



OMISTAJAN VAIHDOS FOORUMI

JATKAJAPROFIILIT SUOMALAISSA OMISTAJAVAIHDOKSISSA

Timo Pihkala, Tuuli Ikäheimonen, Marita Rautiainen

School of Engineering Science

LUT-Yliopisto

Lyhennelmä

Suomen 85 000 työnantajayrityksestä noin 15 000 suunnittelee tai jo toteuttaa omistajanvaihdosta. Yhteiskunnallinen keskustelu omistajanvaihdoksista keskittyi kauan olemassa olevien työpaikkojen säilyttämiseen. Viime aikoina onnistuneet omistajanvaihdokset on kuitenkin enenevässä määrin nähty myös yritysten kasvun ja uudistumisen keinona ja edellytyksenä.

Yrityksestä luopuvan yrittäjän ajatuksia ja tavoitteita on kartoitettu säännöllisesti esimerkiksi Omistajanvaihdosbarometreissa (2012, 2015, 2018), mutta jatkajien näkemykset ja kokemukset ovat jääneet vähäisemmälle tarkastelulle. Yritysten jatkajien ja heidän tavoitteidensa tunnistamisella on kuitenkin merkittäviä vaikutuksia esimerkiksi omistajavaihdoksissa tarjottavien asiantuntijapalveluiden kehittämiseen, rahoituskanavien hyödyntämiseen ja omistajavaihdoksiin liittyvän tuen tarjoamiseen. Tämän selvityksen tavoitteena onkin tunnistaa erilaisia jatkajatyyppejä sekä heidän motiivejaan, tavoitteitaan ja ominaisuuksiaan. Koska jatkajan määrittely ei ole yksiselitteistä, tarkastellaan tässä selvityksessä kaikkia omistajanvaihdoksella yritystoiminnan jatkajaksi alkavia henkilöitä ja heidän taustojaan.

Selvityksessä käytettävä tieto kerättiin sähköisellä lomakkeella kesän 2019 aikana lähettämällä kyselyn sähköistä linkkiä Omistajanvaihdosfoorumin jäsenorganisaatioiden rekisterien kautta tunnistetuille vastaajille. Linkki oli myös avoinna esimerkiksi Omistajanvaihdosfoorumin sivuilla. Vastauksia saatiin 472 kappaletta. Lomakkeen kysymyksillä luodattiin mm. vastaajien taustaan, asemaan, kokemukseen ja perhetaustaan liittyviä asioita. Näiden lisäksi lomakkeessa mitattiin vastaajien tavoitteita liittyen yritysostoon, hankittavaan yritykseen sekä omaan rooliin hankittavassa yrityksessä. Omistajanvaihdosprosessin osalta kysyttiin asiantuntija-avun hyödyntämistä yrityskaupoissa, vastaajien suunnitelmia yrityskaupan rahoittamiseksi sekä heidän henkilökohtaisia motiivejaan yritysostoon.

Keskeisimpänä tutkimustuloksena esiin nousi yritystoiminnan jatkajien kokemuspohja; jatkajat ovat kokeneita, pitkän linjan yrittäjiä. Heillä on ennestään ainakin yksi yritys sekä aiempaa kokemusta yrityskaupoista. He ovat toimineet lähinnä kotimarkkinoilla eikä kansainvälistyminen ole jatkossakaan heidän tavoitteissaan kovin korkealla. Jatkajia motivoivat klassiset yrittäjien motiivit: osaamisen hyödyntäminen, liiketoimintamahdollisuus ja itsensä toteuttaminen. Nämä henkilökohtaiset vaikuttimet ohjaavat heidän tapaansa etsiä ostokohteita ja asettaa näille tavoitteita. Myös yrityskohteen valinta noudattaa yllätyksetöntä linjaa – jatkajat hakevat kannattavaa ja kasvavaa yritystä tutulta toimialalta.

Perheyristyystaustaisten vastaajien profiili erosi hämmästyttävän vähän kaikkien vastaajien profiilista. Nuorten jatkajien profiilissa keskeisin ero näyttää liittyvän tavoitteen asetannassa korostuneisiin taloudellisiin vaikuttimiin ja tietyn aseman tai työtehtävän tavoitteluun. Lisäksi nuoret vastaajat hyödynsivät selvästi muita enemmän sosiaalisia verkostoja tarvitessaan apua omistajanvaihdokseen liittyen.

Vastaajajoukkomme perusteella vaikuttaisi siltä, että suuri osa omistajanvaihdoksia suunnittelevista on jo valmiiksi yrittäjiä. Omistajanvaihdos näyttääkin olevan heille yritystoiminnan kehittämisen ja kasvattamisen keino. Tämä merkitsee myös sitä, että ainakin osin odotukset omistajanvaihdosten positiivisesta vaikutuksesta yrittäjäkentän ja yritysten uudistumiskykyyn saattavat olla harhaisia. Koska luopujat ja jatkajat muistuttavat toisiaan monessa suhteessa, yrittäjäkentän uusiutuminen ei tapahdu omistajanvaihdosprosessien kautta kovin tehokkaasti vaan pikemminkin havaittava yrittäjyysoiminta on vakiintuneen yrittäjäjoukon aikaansaannoksia. Toisaalta, suurella osalla

jatkaajista on jo kokemusta omistusjärjestelyistä ja yritysten omistamisesta, joten hankittu osaaminen säilyy yritysten käytössä. Jatkaajien vähäinen kiinnostus kansainvälisiä toimintoja kohtaa johtanee kuitenkin siihen, että omistajanvaihdosten myötä ei ole odotettavissa suuria muutoksia suomalaisten yritysten kansainvälistymiseen.

Tutkimuksen perusteella laaditut suositukset:

1. Nuorten kiinnostus aloittaa yrittäjänä omistuksenvaihdoksen kautta näyttää melko vähäiseltä. Nuorille tulisikin tarjota lisää tietoa omistajanvaihdosten tarjoamista mahdollisuuksista.
2. Erilaiset jatkaajaryhmät tulisi tunnistaa aiempaa huolellisemmin. Tarjottava tuki ja asiantuntija-apu tulisi kohdentaa nykyistä tarkemmin näille tunnistetuille, potentiaalisille jatkaajaryhmille.
3. Jatkaajien asettamissa tavoitteissa kannattavuustavoite nousee kasvutavoitteita tärkeämmäksi. Omistajanvaihdoksen kokenutta yrityspopulaatiota sekä omistajanvaihdoksen tukitoimia ja rahoitusmuotoja tulisikin tarkastella erityisesti huomioiden kasvu- ja kannattavuustavoitteiden keskinäisen suhteen.
4. Portfolio- ja sarjayrittäjien tavoista johtaa, integroida ja kasvattaa liiketoimintojansa omistajanvaihdosten kautta tarvitaan lisää tietoa.

Abstract

In Finland, there are about 85.000 businesses that have employees. Of these entrepreneurs and owner-managers, some 15.000 are planning or implementing retirement from ownership. The discussion about this retirement process has circled around two topics mostly; the effects on employment and the effects on the growth and renewal of the businesses.

While the intentions, plans, and processes of the retirement process have been studied carefully from the perspective of the retiring entrepreneurs, the perspective of the business buyers, the business successors, has been largely neglected. This study focuses on those entrepreneurs intending to acquire a business. Understanding the background, the characteristics, motives and intentions of the successors would help targeting the support measures offered for the ownership transfers more effectively and developing the possible services for financing the ownership transfer, among other things.

The study is carried out for Omistajanvaihdosfoorumi – The Finnish Forum for Ownership Transfers. The survey questionnaire was directed to the customers of the member organizations – thus enabling to reach the target group most effectively. After distributing the link for the survey questionnaire among the member organizations' registered customers for three months, the survey collected 472 usable responses.

The results from the survey suggest that the business successors are deeply experienced entrepreneurs, having long experience in entrepreneurship, ownership in businesses, business acquisitions and business management. These entrepreneurs have mostly been operating in the domestic markets, and their intentions for the new businesses seem to target these markets as well. The successor entrepreneurs seem to have classical entrepreneurship motivations – the need to use their own skills and competencies, the interest in grasping good business opportunities and to be their own masters. It is likely that these motives guide the entrepreneurs as they search for the good targets for business acquisitions, and when they start managing their new businesses.

As the successors are already established entrepreneurs, it seems unlikely that ownership transfer would lead to major shifts in business renewal or growth in the target businesses. Instead, it seems that in terms of business goals, the successors are emphasizing the profitability of the businesses, possibly sacrificing the growth opportunities. While this may seem a disappointing result, this also suggests that these businesses have good possibilities for survival and high business performance in the long run.

The study concludes with the set of recommendations. First, it seems that starting as an entrepreneur through business acquisition is not popular among the youth. We recommend that more information and guidance about the possibilities of ownership transfers should be directed to young people. Second, different groups of successors should be identified better to enable the support and services of business transfers for each group more effectively. Third, as it seems that successors are emphasizing profitability on the cost of business growth, more research is needed to uncover the reasons for this development as well as the outcomes of this behavior. Finally, the results suggest that most of the business successors are either portfolio or serial entrepreneurs. We suggest that more research should be directed to uncover the ways these habitual entrepreneurs grow and develop their businesses through business acquisitions.

SISÄLLYSLUETTELO

Lyhennelmä.....	2
Abstract.....	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	6
1. TAUSTA JA TARVE SELVITYKSELLE	7
1.1 Selvityksen tavoitteet.....	7
1.2. Selvityksen rakenne	8
2. LYHYT TIIVISTELMÄ NYKYTIEDOSTA.....	8
2.1 Omistajanvaihdosprosessi	9
2.2. Jatkaajat ja näiden yritysostokokemus ja muut piirteet.....	10
2.3. Omistaminen ja omistajaosaaminen	10
2.4. Kasvu ja uudistuminen.....	11
3. TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTONKERUU.....	12
4. YRITYSTEN JATKAJAT	13
5. JATKAJILLA ON VAHVA YRITTÄJYYSTAUSTA.....	15
6. KOKEMUSPROFIILI: JATKAJAT OVAT KOKENUTTA JOUKKOA.....	16
7. JATKAJAT OVAT MOTIVAATIOILTAAN TYYPILLISIÄ YRITTÄJIÄ.....	19
8. YRITYSKAUPAN TOTEUTTAMINEN JA SUUNNITELTU OMISTAJUUS	22
9. ERITYISPROFIILIT NUORISTA JA PERHEYRITYSTAUSTAISISTA JATKAJISTA.....	23
9.1 Yrittäjyyskokemus sekä kokemus ja aiomukset yritysten ostamiseen liittyen	24
9.2 Ostokohteen valinta ja motivaatiotekijät	25
9.3 Omistajanvaihdoksen toteuttaminen	27
9.4 Yhteenveto nuorten ja perheyrittäjätaustaisten vastaajien profiileista	28
10. JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET	30
Suosituksset.....	31
11. LÄHDELUETTELO	33
Liite: Kysymyslomake	35

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Taulukko

- Taulukko 1. Vastaajat taustamuuttujittain
- Taulukko 2. Rooli perheyrytyksessä
- Taulukko 3. Vastaajien kokemusprofiilit
- Taulukko 4. Kokemus yritysostoista ja omistamisesta
- Taulukko 5. Tavoitteet ostokohteelle
- Taulukko 6. Yrittäjien motiivit yrityskauppaan
- Taulukko 7. Omistajanvaihdoksen rahoituksen järjestäminen
- Taulukko 8. Jatkajien suunnitelmat omistamiselle
- Taulukko 9. Profiilivertailu omistajuus- ja yritysostokokemuksen suhteen
- Taulukko 10. Ostokohteen arviointi
- Taulukko 11. Jatkamispäätökseen vaikuttavat asiat
- Taulukko 12. Kohdeyritykselle asetettujen tavoitteiden kiinnostavuus
- Taulukko 13. Käytetyt ja aiotut avun lähteet omistajanvaihdostilanteissa
- Taulukko 14. Suunnitelmat omistajanvaihdoksen rahoittamiseksi

Kuviot

- Kuvio 1. Vastaajien lähtötilanne
- Kuvio 2. Jatkajille merkitykselliset asiat ostokohteessa

1. TAUSTA JA TARVE SELVITYKSELLE

Suomen 85 000 työnantajayrityksestä noin 15 000 suunnittelee tai jo toteuttaa omistajanvaihdosta (EK, 11/2018). Työpaikkoja näissä yrityksissä on noin 80 000 (EK, 6/2018). Yhteiskunnallinen huoli onnistuneista omistajanvaihdoksista on pitkään kulminoitunut olemassa olevien työpaikkojen säilyttämiseen. Viime aikoina onnistuneet omistajanvaihdokset on kuitenkin kasvavassa määrin nähty myös yritysten kasvun ja uudistumisen keinona ja edellytyksenä (Tall, 2014; Varamäki et al., 2018).

Omistajanvaihdokset tuovat mukanaan paljon mahdollisuuksia. Toimintansa vakiinnuttaneiden ja hyvässä taloudellisessa kunnossa olevien yritysten siirtyminen saumattomasti uusille jatkajille on jo sinänsä tärkeää. Uusien liiketoiminnan vetäjien mukaantulo voi tämän lisäksi tuoda uusia liikeideoita, verkostoja, pääomaa ja investointikykyä, uusia kasvutavoitteita, uusia tuotekehittämisen tavoitteita sekä tavoitteita liiketoiminnan kansainvälistämiseen. Suuret odotukset perustuvat monilta osin luopujien ja jatkajien hyvin erilaiseen profiiliin – liiketoiminnan jatkajien odotetaan olevan monin tavoin aiempia polvia koulutetumpia ja siten heillä katsotaan olevan hyvät valmiudet kasvattaa ja kansainvälistää liiketoimintojaan. Korkeasti koulutettuina jatkajilla saattaisi olla tarjolla myös hyviä etenemismahdollisuuksia palkkatyössä ja siten he tuskin tyytyisivät merkittävästi matalampaan ansiotasoon yrittäjinä. Omistajanvaihdos tarkoittaa myös tavoitteiltaan hyvin erilaisen omistajan tuloa mukaan yritystoimintaan: Omistajanvaihdosbarometrin (2018) mukaan 75 prosenttia luopujista on perustanut yrityksensä itse. Sen vuoksi osa yrittäjistä ei todennäköisesti suhtaudu yritykseensä ensisijaisesti pääoman tuotto -näkökulmalla. On todennäköistä, että jatkajilla voi olla korkeammat odotukset sijoitustensa tuotoille. Jotta tuotot olisivat mahdollisia, jatkajien odotetaan kääntävän yrityksiään kasvu-uralle.

Omistajanvaihdos ei ole käsitteenä yksiselitteinen. Varamäki et al. (2013) käyttävät omistajanvaihdos-termiä kattokäsitteenä yrityskaupoille ja sukupolvenvaihdoksille. Omistajanvaihdoksessa yrityksen uudeksi omistajaksi ja yritystoiminnan jatkajaksi voi tulla esimerkiksi ensikertalainen yrittäjä, kokenut pääomasijoittaja, sarja- tai portfolioyrittäjä tai perheenjäsen, tai omistus voi kanavoitua henkilöille toisen yrityksen omistuksen kautta. Uuden omistajan omistusosuus yrityksestä voi olla 100 prosenttia tai mitä tahansa tästä alaspäin. Omistajaksi myös tulee yhä useammin yhden omistajan sijasta yrittäjätiimi.

Yrityksestä luopuvan yrittäjän ajatuksia ja tavoitteita on kartoitettu esim. Omistajanvaihdosbarometreissa (Varamäki et al., 2012; Varamäki et al., 2015; Varamäki et al., 2018), mutta jatkajien näkemykset ja kokemukset ovat jääneet vähäisemmälle tarkastelulle (Remes, 2018). Yritysten jatkajien ja heidän tavoitteidensa tunnistamisella voi kuitenkin olla merkittäviä vaikutuksia esimerkiksi omistajanvaihdoksissa tarjottavien asiantuntijapalveluiden kehittämiseen, rahoituskanavien hyödyntämiseen ja omistajanvaihdoksiin liittyvän tuen tarjoamiseen. Tässä selvityksessä keskitytäänkin tarkastelemaan omistajanvaihdoksen vastaanottavaa osapuolta, jatkajaa.

1.1 Selvityksen tavoitteet

Tämän selvityksen tavoitteena on tunnistaa ja profiloita erilaisia jatkajatyyppejä sekä heidän motiivejaan, tavoitteitaan ja ominaisuuksiaan. Vaikka aiempi omistajanvaihdoksia käsittelevä kirjallisuus tekee oletuksia jatkajista, ei systemaattisia tutkimuksia jatkajista ole. Käsillä olevan selvityksen mielenkiinto kohdistuu ennen kaikkea jatkajiin henkilöinä ja yrittäjinä. Millaisia yrittäjiä jatkajat ovat, mikä on heidän koulutus- ja kokemuspohjansa? Millaisia tavoitteita heillä on

ostamalleen yritykselle – vastaavatko tavoitteet niitä odotuksia, joita omistajanvaihdoksille on asetettu? Löytyykö selvästi erotettavia jatkajatyyppejä, joiden kautta jatkajille tarjottavaa apua voisi suunnata tehokkaammin? Koska jatkajan määrittely ei ole yksiselitteistä, tarkastellaan tässä selvityksessä kaikkia omistajanvaihdoksella yritystoiminnan jatkajaksi alkavia henkilöitä ja heidän taustojaan.

Yrityskauppojen kautta yrittäjyyspolulle etenemistä on pidetty paikoin riskialttiina ja toisaalta vähäriskisempänä vaihtoehtona kuin oman yrityksen perustamista (Sipponen, 2017). Nämä tulokset voivat osaltaan johtua jatkajajoukon ominaisuuksista – heidän koulutuksestaan, kokemuspohjastaan ja aikomuksistaan. Tutkimuksen kohderyhmään kuuluvat paitsi yrityksen hankkimisesta kiinnostuneet yrittäjyyttä aloittavat henkilöt myös jo yrityksissä toimivat yrittäjät. Monelle yrittäjälle ja yritykselle yritysosto on keskeinen tapa kasvattaa ja kehittää liiketoimintoja. Siten monesti jatkajaksi päätyy yrittäjä, jolla on jo ennestään liiketoimintaa. Omistajanvaihdosbarometri 2018 osoittaa, että portfolio- ja sarjayrittäjyys on varsin yleistä – jopa 38 prosenttia omistajayrittäjistä ilmoittaa omistaneensa useampia kuin yhden yrityksen (Varamäki et al., 2018). Tämän vuoksi eräänä keskeisenä kiinnostuksen kohteena onkin jatkajien yritysostokokemus, johtamiskokemus ja yrittäjyyskokemus.

Selvitys toteutettiin Omistajanvaihdosfoorumin tilauksesta ja sen toteuttamisesta vastasivat LUT-yliopiston tutkijat professori Timo Pihkala, tutkijatohtori Tuuli Ikäheimonen ja tutkijatohtori Marita Rautiainen.

1.2. Selvityksen rakenne

Raportin ensimmäisessä luvussa esitellään selvityksen tausta, tarve ja tavoitteet. Toinen luku esittelee lyhyesti kirjallisuuskatsauksena nykytilanteen omistajanvaihdosprosessista, jatkajista ja näiden yritysostokokemuksesta, omistajuudesta ja omistaja-osaamisesta sekä yritysten kasvusta ja uudistumisesta omistajavaihdoksen jälkeen. Tutkimuksen kolmannessa osiossa kuvataan tutkimuksen menetelmävalinnat ja aineistonkeruuseen liittyvät ratkaisut.

Luvussa neljä kuvataan yritysten jatkajien profiili lähtötilanteen ja taustamuuttujien valossa. Viidennessä luvussa esitellään jatkajien yrittäjyyteen liittyviä taustatekijöitä, ml. perhetaustaa. Kuudennessa luvussa tarkastellaan jatkajien kokemusprofiilia työkokemuksen, johtamiskokemuksen, yrittäjyyskokemuksen, hallituskokemuksen sekä kansainvälisen liiketoiminnan kokemuksen kautta. Tässä luvussa tarkastellaan myös jatkajien aiempaa omistajuuskokemusta ja yritysostokokemusta.

Seitsemännessä luvussa analysoidaan jatkajien motivaatioita yrittämiseen ja omistajanvaihdokseen sekä tarkastellaan heidän tavoitteitaan omistajanvaihdoksen kohteena olevalle yritykselle. Kahdeksannessa luvussa analysoidaan jatkajien suunnitelmia yrityskaupan toteuttamiseen ja omistamisen tapoihin liittyen. Luvussa 9 esitellään kaksi jatkajien erityisprofiilia, perheyrittäjästä ja nuoret jatkajat. Tutkimuksen päätelmät ja suositukset esitellään luvussa 10.

2. LYHYT TIIVISTELMÄ NYKYTIEDOSTA

Omistajanvaihdos on käsillä tavalla tai toisella noin 15 000 suomalaisyrityksellä (EK, 2018). Keskeisin syy (68 %) yritystoiminnasta luopumiselle on yrittäjien eläköityminen (Omistajanvaihdosfoorumi,

2018). Toisaalta myös kasvun ja kasvun tavoittelun seurauksena syntyneet yritysjärjestelyt ovat lisääntyneet ja yrityskauppamarkkinat samalla vilkastuneet (EK, 2018).

Yrityksen koolla on vaikutusta yrittäjän yritystä koskeviin tulevaisuusnäkömiin. Yli 20 henkilöä työllistävissä yrityksissä sekä perheen sisäinen sukupolvenvaihdos, muiden omistajien jatkama yritystoiminta että yrityksen myynti ulkopuoliselle ostajalle olivat tavoiteltuja tulevaisuudennäkymiä. Vieläkin aktiivisempia ulkopuoliselle myymisaikomuksissaan olivat yritykset, jotka työllistivät kahdesta kymmeneen työntekijää. Yksinyrittäjät puolestaan uskoivat ryhmänä eniten (56 %) siihen, että yrityksen toiminta loppuu yrittäjän luopuessa päävastuusta yrityksessä. Yli 20 henkeä työllistävissä yrityksissä lopettamisaikomus oli pienin (1 %) (Varamäki et al., 2015).

Kolmatta kertaa toteutetun Omistajanvaihdosbarometrin (2018) mukaan lähes puolet yli 55-vuotiaista yrittäjistä arvioi myyvänsä yrityksensä omistajanvaihdostilanteessa ulkopuoliselle ja 24 prosenttia tavoittelee omistajanvaihdosta sukupolvenvaihdoksen kautta. Keskeisimmäksi omistuksenvaihdoksiin liittyväksi haasteeksi nimetään kuitenkin jatkajan löytäminen ja vain 37 prosentilla barometrin (2018) vastaajista oli yritystoiminnan jatkaja jo tiedossa. Poikkeuksena tässä ovat perheyrietykset; vuoden 2015 omistajanvaihdosbarometrissa yli puolet sukupolvenvaihdoksen kautta yritystoimintansa aloittaneista kertoi jatkajan olevan jo selvillä. Yleisesti näyttää kuitenkin siltä, että jatkajan löytämiseen ei ole tulossa helpotusta; kun vuoden 2015 omistajanvaihdosbarometrin vastaajista 47 prosenttia piti jatkajan löytymistä merkittävänä tai erittäin merkittävänä ongelmana, on luku vuoden 2018 barometrissa jo 50 prosenttia. Omistajanvaihdoksissa onkin edelleen ostajan markkinat – ostajia on vähemmän kuin myyjiä (Varamäki et al., 2015; Varamäki et al., 2018).

2.1 Omistajanvaihdosprosessi

Omistajanvaihdosprosessi jaetaan tyypillisesti kolmeen vaiheeseen: ennen kauppaa, yrityskauppa ja kaupan jälkeen (Tall et al., 2015; Sipponen, 2017). Yrityskauppaan liittyvät valmistelut, rahoitus- ja veroratkaisut, hinnoittelu ja riskien arviointi muodostavat kompleksisen kokonaisuuden, johon käytännössä aina tarvitaan asiantuntija-apua. Jotta yrityskauppa voisi onnistua, pidetään sen pitkäjänteistä suunnittelua välttämättömänä. Suomen Yrittäjien (2016) mukaan suuri haaste omistajanvaihdoksille on se, että yrittäjät eivät valmistaudu yrityksestä luopumiseen tai aloittavat valmistelun vasta siinä vaiheessa, kun omat voimat ovat jo hvenneet.

Perheyrittäjistä omistajanvaihdosta suunnitteli vuonna 2015 23 prosenttia. Varamäki et al. (2015) havaitsivat, että yrityskoolla on suuri merkitys yrityksen sukupolvenvaihdosaikomuksiin. Sukupolvenvaihdos perheen sisällä oli sitä yleisempi tulevaisuuden näkymä, mitä suurempi yritys oli. Yli 20 henkilöä työllistävissä yrityksissä 43 prosenttia vastaajista tavoitteli yrityksen siirtämistä perheen sisäiselle jatkajalle.

Omistajanvaihdosten rahoitus muodostaa yhden merkittävimmistä haasteista jatkajille koko prosessissa arvonmäärityksen ja hintapyynnön lisäksi (Suomen Yrittäjät, 2016). Rahoitusratkaisuisa yrittäjäkunta noudattaa varsin perinteisiä tapoja: pankit ovat yritysostojen tärkeimmät rahoittajat, mutta myös ostajan omarahoitus sekä Finnvera ovat merkittäviä rahoituksen lähteitä (Tall et al., 2015).

Omistajanvaihdosprosessin loppuvaiheessa kaupan jälkeen jatkajat toteuttavat yrityskauppaan liittyvät strategiset tavoitteensa. Tässä vaiheessa toteutetaan mm. mahdollinen ostetun yrityksen integraatio jo aiemmin omistettuihin yrityksiin (Haspesslagh ja Jemison, 1991; Marks ja Mirvis, 2011),

ja aloitetaan yrityksen kasvu- ja kehittämisspennistelyt (Tall, 2014). Tässä vaiheessa jatkajien johtamiskokemus on keskeinen menestystekijä.

2.2. Jatkajat ja näiden yritysostokokemus ja muut piirteet

Yrityksen omistajanvaihdos voisi olla keino aloittaa yrittäjänä. Tähän voisi liittyä monia hyvä puolia: yrityksellä olisi valmis asiakaskunta, kassavirta, tunnettuus sidosryhmissä ja testattu liiketoimintakonsepti (Sipponen, 2017). Sipposen (2017) tutkimuksessa todetaan, että osin näistä syistä yrityskauppa olisi riskittömämpi tapa aloittaa yritystoiminta. Tall et al. (2015) tutkimuksessa todetaan, että yrityskauppa ei kuitenkaan ole yhtä suosittua kuin yrityksen perustaminen. Heidän mukaansa yritysten perustaminen on yhä selkeästi yleisempi tapa yrittäjäuralle lähtemiseen (82 %/18 %).

Liiketoiminnan tai yrityksen ostamisesta oli kiinnostunut 27 prosenttia Omistajanvaihdosbarometrin (2018) vastaajista. Vuonna 2015 vastaava luku oli 23 prosenttia. Barometrin vastaajien ollessa yrityksiä tai toimivien yritysten toimitusjohtajia tukee tulos näkemystä siitä, että toimivat yrittäjät muodostavat erittäin potentiaalisen jatkajajoukon. Ajatusta vahvistaa myös se, että portfolio- ja sarjayrittäjät, ”yrittämisen ammattilaiset”, olivat barometrin mukaan muita vastaajia kiinnostuneempia ostamaan yrityksen tai sen liiketoiminnan (Varamäki et al. 2015; 2018). Remes (2018) toteaa, että jatkajat eivät mitä ilmeisimmin ole yhtenäistä joukkoa ja lisätutkimusta jatkajista tarvitaan. Edelleen, Remes ehdottaa tutkimusta nuorten kiinnostuksesta ja tietämyksestä yrityskaupoista.

Yrittäjyyispäätöksen taustalla oleva motivaatio on yrityksen perustaneiden ja yrityksen ostaneiden kesken yllättävän samankaltainen. Yrittäjyyteen yhdistetyt itsenäisyyden halu, osaamisen hyödyntämisen halu tai oman idean testaushalu toistuvat molemmissa ryhmissä. Esimerkiksi Tall et al. (2015) totesivat tutkimuksessaan, että yrityskauppojen kautta yrittäjäksi ryhtyneitä motivoi mm. mahdollisuus itsensä toteuttamiseen, toimeentulon ja elannon hankkiminen itselle, halu olla oman itsensä herra, hyvä liike- tai yritysidea sekä yllättäen eteen tullut tilaisuus.

Omistajanvaihdosbarometrissa (Varamäki et al. 2018) selvitettiin myös ostamisesta kiinnostuneiden yritysostokokemusta; korkeintaan 55-vuotiaiden joukossa aikaisempaa kokemusta yrityksen tai liiketoiminnan ostamisesta oli 38 prosentilla vastaajista. Noin 40 prosentilla vastaajista oli kokemusta kahden tai useamman yrityksen tai liiketoiminnan hankkimisesta. Verratessaan yrittäjäksi ryhtyneiden kokemuspohjaa Tall et al. (2015) havaitsivat, että vain 16 prosentilla yrityksen perustaneista oli aiempaa kokemusta yrityksen perustamisesta, kun taas 66 prosentilla yritysoston suorittaneista oli aiempaa kokemusta yritysostoista. Yritysostokokemus näyttää myös lisääntyvän; vuoden 2015 ov-barometrissa kokemusta yrityksen tai liiketoiminnan ostamisesta oli 33 prosentilla (Varamäki et al. 2015). Prosentuaalisesti aiempi yritysostokokemus oli jonkun verran pienempää 55-vuotta vanhempien joukossa (2015: 29 %; 2018: 31 %). Varamäen et al. (2018) mukaan aiempi ostokokemus näyttääkin lisäävän todennäköisyyttä myös uusiin yritysostoihin. Merkille pantavaa on myös se, että yritystoimintansa yrityskaupalla aloittaneet ovat yrityksen perustajia useammin taipuvaisia myymään yrityksensä lopettamisen sijaan yritysostominnasta luopuessaan (Tall et al., 2015).

2.3. Omistaminen ja omistajaosaaminen

Omistajanvaihdoksessa yrityksen juridinen omistaja vaihtuu. Tällä voi olla merkittäviä vaikutuksia yrityksen arvoon ja kehittymismahdollisuuksiin (EK, 2014). Omistajille on myös tunnistettavissa tehtäviä, jotka vain omistaja tai sen edustaja voi tehdä. Lainema ja Haapanen (2010) toivat esiin kuusi omistaja-arvoa luovaa prosessia, joihin yrityksen omistajien on otettava kantaa. Näitä ovat yrityksen tarkoituksen ja arvojen pohtiminen, tavoitteiden ja strategian määrittämiseen osallistuminen, pääomitus, johdon ja hallituksen valinta ja arviointi, operatiiviseen toimintaan liittyvä toteutus sekä palkitseminen. Omistajat voivat siis luoda arvoa omistamaansa yritykseen monilla tavoin. On huomattava, että näitä arvoa luovia prosesseja toteuttaessaan omistajan tulisi olla varsin yhtenäinen, kyetä yhteiseen päätöksentekoon ja muodostaa selkeitä omistamiseensa liittyviä tavoitteita. Näiden prosessien toteutuminen käytännössä edellyttäisi varsin pitkälle menevää omistajaosaamista (Ikäheimonen et al., 2014).

Omistamisen osaaminen ei olekaan automaattista vaan osaavan omistajan kompetenssi muodostuu useista toisiinsa löyhemmin tai tiukemmin linkittyvistä tiedoista ja taidoista. Lisäksi, pystyäkseen toimimaan aktiivisesti omistajan tulisi pystyä luomaan selkeitä tavoitteita sekä omistuksen kohteelle että omalle toiminnalleen ja kyetä yhtenäiseen päätöksentekoon omistajuuteen liittyvissä asioissa (Pihkala et al., 2018). Formaalin omistamisen koulutuksen ollessa lähes olematonta ainoa keino omistajuuden osaamisen kehittymiselle on itseopiskelu ja kokemuksen kartuttaminen. Siltä osin perheyrittäjästäisten yrittäjien ja portfolio- ja sarjayrittäjien omistamisen osaaminen on todennäköisesti vahvinta yrittäjäkunnan piirissä.

Suomalaisten perheyrittäjien omistuksen tavoitteellisuutta tarkastelleessa tutkimuksessa Ikäheimonen et al. (2014) tunnistivat neljä erilaista omistajaryhmää: 1) omistajuutta välineenä käyttävät omistajat, 2) omistajat jotka eivät ole määritelleet omistamiselleen tavoitteita, 3) tavoitteelliset kasvattajat sekä 4) perheen merkitystä painottavat omistajat. On siis ilmeistä, että sekä luopujien että jatkajien joukossa on omistajaosaamiseltaan hyvin erilaisia tahoja. Ikäheimonen et al. (2014) totesivat, että yrityksen iällä on vaikutusta omistajien tavoitteisiin. Siten yritystoiminnan vakiintuessa perheessä tavoitteet siirtyvät kohti perinteitä ja perheyrittäjäidentiteetin säilyttämistä.

2.4. Kasvu ja uudistuminen

Vaikka omistajanvaihdosten yleisin syy on yrittäjän eläköityminen, omistajanvaihdokset nähdään yhä useammin myös yritysten uudistumisen ja kasvun välineenä (Tall, 2014). Omistajanvaihdosbarometrin (2018) mukaan yritysten kasvutavoitteilla ja kehittämisintensiteetillä on selkeä linkki yritystoiminnan jatkamiseen. Kehittämisaktiivisuus onkin korkeampaa yrityksissä, jossa jatkaja on tiedossa ja/tai yrityskauppa on suunnitteilla. Samoin yrittäjän kasvuhakuisuus indikoi halua siirtää yritystoiminta eteenpäin joko sukupolvenvaihdoksen tai yrityskaupan myötä (Varamäki et al. 2018). Jopa 58 prosenttia yrityksistä, joilla ei ole kasvutavoitteita, aikoo lopettaa yritystoiminnan yrittäjän jäädessä eläkkeelle; voimakkaasti kasvuhakuisissa yrityksissä (kasvu vähintään 30 % vuodessa) lopettamista suunnittelee vain 8 prosenttia (Varamäki et al. 2018).

Omistajanvaihdosbarometrin (2018) mukaan 55-vuotiaat ja tätä vanhemmat vastaajat pitivät yritys- ja liiketoimintaostoa hyvänä tapana kasvattaa yritystä ja näkivät sen tarjoavan yrityksille mahdollisuuden ottaa myös muita kehitysloikkia uuden omistajan alaisuudessa. Korkeintaan 55-vuotiaiden joukossa tämä näkemys tuli esiin jopa vielä vahvemmin; yli 69 prosenttia vastaajista kokee omistajanvaihdoksen olevan hyvä tapa yrityksen kasvattamiselle. Molemmista vastaajaryhmissä suunta vuodesta 2015 vuoteen 2018 on myös nousujohteinen (Varamäki et al., 2018).

Kasvua tavoittelevilla yrityksillä on korkeammat sukupolvenvaihdosaikomukset ja useammin suunnitelma yrityksen myynnistä yrittäjän eläköityessä. Yrityksen toimialalla ja koolla on kuitenkin merkitystä siihen, miten vastaajat näkevät omistajanvaihdoksen ja yrityksen kasvun ja kehittymisen välisen yhteyden (Varamäki et al., 2015; Varamäki et al., 2018). Vastaajien koulutustaustalla on merkitystä; korkeakoulutetut vastaajat hakevat muita vastaajaryhmiä enemmän sekä voimakasta että kohtalaista kasvua. Myös portfolio- ja sarjayrittäjät erottuvat suuremmalla kasvuhakuisuudella; 20 prosenttia sarja- ja postfolioyrittäjistä hakee voimakasta kasvua, kun muissa ryhmissä vastaava osuus on 12 prosenttia (Varamäki et al., 2018).

3. TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTONKERUU

Tutkimuksen tiedonintressi on saada mahdollisimman kattava kuva yritysten jatkajista. Tästä syystä aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui kysely. Tiedonkeruuseen kehitettiin sähköinen lomake, jossa oli yhteensä 31 kysymystä (kts. liite). Näillä kysymyksillä luodattiin vastaajan henkilöön, koulutukseen, kokemukseen, työmarkkina-asemaan, asuinpaikkaan sekä perhetaustaan liittyviä seikkoja. Näiden lisäksi lomakkeessa mitattiin mm. vastaajien kokemusta yritysten omistamisesta ja yritysostoista sekä vastaajien tavoitteita liittyen yritysostoon, hankittavaan yritykseen ja omaan roolin hankittavassa yrityksessä. Omistajanvaihdosprosessista lomakkeella kysyttiin muun muassa asiantuntija-avun hyödyntämistä yrityskaupoissa sekä vastaajien suunnitelmia yrityskaupan rahoittamiseksi. Lopuksi vastaajilta kysyttiin heidän henkilökohtaisia motiivejaan yritysostoon. Lomakkeen kysymysten laadinnassa nojaututtiin vahvasti aikaisempaan tutkimukseen omistajanvaihdoksista, yrityskaupoista, omistajuudesta sekä yrittäjyydestä. Lomakkeen eri versioita testattiin Omistajanvaihdosfoorumin jäsenten keskuudessa useita kertoja, jotta voitiin varmistua kysymysten toimivuudesta.

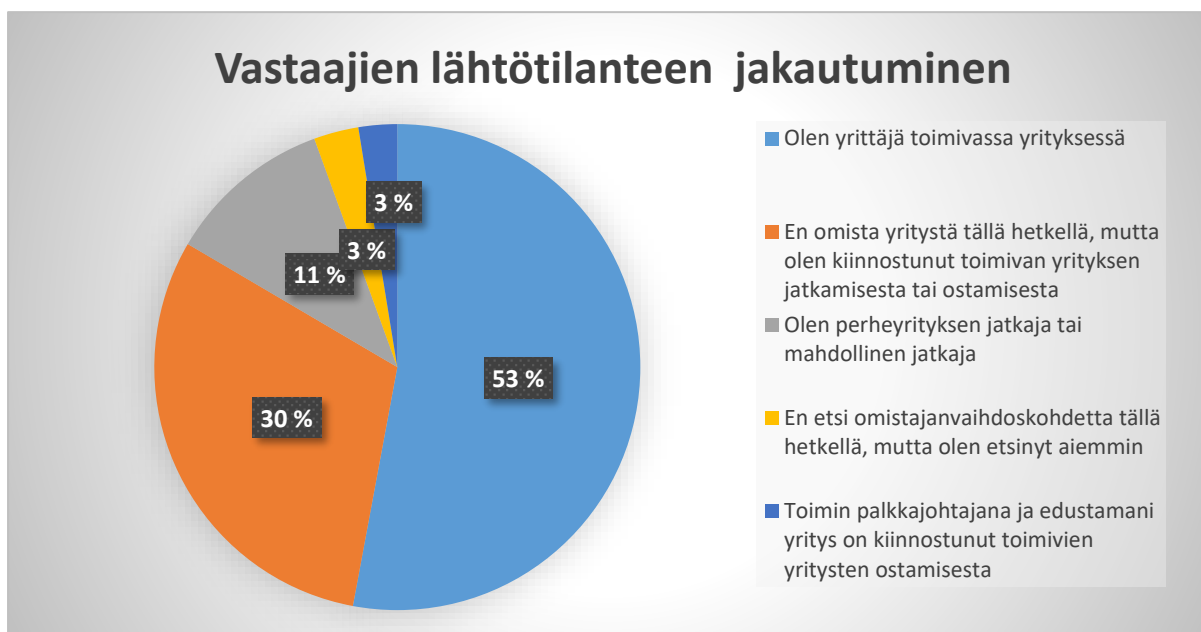
Kohdejoukkona jatkajat ovat hyvin vaikeasti määritettävä populaatio – periaatteessa kuka tahansa voisi olla yrityksen potentiaalinen jatkaja. Kysymys olikin siis mahdollisten jatkajien tunnistamisesta, tavoittamisesta ja innostamisesta vastaamaan. Jatkajajoukon tunnistamisessa päädyttiin kaksijakoiseen lähestymistapaan: ensinnäkin jatkajiksi tunnistettiin he, jotka olivat ilmoittaneet yritysvalittajien ja yrittäjien etujärjestöjen sähköisissä kanavissa olevansa kiinnostuneita yrityksen ostamisesta. Tällä tavalla kyselyn sähköistä linkkiä lähetettiin Omistajanvaihdosfoorumin jäsenorganisaatioiden rekisterien kautta tunnistetuille vastaajille. Omistajanvaihdosfoorumissa aineistonkeruussa mukana olivat Suomen yrityskaupat Oy:n, Perheyriyten liiton, Suomen Yrittäjien, Uusyrityskeskusten, Elinkeinoelämän keskusliiton, Finnveran ja Business Finlandin rekistereissä olevat jatkajat. On todennäköistä, että osa näissä rekistereissä olevista henkilöistä on useassa rekisterissä yhtä-aikaa.

Selvityksen aineisto kerättiin verkkokyselyllä 13.6.2019–30.8.2019 aikana. Kyselyn linkki oli avoinna myös Omistajanvaihdosfoorumin sivuilla, minkä lisäksi Omistajanvaihdosfoorumiin osallistuvien tahojen oli mahdollista jakaa kyselylinkkiä omia verkostojaan ja kanaviaan käyttäen. Käytännössä valtaosa aineistosta kertyi vasta kesälomien jälkeen, elokuussa 2019.

Vastaajien kokonaismäärä oli 485 vastaajaa, joista 12 vastasi kyselyn alussa olevaan, vastaajan tilannetta kartoittavaan kysymykseen vaihtoehdolla: ”En omista yritystä tällä hetkellä, enkä ole kiinnostunut toimivan yrityksen jatkamisesta tai ostamisesta”. Näiden vastaajien osalta kysely ohjautui vastauksen jälkeen suoraan kiitos-sivulle ja kysely päättyi. Lisäksi yksi vastaaja lopetti vastaamisen heti alussa. Näin ollen kyselyn lopullinen vastaajamäärä oli 472 vastaajaa. Koska aineisto kerättiin avointa linkkiä käyttämällä, kyselyn vastausprosenttia ei voida määrittää.

4. YRITYSTEN JATKAJAT

Käytännössä kaikki kyselyyn vastanneet olivat joko yrittäjiä tai he olivat kiinnostuneita yrityksen ostamisesta ja/tai jatkamisesta (Kuvio 1). Vastaajista 30 prosenttia ilmoittaa, että he eivät omista yritystä tällä hetkellä, mutta ovat kiinnostuneita toimivan yrityksen jatkamisesta. Tämä ryhmä on erityisen kiinnostava, sillä heistä 70 prosenttia on palkkatyössä ja he olisivat siten siirtymässä yrittäjiksi sopivan kohteen löytyessä. Edelleen, heistä 60 prosenttia on omistanut aiemmin yhden tai useamman yrityksen. Tämäkin ryhmä näyttää siis hyvin kokeneelta jatkajaryhmältä. Vain 5,4 prosenttia kaikista vastaajista ilmoitti, etteivät he etsi omistajanvaihdoskohdetta tällä hetkellä tai että he toimivat palkkajohtajina eivätkä ole kiinnostuneita toimivien yritysten ostamisesta. Näyttääkin siltä, että kysely osui hyvin kohdejoukkoonsa. Tätä vastaustulosta selittää erityisesti tutkimuslinkin jakotapa Omistajanvaihdosfoorumien ja yrittäjäjärjestöjen sivuilla. Todennäköisesti samasta syystä vastaajissa painottuu vahvasti olemassa olevien yrittäjien näkökulma; joko perheyrittysten jatkajia (tai mahdollisia jatkajia) tai toimivia yrittäjiä on vastaajista 62 prosenttia.



Kuvio 1. Vastaajien lähtötilanne

Vastaajista valtaosa eli noin 73 prosenttia on miehiä (Taulukko 1). Tilastokeskuksen tilastojen mukaan (Tilastokeskus, 2019) noin kolmannes yrittäjistä on Suomessa naisia. Siten miesten osuus kyselyyn vastanneiden joukossa on hiukan yliedustettu.

Vastaajien keski-ikä on 49 vuotta. Alle 40-vuotiaita on noin 20 prosenttia vastaajista. Puolet vastaajista sijoittuu ikäryhmään 41–60 vuotta, eli vastaajat ovat jo kokeneempia ja he ovat ehtineet ikänsä puolesta toimia työelämässä jo useita vuosia. Tämä havainto on samansuuntainen Sipposen (2017)

tutkimuksen tulosten kanssa. Sipposen (2017) tutkimuksessa todettiin 40–44 vuotiaiden olevan tyypillisimpiä yritysten ostajia, kun taas yrityksen perustajat ovat tätä nuorempia. 61-vuotiaita tai tätä vanhempiakin on vastaajissa lähes 17 prosenttia, mikä nostaa vastaajien keski-ikää ja tukee edelleen näkemystä varsin kokeneesta vastaajajoukosta. Tästä iäkkäiden jatkajien suuresta ryhmästä seuraa se, että heille siirtävistä yrityksistä moni tulee muutaman vuoden jälkeen uudelleen tarjolle yritysmarkkinoille yrittäjien jäädessä pois yritystoiminnasta.

Vastaajat ovat pääsääntöisesti erittäin hyvin koulutettuja. Noin 32 prosenttia vastaajista on suorittanut ammattikorkeakoulututkinnon ja yhtä monella vastaajalla on yliopistotutkinto. Myös ammattikoulututkinto on yleinen (17 %). Vastaajien suorittamat tutkinnot ovat etupäässä joko kaupallisia (~ 40 % vastaajista) tai teknisiä (~ 34 % vastaajista). Nämä tulokset ovat hyvin samansuuntaisia Omistajanvaihdosbarometrin 2018 tulosten kanssa (Varamäki et al., 2018). Suomalaisen yrittäjäkunnan koulutustason nousu on tapahtunut ripeästi, ja nyt näyttää siltä, että sekä luopujat että jatkajat ovat varsin hyvin koulutettuja. Tältä osin jatkajien osalta ei ole odotettavissa suurta muutosta siirtyvien yritysten käyttäytymiseen. Tutkijakoulutuksen on saanut vajaa prosentti vastaajista, mikä tukee oletuksia siitä, että akateemisen tutkijakoulutuksen saaneet eivät ole erityisen aktiivisia yrittäjyysrintamalla. On oletettavaa, että viimeisen 10–15 vuoden ajan noussut akateeminen yrittäjyys ei muutenkaan näy aineistossa: opiskelijayrittäjyys esiintyy pääosin start-upeina ja itsensä työllistämisenä, minkä vuoksi he eivät näy potentiaalisina yritystoiminnan jatkajina (Pihkala, Ruskovaara ja Hytti, 2016).

Taulukko 1. Vastaajat taustamuuttujittain

Vastaajat	luokat	N	%
Sukupuoli	nainen	126	26,7
	mies	342	72,5
Vastaajan ikä	21-30	24	5,1
	31-40	70	14,8
	41-50	132	28,0
	51-60	144	30,5
	61 tai enemmän	79	16,7
	Puuttuva tieto	23	4,9
Koulutustausta	peruskoulu	12	2,5
	ammattikoulu	81	17,2
	lukio	33	7,0
	ammattikorkeakoulu	150	31,8
	yliopisto/korkeakoulu	150	31,8
	tutkijakoulutus	4	0,8
	muu	40	8,5
	puuttuva tieto	2	0,4
Työmarkkina-asema	yrittäjä	278	58,9
	palkansaaja	144	30,5
	työtön	16	3,4
	eläkeläinen	11	2,3
	opiskelija	4	0,8

	muu	18	3,8
	puuttuva tieto	1	0,2
Vanhemmilla yrittäjätausta	kyllä	203	43,0
	ei	267	56,6
	puuttuva tieto	2	0,4
Kotona perheyritys	kyllä	218	46,2
	ei	253	53,6
	puuttuva tieto	1	0,2

Valtaosa vastaajista (59 %) toimii tällä hetkellä yrittäjänä; myös palkansaajat ovat hyvin edustettuina 30,5 prosentin osuudella. Palkansaajien ryhmä on koostumukseltaan mielenkiintoinen: noin 40 prosenttia heistä kertoo vanhempien olleen yrittäjiä ja 45 prosenttia kertoo perheyritystaustasta. Palkansaajista 55 prosentilla on yrittäjäkokemusta, 58 prosenttia heistä on omistanut vähintään yhden yrityksen ja 60 prosentilla heistä on johtamiskokemusta. Näiltä osin palkansaajatkin ovat varsin kokeneita yrittäjyydestä ja yritysten omistamisesta. Tämä tulos kertoo osaltaan siitä, että eronteko yrittäjien ja palkansaajien välillä on osin keinotekoinen ja että ihmiset liikkuvat tuolla akselilla vapaasti.

Huolimatta yli 61 vuotiaiden vastaajien suuresta määrästä (yli 17 % vastaajista) eläkeläisiä vastaajajoukossa on alle 3 prosenttia. Tämä kertonee yrittäjien pitkäköistä työurista.

5. JATKAJILLA ON VAHVA YRITTÄJYYSTAUSTA

Yrittäjyystutkimuksessa erityisesti vanhempien yrittäjyys on ollut keskeinen yrittäjyyspäättöstä selittävä tekijä. Yrittäjän perhetaustan on nähty vaikuttavan merkittävästi yrittäjyysshalukkuuteen, yrittäjyyspäättökseen, yrittäjän resursseihin, sekä liiketoimintaan sitoutumiseen (van Auken et al., 2006). Näin on myös tässä tutkimuksessa. Vastaajista 43 prosenttia ilmoitti, että heidän vanhempansa ovat toimineet yrittäjinä (taulukko 1). Tältä osin vastaajajoukko poikkeaa merkittävästi keskimääräisestä suomalaisesta työikäisestä väestöstä. Vanhempien yrittäjyys tukee yrittäjyyspäättöstä monella tapaa: lähipiiristä löytyvä yrittäjyys tukee henkilön asenteita, tietoja ja taitoja yrittäjyyteen. Siten kodin kautta on voinut tulla tutuksi mm. yrittäjämäisen työnteon malli, tapa havainnoida liiketoimintamahdollisuuksia sekä tehdä päätöksiä ja tapa hallita yritystoiminnan riskejä ja sietää epävarmuutta. Tulokset osoittavat toisaalta, että yrittäjäksi voi päätyä myös muista syistä kuin perhetaustan vuoksi: yli puolet vastaajista kertoo, että perheessä ei ole yrittäjyyttä.

Perheyrittäjyys tuo yrittäjyystaustan lisäksi mukaan institutionaalisen ulottuvuuden. Perheyrittäjyydessä yhdistyy perheyrityksen ja yrittävän perheen jakamia arvoja ja perinteitä. Toisaalta perheyrityksiin liittyy omistuksen jatkuvuuden tavoittelu ja halu sukupolvenvaihdokseen. Perheyrittäjyyteen liittyy vahvasti pyrkimys pitää yritystoiminta perheen omistuksessa ja sukupolvenvaihdoksilla siirtää omistusta sukupolvelta toiselle. Vuoden 2018 omistajanvaihdosbarometrin mukaan 75 prosenttia yritystoiminnasta luopuvista toivoi, että yrityksen jatkaja olisi oma lapsi tai lapset (Varamäki et al., 2018). Tämän kyselyn vastaajista 46 prosenttia kertoi, että hänellä on tai on ollut perheyritys tai hänen kotoaan löytyy perheyritys (N=218).

Taulukko 2. Rooli perheyriyksessä

	N	%
Toimin perheyriyksemme hallituksessa	68	31,2
Toimin perheyriyksemme johdossa	65	29,8
Olen perheyriyksemme pääomistaja	64	29,4
Olen yksi perheyriyksemme omistajista	55	25,2
Minulla ei ole roolia perheyriyksessämme	57	26,1
Minulla on muu rooli, mikä?	22	10,1

Monesti perheyrittäjyyteen liittyy aktiivinen rooli perheyriyksen toiminnassa jo ennen juridista omistusta. Jatkajien vastauksissa voikin näkyä vastuunkantoa perheen yhteisestä ylisukupolvisesta omaisuudesta. Tämä vastuunkanto tuottaa myös kokemusta yritystoiminnasta. Siten jatkajilla voi olla monipuolinen kokemus yritystoiminnasta ja sen johtamisesta. Selvityksemme tulosten perusteella perheyriystaustan omaavilla vastaajilla näyttää tyypillisesti olevan useita rooleja perheyriyksissä. Taulukosta 2 käy ilmi, että vastaajista 31 prosenttia on toiminut perheyriyksen hallituksessa. Lähes yhtä moni toimi perheyriyksen johdossa tai oli yrityksen pääomistaja. Vastaajista 10 prosenttia ilmoitti, että heillä oli jokin muu rooli perheyriyksessä. Näitä tehtäviä olivat mm. palkattu työntekijä, avustaja, ääneton yhtiömies, neuvonantaja ja toimistoapulainen. On huomattava, että samalla vastaajalla voi ja todennäköisesti myös on useita rooleja perheyriyksessä, esimerkiksi omistaminen ja toimiminen operatiivisessa tehtävässä ja/tai hallituksessa. Vain 26 prosenttia perheyriystaustaisista vastaajista ilmoitti, että heillä ei ole ollut lainkaan roolia perheyriyksessä.

6. KOKEMUSPROFIILI: JATKAJAT OVAT KOKENUTTA JOUKKOA

Koulutustason ja perhetaustan lisäksi kokemuksella on suuri merkitys liiketoiminnassa onnistumiselle. Jatkajien onnistuminen hankkimiensa yritysten omistamisessa ja johtamisessa riippuneen paljolti heidän omasta osaamisestaan ja osaamisen puuttuessa tarjolla olevasta avusta. Koska kokemuksen puute näyttäisi muodostavan kriittisen tekijän omistajanvaihdoksille, on odotettavissa, että nuorimmille yrittäjiksi aikoville yrityskauppa ei ole reaalin vaihtoehto. Tähän voi olla kokemuksen puutteen lisäksi syynä ainakin se, että nuorilla yrittäjiksi aikovilla ei useimmiten ole koossa yrityksen ostoon vaadittavaa pääomaa tai lainaan vaadittavia vakuuksia. Tämän vuoksi he päätyvät mieluummin aloittamaan yrityksensä itse käytettävissä olevan pääoman turvin.

Käsillä olevan selvityksen perusteella näyttää siltä, että yrityskauppojen tai sukupolvenvaihdoksen kautta yrittäjyyttä tavoittelevat ovat erittäin kokeneita henkilöitä (Taulukko 3). Valtaosalla (85 %) tutkimusjoukosta on mittava, yli 15 vuoden työkokemus. Johtamiskokemusta on jopa 95 prosentilla vastaajista. Lähes puolella vastaajista johtamiskokemusta on yli 15 vuotta. Vähän (1–4 vuotta) johtamiskokemusta omaavia on vastaajista vain 16 prosenttia. Tämän kyselyn vastaajajoukossa korostuukin vankka kokemus yrityksen johtamisesta. Tämä tulos lupaa hyvää yrityskauppojen onnistumisen näkökulmasta.

Varamäki et al. (2018) totesivat Omistajanvaihdosbarometrissa, että noin 38 prosenttia luopuvista yrittäjistä oli portfolio- tai sarjayrittäjiä. Tämä tutkimus toistaa Omistajanvaihdosbarometrin tuloksia,

sillä yrityksen ostamista suunnittelevilla näyttää olevan runsaasti kokemusta yrittäjyydestä. Suurin osa yrittäjyyttä harkitsevista on jo yrittäjiä. Yli 15 vuoden yrittäjyyskokemus on kolmanneksella (34 %) vastaajista. Toisaalta vain 16 prosenttia vastaajista kertoo, ettei heillä ole lainkaan yrittäjyyskokemusta. Tämä tulos osoittaa sen, että yrittäjäkentän uusiutuminen ei tapahdu omistajanvaihdosprosessien kautta kovinkaan tehokkaasti vaan pikemminkin havaittava yrittäjyystoiminta on vakiintuneen yrittäjäjoukon aikaansaannoksia. Yrittäjäkentän uusiutuminen tapahtunee nopeammin uusperustannan kautta, jossa pääomaan ja osaamiseen liittyvä aloittamiskynnys on mahdollista hallita helpommin. Sen sijaan tulokset viittaavat siihen, että omistajanvaihdokset kuvaavat aktiivisen yrittäjäkentän toimintaa näiden pyrkiessä kasvattamaan jo olemassa olevaa yritystoimintaansa. Omistuksenvaihdon kohteina olevien yritysten kannalta tämä lupaa hyvää: ostetuista yrityksistä tulee osia jo toimiviin ja elinkelpoisiin liiketoimintaportfolioihin ja niiden kehittyminen voi siten olla varmempaa kuin yksittäisinä yrityksinä.

Taulukko 3. Vastaajien kokemusprofiilit

	luokat	N	%
Työkokemus	1-9 vuotta	26	5,5
	10-14 vuotta	43	9,1
	15 vuotta tai enemmän	400	84,7
	Puuttuva tieto	3	0,6
Johtamiskokemus	ei yhtään	21	4,4
	1-4 vuotta	74	15,7
	5-9 vuotta	71	15,0
	10-14 vuotta	85	18,0
	15 vuotta tai enemmän	217	46,0
	Puuttuva tieto	4	0,8
Yrittäjyyskokemus	ei yhtään	79	16,7
	1-4 vuotta	82	17,4
	5-9 vuotta	68	14,4
	10-14 vuotta	75	15,9
	15 vuotta tai enemmän	162	34,3
	Puuttuva tieto	6	1,3
Hallituskokemus	ei yhtään	111	23,5
	1-4 vuotta	69	14,6
	5-9 vuotta	75	15,9
	10-14 vuotta	61	12,9
	15 vuotta tai enemmän	146	30,9
	Puuttuva tieto	10	2,1
Kv-kokemus	ei yhtään	192	40,7
	1-4 vuotta	79	16,7
	5-9 vuotta	56	11,9
	10-14 vuotta	41	9,7
	15 vuotta tai enemmän	90	19,1
	Puuttuva tieto	14	3,0

Vastaajien kokemus näkyy myös hallituskokemusta kartoittavan kysymyksen vastauksissa. Hallituskokemuksenkin osalta korostuu jälleen erittäin kokeneiden hallitustoimijoiden joukko. Noin 31 prosentilla vastaajista on hallituskokemusta vähintään 15 vuotta ja kokonaisuudessaan noin 60 prosentilla vastaajista on vähintään viiden vuoden hallituskokemus. On kuitenkin huomattava, että todennäköisesti vastaajien raportoima hallitusaktiivisuus on hyvin pienimuotoista ja siten kertyneen kokemuksen vuosimäärä voi antaa harhaisen kuvan. Keskuskauppakamarin Pk-hallitusbarometrissä (2019) havaittiin, että etenkin pienemmissä pk-kokoisissa ja yrittäjävetoisissa yrityksissä hallitus koostuu etupäässä omistajista tai muuten yrityksen toimintaan osallistuvista tahoista, siltikin, että ulkopuolisia hyödyntävät yritykset olivat pääsääntöisesti hyvin tyytyväisiä ulkopuolisten tuomaan lisäarvoon. Samaan aikaan hiukan alle puolet vastanneista yrittäjistä pohti sitä, pystyykö heidän nykyinen hallituksensa vastaamaan tulevaisuuden tuomiin kasvu- ja kansainvälistymishaasteisiin (Keskuskauppakamari, 2019). Lähes neljänneksellä käsillä olevaan selvitykseen vastanneista ei ole lainkaan hallituskokemusta.

Vaikka jatkajat vaikuttavat erittäin kokeneilta työmarkkinoilla, yli 40 prosenttia vastaajista kertoo, että heillä ei ole lainkaan kokemusta kansainvälisestä liiketoiminnasta. Vastaavasti kv-kokemusta on 57 prosentilla vastaajista ja erittäin kokeneita, yli 10 vuoden kansainvälisen kokemuksen omaavia on näistä 28 prosenttia. Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n (2019) selvityksen mukaan työnantajayrityksistä vientiyrityksiä on noin 27 prosenttia. Vaikka tämän selvityksen vastaajajoukko ja EK:n selvityksen yritysryhmä eivät olekaan suoraan rinnastettavissa, vaikuttaa jatkajien omaama kansainvälinen kokemus olevan melko hyvällä tasolla.

Yrityksen ostoa suunnittelevat ovat henkilöitä, joilla monesti on jo ennestään yritys tai useita yrityksiä (Taulukko 4). Tämä täydentää yllä taulukossa 3 esiintyvää tietoa vastaajien yrittäjyykokemuksesta. Vastaajajoukosta vain 17 prosenttia kertoi, että heillä ei ole ennen ollut yritystä omistuksessaan, kun taas yli 50 prosentilla vastaajista on ollut kaksi tai useampi yritys. Edelleen, noin 50 prosenttia vastaajista kertoo, että on aiemmin ostanut vähintään yhden yrityksen ja noin puolet vastaajista pitää todennäköisenä, että tulee myös jatkossa ostamaan useamman kuin yhden yrityksen. Tämä tulos vahvistaa kuvaa jatkajista yrittäjinä, joilla on vahva kokemus yrittäjyydestä ja yritysostoista. Mitä ilmeisimmin heille on muodostunut yritysostoihin liittyvää osaamista, jonka seurauksena he pitävät yritysostoja mahdollisuutena myös jatkossa. Yritysostoja suunnittelevat yrittäjät voivat olla läsnä yritysmarkkinoilla pitkiäkin aikoja ja voivat tilaisuuden salliessa hankkia useammankin yrityksen omistukseensa.

Taulukko 4. Kokemus yritysostoista ja omistamisesta

	luokat	N	%
Ollut omistajana	ei yhdessäkään yrityksessä	74	15,7
	yhdessä yrityksessä	159	33,7
	kahdessa yrityksessä	96	20,3
	kolmessa yrityksessä	60	12,7
	neljässä yrityksessä	26	5,5
	viidessä tai useammassa	57	12,1
Ostanut yrityksen tai yrityksen osan	ei yhtään	239	50,6
	yhden yrityksen	121	25,6
	kaksi yritystä	48	10,2
	kolme yritystä	20	4,2
	neljä yritystä	9	1,9
	viisi tai useampia	33	7,0
	puuttuva tieto	2	

Todennäköisesti ostaa	hyvin todennäköistä	100	21,2
tulevaisuudessa enemmän	melko todennäköistä	131	27,8
kuin yhden yrityksen	ei juurikaan todennäköistä	163	34,5
	ei yhtään todennäköistä	78	16,5

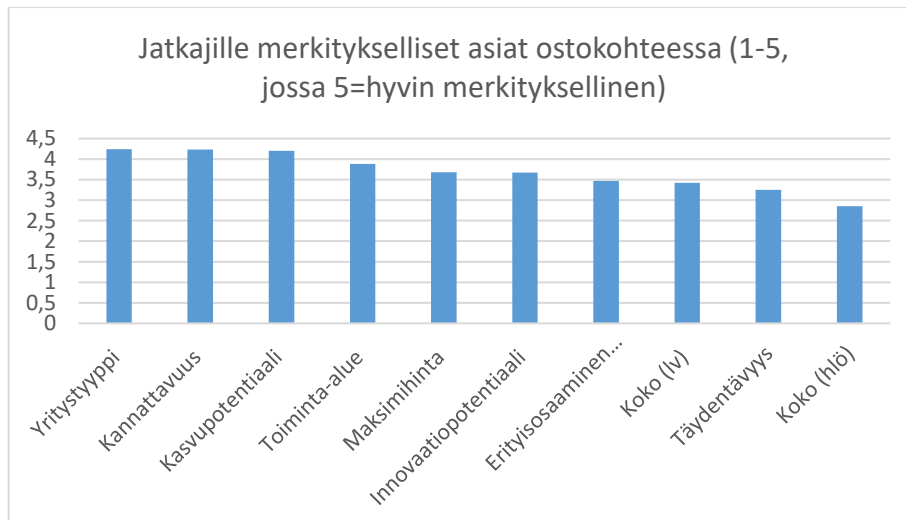
7. JATKAJAT OVAT MOTIVAATIOILTAAN TYYPILLISIÄ YRITTÄJIÄ

Sopivan yrityskohteen etsiminen kestää todennäköisesti pitkään, ellei kyseessä ole perheyrittäjien jatkaminen. Noin 28 prosenttia vastaajista kertoo jo tietävänsä omistuksenvaihdoksen kohdeyrityksen; heistä valtaosa on perheyrittäjästä. Suurimmalla osalla vastaajista mahdollisen yrityskaupan kohde on kuitenkin vielä avoin. Näissä tapauksissa yrittäjien ostokriteerit ohjannevat etsintää.

Jatkajien motivaatiota omistajanvaihdoksille selvitettiin kysymällä heiltä näkemyksiä siitä, mikä yrityskaupan kohteessa on heille merkityksellistä (Kuvio 2.), mistä asioista he kiinnostuvat oston kohdetta valitessaan sekä kuinka paljon erilaisilla henkilökohtaisilla ja liiketoimintaan liittyvillä tavoitteilla on merkitystä päätökselle jatkaa olemassa olevaa yritystoimintaa. Vastaukset siihen, mitkä seikat ovat yrityskaupan kohteessa merkityksellisiä kauppajien syntymisen kannalta, annettiin viisiportaisella asteikolla. Asteikossa viisi tarkoitti erittäin merkityksellistä ja yksi ei yhtään merkityksellistä.

Vastausten perusteella jatkajat ovat jo määritelleet hyvin merkitykselliseksi sen, että kaupan kohde vastaa heidän haluamaansa yritystyyppiä (esimerkiksi palvelu-, kaupanalan- tai teollisuusyritys) (ka. 4,24). Ollakseen houkutteleva ostokohteen tulee olla kannattava (ka. 4,23) ja sen tulee omata selkeä kasvupotentiaali. Tässä näkyy vastaajajoukon kokemus; tavoiteltavalle yrityskaupalle ja ostettavalle yritykselle asetetaan jo lähtökohtaisesti selkeät kasvu- ja kannattavuustavoitteet. Nämä tulokset eivät ole yllättäviä – matalan kasvun toimialalla toimivalle tappiolliselle yritykselle lienee vaikea löytää ostajaa. Ostettavan yrityksen toiminta-alueella on myös jonkin verran merkitystä (ka. 3,8). Toiminta-alueella tässä kysymyksessä tarkoitetaan sitä, toimiiko yritys esimerkiksi paikallisesti, alueellisesti vai kansallisesti. Sen sijaan yrityksen koolla näyttää olevan melko vähän merkitystä (lv ka. 3,42; hlö ka. 2,85).

Ehkä jossain määrin yllättävä tulos on se, että vaikka lähes 60 prosenttia vastaajista ilmoittaa työmarkkinastatukseen yrittäjän, ostokohteen potentiaalilla täydentää olemassa olevaa yritystoimintaa näyttää olevan melko vähän merkitystä ostokohdetta valittaessa (ka. 3,25). Tosin tarkasteltaessa tämän kysymyksen vastauksia tarkemmin noin viidesosa vastaajista ilmoittaa tämän olevan erittäin merkityksellistä. Näyttääkin ilmeiseltä, että vastaajajoukko jakautuu tämän osalta useampaan alaryhmään: esimerkiksi portfolioyrittäjät voivat vapaammin koota omistukseensa diversifioituneen yritysryhmän, kun taas omaa yritystoimintaansa laajentavat/täydentävät yrittäjät ovat toinen selkeä jatkajaryhmä.



Kuvio 2. Jatkajille merkitykselliset asiat ostokohteessa

Omistajanvaihdosten suuri lupaus liittyy liiketoiminnan uudistumiseen ja kasvuun. Toisin sanoen uusien omistajien myötä yrityksille saadaan uusia haastavampia tavoitteita ja siten omistuksen vaihtuminen voisi johtaa yrityskentän uusiutumiseen. Vastaajien näkemyksen hankitun yritystoiminnan tavoitteista eivät kuitenkaan lupaa suurta uudistumista (Taulukko 5). Asteikolla yhdestä neljään (jossa neljä on hyvin kiinnostava tavoite), kaikista kiinnostavimmaksi tavoitteeksi omistajanvaihdoksen kohteena olevaa yritystä koskien nousi kannattavuus (ka. 3,6). Seuraavaksi kiinnostavimmat tavoitteet ovat vakavaraisuus sekä omistaja-arvon kasvattaminen. Nämä tavoitteet viittaavat vahvasti siihen, että yrityskohteita etsivät yrittäjät pyrkivät ennen kaikkea kehittämään ostettujen yritysten taloudellista suorituskykyä. Nämä tavoitteet ovat ymmärrettäviä, koska yrityksen hankintaan liittyviin sijoituksiin on mahdollisesti kytketty korkeita tuottotavoitteita. Voi kuitenkin olla, että yrittäjät tekevät kannattavuusvalinnan kasvun sijasta. Neljänneksi kiinnostavin tavoite liittyy osinkoihin ja viides tavoite on jalostusarvon kasvattaminen. Yritystoiminnan tavoitteet liittyen kasvuun joko orgaanisesti tai ostojen kautta jäävät tavoitehierarkiassa alemmaksi, samoin kuin yritysten näkyvyyden lisäämiseen liittyvät tavoitteet. Kansainvälisyyspyrkimykset saivat alhaisimman keskiarvon annettujen vaihtoehtojen joukosta (ka. 2,39). Tämä tulos viittaa siihen, että yritykset eivät tule suuressa määrin kansainvälistymään omistajanvaihdosprosessien kautta vaan pikemminkin ne tulevat toimimaan samoilla paikallisten kotimarkkinayritysten malleilla kuten tähänkin asti ja on samalla osoitus siitä, että yrittäjien kasvuideaan riittää toiminta paikallisilla tai kansallisilla markkinoilla.

Taulukko 5. Tavoitteet ostokohteelle

	keskiarvo
Kannattavuus	3,60
Vakavaraisuus	3,43
Omistaja-arvon kasvattaminen	3,25
Osinkotuotto	3,13
Jalostusarvon kasvattaminen	3,06
Orgaaninen kasvu	3,04
Näkyvyyden lisääminen	3,00
Kasvu yritysostoin	2,63
Kansainvälisyys	2,39

Yrityksen hankintaa suunnitteleva yrittäjä on liiketoiminnallisten syiden lisäksi liikkeellä henkilökohtaisista syistä. Näitä yrittäjän persoonallisuuteen, motivaatioon, henkilökohtaisiin tavoitteisiin tai päämääriin liittyviä syitä pidetään keskeisinä selittäjinä yrittäjyyspäätökselle. Yrittäjyysmotivaatiota on luokiteltu yrittäjyyteen vetäviin pull-tekijöihin ja yrittäjyyteen työntäviin push-tekijöihin. Yrittäjyyteen vetävät tekijät ovat tyypillisesti esimerkiksi yrittäjyyttä harkitsevan henkilökohtainen kiinnostus, saavuttamisen tarve, halu kokeilla omien ideoiden toimivuutta tai näkemys että yrittäjyyden kautta on mahdollista saavuttaa joitain yrittäjän arvostamia asioita. Työntävät tekijät liittyvät useimmiten henkilön nykyisessä tilanteessa vaikuttaviin negatiivisiin tekijöihin, joiden vuoksi henkilö pyrkii hakeutumaan pois epäsuotuisasta olotilasta. Tällaisia push-tekijöitä voisivat olla esimerkiksi työttömyys, epätyytyttävät etenemismahdollisuudet nykyisessä työssä, tai epätyytyttävät ansaintamahdollisuudet. Vastaajilta kysyttiin kuinka paljon erilaiset asiat vaikuttavat vastaajan päätökseen jatkaa toimivaa yritystä tai ostaa toimiva yritys. Kysymysvaihtoehtoja oli jälleen neljä, joissa neljä merkitsi, että asialla on paljon vaikutusta ja yksi sitä, että kyseisellä asialla ei ole lainkaan vaikutusta vastaajan päätökseen.

Vastausten perusteella jatkajat ovat hyvin tyypillisiä yrittäjiä (Taulukko 6). Korkeimmat keskiarvot saaneet motiivit ovat klassisia yrittäjämotiiveja. Vastaajat haluavat ensisijaisesti hyödyntää omaa osaamistaan (ka. 3,54) tai tarttua hyvään liiketoimintamahdollisuuteen sellaisen kohdatessaan (ka. 3,52). Myös halu toteuttaa itseään yritystoiminnan kautta motivoi vastaajia heidän päätöksenteossaan omistuksenvaihdoistilanteissa. Yrittäjät etsivät hyviä liiketoimintamahdollisuuksia, joiden kautta voivat toteuttaa itseään ja hyödyntää osaamistaan ja kokemustaan. Tämä tulos viittaa siihen, että jatkajien joukko saattaa olla jatkuvasti yritysmarkkinoilla etsimässä sopivia kohteita ja toisaalta siihen, että he eivät tartu tarjolla oleviin yrityskohteisiin, elleivät heidän motiivinsa täyty riittävässä määrin.

Taulukko 6. Yrittäjien motiivit yrityskauppaan

	keskiarvo
Haluan hyödyntää osaamistani	3,54
Hyvä liiketoimintamahdollisuus	3,52
Haluan toteuttaa itseäni	3,47
Toimialan kiinnostavuus	3,34
Haluan kasvattaa varallisuuttani	3,32
Haluan toteuttaa asioita, jotka ovat linjassa arvojeni kanssa	3,23
Toimialan ja/tai yrityksen hyvät kasvunäkymät	3,14
Haluan tehdä yrittäjyyden kautta hyvää ympäristölleni ja itselleni	3,07
Haluan yrittäjäksi	2,97
Haluan johtaa yritystä	2,96
Edustamani yrityksen kasvustrategia	2,70
Haluan vaihtaa uraa	2,23
Haluan varmistaa perheyrietyksemme jatkuvuuden	2,23
Muiden vaihtoehtojen puute tai pakko	1,64

Vähemmän merkityksellisten asioiden joukossa oli uranvaihto (ka. 2,23) sekä muiden vaihtoehtojen puute tai pakko (ka. 1,64). Yhteiskunnallisessa keskustelussa yrittäjyyttä eri muodoissaan tarjotaan erääksi ratkaisuksi työttömyyteen ja myös itsensä työllistämisen merkitystä tulevaisuuden työtapanäkökulmasta korostetaan voimakkaasti. Vaikkakin oli ilmeistä, että yritysostot eivät ole tavallisin keino vastata työttömyyden uhkaan, tämän tutkimuksen tulos osoittaa sen selvästi. Jatkajat ovat vastausten

perusteella etsimässä ostokohteita ennen kaikkea liiketoimintaan ja itsensä toteuttamiseen liittyvien vetävien tekijöiden vuoksi.

8. YRITYSKAUPAN TOTEUTTAMINEN JA SUUNNITELTU OMISTAJUUS

Omistajavaihdoksen onnistuminen on jatkettavalle yritystoiminnalle keskeinen kysymys. Malinen (2002) erottelee onnistumiselle kolme keskeistä tekijää: organisaation ominaisuudet, ostaja-yrittäjän ominaisuudet sekä yrityskauppatekijät. Tältä osin yrityskaupan toteuttamiseen liittyvät kysymykset ovat keskeisiä. Perinteisesti yrityskauppoja on pidetty orgaanista kasvua riskialttiimpana tapana toteuttaa kasvustrategiaa johtuen lukemattomista yrityskaupan suunnitteluun, hinnoitteluun, riskin arviointiin, kaupan toteuttamiseen ja yrityksen haltuunottoon liittyvistä yksityiskohdista. Sipponen (2017) kuitenkin raportoi Finnveran tilastoaineistoista, että yrityskauppojen onnistuneisuusaste onkin merkittävästi parempi kuin aiemmin on uskottu, jopa 90 prosenttia.

Sipponen (2017) toteaa tutkimuksensa tuloksissa, että ulkopuolisen tuen puute voi olla suoraan yhteydessä muun muassa haasteisiin hinnoittelussa ja riskien tunnistamisessa. Keskeistä onnistuneille omistajanvaihdoksille onkin se, että tarkoitetut tukitoimet ja tuen kanavat sekä rahoitusmallit kohtaavat kysynnän. Tämän vuoksi vastaajia pyydettiin vastaamaan myös joihinkin omistajanvaihdoksen valmisteluun ja toteuttamiseen liittyviin kysymyksiin. Vastaaja pystyi valitsemaan useita vaihtoehtoja yhden kysymyksen sisällä.

Vastaajat luottivat omistajanvaihdoksiin liittyvissä avuntarvetilanteissa asiantuntijoihin ja eri alojen ammattilaisiin. 46 prosenttia vastaajista oli pyytänyt apua tuntemaltaan asiantuntijalta, 43 prosenttia pankilta ja 40 prosenttia tilintarkastusyhteisöltä. Noin kolmannes vastaajista oli kääntynyt yritysvälittäjien, juristien ja yrittäjäjärjestöjen puoleen omistajanvaihdoksiin liittyvää apua tarvitessaan. Kehittämis- ja elinkeino-yhtiöiltä apua etsi vain vajaa 15 prosenttia. Näiden toimijoiden rooli sijoittuneekin enemmän perustettavien yritysten tukemiseen. Tukikanavan valintaan vaikuttanee eniten henkilökohtaiset suhteet ja asiantuntijan tuttuus. Yrittäjä kääntyy mieluiten niiden puoleen, joihin on jo muuten olemassa yhteys ja joiden tiedetään tietävän yrityskaupoista. Huomattavaa on, että koko aineistossa ei ole yhtään vastaajaa, joka ei olisi käyttänyt lainkaan apua. Toisaalta, yksi vastaaja raportoi käyttäneensä 12 erilaista asiantuntijaa.

Tukikanaviin liittyvän kysymyksen vastaukset tukevat ajatusta siitä, että rahoituksen järjestäminen on yksi omistajanvaihdoksen keskeisistä toimenpiteistä ja haasteita. 60 prosenttia vastaajista suunnittelee rahoittavansa omistajanvaihdoksen pankkilainalla (Taulukko 7). Finnveran yrityslainaa tai yritystukea on suunnitellut hyödyntävänsä puolet vastaajista. Henkilökohtaisia säästöjä omistajanvaihdokseen suunnittelee käyttävänsä 45 prosenttia vastaajista. Ehkä hieman yllättäen yrityskaupan rahoituksen ja yrityskaupan asiantuntija-avun välillä ei ole mitään systemaattista yhteyttä. Alle 5 prosenttia vastaajista kertoo hyödyntävänsä ystäviä, sukulaisia ja tuttavien rahoittajina. Tämä epämuodollinen 'Friends, Fools and Family'-rahoitusmuoto tuskin tulee kysymykseen kovin suurissa omistajanvaihdoksissa.

Taulukko 7. Omistajanvaihdoksen rahoituksen järjestäminen

	N (%)
Rahoitan omistajanvaihdoksen pankkilainalla	282 (59,7)
Rahoitan omistajanvaihdoksen Finnveran yrityslainalla / tuella	238 (50,4)

Rahoitan omistajanvaihdoksen henkilökohtaisilla säästöilläni tai varallisuudellani	214 (45,3)
Omistajanvaihdos rahoitetaan yhtiölainalla	80 (16,9)
Osan omistajanvaihdoksesta rahoittaa pääomasijoittaja	47 (10,0)
Omistajanvaihdos rahoitetaan osingoilla	38 (8,1)
Omistajanvaihdoksen rahoittaa toinen yritys	29 (6,1)
<u>Ystäväni, sukulaiseni ja/tai tuttavani rahoittavat omistajavaihdosta</u>	<u>22 (4,7)</u>

Samalla tavalla kuin vastaajilla on erilaisia tavoitteita omistajanvaihdoksen kohteena olevalle yritykselle, heillä on erilaisia suunnitelmia omalle omistamiselleen ja sen ilmenemismuodoille. Vastausten valossa tavallisin tapa toteuttaa omistamista ja osallistumista ostetun yrityksen toimintaan on toimiminen sen operatiivisessa johdossa (75 %). Mielenkiintoista on, että siis lähes 25 prosenttia vastaajista ei aio omistaja-johtajaksi ostamaansa yritykseen. Haspeslagh ja Jemison (1991) painottavat sitä, että yritystoston onnistuminen riippuu olennaisesti kaupan jälkeisen haltuunottovaiheen toteuttamisesta. Lähes kaikki niistä vastaajista, jotka eivät ryhdy omistaja-johtajiksi, aikovat kuitenkin toimia joko hallituksen puheenjohtajana tai hallituksen jäsenenä. Nämä roolit ovat kaikkien vastaajien keskuudessa muutoinkin yleisiä – 60 prosenttia vastaajista aikoo osallistua yrityksen hallituksen toimintaan jäsenenä ja 45 prosenttia vastaajista hallituksen puheenjohtajana. Vastaajissa on noin 40 prosenttia sekä niitä, jotka aikovat omistaa yrityksen kokonaan itse että niitä, jotka suunnittelevat osa-omistavansa yritystä jollain pienemmällä osuudella. Noin kolmannes vastaajista kertoo omistavansa yritystä jonkun toisen yrityksen kautta.

Taulukko 8. Jatkajien suunnitelmat omistamiselle

	N	(%)
Osallistun yrityksen operatiiviseen johtoon	357	75,6
Osallistun hallituksen toimintaan hallituksen jäsenenä	284	60,2
Osallistun hallituksen toimintaan hallituksen puheenjohtajana	235	49,8
Minusta tulee yrityksen toimitusjohtaja	214	45,3
Osallistun yrityksen toimintaan työntekijänä	200	42,4
Omistan 100% yrityksestä henkilökohtaisesti	183	38,8
Osa-omistan yritystä pienemmällä osuudella	183	38,8
<u>Omistan toisen yrityksen kautta</u>	<u>167</u>	<u>35,4</u>

Omistuksenvaihdosta jatkajina suunnittelevat ovat keskimäärin pohtineet omistuksen aikajänteeseen liittyviä kysymyksiä melko paljon. Noin 28 prosenttia vastaajista tavoittelee mahdollisimman pysyvää omistusta yrityksessä ja 22 prosenttia aikoo siirtää yrityksen myös seuraavalle sukupolvelle. Näin ollen jatkuvuutta yritystoiminnassa painottavia tahoja on puolet vastaajista. Samanaikaisesti vastaajista 17 prosentilla on exit-suunnitelma. Vain 28 prosenttia kertoo, ettei omistuksen aikajänteelle ole minkäänlaista suunnitelmaa.

9. ERITYISPROFIILIT NUORISTA JA PERHEYRITYSTAUSTAISISTA JATKAJISTA

Yleisen jatkajien profiloinnin lisäksi nuoriin jatkajiin ja perheyrittäjätaustaisiin jatkajiin kohdistuu erityishuomiota. Tässä osiossa käydään läpi näiden kahden ryhmän vastauksia verrattuna koko vastaajajoukkoon.

9.1 Yrittäjyyskokemus sekä kokemus ja aikomukset yritysten ostamiseen liittyen

Nuoriin liittyvä kiinnostus johtuu suurelta osin siitä, että valtaosa jatkajajoukosta on varsin kokeneita ja sijoittuvat ikävuosiltaan 40 ja 60 vuoden väliin. Vastaaaja-aineistossa on 94 alle 40-vuotiasta vastaajaa. Hiukan yllättäen vain 34 prosenttia heistä ilmoittaa, että ei ole omistanut aiemmin yritystä. Tarkasteltaessa kokemusta useamman yrityksen omistamisesta nuorempi vastaajaryhmä jää kuitenkin sekä kaikista vastaajista että perheyrittäjätaustaisista vastaajista. Kun vähintään kaksi yritystä omistaneita on kaikkien vastaajien joukossa 51 prosenttia ja perheyrittäjätaustaisissa 50 prosenttia, nuorten vastaajien ryhmässä näitä on enää 38 prosenttia. Tätäkin lukua voidaan pitää melko korkeana. On myös huomattava, että yli 10 prosenttia nuorista vastaajista on ollut omistajana neljässä tai useammassa yrityksessä. Myös nuorten vastaajien joukko vaikuttaa siis varsin kokeneelta omistajajoukolta.

Ryhmiä väliset erot yritysten ostokokemuksessa olivat yllättävänkin pienet. Odotetusti nuorten vastaajien joukko oli suurin tarkasteltaessa ryhmää, jolla ei ollut ollenkaan yrityskaupkokemusta. Perheyrittäjätaustaisilla oli kaikista ryhmistä eniten kokemusta yhden yrityksen hankkimisesta. Tarkasteltaessa vähintään kahden yrityskaupan kokemusta perheyrittäjätaustaisilla oli saman verran kokemusta kuin koko aineiston vastaajilla (23 %). Nuorten ryhmän vastaajilla oli vähiten kokemusta; vain 16 prosenttia tämän ryhmän vastaajista kertoi omaavansa kokemusta kahdesta tai useammasta yrityskaupasta.

Taulukko 9. Profiilivertailu omistajuus- ja yritysostokokemuksen suhteen

		kaikki (%)	perhe (%)	nuoret (%)
Kuinka monessa yrityksessä olet ollut omistajana?	En yhdessäkään	74 (15,7)	36 (16,5)	32 (34,0)
	Yhdessä	159 (33,7)	74 (33,9)	26 (27,7)
	Kahdessa	96 (20,3)	38 (17,4)	19 (20,3)
	Kolmessa	60 (12,7)	26 (11,9)	7 (7,4)
	Neljässä	26 (5,5)	15 (6,9)	5 (5,3)
	Viidessä tai useammassa	57 (12,1)	29 (13,3)	5 (5,3)
	N	472	218	94
Kuinka monta yritystä tai yrityksen osaa olet ostanut?	En yhtään	239 (50,6)	100 (45,9)	52 (55,3)
	Yhden	121 (25,6)	66 (30,3)	27 (28,7)
	Kaksi	48 (10,2)	21 (9,6)	6 (6,4)
	Kolme	20 (4,2)	9 (4,1)	4 (4,3)
	Neljä	9 (1,9)	5 (2,3)	2 (2,1)
	Viisi tai useampia	33 (7,0)	15 (6,9)	3 (3,2)
	puuttuva tieto	2 (0,4)	2 (0,9)	-
N	472	218	94	
Miten todennäköistä on, että ostat tulevaisuudessa useamman kuin yhden yrityksen?	Hyvin todennäköistä	100 (21,2)	47 (21,8)	30 (31,9)
	Melko todennäköistä	131 (27,8)	57 (26,1)	33 (35,1)
	Ei juurikaan todennäköistä	163 (34,5)	80 (36,7)	31 (33,0)
	Ei yhtään todennäköistä	78 (16,5)	34 (15,8)	0 (0)
	N	472	218	94

Nuorten vastaajien ryhmä piti muita ryhmiä selvästi todennäköisempänä useamman yrityksen ostamista tulevaisuudessa. Nuorten ryhmään kuuluvista vastaajista 67 prosenttia piti hyvin tai melko todennäköisenä sitä, että he ostavat tulevaisuudessa useamman kuin yhden yrityksen. Vastaavasti koko aineistosta 49 prosenttia ja perheyrittäjäryhmästä 48 prosenttia vastasi samoin. Nuoret vastaajat pitivät myöskin ainoana ryhmänä täysin epätodennäköisenä vaihtoehtoa, että he eivät tulisi ostamaan useampia yrityksiä. Näyttääkin siltä, että vaikka yrityskauppakokemus ruokkii yrityskauppoja, nuoret muodostavat ennakkoluulottomasti yrityskauppoihin suhtautuvan yrittäjäjoukon, jolle omistajanvaihdos on luonteva tapa toteuttaa yrittäjyyteen liittyviä tavoitteita.

9.2 Ostokohteen valinta ja motivaatiotekijät

Jatkajien arvioidessa eri tekijöiden merkitystä kaupan kohteen valintaan ryhmien välille syntyi pieniä eroja. Kaikkien vastausten perusteella erityisen merkitykselliseksi asioiksi jatkajille nousivat yritystyyppi (ka. 4,24), kannattavuus (ka. 4,23) sekä kasvupotentiaali (ka. 4,20). Perheyrittäjäryhmälle vastaajille kannattavuus oli merkityksellisin tekijä kaupan kohdetta valittaessa (ka. 4,26) kasvupotentiaalin (ka. 4,23) ja yritystyyppin (ka. 4,22) ollessa seuraavaksi merkityksellisemmät valintakriteerit. Myös nuorten vastaajien ryhmässä kolmen kärki oli sama. Nuorille tärkeimmäksi kriteeriksi nousi kuitenkin ostokohteen kasvupotentiaali (ka. 4,33). Yritystyyppin merkitys arvioitiin toiseksi tärkeimmäksi (ka. 4,30) ja kolmanneksi tärkein kriteeri oli kannattavuus (ka. 4,20). Kaikille ryhmille vähiten merkityksellinen asia ostokohdetta valittaessa oli yrityksen koko henkilömäärällä mitattuna.

Suhteessa muihin vastaajaryhmiin nuoret arvioivat vähemmän merkitykselliseksi asioiksi myös ostokohteen toiminta-alueen, innovaatiopotentiaalin ja omistetut aineettomat oikeudet sekä ostokohteen potentiaalin täydentää vastaajan muita liiketoimintoja. Perheyrittäjät puolestaan painottivat ostokohteessa muita vastaajaryhmiä enemmän ostettavan kohteen maksimihintaa. Päinvastoin kun nuoret, perheyrittäjäryhmälle oli myös muita ryhmiä merkityksellisempää ostokohteen innovaatiopotentiaali sekä aineettomat oikeudet ja jossain määrin myös kohteen kyky täydentää olemassa olevaan yritystoimintaa.

Taulukko 10. Ostokohteen arviointi (1=ei yhtään merkityksellistä, 5= erittäin merkityksellistä)

	kaikki	perhe	nuoret
Yritystyyppi (palvelu, kauppa, teollisuus)	4,24	4,22	4,30
Tavoiteltavan ostokohteen kannattavuus	4,23	4,26	4,20
Tavoiteltavan ostokohteen kasvupotentiaali	4,20	4,23	4,33
Ostokohteen toiminta-alue (esim. paikallinen, alueellinen tai kansallinen)	3,88	3,71	3,57
Tavoiteltavan ostokohteen maksimihinta	3,68	3,85	3,68
Tavoiteltavan ostokohteen innovaatiopotentiaali	3,67	3,73	3,59
Tavoiteltavan ostokohteen erityisosaaminen ja/tai ostokohteen omistamat teollisuus-oikeudet	3,47	3,53	3,39
Tavoiteltavan ostokohteen koko liikevaihdolla mitattuna	3,42	3,38	3,17
Ostokohteen potentiaali täydentää olemassa olevaa yritystoimintaa	3,25	3,37	3,21
Tavoiteltavan ostokohteen koko henkilömäärällä mitattuna	2,85	2,89	2,77

Jatkajien motiivitarkastelun osalta päätelimme jo aiemmin kaikkien vastanneiden vastausten perusteella, että vastaajat edustavat perinteisiä yrittäjiä; korkeimmat keskiarvot saaneet motiivit ovat klassisia yrittäjämotiiveja. Kaikkien vastaajien osalta korostuikin oman osaamisen hyödyntäminen (ka. 3,54, max 4) sekä tilaisuuteen tarttuminen (ka. 3,52). Myös halu toteuttaa itseään yritystoiminnan kautta motivoi vastaajia heidän päätöksenteossaan omistuksenvaihdostilanteissa. Perheyristaustaiset vastaajat olivat hyvin samoilla linjoilla suhteessa koko vastaajajoukkoon; ainoastaan väite ”haluan varmistaa perheyristyksemme jatkuvuuden” sai hienoisesti muita ryhmiä korkeamman keskiarvon (ka. 2,65). Keskiarvosta voi päätellä, että perheyristysten jatkuvuus ei kuitenkaan toimi yrityskauppamahdollisuuksia arvioitaessa keskeisenä motivaatiotekijänä edes perheyristaustaisille, vaan myös heidän motiivinsa perustuvat ensisijaisesti perinteisiin yrittäjämäisiin motiiveihin.

Nuorten vastaajien joukko erottui kahdesta muusta vastaajaryhmästä jossain määrin. Samoin kuin muissa ryhmissä, nuorten joukossa merkityksellisiksi motiiveiksi yrityskaupalle tai yrityksen jatkamiselle nousivat hyvä liiketoimintamahdollisuus (ka. 3,62) ja halu toteuttaa itseään (ka. 3,62). Nuoret arvioivat kuitenkin selvästi muita ryhmiä tärkeämmiksi motivaatiotekijöiksi varallisuuden kasvattamisen, halun tulla yrittäjäksi sekä halun johtaa yritystä. Tulos vaikuttaa luontevalta; varttuneemmissa ikäluokissa sekä varallisuutta että kokemusta on todennäköisesti jo kertynyt nuorempia enemmän, jolloin niiden merkitys motivaatiotekijöinä ei myöskään ole enää niin suuri. Muiden ryhmien tavoin myös nuorille vaihtoehtojen puute tai pakko oli vähiten vaikuttava asia omistajanvaihdokseen liittyen – nuorten vastaajien ryhmässä tämä tekijä nähtiin kuitenkin jopa vähemmän merkitykselliseksi kuin muiden vastaajaryhmien keskuudessa.

Taulukko 11. Jatkamis päätökseen vaikuttavat asiat (1=ei lainkaan vaikutusta, 4= erittäin paljon vaikutusta)

	kaikki	perhe	nuoret
Haluan hyödyntää osaamistani	3,54	3,56	3,56
Hyvä liiketoimintamahdollisuus	3,52	3,49	3,62
Haluan toteuttaa itseäni	3,47	3,50	3,62
Toimialan kiinnostavuus	3,34	3,31	3,30
Haluan kasvattaa varallisuuttani	3,32	3,34	3,54
Haluan toteuttaa asioita, jotka ovat linjassa arvojeni kanssa	3,23	3,29	3,27
Toimialan ja/tai yrityksen hyvät kasvunäkymät	3,14	3,12	3,13
Haluan tehdä yrittäjyyden kautta hyvää ympäristölleni ja itselleni	3,07	3,10	3,08
Haluan yrittäjäksi	2,97	2,97	3,17
Haluan johtaa yritystä	2,96	2,97	3,22
Edustamani yrityksen kasvustrategia	2,70	2,80	2,83
Haluan vaihtaa uraa	2,23	2,15	2,17
Haluan varmistaa perheyristyksemme jatkuvuuden	2,23	2,65	2,57
Muiden vaihtoehtojen puute tai pakko	1,64	1,68	1,54

Yritystä koskevia tavoitteita arvioitaessa (asteikolla yhdestä neljään, jossa neljä on hyvin kiinnostava tavoite), kaikista kiinnostavimmaksi tavoitteeksi nousi kaikissa vastaajaryhmissä kannattavuus (kaikki ka. 3,60, perheyristaustaiset ka. 3,64 ja nuoret vastaajat ka. 3,72). Nuoret vastaajat arvioivat myös yrityksen vakavaraisuuden muita vastaajaryhmiä tärkeämmäksi tavoitteeksi, joskin tämä tavoite sai

korkeita arvoja kaikissa ryhmissä. Yrityksen orgaaniseen kasvuun ja näkyvyyden lisäämiseen liittyvät tavoitteet nousivat nuorten vastaajien joukossa muita vastaajaryhmiä merkityksellisimmiksi tavoitteiksi. Vaikkakin kansainvälisyyspyrkimykset saivat alhaisimman keskiarvon annettujen vaihtoehtojen joukosta, oli nuorten ryhmän keskiarvo myös kansainvälistymisen osalta verrokkiryhmiä korkeammalla.

Taulukko 12. Kohdeyritykselle asetettujen tavoitteiden kiinnostavuus (1=ei lainkaan kiinnostava tavoite, 4=hyvin kiinnostava tavoite)

	kaikki	perhe	nuoret
Kannattavuus	3,60	3,64	3,72
Vakavaraisuus	3,43	3,47	3,58
Omistaja-arvon kasvattaminen	3,25	3,28	3,30
Osinkotuotto	3,13	3,16	3,17
Jalostusarvon kasvattaminen	3,06	3,13	3,00
Orgaaninen kasvu	3,04	3,05	3,16
Näkyvyyden lisääminen	3,00	3,03	3,15
Kasvu yritysostoin	2,63	2,74	2,74
Kansainvälisyys	2,39	2,41	2,55

9.3 Omistajanvaihdoksen toteuttaminen

Kaikista vastaajista 46 prosenttia oli pyytänyt apua tuntemaltaan asiantuntijalta, 43 prosenttia pankilta ja 40 prosenttia tilintarkastusyhteisöltä. Noin kolmannes vastaajista oli kääntynyt yritysvälittäjien, juristien ja yrittäjäjärjestöjen puoleen omistajanvaihdoksiin liittyvää apua tarvitessaan. Tarkasteltaessa perheyrittäjäryhmien ja nuorten vastaajien ryhmiä myös nämä vastaajat kääntyivät useimmiten tuntemansa asiantuntijan puoleen. Sekä perheyrittäjäryhmistä että nuorista vastaajista 54 prosenttia hyödynsi tai aikoo hyödyntää tuttua asiantuntijaa tarvitessaan apua ja neuvoja omistajanvaihdokseen liittyen. Muilta osin tärkeimmät avunlähteet näyttävät kuitenkin näiden kahden vastaajaprofiilin osalta eroavan koko vastaajamassan vastauksista. Perheyrittäjät näyttävät luottavan muita ryhmiä enemmän lainopillisiin neuvonantajiiin ja tilintarkastusyhteisöjen apuun. Vaikka kyselyssä ei tätä asiaa avattu enempää, on todennäköistä, että talous- ja lakineuvonnan painottumisen taustalla ovat esimerkiksi perheyrittäjien sukupolvenvaihdokseen liittyvät omistuksensiirron ja verotuksen erityishaasteet.

Myös nuorten ryhmän vastaukset eroavat selkeästi kaikkien vastaajien, mutta myös perheyrittäjäryhmien vastauksista. Tutun asiantuntijan jälkeen nuorten eniten käyttämä avun lähde on pankki. Todennäköisin syy tähän on omistajanvaihdosten rahoittaminen pankkilainalla (kts. myös taulukko 14). Eniten nuoret kuitenkin erottuvat muista sillä, että he hyödyntävät selvästi muita enemmän toisten yrittäjien tarjoamaa vertaistukea (47 %) ja ystäviä (39 %) avun lähteinä. Tulos todennäköisesti heijastelee yrittäjyyden muuttumista sosiaalisemmaksi ja verkostoituneemmaksi. Myös yrityksistä on tullut tiimivetoisia; kun ennen yrityksen keskeisin rooli oli yksittäinen omistajayrittäjä, nyt rahoittajia myöten tarkastellaan yrittäjätiimiä sekä sen kompetenssia ja potentiaalia.

Taulukko 13. Käytetyt ja aiotut avun lähteet omistajanvaihdostilanteissa

	kaikki (%)	perhe (%)	nuoret (%)
Tuntemaltasi asiantuntijalta	219 (46,4)	117 (53,7)	51 (54,3)
Pankilta	204 (43,2)	91 (41,7)	49 (52,1)
Tilintarkastusyhteisöltä	188 (39,8)	93 (42,7)	33 (35,1)
Yritysvälittäjältä	168 (36,8)	72 (33,0)	25 (28,6)
Lakitoimistolta	151 (32,0)	79 (36,2)	32 (34,0)
Muilta yrittäjiltä	147 (31,1)	73 (33,5)	44 (46,8)
Yrittäjäjärjestöltä	137 (29,0)	64 (29,4)	28 (29,8)
Ystäviltäsi	129 (27,3)	64 (29,4)	37 (39,4)
Muulta rahoittajalta	89 (18,9)	34 (15,6)	16 (17,0)
Konsultilta	85 (18,0)	42 (19,3)	23 (24,5)
Uusyrittäjäkeskukselta	85 (18,0)	35 (16,1)	18 (19,1)
ELY-keskukselta	72 (16,3)	28 (12,8)	10 (10,6)
Kehittämisyhtiöltä tai kunnan/ kaupungin elinkeinotoimelta	69 (14,6)	27 (12,4)	8 (8,5)
Kauppakamarilta	26 (5,5)	12 (5,5)	3 (3,2)
Ammattiliiton edustajalta	4 (0,8)	1 (0,5)	1 (1,1)

Kaikista vastaajista noin 60 prosenttia aikoo rahoittaa omistajanvaihdoksen osittain tai kokonaan pankkilainalla. Nuorten vastaajien joukossa pankkilaina on vieläkin käytetympi rahoitusmuoto (63 %). Myös perheyrittäjästäiset hyödyntävät pankkilainaa; erotuksena muihin vastaajaryhmiin perheyrittäjästäiset kuitenkin hyödyntävät selkeästi vähemmän Finnveran yrityslainoja ja -tukia omistajanvaihdoksen rahoittamiseen. Sekä nuoret että perheyrittäjästäiset vastaajat hyödyntävät omia säästöjä ja varallisuutta kaikkien vastaajien ryhmää yleisemmin.

Taulukko 14. Suunnitelmat omistajanvaihdoksen rahoittamiseksi

	kaikki (%)	perhe (%)	nuoret
Rahoitan omistajanvaihdoksen pankkilainalla	282 (59,7)	123 (56,4)	59 (62,8)
Rahoitan omistajanvaihdoksen Finnveran yrityslainalla / tuella	238 (50,4)	100 (45,9)	53 (56,4)
Rahoitan omistajanvaihdoksen henkilökohtaisilla säästöilläni tai varallisuudellani	214 (45,3)	103 (47,2)	47 (50,0)
Omistajanvaihdos rahoitetaan yhtiölainalla	80 (16,9)	30 (13,8)	19 (20,2)
Osan omistajanvaihdoksesta rahoittaa pääomasijoittaja	47 (10,0)	23 (10,6)	15 (16,0)
Omistajanvaihdos rahoitetaan osingoilla	38 (8,1)	26 (11,9)	16 (17,0)
Omistajanvaihdoksen rahoittaa toinen yritys	29 (6,1)	11 (5,0)	5 (5,3)
Ystäväni, sukulaiseni ja/tai tuttavani rahoittavat omistajanvaihdoksen	22 (4,7)	11 (5,0)	10 (10,6)

9.4 Yhteenveto nuorten ja perheyrittäjästäisten vastaajien profiileista

Perheyrittäjästäiset vastaajat

Perheyrittäjästä vastajat olivat profiililtaan useissa kohdissa hyvin samankaltaisia koko vastaajajoukon kanssa. Tähän vaikuttanee perheyrittäjästä vastaajien suuri osuus aineistossa (lähes puolet). Suurimpia eroja muihin vastaajiin tuli sen osalta, kenen puoleen perheyrittäjät kääntyvät tarvitessaan apua omistuksenvaihdoksessa. Perheyrittäjät hyödynsivät muita ryhmiä useammin juristien ja tilintarkastajien apua. Looginen syy tähän voisi olla perheyrittäjien sukupolvenvaihdokseen liittyvät omistuksensiirron ja verotuksen erityishaasteet.

Hiukan yllättävää on, että tarkasteltaessa motiiveja omistajanvaihdoksille ja yritystoiminnan jatkamiselle perheyrittäjästä vastaajien motiivit eivät juurikaan eronneet kaikkien vastaajien motiiveista. Lisäksi keskiarvotarkastelu osoitti, että vaikka perheyrittäjästä vastaajien osalta perheyrittäjien jatkuvuuden turvaaminen oli hiukan muita ryhmiä korkeammalla, se ei kuitenkaan toimi yrityskaupoissa keskeisenä motivaatiotekijänä vaan myös perheyrittäjästä vastaajien omistuksenvaihdosaikomukset perustuvat tämän tarkastelun mukaan ensisijaisesti perinteisiin yrittäjämäisiin motiiveihin. Arvioidessaan ostokohdetta perheyrittäjästä vastaajat kiinnittivät muita ryhmiä enemmän huomiota kohteen innovaatiopotentiaaliin, sen omistamiin aineettomiin oikeuksiin sekä kohteen kykyyn täydentää yrittäjän omistuksessa olevaa yritysjoukkoa. Tämän selvityksen mukaan näyttääkin siltä, että vaikka lähtökohta omistuksenvaihdoksissa saattaa perheyrittäjästä vastaajilla olla erilainen, itse kohdetta arvioidaan ja jatkamispäätöksiin päädytään melko samanlaisilla motiiveilla kuin muutkin yrittäjät.

Nuoret, enintään 40-vuotiaat vastaajat

Riittävän otoskoon varmistamiseksi asetimme nuorten vastaajien ikärajan 40 ikävuoteen. Ehkä tästä melko korkeasta ikärajaista johtuen 66 prosenttia nuorten ryhmään kuuluneista vastaajista kertoo omaavansa jo aiempaa kokemusta omistamisesta. Nuorilla on tarve ja aikomus omistaa myös tulevaisuudessa ja vaikuttaa siltä, että omistajanvaihdokset ja yrityskaupat nähdäänkin nuorten yrittäjien keskuudessa melko tavanomaisiksi, yrittäjyyteen kuuluviksi toimintatavoiksi ja yrittämisen työvälineiksi. Nuorten ryhmään kuuluvista vastaajista 67 prosenttia pitikin hyvin tai melko todennäköisenä sitä, että he ostavat tulevaisuudessa useamman kuin yhden yrityksen ja kääntäen, he pitivät erittäin epätodennäköisenä sitä, että he ostaisivat vain yhden yrityksen yrittäjäuransa aikana.

Arvioidessaan ostokohdetta nuoret painottivat kaikista ryhmistä eniten kasvupotentiaalin merkitystä. Myös kohteen soveltuvuus omaan toimintaan (yritystyyppi) sekä ostokohteen kannattavuus olivat tärkeitä nuorille. Omia jatkamismotiiveja arvioidessaan nuorten vastaajien ryhmä nosti muita ryhmiä enemmän esille sekä varallisuuden kasvattamisen että halun tulla yrittäjäksi ja johtaa yritystä. Arvioidessaan erilaisten yritykselle asetettavien tavoitteiden kiinnostavuutta nuoret vastaajat nostivat kannattavuuden, kasvun ja vakavaraisuustavoitteen muita ryhmiä korkeammalla.

Näkyvin ero nuorten vastaajien ja muiden vastaajaryhmien välillä ilmeni siinä, kenen puoleen nuoret kääntyvät tarvitessaan apua omistajanvaihdokseen liittyvissä asioissa. Ensisijainen omistajanvaihdoksen rahoittaja on nuorilla pankki, ja luontevasti pankki oli myös yleisimmin käytetty avun lähde. Tämä havainto oli yhteneväinen muiden vastaajaryhmien kanssa. Nuorten vastaajien tapa hyödyntää sosiaalisia verkostoja apua tarvitessaan erotti heidät kuitenkin selvästi muista vastaajista. Yhteenvetona voisi sanoa, että nuoremmissa vastaajajoukoissa on jo kokemusta omaavia, tuloshakuisia yrittäjiä, jotka hyödyntävät heillä olevaa sosiaalista verkostoa aiempia sukupolvia tehokkaammin.

10. JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET

Tämän tutkimuksen keskeisin päätelmä on, että yritystoiminnan jatkajat ovat todella kokenutta joukkoa. He ovat pitkän linjan yrittäjiä, jotka ovat toimineet lähinnä kotimarkkinoilla ja tulevat mitä ilmeisimmin jatkamaan samalla tavalla. Jatkajilla on klassisten yrittäjien motiivit: osaamisen hyödyntäminen, liiketoimintamahdollisuus ja itsensä toteuttaminen. Nämä henkilökohtaiset vaikuttimet ohjaavat heidän tapaansa etsiä ostokohteita, ja näillä motiiveilla on todennäköisesti myös vaikutusta siihen, mitä he aikovat ostamillaan yrityksillä tehdä. Heillä on ennestään ainakin yksi yritys sekä aiempaa kokemusta yrityskaupoista. Yrityskohteen valinta noudattaa yllätyksetöntä linjaa – jatkajat hakevat kannattavaa ja kasvavaa yritystä tutulta toimialalta. Asiakkaat, tuote ja osaaminen painavat eniten ostokohteessa.

Jo olemassa olevien yrittäjien suuri määrä poikkeaa jossain määrin odotetusta. Yleinen keskustelu ja tukitoimet lähtevät usein oletuksesta, että olemassa olevat yritykset siirtyvät senioriyrittäjältä nuorelle tulevalle yrittäjälle. Vastaajajoukkomme perusteella vaikuttaisi siltä, että suuri osa omistajanvaihdoksia suunnittelevista on jo valmiiksi yrittäjiä, jolloin omistajanvaihdos näyttää olevan yritystoiminnan kehittämisen ja kasvattamisen keino pikemminkin kuin yritystoiminnan aloittamisen tapa. Tällä havainnolla voi olla suuri merkitys omistajanvaihdoksiin suunnatun tuen, ohjeiden ja asiantuntija-avun suhteen. Sillä voi olla merkitystä myös omistajanvaihdoksia helpottamaan kehitettävien rahoitusmuotojen kannalta.

Jatkajatutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että ainakin osin odotukset omistajanvaihdosten positiivisesta vaikutuksesta yrittäjäkentän ja yritysten uudistumiskykyyn saattavat olla harhaisia. Näyttää siltä, että luopujat ja jatkajat muistuttavat toisiaan monessa suhteessa. Jatkajat ovat yhtä koulutettuja, he ovat kokeneita yrittäjiä, joilla on paljon kokemusta yrittäjyydestä, omistamisesta ja yritysostoista. Tältä osin yrittäjäkentän uusiutuminen ei tapahdu omistajanvaihdosprosessien kautta kovinkaan tehokkaasti vaan pikemminkin havaittava yrittäjyystoiminta on vakiintuneen yrittäjäjoukon aikaansaannoksia. Sen sijaan katseet on käännettävä yrittäjäkentän uusiutumisessa uusperustantaan, jossa pääomaan ja osaamiseen liittyvä aloittamiskynnys on mahdollista hallita helpommin, tai ainakin aloittamiseen liittyvät haasteet näyttävät nuorempien yrittäjien mielestä hallittavammilta.

Tulokset osoittavat, että omistajanvaihdoksilla saattaa olla yrittäjäkenttään myös positiivisia vaikutuksia. Jo aiemmin Omistajanvaihdosbarometreista on käynyt ilmi, että nyt tarjolle tulevista yrityksistä noin 75 prosenttia on luopuvien yrittäjien itse perustamia. Jatkajien profiiliin perusteella näiden yritysten uusiksi omistajiksi on tulossa yrittäjiä, joista 85 prosenttia on omistanut jo ennestään yhden tai useampia yrityksiä, ja joista 50 prosenttia on jo aiemmin ostanut yhden tai useampia yrityksiä. Tältä osin on mahdollista, että jatkajat ovat yrityskauppojen, omistusjärjestelyjen ja yritysten omistamisen suhteen ammattimaisempia ja toivottavasti myös taitavampia.

Jatkajien kiinnostus kansainvälistä liiketoimintaa kohtaa vaikuttaa varsin vaatimattomalta. Kiinnostuksen puuttuminen kansainvälistä liiketoimintaa kohtaa johtanee siihen, että omistajanvaihdosten myötä ei ole odotettavissa suuria muutoksia suomalaisten yritysten kansainvälistymiseen. Yrittäjien haluttomuus kansainväliseen liiketoimintaan voi johtua monista syistä: yrittäjän omista valmiuksista kansainvälisyyteen, ostattavien yritysten liiketoimintakonsepteista, tai yritysten resurssipohjasta. Lisää tietoa tarvitaan niistä mahdollisuuksista, joilla omistajanvaihdosten kohteena olevat yritykset voisivat tehokkaammin uusiutua ja suunnata laajemmille markkinoille.

On ilmeistä, että yrityskauppamarkkinoilla jatkajien joukkoon liittyy vähemmän dynamiikkaa kuin on arveltu. Tutkimuksemme tulokset vahvistavat kuvaa jatkajista yrittäjinä, joilla on vahva kokemus yrittäjyydestä ja yritysostoista. Mitä ilmeisimmin heille on muodostunut yritysostoihin liittyvää osaamista, jonka seurauksena he pitävät yritysostoja mahdollisuutena myös jatkossa. Tämän vuoksi yritysostoja suunnittelevat yrittäjät voivat olla läsnä yritysmarkkinoilla pitkiäkin aikoja ja voivat tilaisuuden salliessa hankkia useammankin yrityksen omistukseensa. Tämä on osaltaan hyvä uutinen, sillä jo aiemmin on todettu yrityskauppamarkkinoilla vallitsevan jatkuvan ylitarjonnan – toisin sanoen, yritysten myyjä on enemmän kuin ostajia. Jos ostajat ovat tilaisuuden tullen ostamassa useampia yrityksiä, tämä voi ainakin jonkin verran tasoittaa tilannetta.

Yrittäjyys periytyy – ei pelkästään perheyrittäjyyden kautta mutta myös vanhempien roolimallien kautta. Merkittävä osa jatkajista on perheyrittäjästäisiä ja vielä useammalla heistä on yrittävät vanhemmat. Positiivista kuitenkin on, että yrittäjäkenttään tulee mukaan myös henkilöitä, joilla ei tätä kotikasvatuksen tuomaa etua ole.

Suositukses

Tutkimuksemme tulosten perusteella esitämme sarjan suosituksia sekä käytännön toimijoille että tutkimusentekijöille.

Suositus 1:

Yrittäjäkentän uusiutuminen voi tapahtua vain nuorten yrittäjien kautta. Tulostemme perusteella näyttää kuitenkin siltä, että nuoret eivät ole vielä löytäneet omistajanvaihdoksia mahdollisena tapana aloittaa yrittäjyysura. Ehdotammekin, että lisää toimenpiteitä suunnattaisiin nuorten tietoisuuden lisäämiseksi omistajanvaihdosten mahdollisuuksista. Nuorten jääminen pois yrityskauppojen markkinoilta voi osittain johtua rahoitukseen liittyvistä haasteista tai osaamiseen liittyvistä puutteista. Näiden osalta suositlemme, että yrityskauppoihin liittyvää viestintää ja sen kanavia suunnattaisiin uudestaan siten, että nuorten tietoisuus yrityskauppoihin liittyvistä mahdollisuuksista ja niihin tarjolla olevasta avusta paranisi.

Suositus 2:

On ilmeistä, että valtaosa jatkajista on jo varsin ammattimaisia omistajanvaihdoksiin liittyen. Omistajanvaihdoksiin tarjolla olevaa tukea, neuvontaa ja asiantuntija-apua on syytä tarkastella tästä näkökulmasta. Mitä voimme tarjota heille, jotka jo osaavat? Onko tuki ja apu tarjolla vain niille, joilla on heikoimmat mahdollisuudet menestyä ostamisensa yritysten kanssa? Ehdotammekin, että omistajanvaihdosten tukea erilaistetaan entisestään erilaisten kohderyhmien tarpeisiin.

Suositus 3:

Omistajanvaihdoksiin liittyvää tutkimusta on pitkälti perusteltu siten, että kyseessä on tärkeä yrityscentän uusiutuminen prosessi, jonka kautta saadaan kansantalouteen uusia kasvuhallukkaita, kehittyviä yrityksiä. Tulostemme perusteella jatkajat ovat tähtäämässä yritystensä kannattavuuteen kasvun kustannuksella. Tämä havainto voi viestiä siitä, että yrityskauppojen rahoituksen hinta tai muut ehdot voivat edellyttää keskittymistä kannattavuuteen. Toisaalta, se voi olla seurausta siitä, että

omistajanvaihdosten kautta siirtyvät yritykset eivät monesti ole liiketoiminnallisesti huippukunnossa. Näin voi olla etenkin silloin, kun luopuminen tapahtuu vasta viime hetkellä. Päähuomion ja panostusten ollessa kannattavuudessa lisäpanostukset kasvuinvestointeihin voivat jäädä pitkäksi aikaa. Tästä havainnosta tarvitaan lisää tietoa – tutkimuksen keinoin olisi mahdollista tarkastella omistajanvaihdoksen kokenutta yrityspopulaatiota erityisesti kannattavuuden ja kasvun näkökulmista.

Suositus 4:

Suurin huomio yrittäjyystutkimuksessa on perinteisesti kohdistettu uusperustantaan ja erityisesti start-upeihin. Tästä johtuen portfolio- ja sarjayrittäjyys ovat jääneet vähemmälle tarkastelulle. Osin vähäinen tutkimusinnostus on johtunut näiden yrittäjyyden muotojen hankaluudesta tutkimuskohteena: portfolioyrittäjyyttä ja sarjayrittäjyyttä on vaikea tutkia tilastollisin menetelmin. Tämän tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että merkittävä osa yritysten potentiaalisista jatkajista on portfolioyrittäjiä ja sarjayrittäjiä. Aiempi tutkimus on viitannut siihen, että yritysostot ja niiden jälkeinen kehittäminen ovat olleet oletettua menestyksekkäämpiä. Ehdotammekin, että lisää tutkimusta tarvitaan näiden yrittäjyyden muotojen roolista omistajanvaihdoksissa ja niiden onnistumisasteessa. Edelleen, koska portfolio- ja sarjayrittäjät ovat määritelmällisesti yrittäjiä, joilla on tai on ollut aiemmin yrityksiä, lisää tutkittua tietoa tarvitaan näiden yrittäjien tavoista johtaa, integroida ja kasvattaa yritystoimintaansa ostostrategioiden kautta.

11. LÄHDELUETTELO

- Elinkeinoelämän keskusliitto EK (2018) Pk-Pulssi, marraskuu 2018. Saatavana: https://ek.fi/wp-content/uploads/Pk_Pulssi_infografiikka_19.11.2018_FINAL.pdf
- Elinkeinoelämän keskusliitto EK (2019) Yritysten kansainvälistyminen ja Team Finland –palvelut, yrityskyselyn infografi, https://ek.fi/wp-content/uploads/Yrityskyselyn_tulokset_Kansainvalistymisen_09_2019.pdf
- Haspeslagh, P. C. & Jemison, D. B. (1991). Managing acquisitions: Creating value through corporate renewal. New York: Free Press.
- Ikäheimonen, T., Pihkala, T., Rautiainen, M. ja Ikävalko, M. (2014) Omistuksen tavoitteellisuus perheyrietyksissä – kartoitus omistamisen tavoitteista ja tavoitteiden määrittelystä. LUT Scientific and Expertise Publications. Raportit ja selvitykset 41. Saatavana: <https://lutpub.lut.fi/handle/10024/101959>
- Keskuskaupakamari (2019) Pk-hallitusbarometri 2019: tulevaisuus haastaa hallitukset. <https://kaupakamari.fi/wp-content/uploads/2019/03/tulevaisuus-haastaa-hallitukset-keskuskaupakamarin-pk-hallitusbarometri-2019.pdf>
- Lainema, M. ja Haapanen, M. (2010) Vallan tasapaino. Omistajat & hallitus & johto. Boardman.
- Malinen, P. (2004). Problems in transfer of business experienced by Finnish entrepreneurs. Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 11 Issue: 1, pp.130-139.
- Marks, M. L. & Mirvis, P. H. A. (2011), Merge Ahead: A Research Agenda to Increase Merger and Acquisition Success. Journal of Business and Psychology, Vol.26(2), pp.161-168
- Omistajanvaihdosfoorumi (2018) Omistajanvaihdosten tilannekuva työnantajayrityksissä, kesäkuu 2018. Saatavana: <https://ek.fi/wp-content/uploads/Omistajanvaihdosten-tilannekuva-tyonantajayrityksissa.pdf>
- Pihkala, T., Ikäheimonen, T. ja Rautiainen, M. (2018) Omistajuuden koulutus Suomessa ja Euroopassa. Kirjassa Tero Luoma (Ed). Osaava Omistaja.
- Pihkala, T., Ruskovaara, E. ja Hytti, U. (2016) Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey. National Report 2016 Finland. LUT Scientific and Expertise Publications, Reports, 69, Lappeenranta University of Technology. Saatavana: <https://lutpub.lut.fi/handle/10024/130135>
- Remes, K. (2018). Vaihtoehtona valmiin liiketoiminnan jatkaminen. Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulu, Opinnäytetyö. Saatavana: <https://www.theseus.fi/handle/10024/157759>
- Sipponen, E. 2017. Pk-yrityskauppojen menestystekijät ja sudenkuopat: viitekehys omistajanvaihdoksen haasteiden tunnistamiseksi. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteiden tiedekunta. Pro Gradu –tutkielma. PDF-dokumentti. Saatavana: <https://lutpub.lut.fi/handle/10024/144149>
- Suomen Yrittäjät (2016) Vauhtia omistajanvaihdoksiin 2016-2017. Taustaa, tietoa ja tilastoja. https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/sy_vauhtia_ov_2016_2017.pdf Aineisto ladattu 23.10.2019.

- Tall J. (2014). Yrityskauppa ja strateginen uudistuminen. Vaasa: Vaasan yliopisto. Acta Wasaenia 305. Liiketaloustiede, johtaminen ja organisaatiot 124. Väitöskirja. Saatavana: https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-547-3.pdf
- Tall, J., Varamäki, E., Kettunen, S. & Katajavirta, M. (2015) Perustamalla tai ostamalla yrittäjäksi – kokemukset yrittäjäuran alkutaipaleelta. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja, B. Raportteja ja selvityksiä 101. Saatavana: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/87918/B101.pdf?sequence=1>
- Tilastokeskus (Sutela, H. & Pärnänen, A.) (2017) Yrittäjät Suomessa 2017. Helsinki 2018. Saatavana: http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_201700_2018_21465_net.pdf
- Van Auken, H., Stephens, P., Fry, F. L., & Silva, J. (2006) Role model influences on entrepreneurial intentions: A comparison between USA and Mexico. The International Entrepreneurship and Management Journal, 2(3), 325-336.
- Varamäki, E., Heikkilä, T., Tall, J., Viljamaa, A. & Länsiluoto, A. (2013) Omistajanvaihdoksen toteutus ja onnistuminen ostajan ja jatkajan näkökulmasta. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja, B. Raportteja ja selvityksiä 74. Saatavana: <https://www.theseus.fi/handle/10024/64381>
- Varamäki, E., J. Tall, A. Viljamaa, K. Sorama, A. Länsiluoto, E. Petäjä ja E.K. Laitinen (2013) Omistajanvaihdos osana liiketoiminnan kehittämistä ja kasvua – tulokset, johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 76. Saatavana: <https://www.theseus.fi/handle/10024/69000>
- Varamäki, E., Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A., Tall, J. & Katajavirta, M. (2018) Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2018. Ov-foorumi, Eura Print Oy 2018, EURA. Saatavana: https://ek.fi/wp-content/uploads/valtakunnallinen_ov_barometri_2018_FINAL_ok.pdf
- Varamäki, E., Tall, J., Joensuu, S. & Katajavirta, M. 2015. Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2015. Saatavana: https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/migrated_documents/omistajanvaihdos_barometri_2015.pdf Suomen Yrittäjät. Helsinki.

Liite: Kysymyslomake

Jatkajaprofilointi

Tällä kyselyllä pyritään kartoittamaan yritysten nykyisten ja tulevien jatkajien ajatuksia ja ominaisuuksia.

Jos vastaat kysymykseen 1. "En omista yritystä tällä hetkellä, enkä ole kiinnostunut toimivan yrityksen jatkamisesta tai ostamisesta" et kuulu kyselyn kohderyhmään ja sinut ohjataan suoraan kyselyn loppuun.

Kyselyn lopussa kysytään kysymyksiä omistajavaihdoksen kohteeseen liittyen. Jos tilanteesi on muuttunut, etkä enää etsi aktiivisesti omistajanvaihdoksen kohdetta, vastaa sen pohjalta, mikä sinulle on ollut aiemmin tärkeää tai minkä luulet olevan tulevaisuudessa tärkeää kohdetta valitessasi.

Kiitos ajankäytöstäsi!

1. Mikä seuraavista väittämistä kuvaa parhaiten tilannettasi tällä hetkellä?

- En omista yritystä tällä hetkellä, mutta olen kiinnostunut toimivan yrityksen jatkamisesta tai ostamisesta
- Toimin palkkajohtajana ja edustamani yritys on kiinnostunut toimivien yritysten ostamisesta
- Olen yrittäjä toimivassa yrityksessä
- Olen perheyrittäjän jatkaja tai mahdollinen jatkaja
- En etsi omistajanvaihdoskohdetta tällä hetkellä, mutta olen etsinyt aiemmin
- En omista yritystä tällä hetkellä, enkä ole kiinnostunut toimivan yrityksen jatkamisesta tai ostamisesta.

2. Syntymävuotesi (avoin kysymys)

3. Sukupuolesi

- Nainen
- Mies

4. Mikä on ylin suorittamasi koulutus tai tutkinto?

- Peruskoulu
- Ammattikoulu
- Lukio
- Ammattikorkeakoulu
- Yliopisto/ korkeakoulu
- Tutkijakoulutus
- Muu, mikä?

5. Mikä on ylimmän tutkintosi ala?

- Tekninen
- Kaupallinen
- Humanistinen
- Terveys ja hyvinvointi
- Maatalous
- Matkailu
- Muu, mikä?

6. Mikä seuraavista vaihtoehdoista kuvaa parhaiten asemaasi työmarkkinoilla tällä hetkellä?

- Yrittäjä
- Palkansaaja
- Työtön
- Eläkeläinen
- Opiskelija
- Muu, mikä?

7. Mikä on kotikuntasi? (alasvetovalikko)

8. Onko jompikumpi tai molemmat vanhemmistasi yrittäjiä?

- Kyllä
- Ei

9. Oliko tai onko teillä kotona perheyritys?

- Kyllä
- Ei

10. Missä roolissa tai rooleissa toimit perheyrityksessänne? (Kysymys vain kysymykseen yhdeksän "kyllä" vastanneille; voit valita useita vaihtoehtoja)

- Olen perheyrityksemme pääomistaja
- Olen yksi perheyrityksemme omistajista
- Toimin perheyrityksemme johdossa
- Toimin perheyrityksemme hallituksessa
- Minulla on muu rooli, mikä?
- Minulla ei ole roolia perheyrityksessämme

Seuraavissa kysymyksissä sinua pyydetään arvioimaan kokemustasi.

11. Arvioi työkokemuksesi vuosina (vaihtoehdot vuosittain 1-14 vuotta sekä "15 tai enemmän")

12. Arvioi johtamiskokemuksesi vuosina (vaihtoehdot vuosittain 0-14 vuotta sekä "15 tai enemmän")

13. Arvioi kokemuksesi kansainvälisestä liiketoiminnasta vuosina (vaihtoehdot vuosittain 0-14 vuotta sekä "15 tai enemmän")

14. Arvioi yrittäjyykokemuksesi vuosina (vaihtoehdot vuosittain 0-14 vuotta sekä "15 tai enemmän")

15. Arvioi kokemuksesi yrityksen/ yritysten hallitustoiminnasta vuosina (vaihtoehdot vuosittain 0-14 vuotta sekä "15 tai enemmän")

16. Olen käynyt hallitustyöhön valmentavan koulutuksen

- Kyllä, minkä?
- Ei

Seuraavat kysymykset koskevat kokemustasi yrityksen omistamisesta. Omistamisella ei kuitenkaan tässä kyselyssä tarkoiteta osakesäästämistä tai muuta vastaavaa sijoitustoimintaa.

17. Kuinka monessa yrityksessä olet ollut omistajana?

- En yhdessäkään
- Yhdessä
- Kahdessa
- Kolmessa
- Neljässä
- Viidessä tai useammassa

18. Kuinka monta yritystä tai yrityksen osaa olet ostanut?

- En yhtään
- Yhden
- Kaksi
- Kolme
- Neljä
- Viisi tai useampia

19. Miten todennäköistä on, että ostat tulevaisuudessa useamman kuin yhden yrityksen?

- Hyvin todennäköistä
- Melko todennäköistä
- Ei juurikaan todennäköistä
- Ei yhtään todennäköistä

Seuraavilla kysymyksillä kartoitetaan niitä asioita, jotka koet tärkeäksi omistajanvaihdoksen kohteena olevassa yrityksessä. Jos et tällä hetkellä etsi aktiivisesti omistajanvaihdoksen kohdetta, vastaa sen pohjalta, mikä sinulle on ollut aiemmin tärkeää tai minkä luulet olevan tulevaisuudessa tärkeää kohdetta valitessasi.

20. Kuinka samaa tai eri mieltä olet seuraavien väittämien kanssa (1=täysin eri mieltä, 2=osin eri mieltä, 3= ei samaa eikä eri mieltä, 4=osin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä)?

Omistajanvaihdoksen kohteessa minulle on merkityksellistä:

- Yritystyyppi (palvelu, kauppa, teollisuus)
- Tavoiteltavan ostokohteen koko liikevaihdolla mitattuna
- Tavoiteltavan ostokohteen koko henkilömäärällä mitattuna
- Tavoiteltavan ostokohteen kannattavuus
- Tavoiteltavan ostokohteen kasvupotentiaali

- Tavoiteltavan ostokohteen innovaatiopotentiali
- Tavoiteltavan ostokohteen erityisosaaminen ja/tai ostokohteen omistamat teollisuus oikeudet
- Tavoiteltavan ostokohteen maksimihinta
- Ostokohteen toiminta-alue (esim. paikallinen, alueellinen tai kansallinen fokus)
- Ostokohteen potentiaali täydentää olemassa olevaa yritystoimintaani

21. Miten kiinnostavaksi koet seuraavat tekijät omistajanvaihdoksen kohteena olevassa yrityksessä? (1=ei ollenkaan kiinnostava, 2= vähän kiinnostava, 3=melko kiinnostava, 4=hyvin kiinnostava)

- Teknologia
- Asiakkaat
- Laitekanta
- Tuote
- Markkinaosuus
- IPR
- Jakelukanava
- Osaaminen
- Brändi
- Sijainti
- Muu, mikä?

22. Miltä taholta olet pyytänyt tai aiot pyytää apua omistajanvaihdokseen liittyen? (Voit valita useita vaihtoehtoja.)

- Tilintarkastusyhteisöltä
- Lakitoimistolta
- Pankilta
- Muulta rahoittajalta
- Yrittäjäjärjestöltä
- Kauppakamarilta
- Konsultilta
- Tuntemaltasi asiantuntijalta
- Ammattiliiton edustajalta
- Yritysvälittäjältä
- Uusyrityskeskuselta
- Kehittämisyhtiöltä tai kunnan/ kaupungin elinkeinotoimelta
- ELY-keskuselta
- Muilta yrittäjiltä
- Ystäviltäsi
- Muulta taholta, miltä?

23. Millaiset suunnitelmat sinulla on tai on ollut omistajanvaihdoksen rahoittamiseksi? (Voit valita useita vaihtoehtoja.)

- Rahoitan omistajanvaihdoksen henkilökohtaisilla säästöilläni tai varallisuudellani
- Ystäväni, sukulaiseni ja/tai tuttavani rahoittavat omistajavaihdosta
- Rahoitan omistajanvaihdoksen pankkilainalla
- Rahoitan omistajanvaihdoksen Finnveran yrityslainalla / tuella

- Osan omistajanvaihdoksesta rahoittaa pääomasijoittaja
- Omistajanvaihdoksen rahoittaa toinen yritys
- Omistajanvaihdos rahoitetaan osingoilla
- Omistajanvaihdos rahoitetaan yhtiölainalla
- Muuten, miten?

24. Oletko valmis muuttamaan toiselle paikkakunnalle omistajanvaihdoksen seurauksena?

- Kyllä
- Ei

25. Millaiseksi näet omistajuutesi omistajanvaihdoksen kohteena olevassa yrityksessä?

(vaihtoehtoina jokaisen kohdalla kyllä, ei, en tiedä)

- Omistan 100% yrityksestä henkilökohtaisesti
- Osa-omistan yritystä pienemmällä osuudella
- Omistan toisen yrityksen kautta
- Osallistun yrityksen operatiiviseen johtoon
- Osallistun hallituksen toimintaan hallituksen puheenjohtajana
- Osallistun hallituksen toimintaan hallituksen jäsenenä
- Minusta tulee yrityksen toimitusjohtaja
- Osallistun yrityksen toimintaan työntekijänä

26. Joko sinulla on tiedossa yritys, jonka toimintaa voisit jatkaa?

- Kyllä
- Ei

27. Onko sinulla aiempaa sidettä mahdollisesti ostettavaan yritykseen (oletko esimerkiksi kuulunut yrityksen johtoon, työntekijöihin, alihankkijoihin, asiakkaisiin, kilpailijoihin, tai onko sinulle yritykseen muu ammatillinen side)?

- Kyllä
- Ei

28. Kuinka paljon seuraavat asiat vaikuttavat päätökseesi jatkaa toimivaa yritystä tai ostaa toimiva yritys? (1= ei lainkaan vaikutusta, 2=vähäinen vaikutus, 3=melko paljon vaikutusta, 4=erittäin paljon vaikutusta)

- Haluan yrittäjäksi
- Haluan vaihtaa uraa
- Haluan hyödyntää osaamistani
- Haluan kasvattaa varallisuuttani
- Haluan toteuttaa itseäni
- Haluan johtaa yritystä
- Haluan toteuttaa asioita, jotka ovat linjassa arvojeni kanssa
- Haluan tehdä yrittäjyyden kautta hyvää ympäristölleni ja itselleni
- Haluan varmistaa perheyryksemme jatkuvuuden
- Edustamani yrityksen kasvustrategia
- Toimialan ja/tai yrityksen hyvät kasvunäkymät
- Toimialan kiinnostavuus

- Hyvä liiketoimintamahdollisuus
- Muiden vaihtoehtojen puute tai pakko

29. Miten kiinnostavaksi koet seuraavat tavoitteet omistajanvaihdoksen kohteena olevaa yritystä koskien? (1=ei lainkaan kiinnostava tavoite, 2=vähän kiinnostava tavoite, 3=melko kiinnostava tavoite, 4=hyvin kiinnostava tavoite)

- Orgaaninen kasvu
- Kasvu yritysostoin
- Kansainvälisyys
- Kannattavuus
- Vakavaraisuus
- Jalostusarvon kasvattaminen
- Näkyvyyden lisääminen
- Omistaja-arvon kasvattaminen
- Osinkotuotto
- Joku muu, mikä?

30. Mikä on omistuksesi suunniteltu aikajänne?

- Tavoitteena on mahdollisimman pysyvä omistus yrityksessä
- Tavoitteena on siirtää yritys aikanaan seuraavalle sukupolvelle
- Minulla on suunnitelma exitistä
- Minulla ei ole suunnitelmaa omistuksen aikajänteelle

31. Kerro tähän halutessasi lisätietoja tai kommentoi kysymyksiä ja kyselyä (avoin kysymys).