työllistämistä lukuun ottamatta naisilla oli korkeammat arvot kaikissa kohdissa. Näyttäisi siltä, että naisilla on korkeammat motiivit yrittäjänä toimimiseen ja naiset ovat kokeneet yrittäjätöns mielekkäämpänä kuin miehet. Tilastollisesti erittäin merkitsevä ero naisten ja miesten välillä oli kiinnostuksessa tekemiseen / alaan, omien ajatusten ja näkemyksien toteuttamisessa sekä sosiaalisissa suhteissa. Myös uuden kehittämisen osalta naisilla oli tilastollisesti melkein merkitsevä ero miehiin verrattuna eli naiset olivat kokeneet uuden kehittämisen mielekkäämpänä kuin miehet (kuvio 8).

Mielekkäimmiksi koetut asiat toimiessa yrittäjänä			Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=ei lainkaan mielekästä 5=erittäin mielekästä
Kiinnostus tekemiseen / alaan	Nainen	***	4,8
	Mies		4,4
Omien ajatusten ja näkemyksien toteuttaminen	Nainen	***	4,7
	Mies		4,2
Toimeentulon hankkiminen	Nainen		4,4
	Mies		4,2
Uuden kehittäminen	Nainen	*	4,2
	Mies		3,7
Sosiaaliset suhteet	Nainen	***	4,0
	Mies		3,3
Voiton tavoitteleminen	Nainen		3,6
	Mies		3,4
Toisten työllistäminen	Nainen		2,9
	Mies		3,0
Nainen n ≈ 54 Mies n ≈ 121		*** p < 0,001, ** p < 0,01, * p < 0,05	

KUVIO 8. Mielekkäimmiksi koetut asiat toimiessa yrittäjänä.

Myös yrityksen koko vaikutti siihen, kuinka mielekkääksi asiat yrittäjätöns aikana oli koettu. Toisten työllistämisen suhteen 5–9 henkilöä työllistävät yrittäjät olivat kokeneet tämän kaikkein mielekkäämmäksi ja kaikkein vähiten mielekkääksi toisten työllistäminen oli koettu alle 5 työntekijän yrityksissä (p=0,000). Vastaavasti voiton

tavoittelu ( $p=0,050$ ) ja uuden kehittäminen ( $p=0,037$ ) oli koettu sitä mielekkäämmäksi mitä suuremmasta yrityksestä on kyse. Tilastollisesti erot ovat melkein merkitseviä.

Vastaajien koulutustausta vaikutti myös yrittäjäuran aikana mielekkääksi koettuihin asioihin. Mitä korkeampi oli vastaajan koulutus, sitä vähemmän tärkeänä oli koettu toimeentulon hankkiminen ( $p=0,002$ ) tai toisten työllistäminen ( $p=0,003$ ). Itsensä toteuttamiseen liittyvät asiat kuten omien ajatusten ja näkemysten toteuttaminen ( $p=0,085$ ) sekä kiinnostus tekemiseen ja alaan ( $p=0,058$ ) olivat vastaavasti olleet tärkeimpiä ammatillisen tutkinnon suorittaneille.

## 2.3 Omistajanvaihdoksen tai lopettamisen syyt

Vastaajajoukoksi valittiin Suomen Yrittäjien seniorijäsenet, joka vaikutti vastaajajoukon ikärakenteeseen ja sitä kautta omistajanvaihdoksen tai lopettamisen taustalla oleviin syihin. Vastausvaihtoehtoiksi oli taustakirjallisuuden perusteella valikoitu tärkeimmiksi mainittuja syitä yritystoiminnasta luopumiseen. Eläkkeelle siirtyminen oli sekä omistajanvaihdoksen tehneiden että yritystoiminnan lopettaneiden ryhmissä tärkein syy yrityksestä luopumiseen (ka 4,1) (kuvio 9). Keskiarvot on laskettu vastauksista, jotka on annettu asteikolla 1–5, 1=ei lainkaan tärkeä syy, 5=erittäin tärkeä syy.

Etukäteen laadittu irtautumissuunnitelma on ollut 55 prosentille omistajanvaihdoksen tehneelle tärkeä tai erittäin tärkeä syy (ka 3,3). Yrityksensä lopettaneiden vastauksissa etukäteen laadittu irtautumissuunnitelma jakoi vastaajia. Se ei ollut lainkaan tärkeä 42 prosentille, kun taas 30 prosentille se oli erittäin tärkeä syy (ka 2,9). Omistajanvaihdoksen tehneiden osalta vastausten jakauma oli melko tasainen painottuen kuitenkin hienoisesti tärkeän puolelle (ka 3,3).

Tilastollisesti erittäin merkitsevä ero ( $p=0,000$ ) oli omistajanvaihdoksen tehneiden (ka 2,7) ja yrityksensä lopettaneiden (ka 1,1) välillä houkuttelevan ostotarjouksen tärkeydessä sekä muuttuneen markkinatilanteen vaikutuksessa (omistajanvaihdoksen tehneillä ka 1,8, lopettaneilla ka 2,8). Tämän tuloksen perusteella markkinatilanteen muutokset myötävaikuttavat enemmän yrityksen lopettamiseen kuin mitä omistajanvaihdosten tekemiseen. Lisäksi on varsin ymmärrettävää, että yrityksensä lopettaneet yrittäjät eivät ole saaneet houkuttelevaa ostotarjousta. Toisaalta markkinatilanteen muuttuminen tarkoittanee yrityksen lopettaneiden osalta yleensä negatiivista kehitystä. Yrityksen myynneissä on sen sijaan mahdollista, että myyjä ja ostaja molemmat tulkitsevat markkinatilanteen positiiviset näymät niin, että ne tarjoavat oikean ajankohdan yrityksen omistajanvaihdokselle. Perheeseen tai henkilökohtaiseen tilanteeseen liittyvät syyt tai siirtyminen toisen palvelukseen eivät

---

olleet erityisen tärkeitä syitä yrityksestä luopumisen taustalla. Terveydelliset syyt olivat naisille miehiä tärkeämmässä roolissa (tilastollisesti merkitsevä ero,  $p=0,008$ ).

Eteläpohjalaisille vastaajille eläkkeelle siirtyminen oli vielä tärkeämpi syy (ka 4,5) kuin muun Suomen vastaajille (ka 4,1). Ainoastaan kuitenkin muuttunut markkinatilanne erotti eteläpohjalaiset ja muut toisistaan tilastollisesti erittäin merkitsevästi (EP ka 1,6, muu Suomi ka 2,5;  $p=0,001$ ). Tuloksen perusteella muualla maassa markkinatilanteen muuttumiseen reagoidaan herkemmin kuin Etelä-Pohjanmaalla.

Vastaajien koulutustausta vaikutti tilastollisesti melkein merkitsevästi siihen, kuinka tärkeänä luopumisen motiivina muuttunutta markkinatilannetta pidettiin. Matalamman koulutustaustan omaavat pitivät sitä tärkeämpänä luopumisen syynä kuin korkeamman koulutustaustan omaavat ( $p=0,018$ ). Myös yrityksen koko oli yhteydessä lopettamisen tai omistajanvaihdoksen syihin. Houkutteleva ostotarjous ( $p=0,000$ ) tai etukäteen laadittu irtautumissuunnitelma ( $p=0,094$ ) olivat kokoluokassa 10–19 merkittävämpiä motiiveja kuin muissa kokoluokissa. Vastaavasti muuttunut markkinatilanne oli merkittävämpi syy kaikkein pienimmissä yrityksissä ( $p=0,023$ ).

---

Syy omistajanvaihdokseen tai yrityksen lopettamiseen			1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=ei lainkaan tärkeää syy 5=erittäin tärkeää syy		Keskiarvot asteikolla 1 - 5
			%	%	%	%	%			
Eläkkeelle siirtyminen	Ov.		12	2	8	18	60	4,1	EP	4,5
	Lopett.		14	1	8	13	63	4,1	Muu Suomi	4,0
Etukäteen laadittu irtautumissuunnitelma	Ov.		15	13	17	33	22	3,3	EP	2,9
	Lopett.		42	5	10	13	30	2,9	Muu Suomi	3,2
Houkutteleva ostoparjous	Ov.	***	31	17	13	27	12	2,7	EP	2,1
	Lopett.		96	0	2	0	2	1,1	Muu Suomi	2,1
Terveydelliset syyt	Ov.		58	9	11	11	10	2,1	EP	2,4
	Lopett.		45	9	11	16	20	2,6	Muu Suomi	2,2
Muuttunut markkinatilanne	Ov.	***	63	9	18	5	4	1,8	EP	1,6
	Lopett.		43	5	12	11	29	2,8	Muu Suomi	2,5
Perhesyyt / muut henkilökohtaiset syyt	Ov.		66	11	7	12	4	1,8	EP	1,9
	Lopett.		58	5	15	13	9	2,1	Muu Suomi	1,9
Siirtyminen toisen palvelukseen	Ov.		87	6	3	1	3	1,3	EP	1,2
	Lopett.		88	0	2	4	6	1,4	Muu Suomi	1,4
Ov n ≈ 81 Lopett. n ≈ 59	*** p < 0,001, ** p < 0,01, * p < 0,05								EP n ≈ 34 Muu Suomi n ≈ 105	

KUVIO 9. Omistajanvaihdosten ja yritysten lopettamisten taustalla olevien syiden tärkeys.



## 2.4 Myyjän rooli omistajanvaihdoksen aikana

Kyselyllä pyrittiin selvittämään myös sitä, millainen rooli luopuvalla yrittäjällä on ollut yrityksessä ja sen toiminnassa omistajanvaihdoksen aikana. Tämän osion kysymyksiin vastasivat vain ne yrittäjät, joiden yrityksessä on tehty omistajanvaihdos. Omistajanvaihdoksen tehneitä oli 108 kpl, eli 55 % kaikista vastaajista.

Yrityksen ostaja oli useimmiten ollut yrityksen ulkopuolinen (42 %) henkilö tai taho. Seuraavaksi yleisintä oli löytää ostaja perhepiiristä tai suvusta (27 %). Kilpailija oli ostajana 11 %:ssa, työntekijä 10 %:ssa ja yrityksen muut omistajat 5 %:ssa omistajanvaihdoksissa. Muissa tapauksissa kyseessä saattoi olla esimerkiksi entinen työntekijä, vuokratuoliryrittäjä tai toiminta jatkui osittain edelleen. Kun aineistosta lasketaan yhteen kaikki luokat, jossa yrityksen ostaja on joku lähimpiiristä (perhepiiri, suku, muut omistajat, työntekijä, yrityksen ulkopuoliset mutta tutut ja tutut kilpailijat) saadaan lopputulokseksi, että 77 % yritysten ostajista on jollakin lailla yrittäjälle ennestään tuttu henkilö tai taho. Toisin sanoen, valtaosa yrityksistä löytää ostajan tuttavapiiristä tai muista sidosryhmistä, kuten aikaisemmatkin tutkimukset ovat osoittaneet (esim. Varamäki ym. 2013). Myös ostajatahojen jakauman suhteen tulos vastaa aikaisemman tutkimuksen tuloksia, joiden mukaan ikääntyvistä yrittäjistä ulkopuolisille yrityksensä aikoo myydä 38 %, sukupolvenvaihdosta suunnittelee 20 % ja muut omistajat todennäköisesti jatkavat 10 % tapauksia (Varamäki ym. 2012). Lukuja vertailtaessa on huomattava, että kysymysvaihtoehdot eivät ole täsmälleen samat. Mikäli tässä nyt toteutetussa tutkimuksessa ulkopuolisen henkilön tai tahon ja kilpailijan osuus lasketaan yhteen, kasvaa tämä osuus jo peräti 53 %:iin. Vastaavasti työntekijöiden ja muiden omistajien osuus ostajista on yhteensä 15 %.

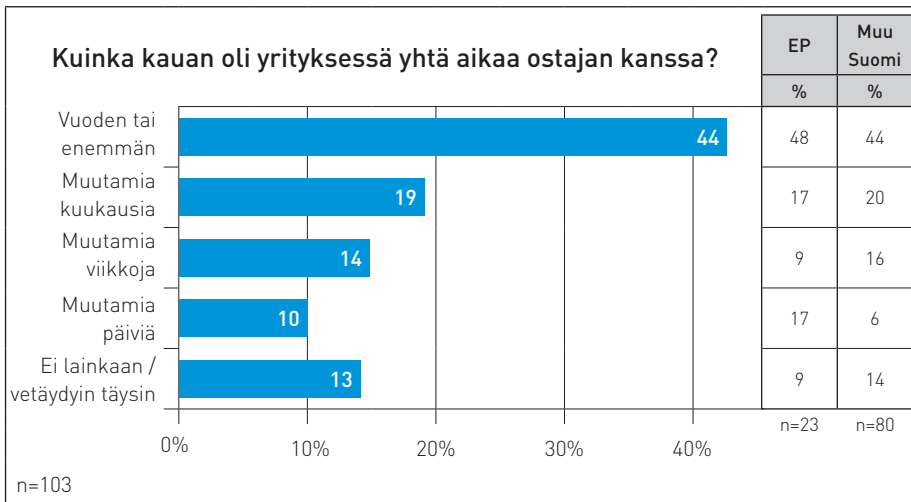
Omistajanvaihdoksen yleisin toteutustapa kyselyyn vastaajien keskuudessa oli ollut osakekauppa (39 %) liiketoimintakaupan (38 %) ollessa lähes yhtä yleistä. Sukupolvenvaihdoksia oli 18 % omistajanvaihdostapauksista. Esimerkiksi vastaajista, jotka edellä olivat vastanneet, että jatkaja oli perhepiiristä tai suvusta 9 vastaajaa oli vastannut, että toteutustapa oli joko osake- tai liiketoimintakauppa. Neuvotteluprosessin kesto oli vaihdellut melkoisesti. Noin neljänneksellä (26 %) neuvottelut olivat kestäneet yli vuoden ja toisella neljänneksellä (25 %) 7–12 kk. Tyypillisimmin neuvottelujen kesto oli 1–6 kk (38 %). Alle kuukauden omistajanvaihdoksen neuvotteluprosessi oli kestänyt 12 prosentilla vastaajista.

Valtaosa (80 %) vastaajista oli sopinut etukäteen siitä, kuinka kauan myyjä on omistajanvaihdoksen jälkeen mukana yrityksen toiminnassa. Vastaavasti 59 % oli sopinut, millainen rooli hänelle tulee vaihdoksen eli luopumisen jälkeen. Vajaalle kolmannekselle (29 %) ei tullut omistajanvaihdoksen jälkeen mitään roolia, kun taas 13 % ilmoitti, että roolista ei etukäteen sovittu, mutta sellainen kuitenkin vaihdoksen jälkeen muodostui. Eteläpohjalaisista vastaajista 54 % oli sopinut roolista etukäteen,

38 %:lle ei ollut tullut mitään roolia vaihdoksen jälkeen ja 2 %:lle roolista ei oltu sovittu, mutta sellainen muodostui jälkikäteen. Erot eivät olleet tilastollisesti merkitseviä muun Suomen vastaajiin.

Kuviosta 10 nähdään, että tyypillisimmin (44 %) yrityksessä on työskennelty yhtä aikaa yli vuosi. Vajaa viidesosa (19 %) on työskennellyt yhtä aikaa muutamia kuukausia, 14 % muutamia viikkoja ja 10 % muutamia päiviä. 13 % vastaajista ei työskennellyt lainkaan yhtä aikaa. Joissakin vastauksissa oli tarkennettu, että jatkaja oli työntekijä, jolle vastuu oli siirretty jo ennen omistajanvaihdoksen tapahtumista.

Eteläpohjalaiset vastaajat eroavat muun Suomen vastaajista voimakkaammalla polarisoitumisella: eteläpohjalaisissa yrittäjissä oli toisaalta enemmän niitä, jotka olivat olleet vähintään vuoden yhtä aikaa myyjän kanssa yrityksessä mutta toisaalta myös enemmän niitä, jotka olivat vain muutamia päiviä yhdessä. Vastaavasti muun Suomen vastaajissa oli jonkin verran enemmän niitä (14 % vs. 9 %), jotka vetäytyivät kertaheitolla yrityksestä.



KUVIO 10. Ostajan ja myyjän yhtä aikaa yrityksessä työskentelyn aika.

Keskimäärin ostaja ja myyjä olivat työskennelleet yhdessä täyspäiväisesti 1,8 vuotta (minimi 0 ja maksimi 20 vuotta) ja osa-aikaisesti 1,9 vuotta (minimi 0 ja maksimi 12 vuotta). Vastaajista kahdeksan ilmoitti jatkavansa osa-aikaisena edelleen yrityksen toiminnassa ja yksi jatkaa täyspäiväisesti.

Reilu puolet (52 %) myyjistä ilmoitti yhtä aikaa työskentelyn ajoittuneen sekä ennen että jälkeen omistajanvaihdoksen. Omistajanvaihdoksen jälkeen 42 % myyjistä oli työskennellyt yrityksessä yhtä aikaa ostajan kanssa ja vain ennen omistajanvaihdosta 7 % myyjistä. Luonnollisesti tähän tulokseen vaikutti omistajanvaihdoksen toteutustapa

( $p=0,005$ ). Sukupolvenvaihdon tehneistä 94 % oli työskennellyt myyjän kanssa sekä ennen että jälkeen vaihdoksen, kun taas sekä osakekaupan että liiketoimintakaupan tehneistä 50 % oli työskennellyt vain omistajanvaihdoksen jälkeen ja 44 % sekä ennen että jälkeen vaihdoksen.

Yleisimmin yhdessä työskentely kohdistui asiakassuhteisiin (81 %), sitten tuotannollisiin ja toiminnallisiin prosesseihin (59 %), muihin sidosryhmäsuhteisiin (50 %) ja markkinointiin (45 %) (kuvio 11). Strategiset asiat, taloushallinto, hallitustyöskentely ja tuotekehitys olivat hieman harvemmin yhteisen työskentelyn aiheena. Kohdassa jokin muu, mikä mainittiin toimitusjohtaja, sparraaja, kommentaattori, perehdyttäminen kaupan toimintaan, käytännön avustaminen, kuljetukset, kaikki toimintaan liittyvä ja hiljaisen tiedon siirto.

Eteläpohjalaisten ja muun Suomen vastaajien välillä ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja tässä kysymyksessä, vaikka joitakin pieniä eroja oli. Tärkeysjärjestys oli kuitenkin eteläpohjalaisilla sama kuin muillakin vastaajilla. Muut vastaajat olivat työskennelleet enemmän asiakassuhteisiin liittyvissä asioissa mutta eteläpohjalaiset vastaavasti muiden sidosryhmäsuhteiden eteen.



KUVIO 11. Pääsääntöinen myyjän ja ostajan yhteisen työskentelyn kohde.

Neljä viidestä (78 %) vastaajasta (n=102) oli sitä mieltä, että omistajanvaihdos oli sujunut hyvin tai erittäin hyvin. Omistajanvaihdoksen sujumiselle annettujen arvioiden keskiarvo oli 4,2 (asteikolla 1–5, jossa 1=erittäin huonosti ja 5=erittäin hyvin). Huonosti tai erittäin huonosti sujuneita omistajanvaihdoksia ilmoitettiin 6 %. Selkeästi sovittu yhdessä työskentelyn aika ja luopuvan yrittäjän rooli helpottavat useimmiten vetovastuun sujuvaa vaihtamista. Edellä mainitut tulokset vahvistavat valtakunnallisen ostaja- ja jatkajatutkimuksen tulosta, että pääsääntöisesti pienten yritysten omistajanvaihdokset onnistuvat (Varamäki ym. 2013). Ostajista ja jatkajista 83 % piti omistajanvaihdostaan onnistuneena.

Tarkasteltaessa omistajanvaihdoksen sujuvuutta omistajanvaihdoksen toteutustavan mukaan tyytyväisimpiä olivat sukupolvenvaihdoksen tehneet (ka 4,67) ja sen jälkeen tulivat osakekaupan tehneet (ka 4,15) ja liiketoimintakaupan tehneet (ka 4,05) (p=0,040). Muilla omistajanvaihdoksiin liittyvillä taustoilla ei ollut yhteyttä vaihdoksen sujuvuuteen. Myöskään eteläpohjalaisten vastaajien ja muun Suomen vastaajien välillä ei ollut eroa tässä kysymyksessä.

## 2.5 Roolit yrityselämässä yrityksestä luopumisen jälkeen

Yli puolet (57 %) vastaajista oli toiminut jossain muussa roolissa yritysmaailmassa yrityksestä luopumisen jälkeen. Luopumisen tavalla oli yhteys aktiivisuuteen toimia muissa rooleissa. Omistajanvaihdoksen tehneet olivat olleet aktiivisempia, sillä 61 % omistajanvaihdoksen tehneistä ja 53 % yrityksen lopettaneista oli toiminut yritysmaailmassa luopumisen jälkeen jossain roolissa. Omistajanvaihdoksen tehneiden ja yrityksen lopettaneiden välillä on tilastollisesti merkitsevä ero (p=0,004) aktiivisuudessa toimia yritysmaailmassa vielä yrityksestä luopumisen jälkeen.

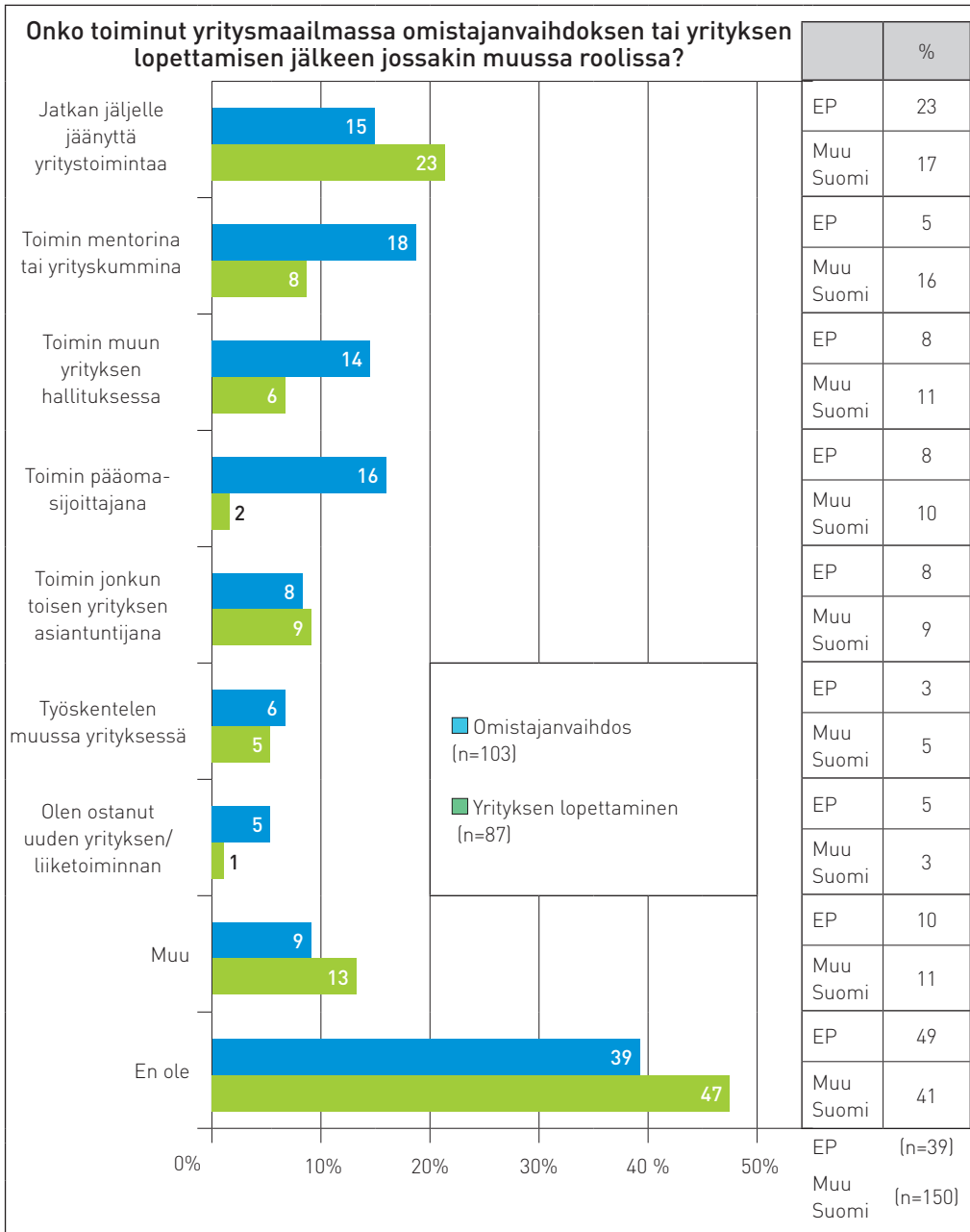
Kaikista vastaajista 18 % oli jatkanut jäljelle jäänyttä yritystoimintaa, mikä kertoo siitä, että yrittäjällä on voinut olla useampia yrityksiä, joista joku on lopetettu. 14 % oli toiminut mentorina tai yrityskummina, 10 % hallitusjäsenenä jossakin muussa yrityksessä, 9 % pääomasijoittajana ja 8 % jonkun toisen yrityksen muussa asiantuntijatehtävässä. 5 % työskenteli myös jossain yrityksessä ilman yrittäjästatusta ja 1 % oli ostanut tai perustanut uuden yrityksen. Peräti 15 % oli valinnut vaihtoehdon jokin muu rooli. Tähän kohtaan oli tullut seuraavanlaisia vastauksia: entisen yrityksen toimialan valtakunnallinen yhdistystoiminta, toiminta senioriyrittäjissä (3 kpl) tai muussa yhdistyksessä (2 kpl), jatkan työntekijänä / autan tarvittaessa (2kpl) yrityksessä, kiinteistön hoito, katselen onko minulle vielä tarvetta, myin vuokrasopimuksen, olen seniorijäsenenä, olen opastanut ketjun muiden myymälöiden aloittamisessa ja kouluttamisessa, pörssisijoittaminen, saman alan töissä toimiminen vapaaehtoistyönä / osuuskunnan kautta, toimin poliittisessa päätöksenteossa ja piensijoittajana toimiminen.

---

Vertaillaessa yrityksensä lopettaneita ja omistajanvaihdoksen kautta luopuneita voidaan todeta, että omistajanvaihdoksen tehneet ovat olleet aktiivisempia toimimaan erilaisissa asiantuntijatehtävissä ja yrityksensä lopettaneet jatkavat jotain muuta yritystoimintaa (kuvio 12). Yrityksen lopettaneista 23 % jatkaa jäljelle jäänyttä yritystoimintaa. Omistajanvaihdoksen tehneistä 18 % toimii mentorina tai yrityskummina, 16 % toimii pääomasijoittajana ja 14 % toimii muun yrityksen hallituksessa. Tuloksissa on tilastollisesti merkittävä ero ( $p=0,004$ ) omistajanvaihdoksen tehneiden ja yrityksen lopettaneiden välillä.

Vastaajien koulutustausta sekä yrityksen koko vaikuttivat siihen, oliko vastaaja toiminut jossain roolissa yritystoiminnasta luopumisen jälkeen. Korkeakoulututkinnon suorittaneista 73 % oli toiminut jossain roolissa (esim. 23 % mentorina), kun vastaavasti ammatillisen tutkinnon suorittaneista 58 % oli toiminut jossain roolissa ja 32 % ei mitään ammatillista tutkintoa suorittaneista ( $p=0,000$ ). Vastaavasti yhden henkilön yrityksissä työskennelleistä 52 % oli toiminut jossain roolissa, 48 % 2–4 työntekijän yrityksistä, 62 % 5–9 työntekijän yrityksistä, 76 % 10–19 työntekijän yrityksistä ja 78 % 20 tai sitä suuremmista yrityksistä oli ollut aktiivinen toimimaan myös yritystoiminnasta luopumisen jälkeen ( $p=0,000$ ). Esimerkiksi 20 työntekijää työllistävässä tai sitä suuremmassa yrityksissä työskennelleistä vastaajista oli 28 % toiminut pääomasijoittajana luopumisen jälkeen ja 33 % mentorina. Vastaavasti yhden hengen yrityksissä työskennelleistä vain 1 % oli toiminut pääomasijoittajana ja 8 % mentorina.

Eteläpohjalaisten vastaukset eivät juurikaan eronneet muun Suomen vastauksista. Eteläpohjalaiset olivat ahkerammin jatkaneet jäljelle jäänyttä yritystoimintaa, mutta vastaavasti muut vastaajat olivat olleet aktiivisempia toimimaan mentorina tai yrityskummina, hallituksessa ja pääomasijoittajana. Mentorina toimimisen osalta ero oli myös tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p=0,001$ ) ja asiantuntijana toimimisen osalta tilastollisesti merkitsevä ( $p=0,022$ ) eteläpohjalaisten ja muiden välillä.



KUVIO 12. Toiminta yritysmaailmassa omistajanvaihdoksen tai yrityksen lopettamisen jälkeen.

Vastaajilta tiedusteltiin, olisiko heillä kiinnostusta toimia tulevaisuudessa jossakin roolissa yritysmaailmassa. Asiantuntijana tai asiantuntijaryhmässä työskentely (31 %) ja mentorointi (30 %) kiinnosti lähes kolmannesta vastaajista. Myös hallitustyöskentely kiinnosti 23 % vastaajista. Pääomasijoittaminen kiinnosti 8 % ja uuden yrityksen tai liiketoiminnan ostaminen 4 % vastaajista. Kaikkiaan nämä tulokset rohkaisevat

---

kysymään yritystoimintaansa lopettavia vielä mukaan yritysmaailmassa toimimiseen. Myös pääomasijoittamisesta kiinnostuneet voisivat tarjota hyvän lisävoimavaran yritysten rahoittamiseen.

Jälleen omistajanvaihdoksen tehneet olivat kiinnostuneempia toimimaan erilaisissa asiantuntijaroleissa tulevaisuudessa (kuvio 13). Asteikolla 1–5, jossa 1=ei lainkaan kiinnostunut ja 5=erittäin tyytyväinen, asiantuntijana tai asiantuntijaryhmässä toimiminen kiinnosti omistajanvaihdoksen tehneiden keskuudessa keskiarvolla 2,8 ja yrityksensä lopettaneiden keskuudessa 2,5. Tilastollisesti merkitsevä ero oli kiinnostuksessa yrityskummiuteen tai mentorointiin (ka:t 2,8 vs. 2,2) ja pääomasijoittamiseen (ka:t 1,8 vs. 1,3) ja melkein merkitsevä ero kiinnostuksessa hallitustyöskentelyyn (ka:t 2,3 vs. 1,8). Vastaajien ikä vaikuttaa luonnollisesti siihen, että uuden yrityksen tai liiketoiminnan ostamista tai perustamista ei koettu niin kovin houkuttelevana vaihtoehtona tulevaisuudessa (ov ka 1,5; lopettaneet ka 1,3).

Sukupuolen mukaan tarkasteltaessa naisten ja miesten välillä on tilastollisesti erittäin merkittävä ero ( $p=0,000$ ) kiinnostuksessa hallitustyöskentelyyn. Miehet ovat siitä naisia kiinnostuneempia. Myös vastaajien koulutustausta vaikutti kiinnostuksiin kaikkien roolien suhteen. Tilastollisesti merkitsevät erot olivat asiantuntijaroolin ( $p=0,030$ ) ja mentoroinnin ( $p=0,011$ ) suhteen. Yrityksen koko vaikutti myös kiinnostukseen. Kokoluokaltaan 10–19 työntekijän yrityksissä työskennelleet olivat kaikkein kiinnostuneimpia toimimaan eri asiantuntijaroleissa, ja yhden henkilön yrityksissä työskennelleet passiivisimpia. Myös nämä erot olivat tilastollisesti erittäin merkitseviä tai merkitseviä jokaisen asiantuntija- tai pääomasijoittajan roolin osalta. Pääsääntöisesti eteläpohjalaiset vastaajat ovat jonkin verran vähemmän kiinnostuneita erilaisista asiantuntijatehtävistä tulevaisuudessa. Tilastollisesti merkitsevä ero on kiinnostuksessa mentorointiin tai yrityskummiuteen (EP ka 1,9 vs. muu Suomi ka 2,7) ja tilastollisesti melkein merkitsevä ero asiantuntijana toimimiseen (EP ka 2,2 vs. muu Suomi ka 2,8).

---

Kiinnostus toimia tulevaisuudessa jossakin roolissa yritysmaailmassa		1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=ei lainkaan tärkeä syy 5=erittäin tärkeä syy		Keskiarvot asteikolla 1 - 5	
		%	%	%	%	%				
Asiantuntijana/ asiantuntijaryhmässä	Ov.	26	12	29	20	12	2,8	EP	2,2	
	Lopett.	35	16	18	25	6	2,5	Muu Suomi	2,8	
Mentorina tai yrityskummina	Ov.	31	12	20	21	16	2,8	EP	1,9	
	Lopett.	43	18	18	17	4	2,2	Muu Suomi	2,7	
Muiden yritysten hallituksissa	Ov.	42	15	14	22	7	2,3	EP	1,9	
	Lopett.	65	11	8	11	5	1,8	Muu Suomi	2,1	
Pääomasijoittajana	Ov.	61	12	14	11	2	1,8	EP	1,5	
	Lopett.	81	9	9	1	0	1,3	Muu Suomi	1,6	
Uuden yrityksen / liike- toiminnan ostaminen	Ov.	74	9	12	4	1	1,5	EP	1,4	
	Lopett.	86	7	3	3	1	1,3	Muu Suomi	1,4	
Ov n ≈ 87 Lopett. n ≈ 74	*** p < 0,001, ** p < 0,01, * p < 0,05							EP n ≈ 39 Muu Suomi n ≈ 138		

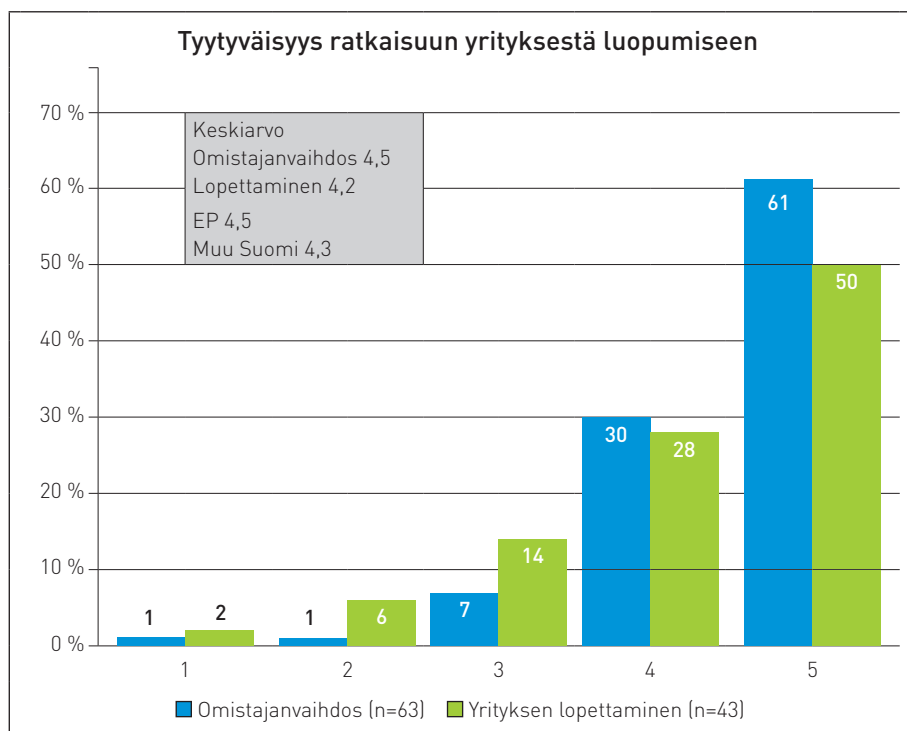
KUVIO 13. Kiinnostus toimia tulevaisuudessa jossakin roolissa yritysmaailmassa.



## 2.6 Tyytyväisyys yrityksestä luopumiseen

Kyselyssä haluttiin kartoittaa luopuneiden yrittäjien tyytyväisyyttä ratkaisuun yrityksestä luopumiseen. Kysymys on linjassa aikaisemmassa tutkimuksessa käytetyn määritelmän kanssa, jossa yritystoiminnasta luopumisen onnistumista ja epäonnistumista määrittä kyseessä olevan yrittäjän oma näkemys asiasta (Headd 2003, 52). Taustalla on näkemys, että yrittäjä voi arvioissaan ottaa huomioon myös yritystoimintaansa mahdollisesti liittyneet näkymättömät ja julkisesti sanomatta jääneet tavoitteet.

Vastaajista (n=189) yli puolet (56 %) oli erittäin tyytyväisiä ratkaisuun ja 29 % oli tyytyväisiä eli 85 % oli joko erittäin tyytyväisiä tai tyytyväisiä. Tulos poikkeaa osittain aikaisemman tutkimuksen tuloksesta, jonka mukaan vain kolmasosa yrityksensä lopettaneista piti yritystoimintaansa onnistuneena (Headd 2003, 56). Asteikolla 1–5, jossa 1=erittäin tyytymätön ja 5=erittäin tyytyväinen, omistajanvaihdoksen tehneiden arvioiden keskiarvo oli 4,5 ja yrityksensä lopettaneiden 4,2 (kuvio 14). Ero ryhmien välillä on tilastollisesti melkein merkitsevä (p=0,018). Vaikuttaa siis siltä, että omistajanvaihdoksen kautta yritystoiminnasta luopuneet ovat hieman tyytyväisempiä päätökseen luopua yritystoiminnasta kuin yrityksensä kokonaan lopettaneet. Yhdeksän kymmenestä (91 %) omistajanvaihdoksen kautta yrityksestään luopuneista yrittäjistä on tyytyväinen tai erittäin tyytyväinen ratkaisuunsa. Kokonaisuudessaan eteläpohjalaiset yrittäjät (ka 4,5) olivat hieman tyytyväisempiä luopumiseen kuin muun Suomen yrittäjät (ka 4,3). Ero ei kuitenkaan ollut tilastollisesti merkitsevä.



KUVIO 14. Tyytyväisyys ratkaisuun yrityksestä luopumiseen.

Omistajanvaihdoksella tai yrityksen lopettamisella ei ole ollut keskimäärin suuria vaikutuksia vastaajien henkilökohtaiseen taloudelliseen tilanteeseen. Kaikista vastaajista puolet ilmoitti, ettei taloudellisia vaikutuksia juurikaan ollut kumpaankaan suuntaan, 28 % ilmoitti, että heidän taloudellinen tilanteensa parani merkittävästi tai melko merkittävästi yrityksestä luopumisen jälkeen ja 22 %:lla taloudellinen tilanne heikkeni (kuvio 15). Omistajanvaihdoksen kautta yritystoiminnasta luopuneiden vastausten keskiarvo oli 3,2 ja lopettaneiden 2,9 asteikolla 1–5 (1=heikkeni merkittävästi, 5=parani merkittävästi). Noin puolet kummankin ryhmän vastaajista ilmoitti, että luopumisella ei ole käytännössä ollut taloudellista merkitystä, vastaavasti 3 % omistajanvaihdoksen tehneistä ja 14 % yrityksen lopettaneista ilmoitti taloudellisen tilanteensa heikentyneen merkittävästi. Ryhmien välillä oli myös tilastollisesti merkitsevä ero ( $p=0,014$ ). Yrityksen koko vaikutti positiivisesti taloudelliseen tilanteeseen luopumisen jälkeen. Mitä suurempi yritys oli taustalla, sitä positiivisemmaksi taloudellinen tilanne koettiin luopumisen jälkeen ( $p=0,002$ ). Eteläpohjalaisilla vastaajilla keskiarvo oli jonkin verran matalampi kuin muilla (ka 2,9 vs. 3,1), mutta ero ei ollut tilastollisesti merkitsevä.

Omistajanvaihdoksen tai yrityksen lopettamisen vaikutus henkilökohtaiseen taloudelliseen tilanteeseen	1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=heikkeni merkittävästi 5=parani merkittävästi		Keskiarvot asteikolla 1 - 5
	%	%	%	%	%			
Omistajanvaihdos (n=106)	3	15	48	24	10	3,2	EP (n=39)	2,9
Yrityksen lopettaminen (n=86)	14	12	52	16	6	2,9	Muu Suomi (n=152)	3,1
<b>Kaikki vastaajat (n=192)</b>	8	14	50	20	8	3,1		

KUVIO 15. Yrityksestä luopumisen vaikutus henkilökohtaiseen taloudelliseen tilanteeseen.

Tilastollisessa testauksessa havaittiin, että mikäli henkilö oli ilmoittanut etukäteen laaditun irtautumissuunnitelman tärkeäksi syyksi yrityksen omistajanvaihdoksen tai lopettamisen taustalle, oli sillä positiivinen vaikutus lopettamisen vaikutuksesta henkilökohtaiseen taloudelliseen tilanteeseen ( $p=0,020$ ). Toisin sanoen, mikäli etukäteen laadittu suunnitelma oli tärkeä syy omistajanvaihdokseen tai lopettamiseen, heillä henkilökohtaisen taloudellisen tilanteen paraneminen on merkittävämpää (ka 3,3) kuin muilla (2,8 vs. 2,8). Varallisuuden kertymiseen irtautumissuunnitelman tärkeydellä ei ollut erityistä vaikutusta.

Vastaajilta tiedusteltiin myös omistajanvaihdoksesta, myymisestä tai lopettamisesta kertyneen varallisuuden määrää asteikolla 1–5, jossa 1=varallisuutta ei kertynyt merkittävässä määrin ja 5=varallisuutta kertyi merkittävässä määrin. Valtaosalle vastaajista varallisuutta ei ollut kertynyt kovinkaan suuresti (ka 2,6) (kuvio 16).

Noin neljäsosa (24 %) ilmoitti, että luopumisen yhteydessä varallisuutta oli kertynyt merkittävässä tai melko merkittävässä määrin. Vastaavasti puolet (48 %) ilmoitti, ettei varallisuutta kertynyt merkittävässä määrin. Omistajanvaihdoksen tehneiden ja yrityksen lopettaneiden vastausten välillä oli tilastollisesti melkein merkitsevä ero ( $p=0,036$ ). Omistajanvaihdoksen tehneille omaisuutta oli kertynyt enemmän (ka 3,0) kuin yrityksen lopettaneille (ka 2,1). Tilastollisesti tarkasteltuna vahvempi yhteys ( $p=0,002$ ) oli varallisuuden ja sukupuolen välillä; miehille varallisuutta oli kertynyt naisia enemmän. Tämä korreloi sen kanssa, että miesten omistamat yritykset ovat suurempia kuin naisten. Selkein yhteys löytyikin yrityksen koon ja kertyneen varallisuuden välillä ( $p=0,000$ ). Mitä suurempi yritys, sitä enemmän varallisuutta oli kertynyt. Eteläpohjalaisille varallisuutta oli kertynyt oman arvion mukaan jonkin verran enemmän kuin muille (ka 2,9 vs. 2,5), vaikka edellä eteläpohjalaiset arvioivat taloutensa jonkin verran vähemmän parantuneen kuin muut yrityksestä luopumisen jälkeen.

Missä määrin yrityksen omistajanvaihdoksesta/ myymisestä/ lopettamisesta jäi tai kertyi varallisuutta?	1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=ei merkittävässä määrin, 5=merkittävässä määrin		Keskiarvot asteikolla 1 - 5
	%	%	%	%	%			
Omistajanvaihdos (n=107)	14	20	32	24	10	3,0	EP (n=38)	2,9
Yrityksen lopettaminen (n=84)	39	27	21	6	6	2,1	Muu Suomi (n=152)	2,5
<b>Kaikki vastaajat (n=191)</b>	25	23	27	16	8	2,6		

KUVIO 16. Yrityksestä luopumisen yhteydessä kertynyt varallisuus.

Yrityksestään luopuneita yrittäjiä pyydettiin arvioimaan sopeutumista omistajanvaihdoksen tai yrityksen myymisen jälkeiseen elämänvaiheeseen. Vastausten antama kuva on pääsääntöisesti hyvin positiivinen, sillä annettujen vastausten keskiarvo oli 4,0 asteikolla 1–5 (kuvio 17). Omistajanvaihdoksen tehneet (ka 4,2) olivat sopeutuneet tilanteeseen paremmin kuin yrityksen lopettaneet (ka 3,9). Ryhmien välillä oli tilastollisesti melkein merkitsevä ero ( $p=0,036$ ). Sukupuolten välinen tarkastelu osoittaa, että miehet (ka 4,1) ovat sopeutuneet hieman naisia (ka 3,9) paremmin. Ehkä silläkin on oma vaikutuksensa, että naiset kokevat yrittäjyyden myötä tulleet sosiaaliset suhteet tärkeämmiksi kuin miehet. Eteläpohjalaisten ja muiden välillä ei ollut eroa sopeutumisen suhteen.

Kuinka sopeutuminen omis-tajanvaihdoksen tai yrityksestä luopumisen jälkeiseen elämän-vaiheeseen on sujunut?	1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=heikkeni merkittävästi 5=parani merkittävästi		Keskiarvot asteikolla 1 - 5
	%	%	%	%	%			
Omistajanvaihdos (n=107)	0	7	18	27	49	4,2	EP (n=39)	4,1
Yrityksen lopettaminen (n=85)	5	8	19	33	35	3,9	Muu Suomi (n=152)	4,0
<b>Kaikki vastaajat (n=192)</b>	2	7	18	30	43	4,0		

KUVIO 17. Omistajanvaihdoksen tai yrityksestä luopumisen jälkeinen sopeutuminen luopumisen jälkeiseen elämänvaiheeseen.

Yritystoiminnasta luopuneilta kysyttiin eri vaihtoehtojen avulla sitä, millaiset asiat he tällä hetkellä kokevat tärkeiksi (kuvio 18). Tärkeysjärjestys kulki sekä omistajanvaihdoksen tehneillä että yrityksensä lopettaneilla hyvin käsi kädessä. Tärkeimmäksi tällä hetkellä koettiin perhe (ka 4,5), sen jälkeen omat harrastukset (ka:t 4,2 ja 4,1) sekä ystävät ja muut sosiaaliset suhteet (ka:t 4,1 ja 4,0). Omistajanvaihdoksen tehneille oman yrittäjäkokemuksen hyödyntäminen muiden yritysten hyväksi (ka 3,3) oli jonkin verran tärkeämpää kuin yrityksensä lopettaneille (ka 2,8). He olivat myös kiinnostuneempia yhteiskunnallisesta toiminnasta kuin yritystoiminnan lopettaneet. Eteläpohjalaiset vastaajat erosivat muissa tilastollisesti melkein merkitsevästi ainoastaan oman yrittäjäkokemuksen hyödyntämisessä. Muut pitivät tätä jonkin verran tärkeämpänä (ka 3,2) kuin eteläpohjalaiset (ka 2,8).

Tärkeys tällä hetkellä		1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=ei lainkaan tärkeä 5=erittäin tärkeä		Keskiarvot asteikolla 1 - 5	
		%	%	%	%	%				
Perhe	Ov.	0	3	6	33	58	4,5	EP	4,7	
	Lopett.	1	0	8	27	64	4,5	Muu Suomi	4,4	
Omat harrastukset	Ov.	0	4	12	47	37	4,2	EP	4,3	
	Lopett.	1	2	16	42	38	4,1	Muu Suomi	4,1	
Ystävät ja muut sosiaaliset suhteet	Ov.	0	5	19	36	40	4,1	EP	4,1	
	Lopett.	2	5	19	36	38	4,0	Muu Suomi	4,1	
Oman yrittäjäkokemuksen hyödyntäminen muiden yritysten hyväksi	Ov.	6	15	39	26	15	3,3	EP	2,8	
	Lopett.	15	24	32	20	9	2,8	Muu Suomi	3,2	
Aktiivinen yhteis-kunnallinen toiminta	Ov.	11	27	29	24	10	3,0	EP	2,7	
	Lopett.	19	30	26	16	10	2,7	Muu Suomi	2,9	
Ov n ≈ 104 Lopett. n ≈ 82	*** p < 0,001, ** p < 0,01, * p < 0,05							EP n ≈ 39 Muu Suomi n ≈ 146		

KUVIO 18. Tärkeäksi koetut asiat omistajanvaihdoksen tai luopumisen jälkeen.

Tutkimustuloksia sukupuolen mukaan tarkasteltuna voidaan havaita, että ystävät ja muut sosiaaliset suhteet ovat naisille (ka 4,5) miehiä (ka 3,9) tärkeämpiä, samoin kuin perhe on naisille tärkeämpi (naisten ka 4,7; miesten 4,4). Molemmissa tapauksissa ryhmien välillä on tilastollisesti erittäin merkitsevä ero ( $p=0,000$ ). Naiset kokevat miehiä useammin tärkeiksi aktiivisen yhteiskunnallisen toiminnan (naiset 3,2; miehet 2,7;  $p=0,008$ ) ja omat harrastukset (naiset 4,3; miehet 4,1;  $p=0,040$ ). Täytyy kuitenkin muistaa, että otoskoot eivät ole kovin suuria, mikä voi aiheuttaa sen, että otoksessa erot näyttävät suuremmilta kuin mitä ne näyttäytyisivät laajemmassa aineistossa.

---

## 3 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitetään yhteenveto tutkimuksen tavoitteista, menetelmistä ja tuloksista. Lisäksi luvussa nostetaan esiin tutkimuksen johtopäätöksiä ja jatkotutkimusehdotuksia.

### 3.1 Yhteenveto tutkimustuloksista

Tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää, millaisia rooleja yritystoiminnasta luopuvilla yrittäjillä (joko lopettamisen tai omistajanvaihdoksen kautta yrittäjäjuran päättäneillä) on oman yritystoiminnan jälkeen. Tarkentavat tutkimuskysymykset olivat:

- Mitä syitä on yrityksestä luopumisen taustalla?
- Millainen luopuvan yrittäjän rooli on ollut omistajanvaihdoksen aikana?
- Kuinka luopuva yrittäjä on kokenut yrityksestä irtautumisen?
- Millaisia mahdollisia uusia rooleja luopujilla on ollut omistajanvaihdoksen jälkeen?
- Ovato yritystoiminnasta luopuneet yrittäjät tulevaisuudessa kiinnostuneita toimimaan erilaisissa asiantuntijatehtävissä muiden yritysten ja yrittäjien hyödyksi?
- Eroavatko omistajanvaihdoksen kautta tai yrityksen lopettamisen myötä yritystoiminnasta luopuneet yrittäjät em. kysymyksissä toisistaan?

Tutkimusaineisto kerättiin internet-kyselynä helmi-maaliskuussa 2015. Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin Suomen yrittäjien senioriyrittäjät ja jäsenyydestä yrityksestä luopumisen takia eronneet. Tätä kautta tavoitettiin laaja joukko (n= 1 100) kautta Suomen. Nuorempia omistajanvaihdoksen kautta yrityksestä luopuvia on hankalampi löytää, koska he eivät kirjaudu mihinkään julkisesti saatavilla oleviin tietokantoihin. Kyselyyn tuli kaikkiaan 196 vastausta (vastausprosentti 18 %), joista omistajanvaihdoksen tehneitä oli 108 ja yrityksen lopettaneita 88 kappaletta. Vastaajien keski-ikä oli 67 vuotta.

Tutkimusaineiston rajoitteeksi voi lukea vastaajien ikäjakauman. Nuorempia yritystoiminnasta luopuneita ei tällä tutkimuksella tavoitettu. Koska heitä ei löydy mistään rekisteristä, on tällaisen tiedon löytäminen hyvin hankalaa. Tässä tutkimuksessa käytettiin apuna Suomen Yrittäjien senioriyrittäjien ja jäsenyydestä luopuneiden rekisteriä. Vaikka otos onkin laaja, on tiedostettava, että jäsenyys järjestössä on toiminut tutkimuksessa yhtenä vastaajajoukkoa rajaavana tekijänä. Osa vastanneista henkilöistä oli myynyt tai lopettanut yrityksensä jo useita vuosia ennen tutkimuksen tekemisen ajankohtaa. Mitä enemmän aikaa kuluu tapahtuman ja tutkimuksen välillä, sitä suuremmaksi muuttuu mahdollisuus vastausten epätarkkuudesta etenkin kysyttäessä lukuihin liittyviä asioita.

Seuraavassa esitetään tiivistetyt vastaukset tutkimuskysymyksiin.

*Mitä syitä on yrityksestä luopumisen taustalla?*

Tämän tutkimuksen tulos, jonka mukaan pienet, yhden henkilön työllistävät ja liikevaihdoltaan pienemmät yritykset lopetetaan huomattavasti muita yrityskokoja useammin, tukee Battistin ja Okamuron (2010) havaintoa siitä, että pienet yritykset myydään tai lopetetaan suurina useammin. Myös se, oliko itse perustanut aikoinaan yrityksen, vaikutti tilastollisesti suuntaa antavasti ( $p=0,085$ ) siihen, oliko yrittäjä luopunut yrityksestä lopettamalla tai omistajanvaihdoksen kautta. Yrityksen itse perustaneet olivat keskimääräistä useammin lopettaneet yrityksen, kun vastaavasti he, jotka itse eivät olleet perustaneet yritystä itse, keskimääräistä enemmän luopuivat yrityksestä omistajanvaihdoksen kautta.

Vastaajajoukon valikoituminen seniorijäseniin vaikutti selkeästi omistajanvaihdoksen tai yrityksen lopettamisen taustalla oleviin tekijöihin. Yleisin syy yrityksen omistajanvaihdoksen tekemiseen tai lopettamiseen oli eläkkeelle siirtyminen. Myös etukäteen laadittu irtautumissuunnitelma oli ollut suurimmalle osalle omistajanvaihdoksen tehneistä joko tärkeä tai erittäin tärkeä syy. Selkein ero omistajanvaihdoksen tehneiden ja yrityksen lopettaneiden välillä löytyi markkinatilanteen muutoksista. Muutokset vaikuttivat enemmän yrityksen lopettamispäätöksen tekemiseen kuin omistajanvaihdokseen.

Ollessaan aktiivisesti yritystoiminnassa vastaajat olivat kokeneet mielekkäimmiksi kiinnostuksen alaan ja tekemiseen, omien ajatusten ja näkemyksien toteuttamisen sekä toimeentulon hankkimisen. Omistajanvaihdoksen tehneet olivat kokeneet useimmat yrittäjyyteen liitettävät motivaation lähteet enemmän mielekkyyttä tuottaviksi kuin mitä yrityksen lopettaneet olivat kokeneet. Tilastollisesti merkitsevää eroa oli uuden kehittämisessä, jota omistajanvaihdoksen tehneet olivat kokeneet enemmän mielekkyyttä tuottavana. Tosin luopumisen tapaa vielä enemmän mielenkiinnon eroja tässä aineistossa selitti sukupuoli. Naisilla kiinnostus tekemiseen ja alaan, omien ajatuksien ja näkemyksien toteuttaminen sekä sosiaaliset suhteet olivat miehiä tärkeämmässä asemassa. Aineiston perusteella 5–9 henkilöä työllistävien yritysten yrittäjät kokevat toisten työllistämisen mielekkäimmäksi. Voiton tavoittelemisen ja uuden kehittämisen mielekkyys kasvaa yrityskoon mukana.

*Millainen luopuvan yrittäjän rooli on ollut omistajanvaihdoksen aikana?*

Tähän osioon vastanneet olivat luopuneet yrityksestään omistajanvaihdoksen myötä. Ostajana oli 42 %:ssa yrityksen ulkopuolinen taho, kilpailija oli ostajana 11 %:ssa, työntekijä 10 %:ssa ja yrityksen muut omistajat 5 %:ssa tapauksista. Perhepiiristä jatkaja oli 27 %:ssa tapauksista. Kaikkiaan kuitenkin 77 %:ssa ostava henkilö tai taho oli

---



---

yrittäjälle jotakin kautta ennestään tuttu, mikä vahvistaa aikaisempia tutkimustuloksia Suomesta (esim. Varamäki ym. 2013).

Yleisimpinä omistajanvaihdoksen tapoina olivat olleet osake- (39 %) ja liiketoiminta-kauppa (38 %). Sukupolvenvaihdosten osuus oli 18 %. Omistajanvaihdosta edeltävien neuvottelujen kesto oli tyypillisimmin alle puoli vuotta (38 %), mutta neljänneksellä neuvottelut olivat kestäneet yli vuodenkin. Neuvottelujen aikana suurin osa (80 %) oli sopinut, kuinka kauan myyjä on omistajanvaihdoksen jälkeen mukana toiminnassa.

Suurin osa vastaajista kertoi olleensa mukana toiminnassa vajaa kaksi vuotta yhtä aikaa ostajan kanssa. Yhtäaikainen työskentely ajoittui tyypillisimmin ennen ja jälkeen omistajanvaihdoksen. Toiseksi yleisintä oli työskennellä yhdessä vain omistajanvaihdoksen jälkeen. Tulokset antoivat viitteitä siitä, että miehet työskentelevät useammin yhdessä omistajanvaihdoksen jälkeen, kun taas naiset työskentelevät yhdessä useammin sekä ennen että jälkeen omistajanvaihdoksen. Tulokset ovat hyvin samansuuntaisia kuin Varamäen ym. (2013, 32–33) saamat tulokset, joiden mukaan ostaja ja myyjä työskentelivät yrityksessä tyypillisimmin vuoden tai enemmän. Varamäen ym. (2013) tutkimuksessa 26 % kertoi, ettei työskennellyt yhtä aikaa ostajan kanssa yrityksessä. Tässä aineistossa osuus oli pienempi, sillä vain 13 % oli vetäytynyt toiminnasta täysin saman tien.

Valtaosalle (72 %) vastaajista oli sovittu tai muuten muodostunut rooli omistajanvaihdoksen yhteydessä. Yleisimmin yhdessä työskenneltiin asiakassuhteisiin liittyvissä asioissa. Seuraavaksi yleisimmin työskenneltiin tuotannollisten ja toiminnallisten prosessien, sidosryhmäsuhteiden ja markkinoinnin parissa. Strategisten asioiden ja hallitustyöskentelyn suhteen työskenneltiin yhdessä harvemmin. Tämä voi olla usein hyväkin merkki siitä, että uudella yrittäjällä on omat näkemykset ja halu viedä yritystä eteenpäin hyväksi näkemällään tavalla ja uudistaa toimintaa.

Positiivista oli, että valtaosa vastaajista koki omistajanvaihdoksen sujuneen hyvin. Neljä viidestä (78 %) vastaajasta oli tätä mieltä. Vain 6 % oli kokenut omistajanvaihdoksen sujuneen huonosti. Tämäkin vahvistaa aikaisempia ostajien ja jatkajien tuloksia suomalaisten pienyritysten toteuttamista omistajanvaihdoksista, että ne pääsääntöisesti onnistuvat hyvin (Varamäki ym. 2013).

#### *Kuinka luopuva yrittäjä on kokenut yrityksestä irtautumisen?*

Omistajanvaihdoksen tehneet olivat pääsääntöisesti hyvin tai erittäin tyytyväisiä ratkaisuunsa luopua yritystoiminnasta. Yli puolet oli erittäin tyytyväisiä ja vajaa kolmanneskin tyytyväisiä. Huomionarvoista on, että omistajanvaihdoksen myötä yrityksestä luopuneet olivat jonkin verran tyytyväisempiä yrityksestä irtautumiseen

---

kuin yrityksensä lopettaneet. Vastaajat arvioivat myös sopeutuneensa uuteen elämänvaiheeseen positiivisesti. Jälleen omistajanvaihdoksen tehneet olivat sopeutuneet kuitenkin vielä paremmin kuin yrityksensä lopettaneilla. Myös miehet olivat sopeutuneet hieman naisia paremmin uuteen tilanteeseen. Ehkä yksi osaselitys tähän voi olla, kun naiset pitivät yrittäjäuran ajalta sosiaalisia suhteita mielekkäämpinä kuin miehet, ja jos nämä suhteet ovat osittain naisilla vähentyneet yrittäjäuran jälkeen. Toisaalta yksi osaselitys voi olla siinä, että miehet arvioivat omistajanvaihdoksesta tai yrityksen lopettamisesta kertyneen enemmän varallisuutta kuin mitä naiset arvioivat. Kaikista vastaajista kuitenkin vain hieman yli viidennes arvioi varallisuutta kertyneet merkittävässä tai melko merkittävässä määrin. Tämä on ymmärrettävää kun muistetaan, että suurin osa lopetetuista yrityksistä oli yrittäjän itsensä työllistäviä. Viidennes on täsmälleen saman verran kuin mitä valtakunnallisen omistajanvaihdosbarometrissa 55 vuotta täyttäneet arvioivat varallisuutta kertyvän omistajanvaihdoksen jälkeen (Varamäki ym. 2012). Tässä tutkimuksessa omistajanvaihdoksen tehneille varallisuutta oli luonnollisesti kertynyt enemmän kuin yrityksensä lopettaneille. Suurimmalla osalla uusi elämänvaihe ei ollut muuttanut henkilökohtaista taloudellista tilannetta. Noin viidenneksellä talous oli heikentynyt ja vajaalla kolmanneksella parantunut. Suuremmista yrityksistä luopuneet olivat pärjänneet taloudellisesti paremmin. Tärkeimmiksi asioiksi tällä hetkellä koettiin perhe, sen jälkeen omat harrastukset ja ystävät sekä muut sosiaaliset suhteet. Nämä asiat olivat naisille vielä tärkeämpiä kuin miehille.

#### *Millaisia mahdollisia uusia rooleja luopujilla on ollut omistajanvaihdoksen jälkeen?*

Peräti reilu puolet (57 %) vastaajista oli toiminut jossakin roolissa yritysmaailmassa omasta yrityksestä luopumisen jälkeen. Tämä vahvistaa ajatusta siitä, että yrittäjän elinkaaren ei tarvitse eikä kannata päättyä omistajanvaihdokseen tai yrityksen lopettamiseen. Omistajanvaihdokset tehneet olivat olleet aktiivisempia; 61 % omistajanvaihdoksen tehneistä ja 53 % yrityksensä lopettaneista oli toiminut yritysmaailmassa luopumisen jälkeen jossain roolissa. Hämmästyttävän moni, 18 %, oli jatkanut jäljelle jäänyttä yritystoimintaa, mikä kertoo ehkä siitä, että yrittäjällä on voinut olla useampia yrityksiä, joista joku on lopetettu. Asiantuntijarooleihin liittyen 14 % oli toiminut mentorina tai yrityskummina, 10 % muun yrityksen hallituksessa, 9 % pääomasijoittajana ja 8 % jonkun toisen yrityksen muussa asiantuntijatehtävässä. Huomionarvoista on, että nämä toteutuneet luvut ovat suunnilleen samaa luokkaa kuin esimerkiksi valtakunnallisessa omistajanvaihdosbarometrissa (Varamäki ym. 2012).

#### *Ovatko yritystoiminnasta luopuneet yrittäjät kiinnostuneita tulevaisuudessa toimimaan erilaisissa asiantuntijatehtävissä muiden yritysten ja yrittäjien hyödyksi?*

Edellä todettiin, että yritystoimineista luopuneista oli yli puolet (57 %) toiminut jonkinlaisessa roolissa yritysmaailmassa yrityksestä luopumisensa jälkeen. Toteutuneiden

---

tehtävien ja roolien lisäksi vastaajilta kysyttiin heidän kiinnostustaan toimia tulevaisuudessa erilaisissa asiantuntijatehtävissä, pääomasijoittajina tai uuden yrityksen tai liiketoiminnan ostajina. Eniten vastaajat olivat kiinnostuneita toimimaan asiantuntijana tai asiantuntijaryhmässä tai mentoreina / yrityskummeina. Noin kolmannes oli kiinnostunut tällaisista rooleista. Myös valtakunnallisessa omistajanvaihdosbarometrissa (Varamäen ym. 2012, 74) nämä kaksi roolit kiinnostivat vastaajia eniten. Hallitustyöskentely kiinnosti noin joka neljättä vastaajaa (23 %). Pääomasijoittamisesta oli kiinnostunut 8 % ja uuden yrityksen / liiketoiminnan ostamisesta 4 %. Omistajanvaihdoksen tehneet olivat kiinnostuneempia kaikista näistä rooleista. Tilastollisesti merkitsevä ero oli kiinnostuksessa mentorointiin, pääomasijoittamiseen sekä hallitustyöskentelyyn. Vaikka pääomasijoittaminen ei kiinnosta suuria massoja, muodostuu heistä valtakunnallisesti tarkasteltuna huomattavan suuri potentiaalinen sijoittajajoukko (ks. myös Varamäki 2012). Kiinnostuksesta kertoo myös se, että 196 vastaajasta 78 antoi oman nimensä välitettäväksi, että on kiinnostunut eri tehtävistä.

Varamäki ym. (2012, 77) havaitsivat, että miehet olivat naisia kiinnostuneempia muiden yritysten asiantuntijatehtävissä toimimiseen. Myös tämä tutkimus vahvisti tuota tulosta. Hallitustyöskentelyä tarkasteltaessa ero miesten ja naisten välillä oli tilastollisesti erittäin merkitsevä. Lisäksi miesten ilmaisema kiinnostus asiantuntijana toimimista, pääomasijoittamista ja mentorina tai yrityskummina toimimista kohtaan oli suurempaa kuin naisilla.

## 3.2 Johtopäätökset

Seuraavassa on nostettu tutkimustuloksiin pohjautuvat keskeiset johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset.

### **1. Pienyritysten omistajanvaihdokset pääsääntöisesti sujuvat hyvin - myös myyjät ovat tyytyväisiä vaihdoksiinsa**

Tutkimus vahvistaa jälleen pienten yritysten omistajanvaihdosten pääsääntöisesti onnistuvan. Tällä kerralla tyytyväisyyttä osoittavat myyjät. Aiemmin tämä oli saanut jo vahvistusta ostajien puolelta (Varamäki ym. 2013). Molemmissa tutkimuksissa noin neljä viidestä vaihdoksen tehneestä on ollut tyytyväisiä vaihdokseen. Tutkimus vahvistaa aiempia tuloksia myös siltä osin, että yritykset löytävät ostajan useammin yrityksen ulkopuolelta kuin suvusta tai perhepiiristä mutta että valtaosa ostajista on jotakin kautta yrittäjälle tuttu henkilö tai taho. Ostaja voi löytyä muista omistajista, työntekijöistä tai se voi olla vaikka tuttu kilpailija. Kauppaa tehtäessä neljä viidennestä sopi jo etukäteen, kuinka kauan myyjä on mukana yrityksen toiminnassa. Tämä on tärkeä asia vaihdoksen sujumisen kannalta. Kaupanteon jälkeiseen yhteiseen työskentelyyn

aikaan voi vaikuttaa se, kuinka hyvin ostaja tuntee yrityksen entuudestaan jo valmiiksi. Useimmin uusi ja vanha omistaja työskentelivät yhdessä asiakassuhteiden parissa, mutta myös tuotannolliset ja toiminnalliset prosessit, muut sidosryhmäsuhteet ja markkinointi olivat yhteisen työskentelyn osa-alueita. Samaan aikaan yrityksessä työskentely voi olla käytännössä myös sitä, että myyjä-yrittäjä toimii osa-aikaisena tai on apuna tarvittaessa.

## **2. Yritystoiminnasta luopujat sekä toimivat jo nyt ja haluavat tulevaisuudessakin toimia erilaisissa asiantuntijarooleissa**

Tutkimus vahvistaa aikaisempia tuloksia, että noin neljänneksellä yritystoiminnasta luopuvilla itsellään on mielenkiintoa toimia erilaisissa asiantuntijatehtävissä oman yritystoiminnan jälkeen. Tätä potentiaalia pitäisi ehdottomasti pystyä hyödyntämään. Luopujilla voi olla tarjottavana muille yrittäjille arvokasta osaamista, kokemusta, yhteyksiä ja näkemyksiä. Kohtaanto-ongelmaa on pidetty suurimpana haasteena eli miten saada kohtaamaan senioriyrittäjät, jotka ovat halukkaita jakamaan asiantuntemustaan tai sijoittamaan pääomaansa muihin yrityksiin sekä toisaalta innokkaat nuoremmat yrittäjät, jotka haluavat hyödyntää kokeneiden osaamista, näkemystä, verkostoja ja pääomia. Eri maakunnissa ja alueilla pitäisi synnyttää pilotteja senioriyrittäjien ja nuorempien yrittäjien kohtaamisen edistämiseksi. Alueilla voisi olla vuosittaisia tapahtumia, jossa olisi mukana toisaalta kokeneita yrittäjiä ja toisaalta osaamista ja pääomasijoittajia etsiviä kasvuhakuisia yrittäjiä. Tapahtumia suunniteltaessa on tosin syytä huomata, että yrittäjien jakamista yksistään iän perusteella edellä mainittuihin eri ryhmiin ei voida käyttää ainoana mittarina. Pääomasijoittamisesta kiinnostunut henkilö voi olla hyvin nuori ja kokeneemman yrittäjän osaamisesta ja näkemyksistä voi olla kiinnostunut jo eläkeiän saavuttanut ja vasta yritystoimintaa aloitteleva henkilö.

## **3. Yrittäjät tyytyväisiä eläkeläisiä - sopeutuminen sujunut pääsääntöisesti hyvin; etukäteissuunnitelma auttaa**

Tutkimus osoittaa, että yritystoiminnasta luopuneet ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä elämäänsä tällä hetkellä. Sopeutuminen on sujunut hyvin ja valtaosa vastaajista oli tyytyväisiä ratkaisuun yrityksestä luopumiseen. Tulisalo (2007, 100–102) havaitsi tutkimuksessaan, että jonkinlainen suunnitelma luopumisen jälkeiselle ajalle olisi hyvä olla olemassa, sillä vaihtoehtojen pohtiminen ennakkoon vaikuttaa tyytyväisyyteen. Motivaatiota suunnitelman ja etenkin yritystoiminnasta irtautumisen suunnittelemiseen voi lisätä tässä tutkimuksessa tehty havainto. Tulosten mukaan ne, joilla etukäteen laadittu irtautumissuunnitelma oli tärkeä syy omistajanvaihdokseen tai lopettamiseen, pärjäsivät paremmin taloudellisesti luopumisen jälkeen. Luopumisen suunnittelu ja vaihtoehtojen pohtiminen helpottavat itse luopumisen prosessia. Yritystoiminnasta luopuneet yrittäjät keskittyvät tällä hetkellä perheeseen, omiin

---

---

harrastuksiin sekä ystävien ja muiden sosiaalisten suhteiden hoitamiseen. Useat heistä ovat valmiita jakamaan omaa yrittäjäkokemustaan muiden hyväksi ja myös yhteiskunnalliseen toimintaan halutaan osallistua, etenkin yhdistysten kautta.

#### **4. Omistajanvaihdos tuo tyytyväisyyttä ja aktiivisuutta myyjille luopumisen jälkeen**

Omistajanvaihdoksen tehneet olivat kaikkiaan tyytyväisempiä elämäänsä vaihdoksen jälkeen ja heillä sopeutuminen oli sujunut vielä paremmin kuin yrityksensä lopettaneilla. Omistajanvaihdoksen tehneet ovat olleet myös aktiivisempia toimimaan erilaisissa asiantuntijatehtävissä yritystoiminnasta luopumisen jälkeen, ja he olivat myös tulevaisuudessa kiinnostuneempia tällaisista tehtävistä. Omistajanvaihdoksen tehneet olivat myös pääsääntöisesti kokeneet yrittäjyyteen yleensä liitettävät motivaatiotekijät suuremmiksi tai mielekkäämmiksi yrittäjäuransa aikana kuin yrityksensä lopettaneet. Vain toimeentulon hankkiminen oli ollut yrityksensä lopettaneille suurempi mielekkyyttä tuonut tekijä kuin omistajanvaihdoksen tehneille. Omistajanvaihdoksen tehneet yrittäjät näyttäisivät olevan motivoituneita, kiinnostuneita, aktiivisia ja tyytyväisiä.

#### **5. Omistajanvaihdos on yksi käyttökelpoinen tapa luopua yritystoiminnasta myös aivan pienimpien mikroyritysten yrittäjille**

Tutkimuksen mukaan suurin osa lopetetuista oli yrittäjän itsensä työllistäviä, eikä niitä edes yritetty myydä ennen lopettamista. Päätös olla edes yrittämättä myydä yritystä tai jotakin osaa siitä saattaa olla hyvinkin perusteltu, mutta toisaalta tutkimus osoittaa, että jopa yhden hengen yritykset vaihtavat omistajaa ja myös näihin omistajanvaihdoksiin ollaan tyytyväisiä. Kunnianhimoisena tavoitteena voisikin olla, että jokaisella yrittäjällä ja aivan erityisesti jokaisella 60 vuotta täyttäneellä yrittäjällä pitäisi olla kirjoitettuna oma luopumissuunnitelma. Suunnitelmaa voisi luonnollisesti päivittää aina tarvittaessa, mutta joka tapauksessa siinä tulisi olla alustavasti pohdittuna vaihtoehtona selvittää, löytyisikö yritykselle tai edes sen liiketoiminnan osalle ostaja. Pienimpienkin mikroyritysten, eli alle viiden työntekijän yritysten, kannattaa nostaa omistajanvaihdos yhdeksi exit-vaihtoehdoksi.

Omistajanvaihdostutkimuksen yhtenä sivutuotteena on havainto, että ikääntyvät yrittäjät kykenevät hyvinkin tarkkoihin havaintoihin etsiessään systemaattisesti potentiaalista yritysostajaa. Tästä on todisteena lukuisia tapauksia, jossa luopuja on ikään kuin tullut "valinneeksi" potentiaalisen ostajan, joka sitten sopivan hetken koittaessa muuttuukin oikeaksi ostajaksi. Luopumista suunnittelevalla yrittäjällä on luonnollisesti oma käsitys siitä, mitkä asiat ja toimintatavat ovat arvokkaita hänen yrityksessään. Omistajanvaihdoksen edellytyksenä on, että potentiaalinen ostaja saa tiedon ostokohteesta, pääsee tutustumaan siihen ja muodostaa oman näkemyksensä yrityksen arvosta ja sen muodostumisesta. Näin ei voi tapahtua, ellei yritystä edes

---

tarjota kenellekään ostettavaksi. Mikroyrittäjän on lisäksi syytä vielä huomata, että vaikka ostaja useimmiten löytyy läheltä, voi se löytyä myös kauempaa. Esimerkiksi Yrityspörssi tarjoaa matalan kynnyksen ja kustannustehokkaan mahdollisuuden selvittää ostajapotentiaalia valtakunnallisesti.

Tässä tutkimuksessa mukana olleiden yrittäjien osalta kaikissa vähintään 20 henkeä työllistävässä yrityksissä yrittäjät olivat luopuneet yritystoiminnasta omistajanvaihdoksen kautta. Omistajanvaihdosten toteutumiseen ja toteutumatta jäämiseen liittyvät ongelmat koskevat lähinnä mikroyrityksiä. Elinkeinoelämän dynamiikan kannalta hyväksyttäviä syitä lopettaa yritys ovat konkurssi, markkinoiden katoaminen ja yrittäjän nimenomainen tahto lopettaa yritys. Toisaalta kannattoman liiketoiminnan lopettamiseen olisi hyvä suhtautua varauksella. Kannattamattomuuden syinä voivat olla esimerkiksi yrittäjän yksityistalouden menojen liiallinen suuruus suhteessa liiketoiminnan tuottoon tai yrittäjän taitamaton resurssien käyttö. Näissä molemmissa tapauksissa liiketoiminnalla on kannattavuuden edellytykset olemassa jonkun toisen yrittäjän omistuksessa ja johdossa. Strateginen uudistuminen voi muuttaa kannattamattoman liiketoiminnan kannattavaksi.

### 3.3 Jatkotutkimusaiheita

Tästä tutkimuksesta kumpuaa muutama mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe. Ensinnäkin kiinnostavaa olisi tarkastella yritystoiminnasta luopuneiden syitä ja rooleja laajemmin myös muissa ikäluokissa. Tämän tutkimuksen kohdejoukko oli 1 100 Suomen Yrittäjien seniorijäsentä ja jäsenyydestä yrityksen lopettamisen takia eronnutta entistä jäsentä. Tutkimukseen saatiin pari sataa vastausta ja vastausprosentiksi muodostui kohtuullisen hyvänä pidettävä 18 %. Suomessa tehdään kuitenkin vuosittain useita tuhansia yrityskauppoja, ja yrityksiä on viime vuosina lopetettu yli 20 000 kappaletta. Yritystoiminnasta luopumisen syistä ja luopuneiden yrittäjien uusista rooleista saataisiin nykyistä tarkempaa tutkimustietoa, mikäli vastaavan tyyppinen kysely voitaisiin osoittaa koko kohderyhmälle. Nykyistä kattavampi otos voisi mahdollistaa myös eri tyyppisten luopumistapojen vertailua (yrityksen lopettaneet, konkurssit, sukupolvenvaihdoksen tehneet ja yrityksensä myyneet). Haasteena on tunnistaa ja löytää yritystoiminnasta luopuneet rekistereiden kautta. Yksi mahdollisuus voisi olla, että esimerkiksi Suomen Yrittäjät omassa kyselyssään tiedustelisivat jäsenyydestä luopuneiden tulevaisuuden suunnitelmia ja sitä, olisivatko he mahdollisesti käytettävissä hallitustyöskentelyyn, advisory boardin jäseneksi tai mentoriksi. Kyselyssä voitaisiin lisäksi selvittää halukkuutta toimia pääomasijoittajana.

Toiseksi olisi tarpeen tarkastella, mitä kautta senioriyrittäjät ovat löytäneet ne yritykset, joissa he työskentelevät asiantuntijoina tai pääomasijoittajina. Kohtaanto-ongelmaa

---

on pidetty suurimpana haasteena saattaa yhteen senioriyrittäjiä ja asiantuntemusta tai rahoitusta vaille olevia nuorempia yrittäjiä. Tähän voisi liittää toimintatutkimuksen, missä jollakin alueella tai alueilla pyrittäisiin aktivoimaan seniori-yrittäjien ja nuorempien yrittäjien kohtaamista.

---

## LÄHTEET

- Amborsini, V. & Bowman, C. 2001. Tacit knowledge: some suggestions for operationalization. *Journal of management studies* 33(6), 811–829.
- Battisti, M. & Okamuro, H. 2010. Selling, passing on or closing? Determinants of entrepreneurial intentions on exit modes. [Verkkoartikkeli.] Massey U. College of Business Research Paper Paper No. 27. [Viitattu 24.3.2015.] Saatavana: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1711336>
- Blackburn, R. & Kovalainen, A. 2008. Researching small firms and entrepreneurship: Past, present and future. *International journal of management reviews* 11 (2), 127–148.
- Boyd, J., Upton, N. & Wircenski, M. 1999. Mentoring in family firms: a reflective analysis of senior executives' perceptions. *Family business review* 12 (4), 299–308.
- DeTienne, D. & Chirico, F. 2013. Exit strategies in family firms: How socioemotional wealth drives the threshold of performance. *Entrepreneurship, theory and practice* 37 (6), 1297–1318.
- FiBAN. 2015. Business angels? [Verkkosivu]. [Viitattu 7.8.2015]. Saatavana: <http://fiban.org/about/business-angels>.
- Filppula, J. 2008. Yrityskummit kunnallisen elinkeinopolitiikan ja yritystoiminnan kehittäjinä sekä asiantuntija-arvioijina. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy. *Acta Universitatis Tamperensis* 1298. Väitöskirja.
- Forster-Holt, N. 2013. Entrepreneur as "end"repreneur: the intention to retire. *Small business institute journal* 9 (2), 29–42.
- Giarmarco, J. 2012. The three levels of family business succession planning. *Journal of financial service professionals* 66 (2), 59–69.
- Graebner, M.E., Eisenhardt, K.M. & Roundy P.T. 2010. Success and failure in technology acquisitions: Lessons for buyers and sellers. *Academy of management perspectives* 24 (3), 73–92.
- Hautala, T. 2006. Osaamisen ja johtajuuden siirto ravitsemisalan perheyriyten sukupolvenvaihdoksessa. Vaasa: Vaasan yliopisto. *Acta Wasaensia* 158. Väitöskirja.
-



- 
- Headd, B. 2003. Redefining business success: distinguishing between closure and failure. *Small business economics* 21 (1), 51–61.
- Horan, P.J. 2003. Establishing an advisory board for the family business. *Journal of financial service professionals* 57 (6), 61–65.
- Kokemus hyödyksi 2005. Yrityskummit 10 vuotta yrittäjien ja kuntien asialla. Helsinki: Yrityskummit.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 2011. The wise leader. How CEOs can learn practical wisdom to help them do what's right for their companies – and society. *Harvard business review* 89 (5), 58–67.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudelaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Srivastava, S. & Jomon, M.G. 2013. Mentoring & performance: implications for business organizations. *The Indian journal of industrial relations* 48 (4), 711–725.
- Srivastava, S. & Thakur, M.K. 2013. Mentoring and performance: testing a mediated model in supervisory and formal mentoring in business organisation. *International journal of business insights & transformation* 6 (2), 16–35.
- Stokes, D. & Blackburn, R. 2001. Opening up business closures: a study for business that close and owners' exit routes. Kingston Hill: Kingston University.
- Suomen pääomasijoitusyhdistys. 2015. Mitä pääomasijoittaminen on? [Verkkosivu]. [Viitattu 7.8.2015]. Saatavana: <http://www.fvca.fi/yritytajalle>
- Suomen Yrittäjät 2015. Suomen yrittäjien jäsentilastot 8/2015. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Suomen Yrittäjät. [Viitattu 7.8.2015]. Saatavana: [http://www.yrittajat.fi/File/00b3edc6-4914-49b7-bd33-208214078424/SY\\_tilastot2015.pdf](http://www.yrittajat.fi/File/00b3edc6-4914-49b7-bd33-208214078424/SY_tilastot2015.pdf)
- Tall, J. 2014. Yrityskauppa ja strateginen uudistuminen. Vaasa: Vaasan yliopisto. *Acta Wasaensia* 305. *Liiketaloustiede* 124. Johtaminen ja organisaatiot. Väitöskirja.
- Tulisalo, P. 2007. Omistajanvaihdos luopujan näkökulmasta. Teoksessa: Varamäki, E. (toim.) Omistajanvaihdosnäkömät ja yritysten jatkuvuuden edistäminen Etelä-Pohjanmaalla. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu, 97–106. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 28.
- Tunkkari-Eskelinen, M. 2005. Mentored to feel free. Exploring family business next
-

generation members' experiences of non-family mentoring. Jyväskylä: University of Jyväskylä. Jyväskylä studies in business and economics 44. University of Jyväskylä. Dissertation.

Varamäki, E., Heikkilä, T., Tall, J., Viljamaa, A. & Länsiluoto, A. 2013. Omistajanvaihdoksen toteutus ja onnistuminen ostajan ja jatkajan näkökulmasta. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 74. [Viitattu 1.7.2015]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-5863-60-4>

Varamäki, E., Tall, J., Sorama, K. & Katajavirta, M. 2012. Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2012. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Omistajanvaihdosten valtakunnallinen koordinointi, TEM. [Viitattu 1.7.2015]. Saatavana: <http://www.yrittajat.fi/File/32f3bd7f-f018-4c74-8295-3dbc1346da7a/OV-barometri2012.pdf>

Varamäki, E., Viljamaa, A., Tall, J., Heikkilä, T., Kettunen, S. & Matalamäki, M. 2014. Kesken jääneet yrityskaupat – myyjien ja ostajien näkökulma. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 100. [Viitattu 1.7.2015]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-5863-89-5>

Wennberg, K. & DeTienne, D. 2014. What do we really mean when we talk about 'exit'? A critical review of research on entrepreneurial exit. *International small business journal* 32 (1), 5–16.

Wennberg, K., Wiklund, J., DeTienne, D. & Cardon, M. 2010. Reconceptualising entrepreneurial exit: Divergent exit routes and their drivers. *Journal of business venturing* 25 (4), 361–375.

Wennberg, K. 2011. Entrepreneurial exit. [Verkkoartikkeli.] Social science research network. [Viitattu 24.3.2015.] Saatavana: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1825113](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1825113)

---

# LIITTEET

## Liite 1. Kyselylomake

### Taustatiedot

1. Vastaajan sukupuoli      nainen    mies
2. Mikä on syntymävuotenne? \_\_\_\_\_
3. Mikä seuraavista vaihtoehtoista vastaa parhaiten koulutustaustaanne?
  1. Kansa-, keski-, peruskoulu ja/tai lukio
  2. Ammatillinen koulutus
  3. Ammattikorkeakoulu, korkeakoulu tai yliopisto
4. Missä maakunnassa yritystoimintanne sijaitsi? \_\_\_\_\_

### Rooli ennen omistajanvaihdosta

5. Kun luovuitte yritystoiminnasta, oliko kyseessä
  1. Omistajanvaihdos (yrityksen myynti tai sukupolvenvaihdos) (siirrytään kysymykseen 7)?
  2. Yrityksen lopettaminen?
6. Yritittekö myydä yritystänne ennen lopettamista?
  1. Kyllä
  2. En
7. Milloin omistajanvaihdos / lopettaminen tapahtui? Vuonna \_\_\_\_\_
8. Milla alalla yritys toimi
  1. Kauppa
  2. Teollisuus / tuotannollinen
  3. Palveluala
  4. Rakentaminen
  5. Kuljetus
  6. Maa- ja metsätalous
  7. Muu, mikä
9. Olitteko aikoinaan perustamassa yritystä, josta nyt luovuitte?
  1. Kyllä                      a) yksin    b) yhdessä muiden kanssa
  2. Ei

10. Kuinka kauan toimitte kyseisessä yrityksessä? \_\_\_\_\_ vuotta

11. Kuinka kauan olette toimineet yrittäjänä yhteensä? \_\_\_\_\_ vuotta

12. Paljonko yrityksessä oli työntekijöitä omistajanvaihdoksen /lopettamisen tapahtuessa, mukaan lukien yrittäjä itse?

1. 1
2. 2-4
3. 5-9
4. 10-19
5. 20-49
6. 50-99
7. yli 100

13. Mikä oli yrityksen liikevaihto omistajanvaihdoksen/ lopettamisen tapahtuessa?  
\_\_\_\_\_ € /vuosi

14. Mikä oli syynä omistajanvaihdokseen tai yrityksen lopettamiseen? Arvioikaa alla lueteltujen syiden tärkeyttä asteikolla 1-5, jossa 1= ei lainkaan tärkeä syy ja 5= erittäin tärkeä syy.

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Eläkkeelle siirtyminen                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Houkutteleva ostotarjous                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Etukäteen laadittu irtautumissuunnitelma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Siirtyminen toisen palvelukseen          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Terveydelliset syyt                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Perhesyyt /muut henkilökohtaiset syyt    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Muuttunut markkinatilanne                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Muu syy, mikä? _____                     |   |   |   |   |   |

15. Mitkä asiat koitte yrittäjänä toimiessanne mielekkäimmiksi? Arvioikaa alla mainittuja asioita asteikolla 1-5, jossa 1= ei lainkaan mielekästä, 5= erittäin mielekästä.

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Omien ajatusten ja näkemyksien toteuttaminen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Kiinnostus tekemiseen / alaan                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Toimeentulon hankkiminen                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Sosiaaliset suhteet                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Voiton tavoittelemine                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Toisten työllistäminen                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Uuden kehittäminen                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Jokin muu, mikä? _____                       |   |   |   |   |   |

---

**Rooli omistajanvaihdoksen aikana** (Jos yritys on lopetettu, siirrytään kohtaan 26)

## 16. Oliko ostaja

1. Perhepiiristä, suvusta
2. Yrityksen muut omistajat
3. Työntekijä
4. Kilpailija (Jos tämä vaihtoehto valitaan, tulee lisäkysymys: Oliko kilpailija ennestään tuttu? kyllä / ei)
5. Täysin ulkopuolinen (Jos tämä vaihtoehto valitaan, tulee lisäkysymys: Oliko ulkopuolinen ennestään tuttu? kyllä / ei)
6. Muu, mikä? \_\_\_\_\_

## 17. Mikä oli omistajanvaihdoksen toteutustapa?

1. Sukupolvenvaihdos
2. Osakekauppa (yrityskauppa)
3. Liiketoimintakauppa
4. Muu, mikä? \_\_\_\_\_

## 18. Kauanko yrityksen omistajanvaihdosta koskeva neuvotteluprosessi kokonaisuudessaan kesti?

1. Alle kuukauden
2. 1-6 kk
3. 7-12 kk
4. Yli vuoden

**Mahdolliset uudet roolit**

## 19. Sovitteko ostajan kanssa etukäteen kuinka kauan myyjä on mukana toiminnassa?

1. Kyllä
2. Ei

## 20. Kuinka kauan olitte yrityksessä yhtä aikaa ostajan kanssa?

1. En lainkaan / vetäydyin täysin (siirrytään kysymykseen 24)
  2. Muutamia päiviä (jos vastaa vaihtoehtoihin 2-5, vastaus myös kysymykseen 21 - 23)
  3. Muutamia viikkoja
  4. Muutamia kuukausia
  5. Vuoden tai enemmän
-

21. Jos työskentelitte yhtä aikaa, niin tapahtuiko se

1. ennen omistajanvaihdosta
2. omistajanvaihdoksen jälkeen
3. sekä ennen että jälkeen omistajanvaihdoksen?

22. Kuinka kauan jatkoitte työskentelyä yrityksessä omistajanvaihdoksen tapahduttua?

1. Täysipäiväisesti \_\_\_\_\_ vuotta
2. Osa-aikaisesti \_\_\_\_\_ vuotta

23. Jos työskentelitte yhdessä ostajan kanssa, millaisten asioiden kanssa pääsääntöisesti (voitte valita useampia vaihtoehtoja)?

1. Asiakassuhteet
2. Muut sidosryhmäsuhteet
3. Tuotannolliset /toiminnalliset prosessit
4. Tuotekehitys
5. Taloushallinto
6. Markkinointi
7. Strategiset asiat
8. Hallitustyöskentely
9. Jokin muu, mikä? \_\_\_\_\_

24. Sovitteko ostajan kanssa kaupan yhteydessä myyjäpuolen tulevasta roolista kaupan jälkeen?

1. Ei tullut mitään roolia
2. Kyllä, roolista sovittiin etukäteen
3. Roolista ei sovittu, mutta sellainen muodostui

25. Kuinka hyvin arvioitte omistajuuden vaihdon kokonaisuudessaan sujuneen, asteikolla 1-5, jossa 1=erittäin huonosti, 5=erittäin hyvin

1 2 3 4 5

### **Rooli omistajanvaihdoksen jälkeen**

26. Kuinka tyytyväinen olette ratkaisuun yrityksestä luopumiseen? Arvioikaa asteikolla 1-5, jossa 1=erittäin tyytymätön, 5=erittäin tyytyväinen

1 2 3 4 5

27. Oletteko toiminut omistajanvaihdoksen tai yrityksen lopettamisen jälkeen jossakin muussa roolissa yritysmaailmassa? (Voitte valita useampia vaihtoehtoja.)

---

1. En ole
2. Jatkan jäljelle jäänyttä yritystoimintaa
3. Työskentelen muussa yrityksessä
4. Toimin muun yrityksen hallituksessa
5. Toimin jonkun toisen yrityksen asiantuntijana
6. Toimin pääomasijoittajana
7. Toimin mentorina tai yrityskummina
8. Olen ostanut uuden yrityksen/liiketoiminnan
9. Muu mikä? \_\_\_\_\_

28. Oletteko kiinnostunut toimimaan tulevaisuudessa jossakin edellä mainituista rooleista? Arvioikaa asteikolla 1-5, jossa 1= en ole lainkaan kiinnostunut, 5= olen erittäin kiinnostunut.

1. Muiden yritysten hallituksissa	1	2	3	4	5
2. Asiantuntijana/asiantuntijaryhmässä	1	2	3	4	5
3. Pääomasijoittajana	1	2	3	4	5
4. Mentorina tai yrityskummina	1	2	3	4	5
5. Uuden yrityksen/liiketoiminnan ostaminen	1	2	3	4	5

29. Miten omistajanvaihdos tai yrityksen lopettaminen vaikutti henkilökohtaiseen taloudelliseen tilanteeseen? Arvioikaa asteikolla 1-5, jossa 1= heikkeni merkittävästi, 5= parani merkittävästi.

1 2 3 4 5

30. Missä määrin yrityksenne omistajanvaihdoksesta / myymisestä / lopettamisesta teille jäi tai kertyi varallisuutta? Arvioikaa asteikolla 1-5, jossa 1= ei merkittävässä määrin, 5= merkittävässä määrin.

1 2 3 4 5

31. Kuinka sopeutumisenne omistajanvaihdoksen tai yrityksestä luopumisen jälkeiseen elämänvaiheeseen on sujunut? Arvioikaa asteikolla 1= elämän sisältö tuntui tyhjältä, 5= siirtyminen on sujunut erittäin hyvin.

1 2 3 4 5

32. Kuinka tärkeiksi koette tällä hetkellä seuraavat asiat? Asteikolla 1-5, jossa 1= en lainkaan tärkeäksi, 5= erittäin tärkeäksi

1. Oman yrittäjäkokemuksen hyödyntäminen  
muiden yritysten hyväksi 1 2 3 4 5
2. Ystävät ja muut sosiaaliset suhteet 1 2 3 4 5
3. Aktiivinen yhteiskunnallinen toiminta 1 2 3 4 5
4. Perhe 1 2 3 4 5
5. Omat harrastukset 1 2 3 4 5
6. Jokin muu, mikä? \_\_\_\_\_

33. Mikäli olette kiinnostunut tarjoamaan omaa osaamistanne tai muita resursseja muiden yritysten käyttöön, olkaa hyvä ja antakaa omat yhteystietonne.

---



---

# 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 käyttöönotosta 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 terveystietäytyminen : 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 kantavuus 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.
  21. Sanna Joensuu, Anmari Viljamaa, Marja Katajavirta, Salla Kettunen & Anne-Maria Mäkelä. Markkinaorientaatio ja markkinointikyvykyys eteläpohjalaisissa kasvuyrityksissä. 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 laatujärjestelmän auditointi 1998-1999.  
Itsearviointiraportti ja keskeiset tulokset. 2000.
  7. Heikki Ylihärsilä. 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-Kaupilla. Kivennäisaineet kasvavien nautojen ruokinnassa. 2003.
  14. Päivi Laitinen & Sanna Välisaari. Staphylococcus aureus -bakteerien aiheuttaman utaretulehduksen ennaltaehkäisy ja hoito lypsykarjatililla. 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 Pitkäkoski, 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 innovaatio-keskus Frami vuorovaikutusta ja innovatiivisuutta edistävänä ympäristönä. 2005.
-

- 
26. Päivö Laine. Pk-yritysten verkkosivustot – vuorovaikutteisuus ja kansainvälistyminen. 2006.
  27. Erno Tornikoski, Elina Varamäki, Marko Kohtamäki, Erkki Petäjä, Tarja Heikkilä, Kirsti Sorama. Asiantuntijapalveluyritysten yrittäjien näkemys kasvun mahdollisuuksista ja kasvun seurauksista Etelä- ja Keski-Pohjanmaalla –Pro Advisor –hankkeen esiselvitystutkimus. 2006.
  28. Elina Varamäki (toim.) Omistajanvaihdosnäkömät ja yritysten jatkuvuuden edistäminen Etelä-Pohjanmaalla. 2007.
  29. Beck Thorsten, Bruun-Schmidt Henning, Kitinoja Helli, Sjöberg Lars, Svensson Owe and Vainoras Alfonsas. eHealth as a facilitator of transnational cooperation on health. A report from the Interreg III B project "eHealth for Regions". 2007.
  30. Anmari Viljamaa, Elina Varamäki (toim.) Etelä-Pohjanmaan yrittäjäyyskatsaus 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. Tapaustutkimuksia Etelä-Pohjanmaalta. 2007.
  34. Jouni Niskanen (toim.). Virtuaalioppimisen ja -opettamisen Benchmarking Seinäjoen ammattikorkeakoulun, Seinäjoen yliopistokeskuksen sekä Kokkolan yliopistokeskuksen ja Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu 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 & Ylihärsilä Heikki. Rakennusten palokuormien inventaariotutkimus. 2011.
  48. Erkki K. Laitinen, Elina Varamäki, Juha Tall, Tarja Heikkilä & Kirsti Sorama. Omistajanvaihdokset Etelä-Pohjanmaalla 2006-2010 -ostajaryitysten 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 kaukokuljetuksen 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 : VÄLKKEY-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 Taijala, Seija Rätts, 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 Päälylsaho & 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.
-

- 
85. Anne Kuusela. Osallistava suunnittelun tiedonhankintaprosessi kolmannen iän asumisympäristötärpeiden kartoittamisessa: CoTHREE-projektin raportti. 2015.
  88. Ismo Makkonen. Bioöljyjälöstamon investointiedellytykset Etelä-Pohjanmaan maakunnassa. 2014.
  89. Tuija Vasikkaniemi, Hanna-Mari Rintala, Mari Salminen-Tuomaala & Anmari Viljamaa (toim.). FramiPro - kohti monialaista oppimista. 2015.
  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.
  95. Katariina Perttula, Hillevi Eromäki, Riikka Kaukonen, Kaija Nissinen, Annu Peltoniemi & Anu Hopia. Kropsua, hunajaa ja puutarhan tuotteita: ruokakulttuuri osana ikäihmisten hyvää elämää. 2015
  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.
-

- 
99. Eliisa Kallio, Juhani Suojaranta & Ari Sivula. Seinäjoen ammattikorkeakoulun Elintarvike- ja maatalouden yksikön työharjoitteluprosessin kehittäminen virtuaalimaailloilla: oppimisympäristö työharjoittelun tukena. 2015
  100. Tarja Heikkilä & Marja Katajavirta. Seinäjoen ammattikorkeakoulun opiskelijabarometri 2014. Tutkintoon johtavassa koulutuksessa olevien nuorten toisen ja valmistuvien vuosikurssien sekä aikuisopiskelijoiden tulokset. 2015.
  101. Juha Tall, Elina Varamäki, Salla Kettunen & Marja Katajavirta. Perustamalla tai ostamalla yrittäjäksi -kokemukset yrittäjäuran alkutaipaleelta. 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.
  103. Anmari Viljamaa, Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Sanna Joensuu & Marja Katajavirta. Sivutoimiyrittäjät - pysyvästi sivutoimisia vai tulevia päätoimisia? 2015.
  104. Eija Rintamäki, Pia-Mari Riihilahti & Helena Hannu. Alumnista mentoriksi: Korkeakouluopinnoista sujuvasti työelämään -hankkeen raportti. 2015
  105. Sanna Joensuu, Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Marja Katajavirta, Jaakko Rinne, Jonna Vuoto & Kristiina Hietanen. Seurantatutkimus Koulutuskeskus Sedusta v. 2010-2013 valmistuneille työelämään sijoittumisesta sekä yrittäjyysaikomusten kehittymisestä. 2015.
  106. Salla Kettunen, Marko Rossinen, Anmari Viljamaa, Elina Varamäki, Tero Vuorinen, Pertti Kinnunen & Tommi Ylimäki. Etelä-Pohjanmaan yrittäjyyskatsaus 2015. 2015.
  107. Kirsti Sorama, Salla Kettunen, Juha Tall & Elina Varamäki. Sopeutumista ja keskittymistä: Case-tutkimus liiketoiminnan myymisestä osana yrityksen kehittämistä ja kasvua. 2015.
  109. Marko Matalamäki, Kirsti Sorama & Elina Varamäki. PK-yritysten kasvupyrähdysten taustatekijät : suunnitelman toteuttamista vai tilaisuuden hyödyntämistä? 2015.
  110. Erkki Petäjä, Salla Kettunen, Juha Tall & Elina Varamäki. Strateginen johtaminen yritysostoissa. 2015.
-

- 
111. Juha Tall, Elina Varamäki & Erkki Petäjä. Ostokohteen liiketoiminnan haltuunotto ja integrointi: Yrityksen uudistuminen yrityskaupassa. 2015.

## 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.
  9. Hilikka Niemelä. Ohjelmoinnin perusrakenteet. 2015.
-



SeAMK 

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 978-952-7109-35-9 (verkkojulkaisu)  
ISSN 1797-5573 (verkkojulkaisu)