

# Valtakunnallinen omistajanvaihdos- barometri 2024







**OMISTAJAN  
VAIHDOS  
FOORUMI**

# Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2024

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

Julkaisija: Ov-foorumi, PL 999, 00101 HELSINKI, puhelin 09 229 221, [www.ov-foorumi.fi](http://www.ov-foorumi.fi)

Julkaisun ulkoasu ja taitto: Lea Hult, Aste Helsinki Oy

ISBN 978-952-6654-30-0





## OMISTAJAN VAIHDOS FOORUMI

**V**altakunnallista omistajanvaihdosten edistämistyötä tehdään Omistajanvaihdosfoorumin toimesta. Foorumin toimintaa rahoittavat sen jäsenet, joita tätä kirjoitettaessa ovat: Suomen Yrittäjät, Elinkeinoelämän keskusliitto EK, Maa- ja metsätaloustuottajain Keskusliitto MTK, Perheyrittäjien liitto, Finnvera, Business Finland, Tampereen kauppakamari, Osuuspankki, Suomen teollisuussijoitus, Asianajotoimisto Lexia, Grannenfelt Finance, Asianajotoimisto Fenno, Suomen Yrityskaupat, Taloushallintoliitto, Suomen Yritysvälittäjien ja omistajanvaihdosasiantuntijain liitto, Hallituspartnerit, Suomen metsäkeskus, Suomen Uusyrityskeskukset, Infra ry, Suomen Elinkeino- ja Kehitysyhtiöt, Suomen Yrityskummit, Seinäjoen ammattikorkeakoulu, TTS Työtehoseura, Aalto yliopisto ja Oulun yliopisto. Lisäksi foorumissa asiantuntijajäsenenä ovat mukana työ- ja elinkeinoministeriö sekä maa- ja metsätalousministeriö.

Omistajanvaihdosfoorumin yksi toiminnan painopisteistä on tutkimus. Tällä varmistetaan, että käytössämme on jatkuvasti ajantasainen tilannekuva omistajanvaihdoksista ja niihin liittyvistä haasteista ja mahdollisuuksista. Tutkimustuloksia tulkitsemalla voidaan myös arvioida tehtyjen edistämistoimien osuvuutta ja vaikuttavuutta. Tätä tehtävää täyttää myös nyt käsillä oleva Omistajanvaihdosbarometri. Kyse on vakiintuneesta ja säännöllisesti toteutettavasta tutkimuksesta, joka piirtää ajantasaista tilannekuvaa yrittäjien omistajanvaihdosaikeista ja niihin vaikuttavista taustatekijöistä.

Vuoden 2024 Omistajanvaihdosbarometrin toteuttamista ovat rahoittaneet TT-säätiö ja Töysän Säästöpankkisäätiö. Tutkimuksen, kuten vastaavat tutkimukset myös vuosina 2012, 2015, 2018 ja 2021, toteutti Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Kiitämme lämpimästi koko tutkimusryhmää tästä jo perinteeksi muodostuneesta yhteistyöstä ja ansiokkaasta tutkimuksesta jälleen kerran. Suuret kiitokset myös tutkimuksen rahoittajille ja kaikille tutkimuksen kyselyyn vastanneille yrittäjille!

### **Jari Huovinen**

Ov-foorumin puheenjohtaja  
Elinkeinoelämän keskusliitto

### **Anneli Komi**

Ov-foorumin sihteeri  
Suomen Yrittäjät



ESIPUHE	4
<b>1 JOHDANTO</b>	10
1.1 Tutkimuksen taustaa	11
1.2 Tuoreita tutkimustuloksia omistajanvaihdoksiin liittyen	12
1.3 Tutkimuksen tavoitteet	13
1.4 Tutkimuksen toteuttaminen	15
1.4.1 Tiedonkeruu ja aineisto	15
1.4.2 Aineiston analysointi	16
1.5 Raportin rakenne	17
<b>2 VASTAAJIEN TAUSTOJEN KUVAILUA</b>	18
2.1 Yritykseen liittyvät taustat	19
2.2 Yrittäjään liittyvät taustat	22
<b>3 JATKUVUUSNÄKYMÄT 60-VUOTIAIDEN JA SITÄ VANHEMPIEN YRITTÄJIEN YRITYKSISSÄ</b>	26
3.1 Luopumisen ajankohta	27
3.2 Vanhempien toiveet lasten jatkamisen suhteen	27
3.3 Jatkuvuusnäkömät	28
3.3.1 Jatkuvuusnäkömät yrityksen koon mukaan	30
3.3.2 Jatkuvuusnäkömät toimialojen, sijainnin sekä yrittäjän sukupuolen mukaan	35
3.4 Jatkuvuusnäkömiä selittävät tekijät	36
3.5 Arvioidut omistajanvaihdosvolyymit tulevan kymmenen vuoden aikana	38
3.6 Yrityksen myyntikunto ja omistajanvaihdosnäkömät	39
3.7 Omistajanvaihdossuunnitelmat	40
3.8 Varautuminen yllättävään luopumiseen	41
3.9 Ulkopuolisen asiantuntija-avun tarve	42
<b>4 ALLE 60-VUOTIAIDEN YRITTÄJIEN KIINNOSTUS OMISTAJANVAIHDOKSIIN</b>	45

<b>5</b>	<b>KOKEMUKSET OMISTAJANVAIHDOKSISTA</b>	48
5.1	Aiempi kokemus yritysostoista ja yrityksen myymisestä	49
5.2	Tyytyväisyys toteutettuihin yrityskaappoihin	50
5.2.1	Tyytyväisyys yrityksen ostamiseen	50
5.2.2	Motiivit yritysostoihin	50
5.2.3	Tyytyväisyys yrityksen myynteihin	52
5.2.4	Ostajatyypit	52
5.3	Omistajanvaihdosten rahoitus	53
<b>6</b>	<b>OMISTAJANVAIHDOSTEN JA KASVUN VÄLINEN YHTEYS</b>	55
6.1	Toteutunut kasvu ja tulevat kasvutavoitteet	56
6.2	Kasvun ja omistajanvaihdosten välinen yhteys	58
6.2.1	Jatkuvuusnäkömien yhteys kasvuun	58
6.2.2	Osto- ja myyntikiinnostuksen yhteys kasvuun alle 60-vuotiailla	58
6.2.3	Yritysostojen yhteys kasvuun (kaikki vastaajat)	59
6.3	Yrityksen menestyminen ja strateginen suunnittelu	59
6.3.1	Yrityksen menestyminen suhteessa kilpailijoihin	59
6.3.2	Yrityksen strategisen suunnittelun taso	60
6.3.3	Strategisen suunnittelun, menestymisen ja omistajanvaihdosten yhteys - hyvät asiat kulkevat käsi kädessä	62
6.4	Hallitustyöskentely	62
6.4.1	Hallitustyöskentelyn aktiivisuus	62
6.4.2	Hallitustyöskentelyn, kasvun ja omistajanvaihdosten yhteys	63
6.5	Klusterianalyysi	64
<b>7</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDESUOSITUKSET</b>	68
	<b>LÄHTEET</b>	80
	<b>LIITTEET</b>	82



## KUVIOT

Kuvio 1.	Yritysten toimialajakauma. . . . .	19
Kuvio 2.	Yritysten sijainti. . . . .	20
Kuvio 3.	Yritysten työntekijämäärä. . . . .	21
Kuvio 4.	Yrittäjyyden aloittamistapa ( $p < 0,001$ ). . . . .	24
Kuvio 5.	Portfolio- ja sarjayrittäjyys. . . . .	24
Kuvio 6.	Yrityksen jatkuvuusnäkökulma omistajayrittäjän tai pääomistajan luovuttua päävastuusta yrityksessä. Vertailu viideltä tutkimuskerralta. . . . .	28
Kuvio 7.	Jatkuvuusnäkökulman trendi yhden työntekijän yrityksissä. . . . .	30
Kuvio 8.	Jatkuvuusnäkökulman trendi 2–4 työntekijän yrityksissä. . . . .	31
Kuvio 9.	Jatkuvuusnäkökulman trendi 5–10 työntekijän yrityksissä. . . . .	32
Kuvio 10.	Jatkuvuusnäkökulman trendi 11–20 työntekijän yrityksissä. . . . .	33
Kuvio 11.	Jatkuvuusnäkökulman trendi yli 20 työntekijän yrityksissä. . . . .	34
Kuvio 12.	Arvio yrityksen myyntikunnosta. . . . .	39
Kuvio 13.	Sukupolvenvaihdossuunnitelma sukupolvenvaihdosta suunnittelevilla. . . . .	40
Kuvio 14.	Yrityksen myyntiä suunnittelevien omistajanvaihdossuunnitelmat. . . . .	40
Kuvio 15.	Yrityksen toiminnan jatkuminen yrittäjän odottamattoman ja äkillisen luopumisen jälkeen. . . . .	41
Kuvio 16.	Ulkopuolisen asiantuntija-avun tarve omistajanvaihdosasioissa. . . . .	42
Kuvio 17.	Kiinnostus yrityksen ostamiseen ja myymiseen (alle 60-vuotiaat yrittäjät). . . . .	46
Kuvio 18.	Kokemus aiemmista yrityskaupoista. . . . .	49
Kuvio 19.	Tyytyväisyys viimeisimpään yritysostoon. . . . .	50
Kuvio 20.	Yritysoston motiivit viimeisimmässä toteutetussa yrityksen ostossa. . . . .	51
Kuvio 21.	Tyytyväisyys viimeisimpään yrityksen myyntiin. . . . .	52
Kuvio 22.	Yrityksen hallitustyöskentely. . . . .	63

## TAULUKOT

Taulukko 1.	Vastaajamäärät maakunnittain. . . . .	16
Taulukko 2.	Yritysten toimialajakauma (p<0,001). . . . .	19
Taulukko 3.	Yrityksen työntekijämäärä (p<0,001). . . . .	21
Taulukko 4.	Omistajanvaihdokset tai omistusjärjestelyt viimeisen vuoden aikana. . . . .	22
Taulukko 5.	Yrittäjien taustatietoja. . . . .	23
Taulukko 6.	Perheyrietykset. . . . .	25
Taulukko 7.	Arvioitu ajankohta, kun 60-vuotiaat tai vanhemmat yrittäjät luopuvat päävastuusta yrityksessä. . . . .	27
Taulukko 8.	Yrittäjien omat toiveet lasten ja yrityksen jatkamisen suhteen. . . . .	27
Taulukko 9.	Yrityksen jatkuvuusnäkyvä 50–59 -vuotiailla ja 60 vuotta täyttäneiltä tai sitä vanhemmilla. . . . .	29
Taulukko 10.	Onko yrittäjä käynyt keskustelua tilitoimiston tai muun asiantuntijan kanssa yrityksen arvosta? . . . . .	43
Taulukko 11.	Kokemukset rahoituksesta. . . . .	54
Taulukko 12.	Yrityksen tulevat kasvutavoitteet. Vertailu 2021 ja 2024 tutkimuksissa. . . . .	56
Taulukko 13.	Yrityksen toteutunut kasvu viimeisen kolmen vuoden aikana. Vertailu 2021 ja 2024 tutkimuksissa. . . . .	57
Taulukko 14.	Yrityksen menestyminen suhteessa kilpailijoihin viimeisen kolmen vuoden aikana. . . . .	59
Taulukko 15.	Yrityksen strategisen suunnittelun taso. Vertailu 2021 ja 2024 tutkimuksissa. . . . .	61



## 1.1 TUTKIMUKSEN TAUSTAA

Valtakunnallisen ja alueellisten yritysten omistajanvaihdosekosysteemien kehittämisen kantavina teemoina ovat tutkittuun tietoon pohjautuvat omistajavaihdosten edistämistoimenpiteet ja poliittinen päätöksenteko. Kansainvälisessä ja eurooppalaisessa omistajanvaihdoskeskustelussa on huomioitu positiivisella tavalla Suomessa tehtävä tiivis yhteistyö omistajanvaihdostutkijoiden ja omistajanvaihdoksiin liittyvien edistämistoimijoiden kesken. Jo neljä kertaa aiemmin Seinäjoen ammattikorkeakoulun ja Omistajanvaihdosfoorumin yhteistyössä toteuttaman valtakunnallisen omistajanvaihdosbarometrin tulokset ovat joka kerta ilmestyessään muodostaneet päivitetyn kuvan kansallisesta omistajanvaihdosten tilanteesta ja tuloksia on hyödynnetty laajasti. Tutkimus on saanut näkyvää valtakunnallista huomiota lukuisissa eri medioissa, ja se on toiminut eri yrittäjyyspolitiikkaohjelmien taustapaperina, johon on viitattu useissa eri yhteyksissä. Myös kansainvälisesti Suomessa säännöllisesti toteutettu barometri on saanut huomiota. Barometrissa tärkeässä roolissa ovat olleet toimenpidesuositukset sekä yleiseen yrittäjyyspolitiikkaan ja yrittäjyyden edistämiseen, verolainsäädäntöön, omistajanvaihdosten asiantuntijoille ja rahoittajille sekä yrittäjille itselleen. Barometrin johtopäätöksissä on esitetty arviot tulevasta omistajanvaihdosvolyymeista ja lopettamassa olevien yritysten määrästä.

Omistajanvaihdosten edistämiseksi tarvitaan säädösympäristön uudistamista ja toimenpiteitä tietoisuuden herättämiseksi. Aiheeseen liittyvä tutkimus tuottaa tietoa elinkeinopoliittisen päätöksenteon pohjaksi. Lisäksi yrittäjille ja yritysjohtajille lähetetyt kyselyt ja niiden pohjalta toteutettu tulosten viestintä toimivat omistajanvaihdosten merkittävänä herättelijänä. Yritysjohtaja, joka käyttää 20 minuuttia omistajanvaihdoskysymysten pohtimiseen, on saatu heräteltyä yrityskauppojen ja sukupolvenvaihdosten teemaan vähintään ensi-asteen verran.

Aiemmin yritysten omistajanvaihdosten tarkastelussa yrittäjien ikääntyminen on ollut keskeistä. Ikääntyvien yrittäjien lisäksi omistajanvaihdoksia toteutuu yhä enenevässä määrin myös nuorempien ostajien ja myyjien kesken. Tämä ajatuksen taustalla on näkemys, että yrityskaupoista kehittyä entistä tärkeämpi osa mikro- ja pienten yritysten luonnollista strategista kehittämistä ja kasvua. Yrittäjien, yritysten ja toimintaympäristön muutosten johdosta liiketoimintojen omistajanvaihdosten asema kehittämisen työkaluna yrityksen elinkaaren eri vaiheissa näyttää kasvavan, ja niitä tapahtuu yhä useammin myös mikro- ja pienten yritysten keskuudessa. Yrittäjäksi tullaan aikaisempaa useammin ostamalla yritys, oma yrittäjäura päätetään aikaisempaa useammin myymällä yritys, ja liiketoimintoja kehitetään niitä ostamalla ja myymällä.

Parhailtaan yritysten omistajanvaihdosekosysteemin toimijat viettävät Ostajan vuotta. Teemavuodelle huomion kohteeksi halutaan nostaa yritysoston tarjoamat mahdollisuudet vaihtoehtona uuden yrityksen perustamiselle ja yritysten sisäiselle kehittämiselle. Yritysmarkkinoilla vallitsee nyt ostajan markkinat. Myynnissä on paljon yrityksiä mutta ostajien löytyminen on edelleen myyjien keskeinen haaste.



Suomalaisen elinkeinopolitiikan näkökulmasta erityistä mielenkiintoa on aiemmin ollut yritysten perustamiseen ja kasvuyrittäjyyteen, mutta yhä kasvavaa huomiota ovat saaneet osakseen myös yritysten omistajanvaihdokset. Pienten yritysten omistajanvaihdokset ovat matkalla olennaiseksi osaksi kasvuyrittäjyyspolitiikkaa ja tässä tutkimuksessa syvennetään omistajanvaihdosten ja yrityksen kasvun välistä yhteyttä.

Vuoden 2021 omistajanvaihdosbarometrin omistajanvaihdosilmiöön liittyvissä toimenpide-ehdotuksissa kiinnitettiin huomiota yrittäjien ikääntymisestä johtuviin omistajanvaihdoksiin ja todettiin, että herättelytoimia on jatkettava (Varmäki ym., 2021). Lisäksi nousi esiin tarve kehittää ja uudistaa yrityksiä ja myyntikunnan merkitystä haluttiin korostaa osana herättelyviestintää. Tuloksissa havaittiin perheyriyten kasvava tarve yritysten myyntiin ulkopuolisille ja perheyriyten huomiota haluttiin kiinnittää sen mahdollisuuden hyödyntämiseen. Perintö- ja lahjaveroa esitettiin poistettavaksi. Yhtenä toimenpide-ehdotuksena esitettiin omistajanvaihdosten matalan kynnyksen palveluverkoston perustamista. Nyt sellainen on olemassa ja se löytyy esim. osoitteesta yritystenomistajanvaihdospalvelut.fi. Lisäksi alueille on ahkerasti perustettu alueellisia omistajanvaihdosfoorumeita samalla kun Valtakunnallinen Omistajanvaihdosfoorumi on saanut runsaasti uusia jäsenorganisaatioita ([Ov-foorumin kumppanit – OV-Foorumi](#)).

## 1.2 TUOREITA TUTKIMUSTULOKSIA OMISTAJANVAIHDOKSIIN LIITTYEN

Tilastokeskus on selvittänyt yritysten omistajanvaihdosten määrää Omistajanvaihdosfoorumin aloitteesta jo muutamia vuosia (Tilastokeskus, 2024). Näiden Verohallinnon tietoja hyödyntävien lukujen mukaan suurin osa omistajanvaihdoksista tehdään myymällä osakkeet perheen ulkopuolelle (2 792 osakekauppaa vuonna 2023). Vastaavasti sukupolvenvaihdoksia toteutettiin tuoreimpien saatavilla olevien tietojen mukaan reilut 500 kappaletta (542 sukupolvenvaihdosta vuonna 2022). Luvut eivät sisällä liiketoimintakauppoina toteutettuja omistajanvaihdoksia.

Suomen Yrittäjien, Finnveran ja työ- ja elinkeinoministeriön keväällä 2024 julkaiseman Pk-yritysbarometrin mukaan lähitulevaisuudessa omistajanvaihdosta harkitsevien yritysten määrä on kasvanut (Pk-yritysbarometri, 2024). Kahden seuraavan vuoden aikana omistajanvaihdos on ajankohtainen 15 %:lla yrityksistä. Lisäksi sen tulosten mukaan ulkopuolisen neuvonnan kolme käytetyintä lähdettä ovat oman alueen julkiset maksuttomat omistajanvaihdospalvelut, tilitoimitot ja konsultit.

Verian toteutti Suomen Yrittäjien (2024) toimeksiannosta yrittäjägallupin keväällä 2024 ja sen mukaan omistajanvaihdos on ajankohtainen 16 %:lla yrityksistä, joka on hyvin linjassa pk-yritysbarometrin tuloksen kanssa. Saman kyselyn mukaan suurin osa yrittäjistä (69 %) tietää, mistä saa tarvittaessa neuvoja omis-

tajanvaihdokseen. Edelleen yrityksensä arvon tuntuisi tietävän yli puolet yrittäjistä (55 %) ja lähes saman verran (54 %) kehittää yrityksensä arvoa tavoitteellisesti. Saman gallupin mukaan 13 % yrittäjistä on kiinnostunut ostamaan yrityksen.

EK:n julkaisemaan Pk-Pulssiin vastasi marraskuussa 2023 1 001 pientä ja keski-suurta työnantajayritystä (EK, 2023). Sen ydinviesti yritysten omistajanvaihdokseen liittyvään keskusteluun on, että omistajanvaihdos on ajankohtainen 13 500 työnantajayrityksessä, joissa on yhteensä 95 000 työntekijää. Tosin EK:n maaseutupulssin (2024) mukaan, joka hyödyntää samaa aineistoa kuin Pk-Pulssi, omistajanvaihdos olisi ajankohtainen 23 %:lla maaseutuyrityksiä.

Koneyrittäjien tulevaisuuden näkymiä kartoittaneen tutkimuksen (n=457) mukaan (Tall & Katajavirta, 2024) yli 55-vuotiaista päätoimisista yrittäjistä peräti 48 % kaavaili sukupolvenvaihdosta. Tämä on huomattavan korkea osuus verrattuna mihin tahansa muihin omistajanvaihdostutkimuksiin. Vain 18 % arvioi myymänsä yrityksen perheen ulkopuoliselle. Neljäsosa aikoi lopettaa koko toiminnan siinä vaiheessa, kun nykyinen yrittäjä eläköityy.

Tuoreen barometrin myötä alueelliset omistajanvaihdosten edistämisen toimenpideohjelmat saavat käyttöönsä ajankohtaista tietoa hyödynnettäväksi kehittämistyön ja palvelujen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Tämän tutkimuksen taustalla ovat vuosina 2012, 2015, 2018 ja 2021 toteutetut aikaisemmat valtakunnalliset omistajanvaihdosbarometrit. Omistajanvaihdosbarometrissä tutkimuksen kohteena ovat yrityskaupat ja sukupolvenvaihdokset. Omistajanvaihdos toimii yläkäsitteenä, joka voidaan jakaa yrityskauppoihin ja sukupolvenvaihdoksiin. Toteutustavaltaan omistajanvaihdokset voivat olla omistusosuuden tai liiketoiminnan kauppvoja.

### 1.3 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET

Nyt viidettä kertaa toteutettavan omistajanvaihdosbarometrin päätavoitteena on edellisten toteutusten tapaan selvittää yrittäjien aikomuksia omistajanvaihdokseen sekä toisaalta kokemuksia jo toteutetuista omistajanvaihdoksista. Kolmantena päätavoitteena on selvittää omistajanvaihdosten ja kasvun välistä yhteyttä. Tutkimuksen käytännön tavoitteena on tarjota päätöksenteon pohjaksi kokonaiskuvaa omistajanvaihdosilmioistä sekä suosituksia käytännön toimenpiteiksi omistajanvaihdosten edistämisessä. Lisäksi tutkimuksen tarkoitus on toimia yrittäjien ja yritysjohtajien herättelijänä omistajanvaihdoksiin. Vastaamalla kyselyyn yrittäjä tulee pohtineeksi 15–30 minuuttia yrityksensä tulevaisuutta sekä jatkuvuusnäkymiä ja tämä toivottavasti johtaa usealla myös konkreettiseen suunnitteluun ja toimenpiteisiin.



## Konkreetitiset tutkimuskysymykset, joihin tässä tutkimuksessa haetaan vastauksia:

- ⇒ Millaisia ovat jatkuvuusnäkymät yli 60-vuotiaiden yrittäjien omistamissa yrityksissä?
- ⇒ Mitkä tekijät selittävät eri jatkuvuusnäkymiä?
- ⇒ Millainen kiinnostus yrittäjillä on yritysten tai liiketoimintojen myyntiin ja ostamiseen?
- ⇒ Millaisia yrityksen ostamisesta kiinnostuneet yrittäjät ja heidän yrityksensä ovat profiililtaan, ja miten ne eroavat ei-kiinnostuneista?
- ⇒ Missä määrin ja millaisia kokemuksia yrittäjillä ja yrityksillä on omistajanvaihdosten toteuttamisesta?
- ⇒ Mitkä ovat yritysostojen motiivit ja millaisia ostajatyyppejä aineistosta löytyy?
- ⇒ Miten seuraavat tekijät liittyvät omistajanvaihdosaikomukseen ja toteutettuihin omistajanvaihdoksiin?
  - Kasvuaikomukset ja toteutunut kasvu lähimenneisyydessä
  - Hallitustyöskentely
  - Yrityksen myyntikunto
  - Yrityksen menestyminen
  - Yrityksen strategisen suunnittelun taso
  - Kaupunki- vs. maaseutu ympäristö
- ⇒ Miten tulokset eroavat aikaisempien barometrien tuloksista?

Aiemmissa omistajanvaihdosbarometreissa yrityksen jatkuvuutta on analysoitu 55-vuotiaiden ja sitä vanhempien yrittäjien osalta. Tässä tutkimuksessa jatkuvuusnäkyimiä kysyttiin kaikilta yli 50-vuotiailta yrittäjiltä, mutta analyyseissa on keskitytty 60-vuotiaiden ja sitä vanhempien vastauksiin. Kun tässä raportissa esitetään tuloksia jatkuvuusnäkyimistä verrattuna aiempiin barometreihin, tarkastellaan myös aiempien barometrien osalta 60-vuotiaiden ja sitä vanhempien yrittäjien vastauksia. Tähän muutokseen on syynä saatu palaute ja se seikka, että monet 55-vuotiaat eivät vielä ole välttämättä pohtineet yrityksensä jatkuvuutta, jolloin heidän vastauksensakin ovat vähemmän luotettavia.

Perheyritysten osalta tehdään erillinen analyysi (Perheyritykset omistajanvaihdosbarometrissa) yhteistyössä Perheyritysten liiton kanssa ja tämä toteutetaan tammi-helmikuussa 2025.

## 1.4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 1.4.1 Tiedonkeruu ja aineisto

Aineistonkeruu toteutettiin 2.9.–24.9.2024 välisenä aikana verkkokyselynä. Kyselyä jakoivat omille jäsenilleen ja asiakkailleen seuraavat Omistajanvaihdosfoorumin jäsenorganisaatiot: Suomen Yrittäjät, Perheyritysten liitto, EK, Finnvera, Taloushallintoliitto, Tampereen kauppakamari, Infra Oy, Suomen Yrityskummit, Suomen Yrityskaupat, Sekes ja sen jäsenorganisaatiot sekä Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Kyselyt lähtivät harkinnanvaraisena otoksena eikä tarkkaa vastaanottajamäärää voida määrittää. Kysely osoitettiin yritysten omistajayrittäjille ja toimitusjohtajille. Kyselyä markkinoitiin monin tavoin vastausprosentin nostamiseksi lähettämällä uusintamuistutuksia ja markkinoimalla kyselyä sosiaalisessa mediassa. Erityisesti Suomen Yrittäjien taholta lähetettiin useita eri kohde- ja vaikuttajaryhmille suunnattuja motivointiviestejä kyselyyn vastaamisesta.

Kyselyyn vastasi yhteensä 1 476 yrittäjää ja yritysjohtajaa. 96 % ilmoitti olevansa omistaja-yrittäjiä, 3 % muun johdon edustajia ja 1 % hallituksen jäseniä. Vastajista 51 % oli 60-vuotiaita tai sitä vanhempia ja 49 % alle 60-vuotiaita.

Edellisissä barometreissa vastaajia on ollut 2 333, 1 742, 3 129 ja 2 843. Vastaus-ten määrä on joka kerta ollut mittava yrittäjäkuntaan kohdistuvaksi sähköpostikyselyksi. Vastaajat edustavat kattavasti yrittäjä- ja elinkeinojärjestöjen jäsenkuntaa, joten tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavina



Seuraavassa taulukossa on esitetty vastaajat maakunnittain. Eniten vastaajia oli Uudeltamaalta (290), Etelä-Pohjanmaalta (180), Pirkanmaalta (173) ja Päijät-Hämeestä (112). Nämä kolme maakuntaa ovat olleet aiemmissakin barometreissa vastaajalistan kärjessä. Kaikista maakunnista oli niin paljon vastaajia, että tulokset on pystytty esittämään myös maakunnittain ja ne löytyvät liitteestä 3.

TAULUKKO 1. Vastaajamäärät maakunnittain.

Yrityksen kotimaakunta	lkm	%
Etelä-Karjala	38	3
Etelä-Pohjanmaa	180	12
Etelä-Savo	25	2
Kainuu	20	1
Kanta-Häme	47	3
Keski-Pohjanmaa	19	1
Keski-Suomi	77	5
Kymenlaakso	41	3
Lappi	69	5
Pirkanmaa	173	12
Pohjanmaa	18	1
Pohjois-Karjala	49	3
Pohjois-Pohjanmaa	86	6
Pohjois-Savo	65	4
Päijät-Häme	112	8
Satakunta	74	5
Uusimaa	290	20
Varsinais-Suomi	84	6
Ei kotimaakuntatietoa	9	1
<b>Yhteensä</b>	<b>1 476</b>	<b>100</b>

Nyt viidennen kerran toteuttavan omistajanvaihdosbarometrin ovat rahoittaneet TT-säätiö sekä Töysän Säästöpankkisäätiö.

#### 1.4.2 Aineiston analysointi

Kysymyslomakkeen osiot pitivät sisällään kappaleessa 1.2 esitetyn viitekehyyksen mukaiset osa-alueet. Kyselylomake saatteineen on nähtävissä liitteissä 1 ja 2.

Tutkimusaineisto käsiteltiin tilastollisesti IBM SPSS Statistics 29 -ohjelmalla. Tutkimustuloksia käsiteltiin kysymyslomakkeen teemojen mukaisesti suorina jakaumina sekä keskiarvoina. Lisäksi eri tekijöiden välisten yhteyksien selvittämiseksi käytettiin ristiintaulukointia ja  $\chi^2$ -riippumattomuustestiä sekä keskiarvojen yhteydessä varianssianalyysia tai t-testiä tilastollisen merkitsevyyden selvittämiseksi. Mikäli keskiarvotestien oletukset eivät olleet voimassa, käytettiin merkitsevien erojen toteamiseen vastaavia ei-parametrisia testejä (Mann-Whitneyn U-testi ja Kruskal-Wallis testi).

Erojen suuruuden kuvaamiseen käytetään tilastollista merkitsevyyttä (p). Mitä pienempi on p-arvo, sitä pienempi on sattuman vaikutus erojen selittäjänä ja sitä selvempi on ryhmien välinen ero. P-arvoon vaikuttaa myös vastanneiden lukumäärä ja keskiarvotesteissä keskihajonta. Tilastollisesti merkitsevissä eroissa p on korkeintaan 0,05. Tuloksia on peilattu yrittäjään ja yritykseen liittyvien taustatekijöiden suhteen, ja mikäli tilastollisesti merkitseviä eroja on löytynyt, ne on raportoitu. Analyyseissa on huomioitu seuraavat taustatekijät: yrityksen koko, toimiala, sijainti, yrittäjän sukupuoli ja yrittäjäksi ryhtymisen tapa. Kaikki maakuntakohtaiset tulokset on esitetty liitteessä 3. Mikäli vastaajia on jossain kysymyksessä ollut maakunnasta vähemmän kuin kymmenen, on kyseinen maakunta jätetty tulostaulukosta pois.

Faktorianalyysin avulla etsittiin kysymysryhmistä samaa asiaa mittaavia muuttujia, jotka korreloivat toistensa kanssa. Uusia keskiarvomuuttujia pystyttiin muodostamaan useiden osioiden väittämistä. Uudet muuttujat sekä niiden luotettavuus on kuvattu raportissa myöhemmin. Logistista ja ordinaalista regressioanalyysia hyödynnettiin jatkuvuusnäkömään sekä osto- ja myyntikiinnostuksen selittämisessä. Muuttujien välisiä korrelaatioita tarkasteltiin korrelaatiokerrotoimien avulla. Lisäksi klusterianalyysilla tarkasteltiin aineistoa vähintään 60-vuotiaiden vastaajien osalta.

## 1.5 RAPORTIN RAKENNE

Tämän raportin rakenne koostuu seitsemästä pääluvusta. Johdantoluvussa on esitelty tutkimuksen taustaa, aikaisempia tutkimustuloksia, tavoitteet, aineisto ja käytetyt tutkimusmenetelmät. Luvussa kaksi on esitetty vastaajien taustatiedot. Luvussa kolme on tulokset yli 60-vuotiaiden vastaajien osalta ja vertailut aiempien omistajanvaihdosbarometrin tuloksiin. Luku neljä keskittyy tuloksiin alle 60-vuotiaiden vastaajien osalta ja tulosten vertailuun edellisiin barometreihin nähden. Luvussa viisi kuvataan kaikkien vastaajien aiempia kokemuksia omistajanvaihdoksista ja erityisesti yritysostoja tehneiden profiileja. Luvussa kuusi ovat yritysten kasvuun ja omistajanvaihdosten keskinäiseen yhteyteen liittyvät tulokset. Seitsemännessä luvussa on esitelty yhteenveto tutkimustuloksista, johtopäätökset ja toimenpidesuositukset tulosten pohjalta.

# 2

## VASTAAJIEN TAUSTOJEN KUVAILUA

---

Tässä luvussa on esitelty vastaajayritysten ja -yrittäjien taustatietoja sekä verrattu niitä edelliseen, vuoden 2021 barometriin.

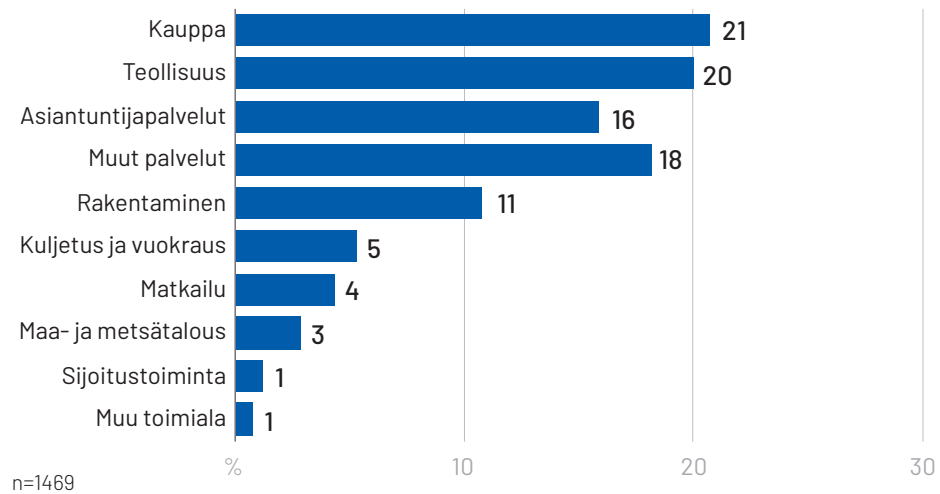
Lisäksi soveltuvin osin aineistoa on verrattu koko Suomen yritysaineistoon.

---

## 2.1 YRITYKSEEN LIITTYVÄT TAUSTAT

Vastaajayritysten päätoimialajakauma käy ilmi kuviosta 1. Eniten vastaajissa oli kaupan alan yrityksiä, 21 %. Teollisuusyrityksiä oli 20 %, asiantuntijapalveluyrityksiä 16 % ja muita palvelualan yrityksiä 15 %. Myös rakennusalan yrityksiä oli yli 10 % (11 %).

### Yritysten toimialajakauma



KUVIO 1. Yritysten toimialajakauma.

Jatkotarkasteluja varten toimialat luokiteltiin uudelleen viiteen luokkaan: muut palvelut (29 %, tähän yhdistettiin alkuperäisestä luokittelusta myös kuljetus ja vuokraus sekä matkailu), asiantuntijapalvelut (18 %, tähän yhdistettiin alkuperäisestä luokittelusta myös sijoituspalvelut), kauppa (21 %), teollisuus (21 %) ja rakentaminen (11 %). Taulukossa 2 on vertailu toimialajakauman suhteen vuosien 2021 ja 2024 tutkimuksissa, ja erot olivat tilastollisesti erittäin merkitseviä ( $p < 0,001$ ). Toimialoittain tehdyissä jatkotarkasteluissa eivät ole mukana maa- ja metsätalous ja muu toimiala.

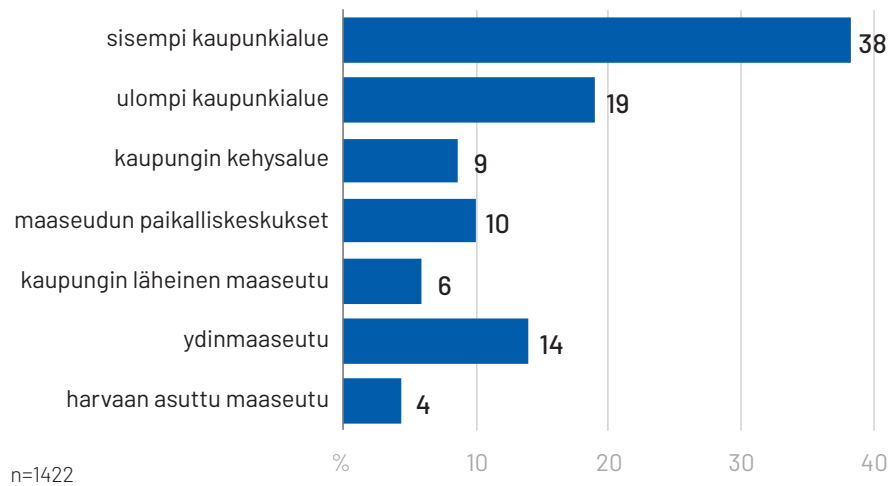
TAULUKKO 2. Yritysten toimialajakauma ( $p < 0,001$ ).

Toimiala	v. 2021 (n=2263) %	v. 2024 (n=1416) %
Teollisuus	16	21
Rakentaminen	12	11
Asiantuntijapalvelut	23	18
Muut palvelut	34	29
Kauppa	16	21
Yhteensä	100	100



Vastaajayritysten sijainnin määrittelyssä käytettiin Tilastokeskuksen kuntaryhmitystä (Tilastokeskus i.a.). Tilastollinen kuntaryhmitys on Tilastokeskuksessa kehitetty kaupunkimaisuuden kuvaaja, joka on ollut käytössä vuodesta 1989 lähtien. Se jakaa kunnat taajamaväestön osuuden ja suurimman taajaman väkiluvun perusteella kaupunkimaisiin, taajaan asuttuihin ja maaseutumaisiin kuntiin. Luokittelua käytetään sekä tilastoinnin aluejakona että maksullisissa erityisselvityksissä. Yrityksistä 66 % sijaitsi kaupunkialueilla (vuonna 2021: 68 %) ja 34 % maaseutualueilla (vuonna 2021: 32 %). Seuraavassa kuviossa 2 on yritysten sijainti kuvattu tarkemmin. Sisemmällä kaupunkialueella sijaitsi 38 % yrityksistä ja ulommalla kaupunkialueella 19 %. Kolmanneksi eniten yrityksiä sijaitsi ydinmaaseudulla 14 %.

### Yrityksen sijainti



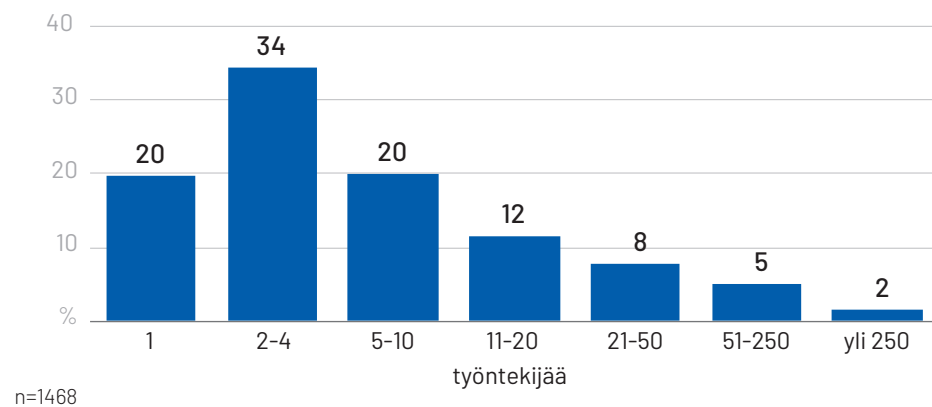
KUVIO 2. Yritysten sijainti.

Yritykset työllistivät keskimäärin 24 työntekijää (keskihajonta 115 työntekijää) ja mediaani oli 4 työntekijää. Työntekijämäärät vaihtelivat nolasta 2000:een.

Vastaajayritysten kokojakauma on esitetty kuviossa 3. Enintään yhden työntekijän yrityksiä oli 20 % vastaajista, 2–4 työntekijän yrityksiä 34 %, 5–10 työntekijän yrityksiä 20 %, 11–20 työntekijän yrityksiä 12 %, 21–50 työntekijän yrityksiä 8 % ja yli 50 työntekijän yrityksiä yhteensä 7 %. Enintään neljän työntekijän yrityksiä oli 54 %, kun vuonna 2021 niiden osuus oli 60 %. Kaikkiaan Suomessa enintään neljä henkeä työllistävien yritysten osuus on 86,4 % eli tämän tutkimuksen aineistossa on selkeästi vähemmän pieniä yrityksiä. Jo aikaisempien tutkimusten perusteella tiedetään, että yhden hengen yrityksillä lopettaminen on selkeästi todennäköisempi vaihtoehto kuin suuremmilla yrityksillä eli koko Suomen yrityskantaan suhteutettuna tämän tutkimuksen tulokset antavat keskimäärin positiivisemmän kuvan. Huomattavaa on myös se, että naisten yritykset olivat useammin pienempiä kuin miesten, ero on tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p < 0,001$ ). Naisten yrityksistä 65 % työllisti alle 5 henkilöä, kun miesten yrityksistä alle 5 henkilöä työllisti 49 %.

Kaikkiaan ero vastaajayritysten kokojakaumassa vuoden 2021 barometriin nähden on tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p < 0,001$ ). Tässä tutkimuksessa suurempia yrityksiä on enemmän (taulukko 3). Yli 10 henkeä työllistävien osuus on tässä tutkimuksessa 26 %, kun vuonna 2021 niiden osuus oli 20 %. Jatkotarkasteluja varten kaikki yritykset, joissa oli yli 20 työntekijää, luokiteltiin samaan luokkaan, mutta sitä pienempien yritysten osalta luokittelu pidettiin alkuperäisenä.

### Yritysten työntekijämäärä



KUVIO 3. Yritysten työntekijämäärä.

TAULUKKO 3. Yrityksen työntekijämäärä ( $p < 0,001$ ).

Yrityksen työntekijämäärä	v. 2021 (n=2314) %	v. 2024 (n=1468) %
1	30	20
2-4	30	34
5-10	20	20
11-20	9	12
yli 20	11	14
Yhteensä	100	100



Vastaajayrityksistä 13 prosentilla (vuonna 2021: 14 %, vuonna 2018: 9 %) oli viimeisen vuoden aikana tapahtunut jonkinlaisia omistusjärjestelyjä (taulukko 4). Kuudella prosentilla oli vaihtunut vähemmistöomistaja ja neljällä prosentilla pääomistaja. Neljä prosenttia vastaajista oli ostanut uutta liiketoimintaa tai yrityksiä ja kaksi prosenttia oli myynyt joitain liiketoimintoja pois.

TAULUKKO 4. Omistajanvaihdokset tai omistusjärjestelyt viimeisen vuoden aikana.

Onko edellisen 12 kk:n aikana toteutettu omistajanvaihdoksia tai joitakin omistusjärjestelyjä yrityksessä?	v. 2021 (n=2305) %	v. 2024 (n=1454) %
Emme ole toteuttaneet viimeisen vuoden aikana omistusjärjestelyjä	86	87
Yrityksen vähemmistöomistaja(t) on vaihtunut	5	6
Yrityksen pääomistaja on vaihtunut	4	4
Yrityksemme on ostanut uutta liiketoimintaa tai toisen yrityksen	3	4
Yrityksestämme on myyty osa pois	3	2

## 2.2 YRITTÄJÄÄN LIITTYVÄT TAUSTAT

Tässä alaluvussa on esitetty vastaajien taustatietojen osalta yrittäjään ja omistajajohtajaan liittyvät taustatiedot.

Taulukossa 5 on sukupuoleen, ikään ja koulutustaustaan liittyvät jakaumat. Vastaajista 68 % oli miehiä, 31 % naisia ja 1 % ei halunnut kertoa sukupuoltaan. Keskimäärin vastaajat olivat 58-vuotiaita (keskihajonta 10 vuotta, mediaani 60 vuotta). Nuorin vastaaja oli 22-vuotias ja vanhin 87-vuotias. Suurin osa vastaajista oli 60–69 -vuotiaita. Heitä oli 42 % kaikista vastaajista. Seuraavaksi eniten oli 50–59 -vuotiaita, 29 %. Alle 50-vuotiaita oli yhteensä 20 %. Vastaavasti yli 70-vuotiaita oli 9 %. Taulukossa 5 vastaajien ikäjakaumaa on verrattu vuoden 2021 barometriin. Ero on tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p < 0,001$ ). Erityisen suuri ero on 60–69-vuotiaiden osuudessa, joita tämän vuoden tutkimuksessa oli yhdeksän prosenttiyksikköä enemmän.

Vastaajista lähes puolet, 49 %, oli korkeakoulututkinnon suorittaneita. 38 %:lla oli ammatillinen tutkinto. 6 %:lla ylioppilastutkinto oli korkein tutkinto ja 7 %:lla peruskoulu, keskikoulu tai kansakoulu.

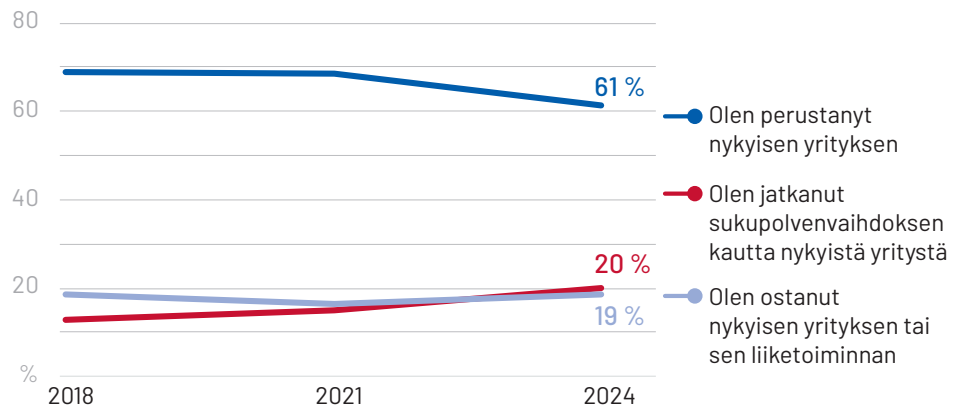
TAULUKKO 5. Yrittäjien taustatietoja.

Vastaajien sukupuoli	v. 2021 (n=2312) %	v. 2024 (n=1460) %
Nainen	31	31
Mies	69	68
En halua sanoa	0	1
Yhteensä	100	100
Vastaajien ikäjakauma	v. 2021 (n=2311) %	v. 2024 (n=1455) %
alle 40 v.	6	6
40–49 v.	17	14
50–59 v.	35	29
60–69 v.	33	42
70 v. tai yli	9	9
Yhteensä	100	100
Vastaajien koulutustausta	v. 2021 (n=2322) %	v. 2024 (n=1468) %
Kansakoulu / keskikoulu / peruskoulu	7	7
Lukio / ylioppilastutkinto	5	6
Ammatillinen tutkinto	39	38
Yliopisto, korkeakoulu tai ammattikorkeakoulu	48	49
Muu	0	1
Yhteensä	100	100



Vastaajista suurin osa (61 %) oli itse perustanut nykyisen yrityksen (kuvio 4), mutta perustamalla yrittäjäksi ryhtyneiden osuus on trendinomaisesti laskenut vuodesta 2018 lähtien. Vastaajista 20 % oli ryhtynyt yrittäjäksi sukupolvenvaihdoksen kautta (vuonna 2021: 15 %) ja 19 % oli ostanut yrityksen valmiina (vuonna 2021: 16 %). Samalla kun perustamisen osuus on trendinomaisesti vähentynyt, on sukupolvenvaihdoksen kautta yrittäjäksi ryhtyneiden osuus kasvanut vuodesta 2018 lähtien ja ostamalla yrittäjäksi ryhtyneiden vuodesta 2021. Erot ovat myös tilastollisesti erittäin merkitseviä ( $p < 0,001$ ).

### Yrittäjyyden aloittaminen



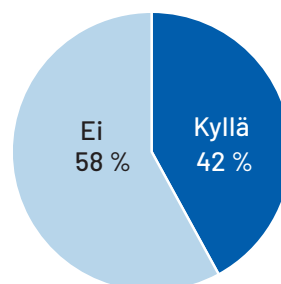
KUVIO 4. Yrittäjyyden aloittamistapa ( $p < 0,001$ ).

267 vastaajaa oli vastannut jatkokysymykseen, kuinka monta sukupolvenvaihdosta vastaajan yrityksessä on tehty tähän mennessä. 177 yrityksessä oli tehty aiemmin yksi sukupolvenvaihdos, 50:ssä kaksi, 25:ssä kolme, 7:ssä neljä ja 5:ssä yrityksessä jopa tätä enemmän.

Vastaajista 42 % oli portfolio- tai sarjayrittäjiä eli heillä on ollut yrittäjäuransa aikana enemmistöomistuksia useammassa kuin yhdessä yrityksessä (kuvio 5). Heidän osuutensa oli kasvanut kahdella prosenttiyksiköllä suhteessa edelliseen vuonna 2023 toteutettuun tutkimukseen mutta ero ei ole tilastollisesti merkitsevä.

Onko yrittäjäuran aikana ollut tai onko parhaillaan enemmistöomistajana yhdessä tai useammassa yrityksessä?

n=1456



KUVIO 5. Portfolio- ja sarjayrittäjyys.

Vastaajista 60 % oli oman näkemyksensä mukaan perheyrittäjiä, kun vuonna 2021 perheyrittäjien osuus kaikista vastaajista oli 53 % (taulukko 6). Ero on myös tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p < 0,001$ ). Perheyrittäjistä 97 % oli vähintään 50 %:sti perheen tai suvun omistuksessa ja 91 %:lla johdossa oli perheenjäsen. Perheyrittäjien vastaajista 44 % oli portfolio- tai sarjayrittäjiä, kun muissa yrityksissä portfolio- tai sarjayrittäjien osuus oli 32 % ( $p < 0,001$ ).

TAULUKKO 6. Perheyrittäjät.

Perheyrittäjät		Kyllä	Ei
Onko yritys perheyrittäjä?	(n=1466)	60	40
<b>Perheyrittäjien valinnoista</b>			
Onko yrityksellä vähintään 50 % saman perheen tai suvun omistuksessa?	(n=875)	97	3
Onko yrityksen johdossa perheenjäsen?	(n=875)	91	9
Onko perheyrittäjällä omistajastrategia? <sup>1</sup>	(n=873)	36	64

1) vaihtoehto Kyllä tai se on juuri tekeillä

Ensimmäistä kertaa vastaajilta kysyttiin myös, onko yrityksillä omistajastrategiaa. 30 %:lla yrityksistä on omistajastrategia tai se on juuri tekeillä, eli 70 %:lla yrityksistä ei ole omistajastrategiaa. Perheyrittäjistä 36 %:lla oli omistajastrategia.

# 3

## JATKUVUUSNÄKYMÄT 60-VUOTIAIDEN JA SITÄ VANHEMPIEN YRITTÄJIEN YRITYKSISSÄ

---

Tässä luvussa vastataan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Millaisia ovat jatkuvuusnäkymät yli 60-vuotiaiden yrittäjien omistamissa yrityksissä?
- Mitkä tekijät selittävät eri jatkuvuusnäkymiä?

Tämän luvun kysymyksiin ovat vastanneet 60-vuotiaat ja sitä vanhemmat yrittäjät. Heitä oli aineistossa 688.

---

### 3.1 LUOPUMISEN AJANKOHTA

Vastaajia pyydettiin arvioimaan ajankohtaa, jolloin he aikovat luopua päävastuusta yrityksessään. Lähes 70 % arvioi yritystoiminnasta luopumisen tapahtuvan jo vuosien 2024–2027 välisenä aikana (taulukko 7). Vuosien 2028–2031 aikana yritystoiminnasta arvioi luopuvansa 24 % vastaajista, vuosina 2032–2035 4 % ja tätä myöhemmin 3 % vastaajista.

TAULUKKO 7. Arvioitu ajankohta, kun 60-vuotiaat tai vanhemmat yrittäjät luopuvat päävastuusta yrityksessä.

Ajankohta, kun yrittäjä luopuu päävastuusta yrityksessä	Yrittäjän ikä 60 v. tai yli (n=688) %
v. 2024–2027	69
v. 2028–2031	24
v. 2032–2035	4
Myöhemmin	3
Yhteensä	100

### 3.2 VANHEMPIEN TOIVEET LASTEN JATKAMISEN SUHTEEN

Vastaajia pyydettiin arvioimaan toiveitaan omien lasten jatkamisesta yrityksessä (Taulukko 8). Lähes puolet (48 %) vastaajista antaa lastensa vapaasti päättää, haluavatko jatkaa yritystoimintaa vai ei eli edustavat ns. vapauskulttuuria. Vuoden 2021 tutkimuksessa vapauskulttuuria edustavien osuus oli 52 %. 28 % ei haluaisi lastensa jatkavan yritystoimintaa eli he edustavat ns. vieroituskulttuuria. Tätä ajattelutapaa edustavien osuus on laskenut vuodesta 2021 (35 %). 15 % vastaajista ilmoitti haluavansa, että omat lapset jatkaisivat heidän yritystoimintaansa eli he edustavat ns. velvoitekulttuuria. Vuonna 2021 tätä mieltä oli 10 % vastaajista, joten heidän osuutensa on kasvanut.

TAULUKKO 8. Yrittäjien omat toiveet lasten ja yrityksen jatkamisen suhteen.

Yrittäjän omat toiveet lasten ja yrityksen jatkamisen suhteen	Yrittäjän ikä 60 v. tai yli		
	v. 2012 (n=1458) %	v. 2021 (n=793) %	v. 2024 (n=685) %
En halua lasten jatkavan yritystoimintaani	31	36	28
Lapset saavat vapaasti itse päättää, haluavatko jatkaa yritystoimintaani vai ei	53	52	48
Haluaisin lasten jatkavan yritystoimintaani	16	12	15
Minulla ei ole lapsia <sup>1)</sup>	0	0	9
Yhteensä	100	100	100

<sup>1)</sup> vaihtoehtoa ei v. 2012, v. 2021 kyselyissä

Yrittäjäksi ryhtymisen tapa ja yrittäjän sukupuoli vaikutti tilastollisesti erittäin merkittävästi siihen, haluaako yrittäjä lastensa jatkavan yritystä vai ei ( $p < 0,001$ ). Ostamalla itse yrittäjäksi ryhtyneet toivovat vähiten lastensa jatkavan yritystä (7 %), ja sukupolvenvaihdoksen kautta itse yrittäjäksi ryhtyneet toivovat eniten (24 %). Naisista 9 % ja miehistä 16 % toivoi lasten jatkavan yritystä.

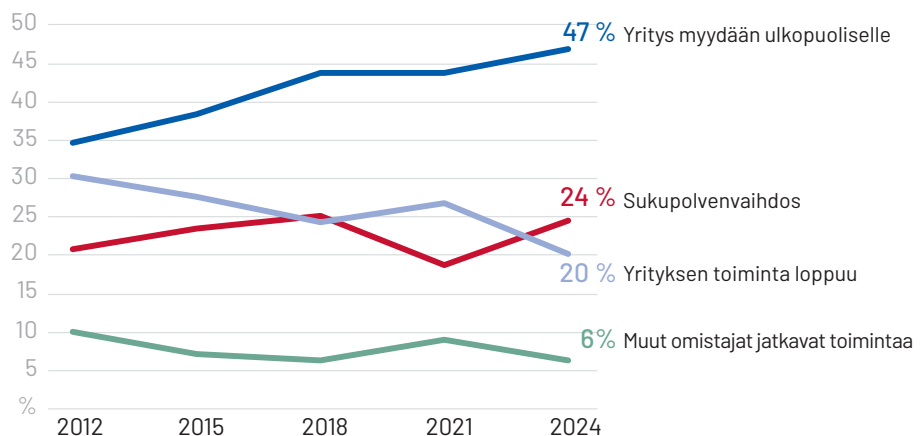
### 3.3 JATKUVUUSNÄKYMÄT

Koko tutkimuksen pääkysymys koskee 60-vuotiaiden tai tätä vanhempien yrittäjien näkymää oman yrityksensä tulevaisuudesta, kun omistajayrittäjä tai pääomistaja luopuu päävastuusta yrityksessä. Vastaajista 48 % arvioi myyvänsä yrityksen ulkopuoliselle siinä vaiheessa, kun hän itse luopuu päävastuusta (vuonna 2021: 44 %). 24 % uskoi löytävänsä jatkajan perheen sisältä eli yritystoiminta siirtyisi näin sukupolvenvaihdoksen kautta eteenpäin (vuonna 2021: 19 %). 20 % arvioi yrityksen toiminnan loppuvan kokonaan (vuonna 2021: 27 %). Kuusi prosenttia vastaajista ilmoitti, että samassa yrityksessä on muita omistajia, jotka jatkavat toimintaa siinä vaiheessa, kun hän itse jää sivuun (vuonna 2021: 9 %).

Kuviossa 6 on esitetty pitkänä aikasarjana vuodesta 2012 lähtien jatkuvuusnäkökymien vaihtelut. Trendinomaisesti myyntiä suunnittelevien osuus on kasvanut koko ajan. Vastaavasti lopettaneiden osuus on laskenut. Sukupolvenvaihdosaikomukset ovat vaihdelleet tutkimuksesta toiseen. Näiden eri vaihtoehtojen välillä on eroa todennäköisyyden näkökulmasta. Kun 60 vuotta täyttänyt yrittäjä ennakoii sukupolvenvaihdosta tai lopettamista, näistä molemmat todennäköisesti toteutuvat mutta myyntiaikomuksissa on paljon myös haavetta, joka ei läheskään kaikilla mene maaliin.

**Yrityksen tulevaisuus omistajayrittäjän tai pääomistajan luovuttua päävastuusta**

60 v. tai yli



KUVIO 6. Yrityksen jatkuvuusnäkökymä omistajayrittäjän tai pääomistajan luovuttua päävastuusta yrityksessä. Vertailu viideltä tutkimuskerralta.

Taulukossa 9 on vertailtu 50–59-vuotiaiden ja 60 vuotta tai sitä vanhempien yrittäjien jatkuvuusnäkymää. Erot ovat myös tilastollisesti erittäin merkitseviä. Tuloksissa kiinnittää huomiota, että vanhemmilla yrittäjillä on selkeästi paremmat sukupolvenvaihdosodotukset kuin nuoremmilla yrittäjillä. Vastaavasti nuoremmilla yrittäjillä on korkeammat myyntiaikomukset. Mistä tämä mahdollisesti johtuu? Ensinnäkin vanhempien yrittäjien arviota voidaan pitää luotettavampana, koska luopumisen ajankohta huomattavasti lähempänä. Toiseksi sukupolvenvaihdosnäkymä on ehkä positiivisempi vanhemmilla yrittäjillä, koska heillä on vanhemmat lapset. Vanhemmat lapset ovat todennäköisesti päätyneet sukupolvenvaihdosvaihtoehtoon vähän vanhempana. Kun lapset ovat nuorempia (15–25 v), he yleensä ajattelevat, etteivät missään nimessä halua perheyrittäjäksi, mutta kun ikää ja kokemusta muualtakin tulee lisää, perheyrittäjä saattaa tulla houkuttelevammaksi. Kolmas selittävä tekijä voi olla, että nuoremmat vanhemmat edustavat enemmän vapauskulttuuria tai he eivät ole ylipäänsä keskustelleet lasten kanssa.

TAULUKKO 9. Yrityksen jatkuvuusnäkymä 50–59 -vuotiailla ja 60 vuotta täyttäneillä tai sitä vanhemmilla.

Yrityksen tulevaisuus omistajayrittäjän tai pääomistajan luovuttua päävastuusta yrityksessä	50–59 v. (n=383) %	60 v. tai yli (n=690) %
Yritys myydään ulkopuoliselle	59	47
Sukupolvenvaihdos perheen sisällä	17	24
Yrityksen toiminta loppuu	14	20
Muut omistajat jatkavat toimintaa	8	6
Muu	2	2
Yhteensä	100	100

Kun vertaillaan 60-vuotiaita tai sitä vanhempia yrittäjiä tarkemmin, on havaittavissa, että sukupolvenvaihdoksen todennäköisyys kasvaa iän myötä eli 65–69-vuotiailla on enemmän sukupolvenvaihdosaikomuksia kuin 60–64-vuotiailla ja vastaavasti 70-vuotiailla ja sitä vanhemmilla on kaikkein korkeimmat sukupolvenvaihdosaikomukset (30 %). Tulos on huolestuttava nuoremmen sukupolven näkökulmasta eli liiankin pitkään vanha sukupolvi pitää päävastuuta itsellään. Vastaavasti myyntiaikomukset vähenevät 65-vuotiailla ja sitä vanhemmilla ja lopettamisaikomukset kasvavat verrattuna 60–64-vuotiaisiin ( $p < 0,01$ ).

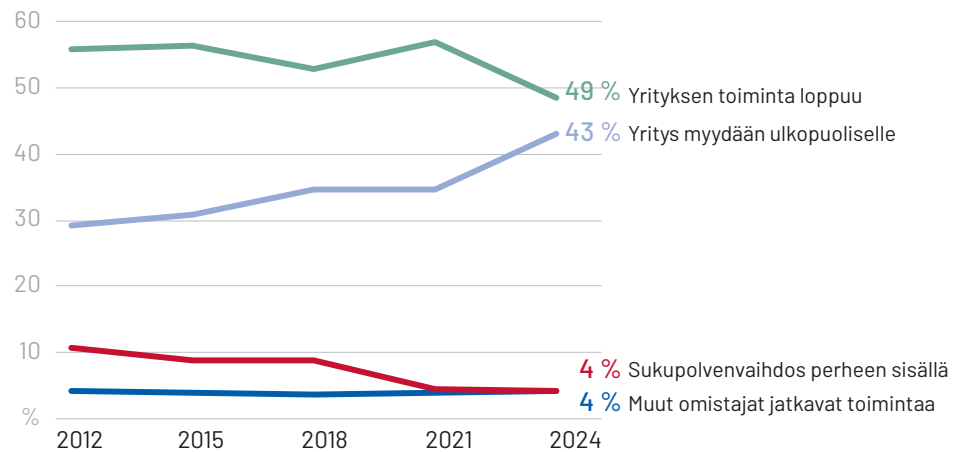


### 3.3.1 Jatkuvuusnäkymät yrityksen koon mukaan

Tässä alaluvussa on tarkasteltu trendinomaisesti eri kokoisten yritysten jatkuvuusnäkyviä viidessä omistajanvaihdosbarometrissa vuodesta 2012 lähtien. Kuviossa 7 on kuvattu yhden työntekijän yrityksen jatkuvuusnäkyviä. Ensinnäkin tämän vuoden tutkimuksessa yhden hengen yrityksistä 49 % aikoo lopettaa yrityksen, kun yrittäjä haluaa eläköityä. 43 % pyrkii myymään yrityksen. Vain 4 % suunnittelee sukupolvenvaihdosta. Kun tarkastellaan pitkää kehityskaarta, on sekä lopettamisen että sukupolvenvaihdosten todennäköisyys laskenut vuodesta 2012 ja myymisen noussut.

#### Yhden työntekijän yrityksen tulevaisuus yrittäjän luovuttua päävastuusta yrityksessä

60 v. tai yli

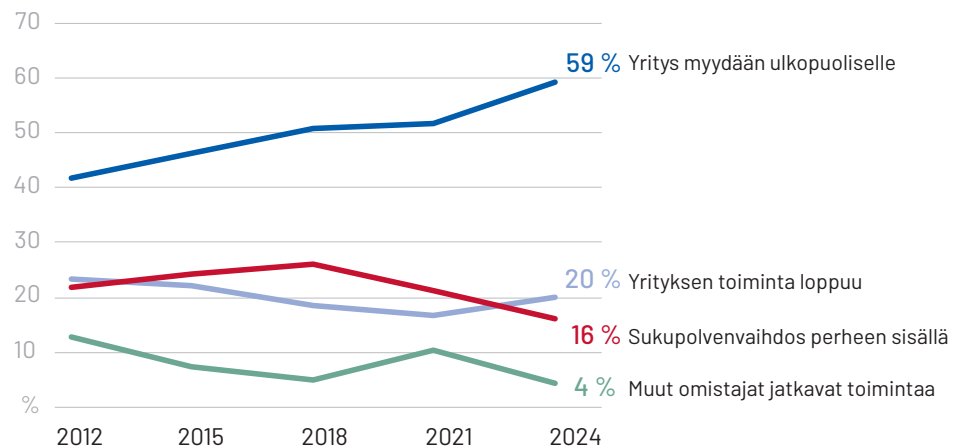


KUVIO 7. Jatkuvuusnäkömänn trendi yhden työntekijän yrityksissä.

Kuviossa 8 on 2–4 työntekijän yrityksen jatkuvuusnäkymät vuodesta 2012 lähtien. Tämän vuoden barometrissa 59 % aikoo myydä yrityksen, 20 % aikoo lopettaa yrityksen ja 16 % suunnittelee sukupolvenvaihdosta. Erot ovat suuria yhden hengen yrityksiin, vaikka ero yrityskoossa ei ole kovin iso. Myymisen todennäköisyys on kasvanut merkittävästi vuodesta 2012 lähtien. Sukupolvenvaihdosten todennäköisyys on laskenut vuodesta 2018 lähtien. Lopettamisen todennäköisyys laski vuodesta 2012 vuoteen 2021 mutta nousi nyt jonkin verran.

### 2–4 työntekijän yrityksen tulevaisuus yrittäjän luovuttua päävastuusta yrityksessä

60 v. tai yli



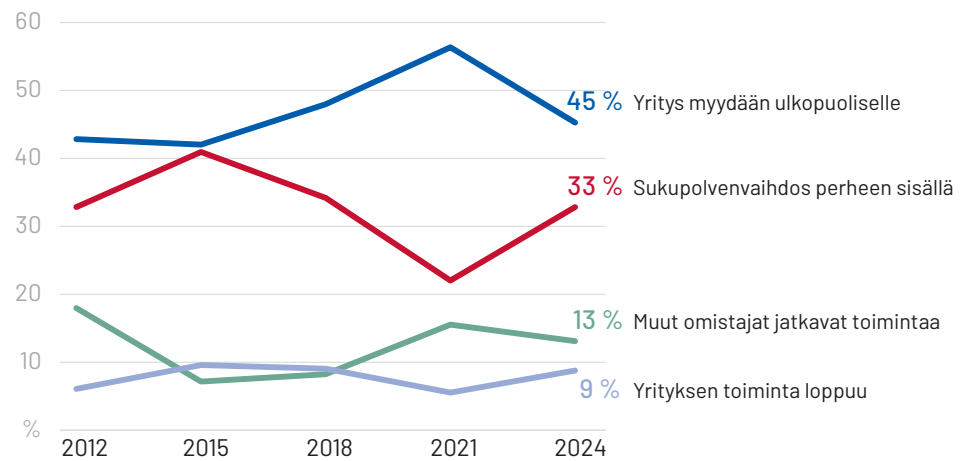
KUVIO 8. Jatkuvuusnäkymän trendi 2–4 työntekijän yrityksissä.



Kuviossa 9 on kuvattu 5–10 työntekijän yrityksen jatkuvuusnäkymät vuodesta 2012 lähtien. Tämän vuoden tutkimuksessa 45 % aikoo myydä yrityksen, 35 % suunnittelee sukupolvenvaihdosta, 13 %:lla muut nuoremmat omistajat jatkavat ja vain 9 % aikoo lopettaa yrityksen toiminnan. Tämän kokoluokan yrityksillä on erittäin merkitsevä ero sukupolvenvaihdosaikomusten ja lopettamisaikomusten suhteen verrattuna 2–4 työntekijän yrityksiin. 5–10 työntekijän yrityksillä trendit eri jatkuvuusnäkymien suhteen eivät ole niin selkeitä, vaan vaihte-luja on enemmän vuosien välillä. Suhteessa edelliseen, vuoden 2021 tutkimukseen, myyntiaikomukset ovat vähentyneet, sukupolvenvaihdosaikomukset ovat kasvaneet ja myös lopettamisoption suosio on hieman kasvanut.

### 5-10 työntekijän yrityksen tulevaisuus yrittäjän luovuttua päävastuusta yrityksessä

60 v. tai yli

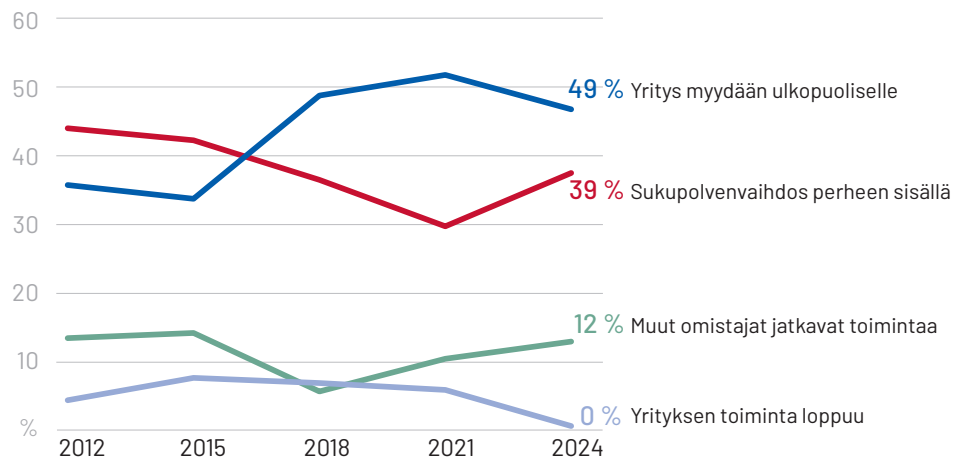


KUVIO 9. Jatkuvuusnäkymän trendi 5–10 työntekijän yrityksissä.

Kuviossa 10 on esitetty 11–20 työntekijän yrityksen jatkuvuusnäkymät vuodesta 2012 lähtien. Tämän vuoden tutkimuksessa 49 % aikoo myydä yrityksen, 39 % suunnittelee sukupolvenvaihdosta ja 12 %:lla on muita omistajia jatkamassa toimintaa. Yrityksen toiminnan lopettaminen on jäänyt kokonaan pois eri tulevaisuusnäkymistä tämän kokoluokan yrityksillä. Myös tässä kokoluokassa on vaihtelua jatkuvuusnäkymien osalta eri vuosina. Suhteessa edelliseen, vuoden 2021 barometriin, myyntiaikomukset ja lopettamisaikomukset ovat vähentyneet, sukupolvenvaihdosaikomukset ovat kasvaneet samoin kuin vaihtoehto, että muut omistajat jatkavat toimintaa.

### 11-20 työntekijän yrityksen tulevaisuus yrittäjän luovuttua päävastuusta yrityksessä

60 v. tai yli



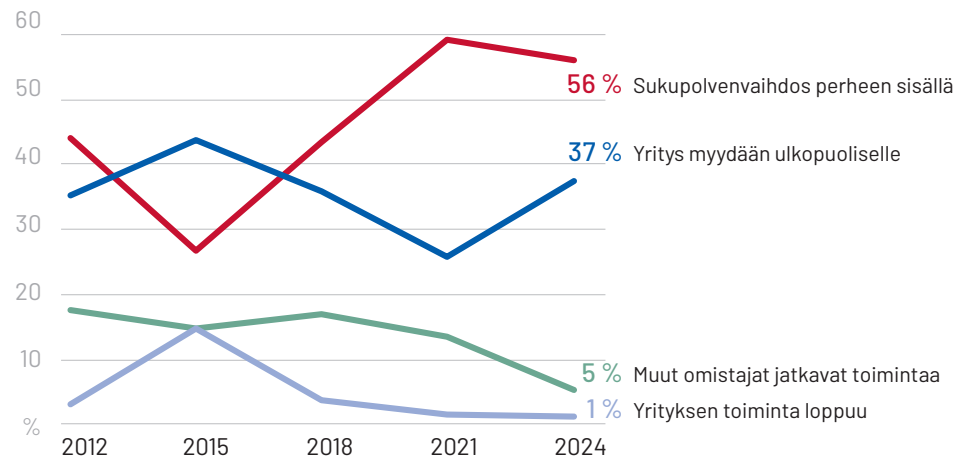
KUVIO 10. Jatkuvuusnäkymän trendi 11-20 työntekijän yrityksissä.



Kuviossa 11 on kuvattu trendinomaisesti yli 20 työntekijän yrityksen jatkuvuusnäköymät. Peräti 56 % aikoo tehdä sukupolvenvaihdoksen perheen sisällä. 37 % aikoo myydä yrityksen ulkopuolisille, 5 %:lla muut omistajat jatkavat toimintaa ja 1 % aikoo lopettaa yrityksen toiminnan. Sinänsä on hämmästyttävää, että tämän kokoluokan yritys aiotaan lopettaa. Trendinomaisesti sukupolvenvaihdosvaihtoehto on kasvanut selvästi tämän kokoluokan yrityksissä. Myyntivaihtoehto on vaihdellut vuodesta toiseen mutta sen todennäköisyys on hieman kasvanut vuoden 2021 tutkimukseen nähden. Trendinomaisesti on laskenut vaihtoehto, että muut omistajat jatkavat toimintaa.

### Yli 20 työntekijän yrityksen tulevaisuus yrittäjän luovuttua päävastuusta yrityksessä

60 v. tai yli



KUVIO 11. Jatkuvuusnäköymän trendi yli 20 työntekijän yrityksissä.

### 3.3.2 Jatkuvuusnäkymät toimialojen, sijainnin sekä yrittäjän sukupuolen mukaan

Yrityksen toimiala vaikutti tilastollisesti erittäin merkitsevästi jatkuvuusnäky-miin ( $p < 0,001$ ). Rakentamisen alan yrityksillä oli korkeimmat sukupolvenvaihdosaikomukset (30 %) ja pienimmät ne olivat kaupan alan yrityksillä (18 %). Eniten myyntiaikomuksia oli kaupan alan yrityksillä, 62 %, ja vähiten asiantuntijapalvelu- ja rakentamisen alan yrityksillä, 41 %. Lopettaminen on todennäköisintä asiantuntijapalveluyrityksillä, 32 % ja vähiten todennäköistä teollisuusyrityksillä, 9 %.

Maaseudulla ja kaupungissa asuvien välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa siinä, mitkä ovat toiveet lasten jatkamisen suhteen, ja minkä ajattelee yrityksen tulevaisuuden olevan, kun nykyinen omistaja luopuu.

Sukupuoli vaikutti yrityksen jatkuvuusnäky-miin tilastollisesti merkitsevästi ( $p < 0,01$ ). Naisyrittäjistä 55 % aikoo myydä yrityksen, 17 % aikoo tehdä sukupolvenvaihdon ja 22 % suunnitteli lopettavan yrityksen toiminnan, kun miesyrittäjistä 49 % suunnittelee myyntiä, 24 % sukupolvenvaihdosta ja 16 % lopettamista. Naisten yritykset ovat keskimäärin pienempiä, joten yrityksen koko on myös vaikuttamassa tässä.



### 3.4 JATKUVUUSNÄKYMÄ SELITTÄVÄT TEKIJÄT

Jatkuvuusnäkymiä tarkasteltiin vielä logistisen regressioanalyysin avulla. Ensiksi selvitettiin sitä, mitkä tekijät ovat yhteydessä yrityksen sukupolvenvaihdosai-  
komuksiin. Tulokset osoittavat, että **sukupolvenvaihdosai-  
komuksia** selittävät  
positiivisesti 1) yrityksen koko ( $p < 0,001$ ), 2) jos yritys on perheyritys ( $p < 0,001$ )  
ja 3) yrityksen menestyminen ( $p < 0,01$ ). Sen sijaan vastaajan iällä, sukupuolella,  
yrityksen kasvutavoitteella, toteutuneella kasvulla, sijainnilla maaseudulla tai  
kaupungissa, strategisella suunnittelulla, hallitustyöskentelyllä tai yrityksen  
myyntikunnolla ei ollut mallissa selitysarvoa. Malli selittää oikein 79 % havain-  
noista (Nagelkerke R 0,33, Chi-square 148,724,  $p < 0,001$ ).

Johtopäätöksenä voidaan todeta:

**Isot ja menestyneet yritykset säilytetään perheessä.**

Sitä, että **muut omistajat jatkavat**, selittää ainoastaan yrityksen myyntikunto  
positiivisesti ( $p < 0,05$ ). Muilla muuttujilla ei ole merkitystä (yrityksen koko, vas-  
taajan ikä, perheyritys, sukupuoli, kasvutavoite, toteutunut kasvu, sijainti maa-  
seutu vs. kaupunki, strateginen suunnittelu, menestyminen tai hallitustyösken-  
tely).

Johtopäätöksenä voidaan todeta:

**Mitä parempi on yrityksen arvioitu myyntikunto, sitä  
todennäköisempää on, että muut omistajat jatkavat  
yritystä ja tarvetta ulkopuoliselle myyntiin ei ole.**

Sitä jatkuvuusnäkömää, että **yritys myydään ulkopuoliselle**, selittää lähinnä yrityksen koko negatiivisesti ( $p < 0,01$ ). Muilla muuttujilla ei ole mallissa ole merkitystä (vastaajan ikä, sukupuoli, kasvutavoite, toteutunut kasvu, sijainti maaseutu vs. kaupunki, strateginen suunnittelu, menestyminen, hallitustyöskentely tai myyntikunto). Sellainen havainto tehtiin lisäksi, että jos malliin lisätään perheyrittäjä -taustamuuttuja, se selittää kaikkein eniten negatiivisesti yrityksen myyntiä ulkopuoliselle. Samalla yrityksen menestyminen nousee tilastollisesti merkitseväksi. Tarkemmin tarkasteltuna tämä tarkoittaa sitä, että verrattuna lopettaviin yrityksiin, myyntiin tulevat yritykset ovat menestyneempiä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta:

**Myytävät yritykset ovat todennäköisemmin pienempiä kuin ne, joilla jatkaja on tiedossa. Myytävät yritykset eivät useimmiten ole perheyrittäjä -yrityksiä. Myyntiin tulevat yritykset ovat menestyneempiä kuin yritykset, jotka lopetetaan.**

Sitä jatkuvuusnäkömää, että **yritys aiotaan lopettaa**, selittävät 1) yrityksen koko negatiivisesti ( $p < 0,001$ ), 2) menestyminen negatiivisesti ( $p < 0,001$ ), 3) se, että yrityksellä ei ole kasvutavoitteita ( $p < 0,001$ ) ja 4) myyntikunto negatiivisesti ( $p < 0,05$ ). Mallissa ei ole merkitystä vastaajan iällä, sukupuolella, toteutuneella kasvulla, maaseutu vs. kaupunki -sijainnilla, strategisella suunnittelulla tai hallitustyöskentelyllä. Jos malliin lisätään perheyrittäjä, silläkään ei ole merkitystä. Malli selittää oikein 86 % havainnoista (Nagelkerke R 0,45, Chi-square 196,648,  $p < 0,001$ ).

Johtopäätöksenä voidaan todeta:

**Luonnollisesti lopettavat yritykset ovat pienempiä, heikommin menestyneitä, yrityksiä vailla kasvutavoitteita ja yrityksiä, joiden myyntikunto arvioidaan heikommaksi.**



### 3.5 ARVIDUT OMISTAJANVAIHDOSVOLYYMIT TULEVAN KYMMENEN VUODEN AIKANA

Aiempien barometrien tapaan tämän tutkimuksen tuloksia on peilattu ja estimoitu koko Suomen yrittäjäkantaan. Suomessa arvioidaan olevan noin 69 130 ikäluokkaan 55–74 kuuluvaa yrittäjää (vuonna 2021: 74 000). Usealla yrittäjällä on useampikin yritys omistuksessaan, mutta sitä ei ole huomioitu näissä arvioissa. Peilaten tämän tutkimuksen tuloksia eri kokoisten yritysten jatkuvuusnäkökymistä ja toisaalta eri kokoisten yritysten määrää Suomessa (Tilastokeskuksen mukaan yhden hengen yrityksiä 77,86 %, 2–4 15,54 %, 5–9 3,1 %, 10–19 1,8 %, 20–4 1,1 % jne.) jatkuvuusnäköymiin ja suhteutettuna ne 55–74-vuotiaiden yrittäjien määrään

- 33 000 yrittäjää on myymässä yritystään seuraavan kymmenen vuoden aikana.
- 4 700 yrittäjän osalta yritys on jatkumassa sukupolvenvaihdoksena perheen sisällä.
- 28 000 yrittäjää aikoo lopettaa yrityksensä toiminnan kokonaan.

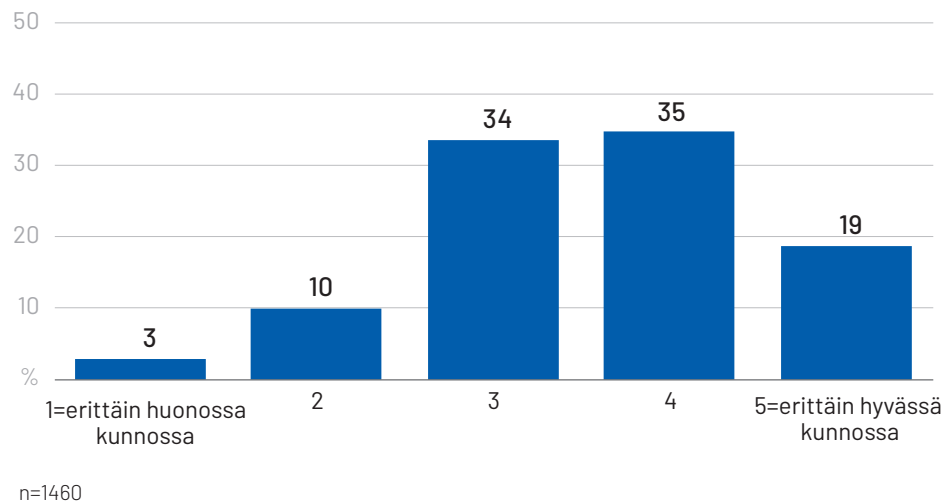
Syy, miksi edellä mainituissa volyyymeissa esimerkiksi lopettamista suunnittelevien osuus on suurempi kuin sukupolvenvaihdosta suunnittelevien, vaikka koko aineiston tasolla tässä tutkimuksessa sukupolvenvaihdosta suunnittelevien osuus on suurempi kuin lopettamista suunnittelevien osuus, on se, että volyymien estimointi on tehty peilaten Suomen koko yrityskannan kokojakaumiin. Esimerkiksi, kun yhden hengen yritysten osuus on Suomessa noin 78 % ja yhden hengen yrityksissä lopettamista suunnittelevien osuus on 49 % ja vastaavasti sukupolvenvaihdosta suunnittelevien osuus yhden hengen yrityksistä on vain 4 %, niin tästä syystä kokonaisvolyymina sukupolvenvaihdosta suunnittelevien osuus Suomen kaikista yrittäjistä on huomattavasti pienempi kuin lopettamista suunnittelevien.

Edellä mainitut luvut kertovat yrittäjien toiveista ja odotuksista, mutta toteutummat eivät välttämättä aina suju toiveiden mukaan. Toisaalta, kun tällä tutkimuskerralla vastaajina ovat 60-vuotiaat ja sitä vanhemmat yrittäjät, ovat heidän arviotonsa eri jatkuvuusnäköymistä realistisempia kuin esim. 55-vuotiailla. Mikäli 60-vuotias yrittäjä ennakoii sukupolvenvaihdosta tai yrityksensä lopettamista, on se todennäköisesti myös toteutumassa. Sen sijaan selvää on, että myyntio-dotuksissa on paljon mukana myös haavetta. Kuten seuraavasta huomataan, oli myyntiä suunnittelevien omakin arvio, että läheskään kaikki yritykset eivät ole niin hyvässä myyntikunnossa, ja tämäkin tarkoittaa, että kaikki myytävät yritykset eivät tule löytämään ostajaa.

### 3.6 YRITYKSEN MYYNTIKUNTO JA OMISTAJANVAIHDOSNÄKYMÄT

Kaikista vastaajista myyntikuntoaan piti erittäin hyvänä tai hyvänä 54 % (Kuvio 12). 3 % vastaajista arvioi yrityksen olevan erittäin huonossa kunnossa ja 10 % melko huonossa kunnossa. Kolmasosa arvioi myyntikunnon kolmosen tasolle eli kohtalaiseksi.

#### Arvio yrityksen myyntikunnosta tällä hetkellä



KUVIO 12. Arvio yrityksen myyntikunnosta.

Kun yrityksen myyntikuntoa analysoidaan 60-vuotiailla ja sitä vanhemmilla yrittäjillä ja tätä peilataan todennäköiseen jatkuvuusnäkömään, ovat erot tilastollisesti erittäin merkitseviä ( $p < 0,001$ ). Parhaimpana omaa myyntikuntoaan pitivät yritykset, joissa muut omistajat ovat jatkamassa toimintaa sekä sukupolvenvaihdosta suunnittelevat. Heikoimpana myyntikuntoaan pitivät luonnollisestikin lopettamista aikovat. Myyntikuntoaan piti joko erittäin hyvänä tai hyvänä:

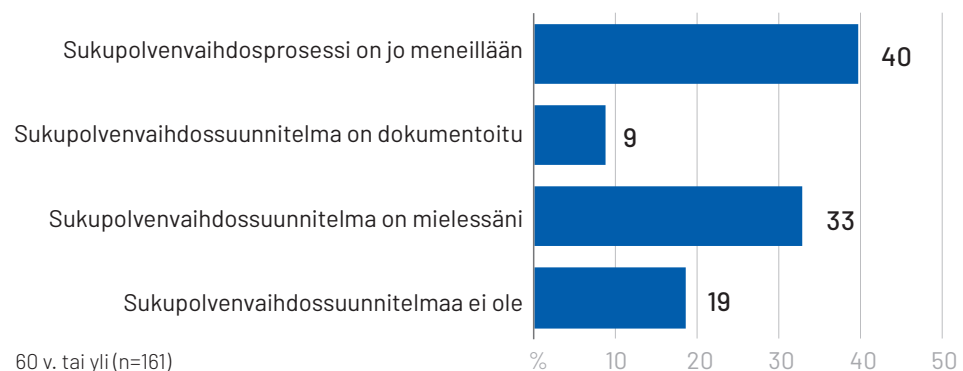
- Muut omistajat jatkamassa 64 %
- Sukupolvenvaihdosta suunnittelevista 60 %
- Myyntiä suunnittelevista 46 %
- Lopettavista 35 %

Hämmentävää on, että myyntiä suunnittelevien yritysten myyntikunto (edes oman arvion mukaan) ei välttämättä ole samalla tasolla kuin yritysten, joissa jatkaja tiedossa. Myyntiä suunnittelevista alle puolet, 46 %, arvioi myyntikuntonsa vähintään hyväksi. Arvio myyntikunnosta korreloi positiivisesti strategisen suunnittelun ( $r=0,32$ ,  $p < 0,001$ ), hallitustyöskentelyn ( $r=0,26$ ,  $p < 0,001$ ) ja menestymisen ( $r=0,52$ ,  $p < 0,001$ ) kanssa. Maaseutualueilla olevat yritykset arvioivat oman myyntikuntonsa hieman paremmaksi kuin kaupunkialueiden yritykset ( $p < 0,01$ ).

### 3.7 OMISTAJANVAIHDOSUUNNITELMAT

Kuvioissa 13 ja 14 on kuvattu, onko yrityksillä sukupolvenvaihdos- ja omistajanvaihdossuunnitelmia. Näihin kysymyksiin ovat vastanneet yrittäjät, jotka ovat ennakoineet joko sukupolvenvaihdosta perheen sisällä tai yrityksen myyntiä ulkopuoliselle. Vastaajat ovat 60-vuotiaita tai sitä vanhempia. Sukupolvenvaihdosta suunnittelevista ensinnäkin 40 %:lla prosessi on jo meneillään. Kolmasosalla suunnitelma on mielessä ja 9 %:lla se on dokumentoitu. 19 %:lla ei ole mitään suunnitelmaa.

#### Sukupolvenvaihdossuunnitelma

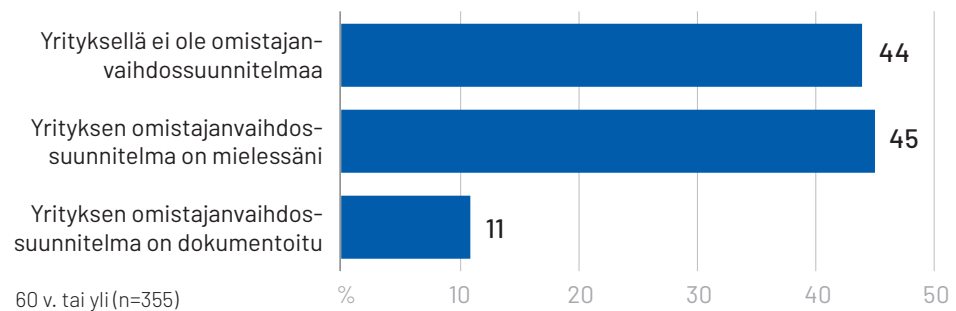


KUVIO 13. Sukupolvenvaihdossuunnitelma sukupolvenvaihdosta suunnittelevilla.

Sukupolvenvaihdosta suunnittelevista noin 70 % aikoo toteuttaa omistuksen ja vastuun siirron vähittäin, 15 % kerralla ja 15 % ei vielä osaa sanoa.

Yrityksen myyntiä suunnittelevista 45 %:lla suunnitelma on mielessä ja 11 %:lla se on dokumentoitu. 44 %:lla ei ole mitään suunnitelmaa. Toimialojen välillä oli tilastollisesti merkitseviä eroja ( $p < 0,01$ ): teollisuusyrityksistä 21 %:lla oli omistajanvaihdossuunnitelma dokumentoitu, kun muilla toimialoilla se oli 5–11 %:lla dokumentoitu.

#### Omistajanvaihdossuunnitelma

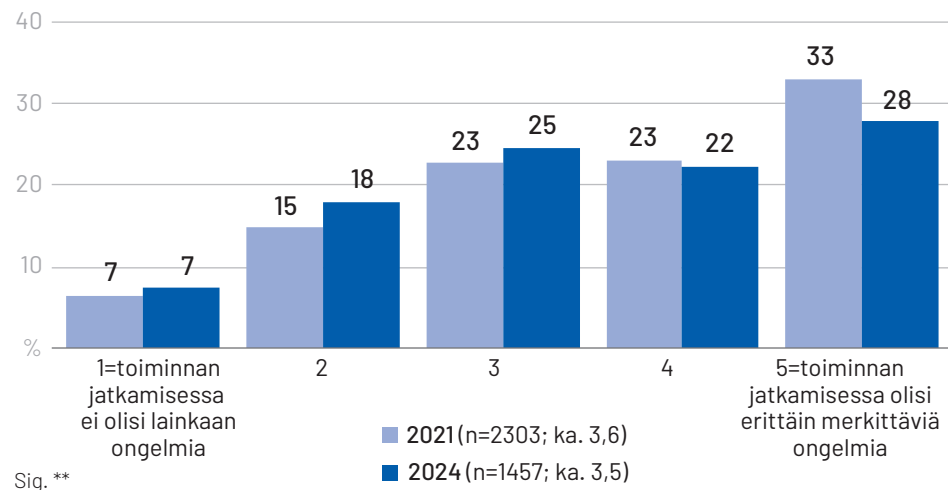


KUVIO 14. Yrityksen myyntiä suunnittelevien omistajanvaihdossuunnitelmat.

### 3.8 VARAUTUMINEN YLLÄTTÄVÄÄN LUOPUMISEEN

50 % yrittäjistä kertoo, että yrityksen toimintaan tulisi erittäin merkittäviä tai merkittäviä ongelmia, mikäli nykyinen yrittäjä joutuisi äkillisesti luopumaan (esim. sairauden tai kuoleman vuoksi) yrityksen johtotehtävästä (kuvio 15). Neljänsosa on sitä mieltä, että ongelmia ei juurikaan tulisi tai ne olisivat vähäisiä. Tilanne on kuitenkin parempi kuin vuonna 2021, jolloin 56 % piti mahdollista yllättävää luopumistarvetta erittäin merkittävänä tai merkittävänä ongelmana yrityksen näkökulmasta ( $p < 0,01$ ). On mahdollista, että korona-aika toi kuhunkin yritykseen ja yrittäjälle konkreettisemmaksi sen, että yrittäjän iästä huolimatta kaikki on mahdollista ja he ovat tästä syystä panostaneet varautumiseen yllättävien tilanteiden varalle paremmin. Toki luku 50 % on edelleen huolestuttavan korkea ja parempi varautumisen aste kaipaa huomiota yrityksissä. Luonnollisesti yrityksen koko vaikuttaa tulokseen; mitä pienempi yritys, sen enemmän ongelmia olisi yllättävässä tilanteessa. Yhden hengen yrityksistä 77 %:lla olisi erittäin merkittäviä tai merkittäviä ongelmia, kun vastaavasti yli 20 työntekijän yrityksissä vastaava luku on 17 % ( $p < 0,001$ ). Naisten omistamat yritykset olisivat myös isommissa ongelmissa kuin miesten omistamat yritykset ( $p < 0,01$ ). Sukupolvenvaihdoksen kautta yrittäjäksi ryhtyneet kokivat vähiten ongelmia ja ostamalla yrittäjäksi ryhtyneet eniten ( $p < 0,001$ ). Tästä heijastuu, että perheyrietyksessä perheen jäseniä on tiiviimmin mukana yrityksen toiminnassa ja se auttaa varautumista.

#### Yrityksen toiminnan jatkuminen yrittäjän joutuessa luopumaan yrityksestä odottamatta ja äkillisesti juuri nyt



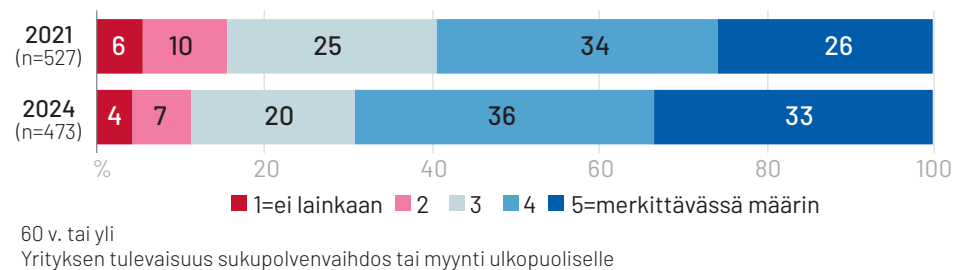
KUVIO 15. Yrityksen toiminnan jatkuminen yrittäjän odottamattoman ja äkillisen luopumisen jälkeen.



### 3.9 ULKOPUOLISEN ASiantuntija-AVUN TARVE

Ulkopuolisen asiantuntija-avun tarvetta omistajanvaihdosasioissa tunnistetaan tässä tutkimuksessa enemmän kuin vuonna 2021 (kuvio 16). Kun vuonna 2021 60 % arvioi asiantuntija-avun tarpeen merkittäväksi, tämän vuoden tutkimuksessa 69 % arvioi tarpeen merkittäväksi ( $p < 0,05$ ). Tämä on merkki omistajavaihdosten edistämistyön ja herättelyn onnistumisesta. Eniten ulkopuolista asiantuntija-apua arvioitiin tarvittavan kaupan alan yrityksissä ja vähiten asiantuntijapalveluyrityksissä ( $p < 0,001$ ).

#### Ulkopuolisen asiantuntija-avun tarve omistajanvaihdosasioissa tällä hetkellä tai tulevaisuudessa



KUVIO 16. Ulkopuolisen asiantuntija-avun tarve omistajanvaihdosasioissa.

Ensimmäistä kertaa barometrissa kysyttiin, onko yrittäjä käynyt keskustelua tilitoimiston tai muun asiantuntijan kanssa yrityksen arvosta. Taulukosta 10 voidaan havaita, että lähes 80 % on käynyt jotakin keskustelua yrityksen arvosta asiantuntijan kanssa. 26 % on käynyt säännöllistä keskustelua. Yrittäjäksi ryhtymisen tapa vaikutti tilastollisesti merkitsevästi tulokseen: sukupolvenvaihdoksen kautta yrittäjäksi ryhtyneistä 37 % oli käynyt säännöllistä keskustelua, kun ostamalla tai perustamalla yrittäjäksi ryhtyneistä 25 % ja 24 % oli käynyt säännöllistä keskustelua tilitoimiston tai muun asiantuntijan kanssa yrityksen arvosta ( $p < 0,01$ ). Toimialoista teollisuusyritykset olivat säännöllisimmin käyneet tätä

keskustelua (37 %) ja vähiten sitä oli käyty kaupan alan yrityksissä (19 %) ( $p < 0,05$ ). Tarkempi analyysi osoitti, että säännölliset keskustelut yrityksen arvosta heijastuvat positiivisesti yrityksen myyntikuntoon. Korkein keskiarvo myyntikunnosta on niillä vastaajilla, jotka ilmoittavat käyvänsä säännöllisesti keskustelua yrityksen arvosta tilitoimiston tai muun asiantuntijan kanssa (ka. 3,9). He eroavat tilastollisesti erittäin merkittävästi ( $p < 0,001$ ) niistä, jotka ilmoittavat asian olleen joskus esillä (ka. 3,6) ja niistä, jotka eivät ole käyneet keskustelua ollenkaan (ka. 3,5).

TAULUKKO 10. Onko yrittäjä käynyt keskustelua tilitoimiston tai muun asiantuntijan kanssa yrityksen arvosta?

Keskustelu tilitoimiston tai muun asiantuntijan kanssa yrityksen arvosta	Yrittäjän ikä 60 v. tai yli (n=473) %
Käyty säännöllisiä keskusteluja	26
Asia on ollut esillä joskus	53
Ei koskaan	21
Yhteensä	100



## Yhteenveto yritysten jatkuvuusnäköymistä

- ⇒ **Yritysten jatkuvuusnäköymät ovat parantuneet:** odotettavissa enemmän sukupolvenvaihdoksia ja yrityksen myyntejä perheen ulkopuolisille ja vähemmän yritysten lopettamisia.
- ⇒ **Isot, menestyneet ja kasvaneet yritykset säilytetään perheessä.** Sukupolvenvaihdosaikomukset ovat myös vuodesta 2012 kasvaneet erityisesti yli 20 työntekijän yrityksissä.
- ⇒ **Myytävät yritykset** ovat todennäköisemmin pienempiä kuin ne, joilla jatkaja on tiedossa.
- ⇒ **Lopettavat yritykset** ovat pienempiä, heikommin menestyneitä, yrityksiä vailla kasvutavoitteita sekä myyntikunto arvioidaan heikommaksi.
- ⇒ **Myyntiin tulevien yritysten myyntikunto** (edes oman arvion mukaan) ei välttämättä ole samalla tasolla kuin yritysten, joissa jatkaja selvillä.
- ⇒ **Myyntikuntoon heijastuu** positiivisesti yrityksen strategisen suunnittelun taso, hallitustyöskentelyn aktiivisuus ja sen kanssa korreloi vahvasti yrityksen menestyminen. Myyntikuntoon heijastuu positiivisesti myös säännöllinen keskustelu yrityksen arvosta asiantuntijan kanssa.
- ⇒ **Yrityksen myymisestä haaveilevista** vain 46 % pitää omaa myyntikuntoaan hyvänä.
- ⇒ **Kun tämän tutkimuksen tuloksia on peilattu ja estimoitu koko Suomen yrittäjäkantaan** 33 000 yrittäjää on myymässä yritystään seuraavan kymmenen vuoden aikana, 4 700 yrittäjän osalta yritys on jatkumassa sukupolvenvaihdoksena perheen sisällä ja 28 000 yrittäjää aikoo lopettaa yrityksensä toimintansa kokonaan.
- ⇒ **Ulkopuolisen asiantuntija-avun tarve** tunnistetaan aiempaa paremmin.
- ⇒ **80 %:lla sukupolvenvaihdosta suunnittelevista** on jonkinlainen sukupolvenvaihdossuunnitelma; muuta omistajanvaihdosta suunnittelevista 56 %:lla on jonkinlainen omistajanvaihdossuunnitelma.
- ⇒ **50 %:lla yrityksistä olisi erittäin merkittäviä tai merkittäviä ongelmia**, mikäli nykyinen yrittäjä joutuisi äkillisesti luopumaan (esim. sairauden tai kuoleman vuoksi) yrityksen johtotehtävästä. Tilanne on parempi kuin vuonna 2021, mutta silti edelleen huolestuttava.

## 4

# ALLE 60-VUOTIAIDEN YRITTÄJIEN KIINNOSTUS OMISTAJANVAIHDOKSIIN

---

Tässä luvussa vastataan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Millainen kiinnostus yrittäjillä on yritysten tai liiketoimintojen myyntiin ja ostamiseen?

- Millainen on ostamisesta tai myymisestä kiinnostuneiden yrittäjien profiili?

Näihin kysymyksiin ovat vastanneet alle 60-vuotiaat yrittäjät. Heitä oli vastaajissa 783.

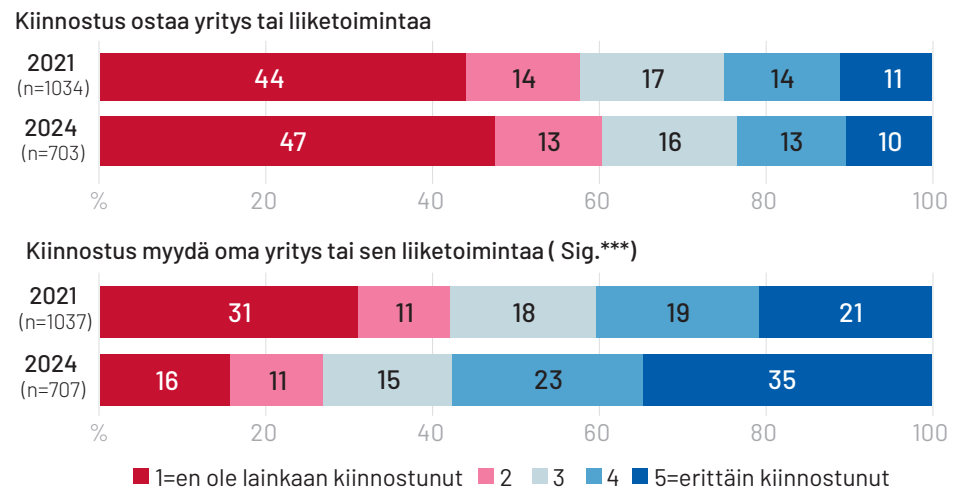
---



Kuten kviosta 17 käy ilmi että kiinnostus yrityksen ostamiseen on pysynyt suunnilleen ennallaan vuoden 2021 barometrin tulokseen nähden. 23 % alle 60-vuotiaista yrittäjistä on joko erittäin kiinnostunut tai hyvin kiinnostunut ostamaan yrityksen tai liiketoimintaa (vuonna 2021: 24 %). Tällä kerralla ei lainkaan ostamisesta kiinnostuneita oli kolme prosenttiyksikköä vähemmän kuin kolme vuotta sitten, mutta erot eivät ole tilastollisesti merkitseviä.

Myyntikiinnostus sen sijaan on noussut huomattavasti alle 60-vuotiaiden yrittäjien keskuudessa. Peräti 58 % oli erittäin kiinnostuneita tai hyvin kiinnostuneita myymään yrityksensä tai sen liiketoimintaa, kun heitä vuoden 2021 tutkimuksessa oli vain 40 %. Ero on tilastollisesti erittäin merkitsevä. Syitä tähän voi olla monia: raskaat vuodet pandemia- ja muiden globaalien kriisien aikana ovat synnyttäneet halun luopua yritystoiminnasta, tulevat näkymät yritykselle eivät ole niin positiiviset tai sitten nuorempi sukupolvi ei alkujaankaan ole lähtenyt yrittäjäksi loppuelämän pituisella ura-ajatuksella.

### Kiinnostus ostamiseen ja myymiseen



KUVIO 17. Kiinnostus yrityksen ostamiseen ja myymiseen (alle 60-vuotiaat yrittäjät).

Ostosta kiinnostuneiden profiilin selvittämiseksi tehtiin ordinaalinen regressioanalyysi. Sen perusteella ostokiinnostusta eli kiinnostusta ostaa yritys tai liiketoimintaa selittävät useat eri taustatekijät. Tärkeimmäksi näistä nousee ikä käänteisesti ( $p < 0,001$ ), toisin sanoen nuoremmat vastaajat ovat kiinnostuneempia ostamisesta kuin vanhemmat. Toiseksi tärkein selittävä tekijä on aiempi ostokokemus ( $p < 0,001$ ) eli yrittäjät, joilla on aiempaa kokemusta yrityksen tai liiketoiminnan ostamisesta, ovat siitä kiinnostuneempia jatkossakin. Lisäksi ostokiinnostusta selittävät kasvutavoitteet (yritys tavoittelee kohtalaista tai voimakasta kasvua,  $p < 0,001$ ) ja sukupuoli (mies,  $p < 0,001$ ). Myös hallitustyöskentelyn aktiivisuus selittää ostokiinnostusta ( $p < 0,01$ ). Ostokiinnostuksessa ei ollut eroa maaseutu- ja kaupunkialueilla sijaitsevien yritysten välillä.

Myynnistä kiinnostuneista tehtiin vastaava analyysi. Myyntikiinnostusta eli kiinnostusta myydä yritys tai liiketoimintaa selittää ensisijaisesti ikä ( $p < 0,001$ ). Vanhemmat vastaajat ovat kiinnostuneempia myynnistä kuin nuoremmat. Lisäksi analyysissä havaittiin lievä vaikutus yrityksen sijainnilla: kaupunkialueilla myyntikiinnostusta on hieman enemmän kuin maaseutualueilla ( $p < 0,05$ ). Onko yrittäjillä kaupungeissa enemmän ostajaehdokkaita tai parempia muitakin mahdollisuuksia työntekoon ja toimeentuloon, kun taas maaseutualueilla ei vaihtoehtoja ole niin paljon tarjolla itsensä työllistämisen lisäksi.

## Yhteenveto osto- ja myyntikiinnostuksesta

- ⇒ **Alle 60 v. yrittäjien kiinnostus myydä yritys** on selkeästi kasvanut - peräti 58 % on halukkaita myymään yrityksen tai sen liiketoimintaa.
- ⇒ **Myynnistä ovat kiinnostuneempia vanhemmat yrittäjät**; lisäksi kaupunkialueilla myyntikiinnostusta on enemmän kuin maaseutualueilla.
- ⇒ **Halukkuus ostaa yritys on ennallaan** - 23 % on halukkaita ostamaan.
- ⇒ **Ostamaan opitaan**: aiemmin ostaneet ovat kiinnostuneempia ostosta myös jatkossa.
- ⇒ **Nuoremmat yrittäjät ja miehet ovat kiinnostuneempia ostamisesta**, hallitustyöskentely ja kasvutavoitteet ovat yhteydessä ostokiinnostukseen.

# 5

## KOKEMUKSET OMISTAJANVAIHDOKSISTA

---

Tässä luvussa vastataan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Missä määrin ja millaisia kokemuksia yrittäjillä ja yrityksillä on omistajanvaihdosten toteuttamisesta?
- Mitkä ovat yritysostojen motiivit ja millaisia ostajatyyppejä aineistosta löytyy?

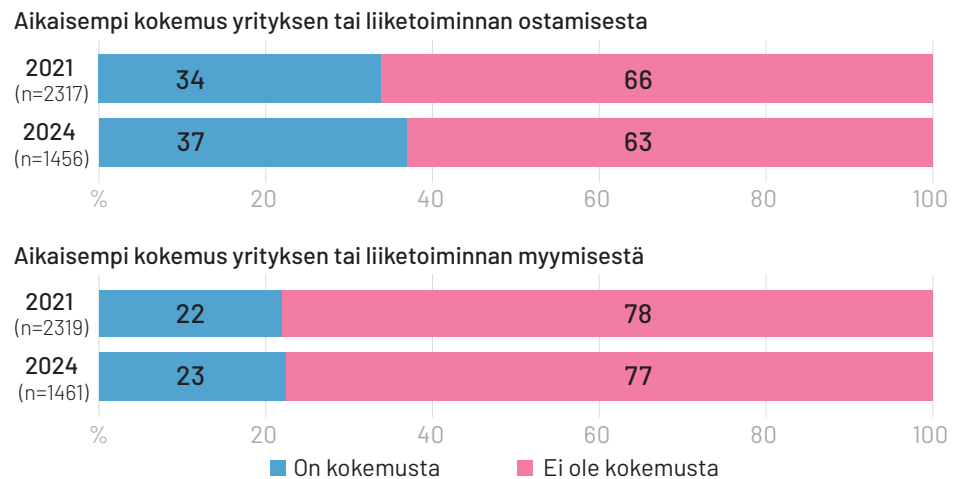
Tämän luvun kysymyksiin ovat vastanneet kaikki yrittäjät iästä riippumatta.

---

## 5.1 AIEMPI KOKEMUS YRITYSOSTOISTA JA YRITYKSEN MYYMISESTÄ

Kaikista vastaajista 37 %:lla (vuonna 2021: 34 %) oli aikaisempaa kokemusta yrityksen tai liiketoiminnan ostamisesta ja 23 %:lla yrityksen myymisestä (vuonna 2021: 22 %) (kuvio 18). Erot eivät ole tilastollisesti merkitseviä. Miehillä (40 %) oli enemmän kokemusta yritysostoista kuin naisilla (31 %) ( $p < 0,01$ ). Toimialoista eniten kokemusta yritysostoista oli teollisuusyrityksillä (45 %) ja vähiten rakentamisen alan yrityksillä (24 %) ( $p < 0,001$ ). Yrityksen koko heijastuu suoraan siihen, missä määrin aiempaa kokemusta yritysostoista löytyy: yli 20 henkeä työllistävästä 63 % ja 11-20 henkeä työllistävästä 37 %:lla oli kokemusta yrityksen tai liiketoiminnan ostosta, kun taas yhden hengen yrityksistä vain 24 %:lla ja 2-4 henkeä työllistävästä 31 %:lla oli vastaavaa kokemusta ( $p < 0,001$ ).

### Aikaisempi kokemus yritys- tai liiketoimintakaupoista



KUVIO 18. Kokemus aiemmista yrityskaupoista.

Mitä suurempi yritys, sitä todennäköisimmin yrittäjällä oli kokemusta sekä aiemmista yritysostoista että yrityksen tai liiketoimintojen myymisestä ( $p < 0,001$ ). Kaupunkialueiden yrityksillä (24 %) oli useammin myyntikokemusta kuin maaseutualueiden yrityksillä (19 %,  $p < 0,05$ ). Naisilla oli miehiä harvemmin kokemusta yrityksen tai liiketoiminnan myynnistä (13 % vs. 27 %,  $p < 0,001$ ). Toimialoista eniten myyntikokemusta omasivat asiantuntijapalveluita (28 %) tai teollisuutta (27 %) edustavat vastaajat ja vähiten rakentamisen (13 %) alaa edustavat vastaajat ( $p < 0,01$ ).

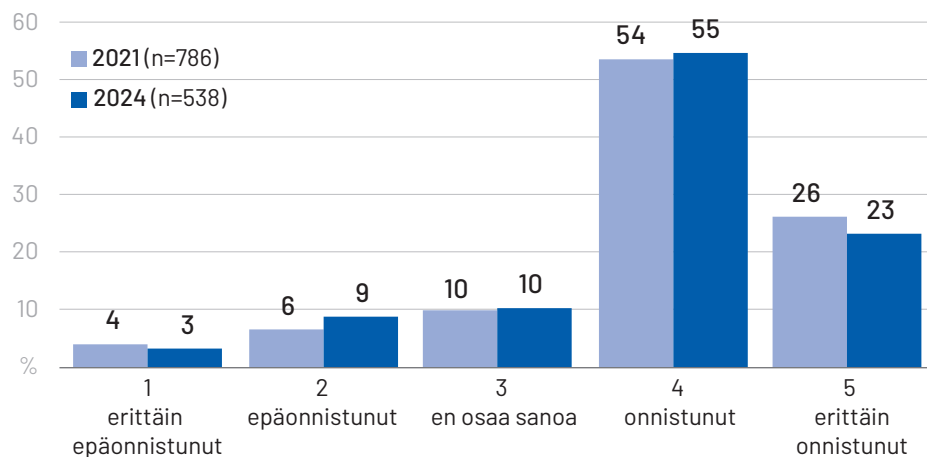
## 5.2 TYYTYVÄISYYS TOTEUTETTUIHIN YRITYSKAUPPOIHIN

Yrityskaupan tehneitä pyydettiin subjektiivisesti arvioimaan viimeisimmän toteutetun oston tai myynnin onnistumista.

### 5.2.1 Tyytyväisyys yrityksen ostamiseen

Yhteensä 539 vastaajalla oli aiempaa kokemusta yrityksen tai liiketoiminnan ostamisesta. Yritysoston toteuttaneista 78 % piti viimeisintä toteutettua yritysostoa erittäin onnistuneena tai onnistuneena (kuvio 19) (vuonna 2021: 80 %). 10 % valitsi vaihtoehdon ”en osaa sanoa”. Vastaajista vain 9 % piti ostokokemusta epäonnistuneena ja 3 % erittäin epäonnistuneena. Ero edelliseen tutkimukseen ei ole tilastollisesti merkitsevä. Vaikka tässä on vertailtu tuloksia vain kahdessa viimeisimmässä barometrissa, kaikkiaan todella monissa omistajanvaihdostutkimuksissa pk-yritysten tyytyväisyys toteuttamiinsa yrityskauppoihin on ollut hämmästyttävän korkealla tasolla vaihdellen 75–80 % välillä. Maaseutualueilla vielä useampi vastaajista (84 %) piti viimeisintä yritysostoa onnistuneena tai erittäin onnistuneena kuin kaupunkialueilla (76 %,  $p < 0,05$ ).

#### Viimeisimmän toteutetun yritysoston onnistuminen



KUVIO 19. Tyytyväisyys viimeisimpään yritysostoon.

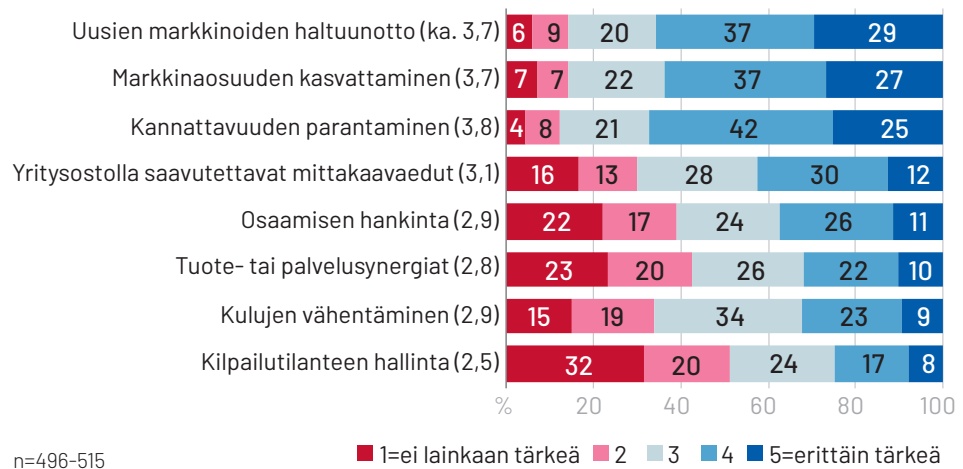
### 5.2.2 Motiivit yritysostoihin

Ensimmäistä kertaa barometrissa kysyttiin yritysoston toteuttaneiden motiiveja. Kysymyspatteriston rakentamisessa hyödynnettiin Damoahin ym. (2015) sekä Angwinin (2015) aikaisempia tutkimuksia. Vastaajia pyydettiin arvioimaan motiivejaan viimeisimmässä toteutuneessa yritysostossa.

Kuviosta 20 käy ilmi, että uusien markkinoiden haltuunotto, markkinaosuuden kasvattaminen sekä kannattavuuden parantaminen ovat olleet tärkeimmät osto-

motiivit viimeisimmässä toteutuneessa yritysostossa. Nämä kolme motiivia erottuvat selkeästi muista tärkeämpinä. Näitä 64–67 % on pitänyt erittäin tai hyvin merkittävänä motiiveina. Yritysostolla saavutettavia mittakaavaetuja on pitänyt erittäin tai hyvin merkittävänä 42 % ja osaamisen hankintaa 37 % yritysoston toteuttaneista. Tuote- tai palvelusynergiat, kulujen vähentäminen tai kilpailutilanteen hallinta eivät ole olleet niin tärkeitä motiiveja. Vain neljäsosa on pitänyt kilpailutilanteen hallintaa erittäin tai hyvin merkittävänä motiivina yritysostolle.

### Eri motiivien tärkeys viimeisimmässä toteutetussa yritysostossa



KUVIO 20. Yritysoston motiivit viimeisimmässä toteutetussa yrityksen ostossa.

Lisäanalyysi osoittaa, että kasvua tavoittelevat yrittäjät muihin verrattuna ovat hakeneet ostamisen avulla etenkin uusia markkinoita (ka. 3,9 vs. 3,5) ja mittakaavaetuja (ka. 3,3 vs. 2,9). Kohtalaisesta tai voimakasta kasvua tavoittelevia yrityksiä ovat motivoineet toisia enemmän myös markkinaosuuden kasvattaminen (ka. 3,8 vs. 3,5) ja tuote- tai palvelusynergiat (ka. 2,9 vs. 2,5). Erot ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä ( $p < 0,001$ ). Yrityksille, jotka eivät tavoittele kasvua, tärkein ostomotiivi on ollut kannattavuuden parantaminen. Kasvuhakuisten yritysten osalta kyse näyttää olevan selkeästi yrityskaupoista kasvustrategiana.

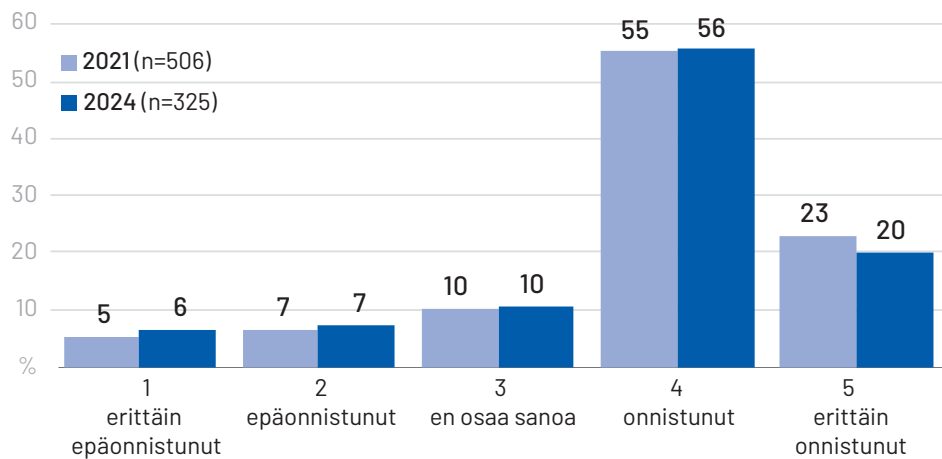
Myös jo toteutunut kasvu oli yhteydessä ostomotiiveihin. Yritykset, jotka ovat kasvaneet kohtalaisesti tai voimakkaasti, ovat tavoitelleet ostoilla muita enemmän uusien markkinoiden haltuunottoa (ka. 3,9 vs. 3,6), markkinaosuuden kasvattamista (ka. 3,9 vs. 3,5) sekä yritysostolla saavutettavia mittakaavaetuja (ka. 3,3 vs. 2,9). Erot ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä ( $p < 0,001$ ).

Myös yrityksen koko vaikutti ostomotiiveihin siten, että suuremmilla yrityksillä motiivit painottuivat pienempiin yrityksiin verrattuna enemmän mittakaavaetuihin, kilpailutilanteen hallintaan, tuote- tai palvelusynergioiden tavoitteluun sekä osaamisen hankintaan ( $p = 0,001-0,016$ ). Osaamisen hankinta motiivina korostui toimialoista erityisesti rakentamisessa (ka. 3,5) ja teollisuudessa (ka. 3,0) verrattuna muihin toimialoihin ( $p < 0,001$ ).

### 5.2.3 Tyytyväisyys yrityksen myynnteihin

Yrityksen tai liiketoimintaa myynneistä kokemusta oli 329 vastaajalla. 76 % piti myyntiä erittäin onnistuneena tai onnistuneena (kuvio 21) (vuonna 2021: 78 %). 10 % valitsi vaihtoehdon ”en osaa sanoa”. 13 % piti viimeisintä toteutunutta myyntiä epäonnistuneena tai erittäin epäonnistuneena (vuonna 2021: 12 %). Erot vuoden 2021 barometriin eivät ole tilastollisesti merkitseviä. Kokonaisuutena ottaen pk-yrittäjien kokemukset yrityksen tai liiketoiminnan myynnistä ovat hyvin positiivisia. Myös aiemmissa barometreissa tyytyväisten osuus on ollut välillä 75–85 %.

#### Viimeisimmän toteutetun yrityksen myymisen onnistuminen



KUVIO 21. Tyytyväisyys viimeisimpään yrityksen myyntiin.

### 5.2.4 Ostajatyypit

Ostokokemusta omaavien profiilin selvittämiseksi tätä ryhmää verrattiin muihin vastaajiin. Analyysi osoitti, että ostaneilla oli aktiivisempaa hallitustyöskentelyä (ka. 2,7) kuin muilla (ka. 2,4,  $p < 0,001$ ) ja myös korkeammat arvot strategisessa suunnittelussa (ka. 3,3) kuin muilla (ka. 3,1,  $p < 0,001$ ). Myös ostaneiden yritysten menestyminen oli paremmalla tasolla kuin sellaisten, jotka eivät omanneet ostokokemusta (ka. 3,3 vs. 3,1,  $p < 0,001$ ). Huomionarvoista on, että aiempaa ostokokemusta omaavat olivat muita kiinnostuneempia yritysostoista myös tulevaisuudessa (ka. 2,7 vs. 2,0,  $p < 0,001$ ). Tämä osoittaa, että ostamaan opitaan: yhden yritysoston tehneen on helpompi tarttua myös seuraavaan.

Ostokokemuksella ja kasvulla on samaten yhteyksiä. Ostokokemusta omaavilla yritys on kasvanut voimakkaasti tai kohtalaisesti useammin (49 %) kuin muilla (34 %,  $p < 0,001$ ) eli ostokokemusta omaavien yrityksillä kasvu on yleisempää. Ostokokemus on yhteydessä myös kasvutavoitteisiin: 56 % ostokokemusta omaavista tavoittelee joko kohtalaista tai voimakasta kasvua, kun muista vastaajista sitä tavoittelee 39 %. Ero on tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p < 0,001$ ).

Tulosten perusteella voi todeta, että ostokokemusta omaavat erottuvat edukseen muista vastaajista lähes joka suhteessa: heidän yrityksensä ovat menestyneempiä, hallitustyöskentelynsä ja strateginen suunnittelunsa korkeammalla tasolla ja he ovat jatkossakin kiinnostuneempia yritysostoista. Kasvun ja omistajanvaihdosten välistä yhteyttä tarkastellaan yksityiskohtaisemmin seuraavassa luvussa.

### 5.3 OMISTAJANVAIHDOSTEN RAHOITUS

Taulukossa 11 on kuvattu ostajien ja myyjien kokemuksia viimeisimmän yrityskaupan rahoituksesta. Ostajista 51 %:n mielestä pankin osuus oli merkittävä ja 30 %:n mielestä Finnveran osuus oli merkittävä. 49 %:n mielestä ei ollut vaihtoehtoisia rahoituksia. Vastaavasti myyjistä 28 %:n mielestä pankin osuus oli merkittävä ja vain 7 %:n mielestä Finnveran osuus oli merkittävä. 49 %:n mielestä ei ollut vaihtoehtoisia rahoituksia.

TAULUKKO 11. Kokemukset rahoituksesta.

Tilanne viimeisimmässä toteutetussa omistajanvaihdoksessa			1 =täysin eri mieltä	2	3	4	5 =täysin samaa mieltä
Viimeisin toteutettu yritysosto	n	ka.	%	%	%	%	%
Pankin osuus rahoituksen järjestymisessä oli merkittävä.	524	3,1	31	9	10	23	28
Yrityskauppaan oli tarjolla vaihtoehtoisia rahoitusratkaisuja.	519	2,6	28	21	26	18	7
Finnveran osuus rahoituksen järjestymisessä oli merkittävä.	519	2,3	59	4	8	11	19
Viimeisin toteutettu yrityksen myynti	n	ka.	%	%	%	%	%
Pankin osuus rahoituksen järjestymisessä oli merkittävä.	312	2,4	46	11	14	15	13
Yrityskauppaan oli tarjolla vaihtoehtoisia rahoitusratkaisuja.	305	2,5	32	17	29	14	8
Finnveran osuus rahoituksen järjestymisessä oli merkittävä.	302	1,5	77	5	11	4	3



Yhteenvedona tuloksista voidaan todeta, että ostajilla ja myyjillä on varsin erilaiset käsitykset rahoituksesta ja sen järjestymisestä. Huomionarvoista on, että ostajilla on positiivisemmat käsitykset pankin ja Finnveran roolista ja ylipäänsä rahoitusmahdollisuuksista kuin myyjillä. Ostajien näkemys pohjautuu varmempaan tietoon, koska he rahoitusta tarvitsevat. Toisaalta myyjillä saattaa olla taustalla useampia ostajaehdokkaita, joiden rahoitus ei järjestynyt ja he perustavat ajatuksensa näihinkin tapauksiin. On myös mahdollista, että ostaja voi käyttää rahoitusongelmia selityksenä vetäytymiseen silloinkin, kun ne eivät ole varsinainen tai pääsyy (Matalamäki ym., 2020). Pankeilla on keskeinen rooli omistajanvaihdosten rahoittamisessa. Finnveralla puolestaan on tulosten perusteella merkittävä rooli noin joka kolmannessa yritysostossa, mikä on linjassa esim. Finnveran omien arvioiden kanssa. Tuloksista voi myös päätellä, että vaihtoehtoisille rahoitusratkaisuille on tarvetta.

## Yhteenvedo kokemukset yrityskaupoista ja ostajaprofiileista

⇒ **37 %:lla on kokemusta yrityksen ostamisesta ja 23 % myymisestä**

- hieman positiivista muutosta edelliseen tutkimukseen.

⇒ **Edellisten ov-barometrien tapaan** lähes 80 % ostajista ja myyjistä on tyytyväisiä toteuttamaansa yrityskauppaan.

⇒ **Ostajat ovat eliittijoukkoa** - heidän yrityksensä ovat muita menestyneempiä, kasvaneempia, strategisen suunnittelun taso on korkeammalla ja hallitustyöskentely aktiivisempaa. He myös ovat oppineet ostamaan ja ovat siitä kiinnostuneempia jatkossakin.

⇒ **Uusien markkinoiden haltuunotto**, markkinaosuuden kasvattaminen sekä kannattavuuden parantaminen ovat tärkeimmät ostomotiivit.

⇒ **Ostajilla ja myyjillä on varsin erilaiset käsitykset** rahoituksesta ja sen järjestymisestä.



# 6

## OMISTAJANVAIHDOSTEN JA KASVUN VÄLINEN YHTEYS

---

Tässä luvussa vastataan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten seuraavat tekijät liittyvät omistajanvaihdosaikomuksiin ja toteutettuihin omistajanvaihdoksiin?
    - Kasvuaikomukset ja toteutunut kasvu lähimenneisyydessä
    - Hallitustyöskentely
    - Yrityksen menestyminen
    - Yrityksen strategisen suunnittelun taso
-



## 6.1 TOTEUTUNUT KASVU JA TULEVAT KASVUTAVOITTEET

Yritysten kasvutavoitteissa ei ole tapahtunut suurta muutosta vuoden 2021 omistajanvaihdosbarometrin tulokseen verrattuna (taulukko 12). Voimakasta kasvua vuoden 2024 tutkimuksessa hakee 7 % vastaajista ja kohtalaista kasvua 38 %. Toisin sanoen vähän alle puolet vastanneista yrityksistä on kasvuhakuisia. Nykyisen asemansa säilyttämistä tavoittelee 41 % ja 14 % ilmoittaa, ettei heillä ole kasvutavoitteita.

Syksyn 2024 pk-yritysbarometrissa voimakasta kasvua haki yhtä lailla 7 % vastaajista ja 31 % ilmoitti kasvavansa mahdollisuuksien mukaan (Pk-yritysbarometri, 2024). Omistajanvaihdosbarometrissa on näin ollen hieman enemmän niitä yrityksiä, joka tavoittelevat kohtalaista kasvua. Pk-yritysbarometrissa oli vuorostaan suhteessa enemmän niitä yrityksiä, jotka eivät tavoittele kasvua (27 %) tai ilmoittavat toimintansa loppuvan (4 %). Voikin sanoa, että omistajanvaihdosbarometriin vastanneet yritykset ovat hieman keskivertoa kasvuhaluimpia.

TAULUKKO 12. Yrityksen tulevat kasvutavoitteet. Vertailu 2021 ja 2024 tutkimuksissa.

Yritysten tulevat kasvutavoitteet	v. 2021 (n=2309) %	v. 2024 (n=1463) %
Yritys on voimakkaasti kasvuhakuinen (liikevaihdon kasvutavoite väh. 30 % vuodessa)	9	7
Yritys tavoittelee kohtalaista kasvua (liikevaihdon kasvutavoite väh. 10 % vuodessa)	38	38
Tavoitteena on säilyttää nykyinen markkina-asema (liikevaihdon vuosittainen kasvu joitakin prosentteja)	41	41
Yrityksellä ei ole kasvutavoitteita	12	14
Yhteensä	100	100

Kasvutavoitteet eroavat erittäin merkitsevästi ( $p < 0,001$ ) sukupuolten välillä. Naisista kohtalaista tai voimakasta kasvua haki 38 %, kun vuorostaan 48 % miehistä haki joko kohtalaista tai voimakasta kasvua. Yrityksen koko oli yhteydessä kasvutavoitteisiin ( $p < 0,001$ ). Suuremmat yritykset hakivat selkeästi useammin kasvua kuin pienemmät yritykset. Yksinyrittäjistä kohtalaista tai voimakasta kasvua tavoitteli 32 %, kokoluokassa 2–4 työntekijää 37 %, kokoluokassa 5–10 työntekijää 44 %, kokoluokassa 11–20 työntekijää 60 %, kokoluokassa 21 työntekijää 63 %, kokoluokassa 51–250 työntekijää 78 % ja yli 250 työllistävästä yrityksistä kasvua haki 77 %. Myös toimialojen välillä oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ero kasvutavoitteissa ( $p < 0,001$ ). Eniten kohtalaista tai voimakasta kasvua hakivat teollisuuden alan yritykset (58 %) ja sen jälkeen asiantuntijapalveluiden alan yritykset (48 %). Muiden palveluiden alan yrityksistä kohtalaista tai voimakasta kasvua haki 42 %, kaupan alan yrityksistä kauppa 38 %, ja rakentamisen alan yrityksistä 37 %. Maaseudulla tai kaupungissa sijaitsevien yritysten välillä ei ollut eroa kasvutavoitteissa.

Vaikka eroa vuosien 2021 ja 2024 tutkimusten välillä ei löytynyt kasvutavoitteissa, toteutuneen kasvun osalta sitä löytyi ( $p < 0,05$ ) (taulukko 13). Vuoden 2021 tutkimuksessa kohtalaista kasvua oli kokenut hieman useampi yritys (32 %) kuin vuoden 2024 omistajanvaihdosbarometrissa (29 %). Vuoden 2024 tutkimuksessa oli myös enemmän niitä yrityksiä, jotka eivät olleet kasvaneet ollenkaan verrattaessa vuoden 2021 tuloksiin (24 % vs. 21 %). Voimakasta kasvua oli kokenut molemmissa barometreissä 11 % vastanneista. Kasvaneita yrityksiä oli näin ollen vuoden 2024 omistajanvaihdosbarometrissa 40 %. Toteutuneen kasvun suhteen tulokset ovat siis hieman negatiivisempia kuin vuoden 2021 tutkimuksessa.

TAULUKKO 13. Yrityksen toteutunut kasvu viimeisen kolmen vuoden aikana.  
Vertailu 2021 ja 2024 tutkimuksissa.

Yritysten toteutunut kasvu viimeisen kolmen vuoden aikana	v. 2021 (n=2306) %	v. 2024 (n=1458) %
Yritys on kasvanut voimakkaasti (liikevaihdon kasvu väh. 30 % vuodessa)	11	11
Yritys on kasvanut kohtalaisesti (liikevaihdon kasvu väh. 10 % vuodessa)	32	29
Olemme säilyttäneet markkina-asemamme (liikevaihdon vuosittainen kasvu joitain prosentteja)	36	36
Yritys ei ole kasvanut	21	24
Yhteensä	100	100

Toteutuneen kasvun osalta eroa ei löytynyt miesten ja naisten yritysten välillä. Sitä vastoin kasvu oli riippuvainen yrityksen koosta ( $p < 0,001$ ). Pienemmät yritykset olivat kasvaneet vähemmän kuin suuremmat yritykset. Yksinyrittäjistä 27 % oli kasvanut kohtalaisesti tai voimakkaasti, 2–4 työntekijän yrityksistä 35 %, 5–10 työntekijän yrityksistä 40 %, 11–20 työntekijän yrityksistä 54 %, 21–50 työntekijän yrityksistä 53 %, 51–250 työntekijän yrityksistä 60 % ja yli 250 työllistävistä yrityksistä 68 %. Samoin toimialojen välillä oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ero toteutuneen kasvun suhteen ( $p < 0,001$ ). Suhteessa eniten kohtalaista tai voimakasta kasvua oli koettu teollisuuden alan yrityksissä (49 %) ja sen jälkeen asiantuntijapalveluissa (42 %). Sekä rakentamisen että muiden palveluiden aloilla 38 % yrityksistä oli kasvanut kohtalaisesti tai voimakkaasti. Kaupan alan yrityksistä kasvua oli kokenut vain 30 % yrityksistä. Maaseudulla tai kaupungissa sijaitsevien yritysten välillä ei ollut eroa toteutuneessa kasvussa.



## 6.2 KASVUN JA OMISTAJANVAIHDOSTEN VÄLINEN YHTEYS

### 6.2.1 Jatkuvuusnäkymien yhteys kasvuun

Kun tarkastellaan vähintään 60-vuotiaiden jatkuvuussuunnitelmia, on niillä tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys kasvutavoitteisiin. Lyhyesti voi sanoa, että kun yrityksessä on jatkaja selvillä – eli joko suunnitelmissa on sukupolvenvaihdos tai muut omistajat jatkavat – on sillä positiivinen yhteys kasvutavoitteisiin. Sukupolvenvaihdosta suunnittelevista 49 % tavoittelee kohtalaista tai voimakasta kasvua. Yrityksistä, joissa muut omistajat jatkavat, kohtalaista tai voimakasta kasvua tavoittelee jopa 55 %. Selkeästi vähemmän kasvua tavoittelevat ne vastaajat, jotka aikovat myydä yrityksen tai lopettaa. Myymistä suunnittelevista 43 % tavoittelee kohtalaista tai voimakasta kasvua ja lopettavista ainoastaan 11 %. Logistinen regressioanalyysi osoittaa lisäksi, että yrityksen kasvutavoitteita selittävät yrityksen positiivisen jatkuvuusnäkyvän lisäksi yrityksen menestyminen ja hallitustyöskentelyn aktiivisuus.

Tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys löytyy myös toteutuneen kasvun ja jatkuvuusnäkymien suhteen. Erityisesti toteutunut kasvu viimeisen kolmen vuoden aikana on yhteydessä siihen, että muut omistajat aikovat jatkaa yritystä. Näistä yrityksistä lähes puolet (48 %) on viimeisen kolmen vuoden aikana kasvanut joko kohtalaisesti tai voimakkaasti. Myyntiä harkitsevien ja sukupolvenvaihdosta suunnittelevien välillä ei ole kovin suurta eroa toteutuneen kasvun suhteen. Myymistä harkitsevista 37 % on kasvanut kohtalaisesti tai voimakkaasti ja sukupolvenvaihdosta suunnittelevista 38 %. Pääsääntöisesti lopettamista suunnittelevat yritykset eivät ole kasvaneet viimeisen kolmen vuoden aikana. Poikkeuksiakin löytyy – 12 % yrityksistä, jotka aiotaan lopettaa, ovat kasvaneet kohtalaisesti tai voimakkaasti.

### 6.2.2 Osto- ja myyntikiinnostuksen yhteys kasvuun alle 60-vuotiailla

Alle 60-vuotiailta vastaajilta kysyttiin heidän kiinnostustaan ostaa yritys tai liiketoimintaa tai myydä yritys tai liiketoimintaa. Näillä molemmilla on yhteys kasvutavoitteisiin. Kasvaneet yritykset ovat enemmän kiinnostuneita ostamisesta (ka. 2,6) kuin muut vastaajat (ka. 1,9). Myös myyntikiinnostus on yhteydessä toteutuneeseen kasvuun, mutta toisinpäin. Kohtalasta tai voimakasta kasvua kokeneet yritykset ovat vähemmän kiinnostuneita myymisestä (ka. 3,3) kuin yritykset, jotka eivät ole kasvaneet (ka. 3,6). Toteutunut kasvu näyttää siis kannustavan ostamiseen ja sitä kautta liiketoiminnan kasvattamiseen ennestään. Lisäksi logistinen regressioanalyysi osoitti, että toteutunut kasvu ylipäättänään lisää kasvuaikomuksia 7,5-kertaisesti. Toisin sanoen toteutunut kasvu innostaa kasvamaan lisää, mikä heijastuu myös kiinnostukseen ostaa yritys tai liiketoimintaa. Kasvua tavoittelevat yritykset olivatkin kiinnostuneempia ostamisesta kuin muut. Jos taas yrityksen tai sen liiketoiminnan myymistä harkitaan, heijastuu se negatiivisesti kasvuaikomuksiin.

### 6.2.3 Yritysostojen yhteys kasvuun (kaikki vastaajat)

Yritysostoilla on yhteys yritysten kasvuun. Aikaisemmin yritysoston tehneiden (n=532) yrityksistä kohtalaista tai voimakasta kasvua oli kokenut 49 %, kun muista yrityksistä kasvua oli vain 34 %:lla. Viimeisen vuoden aikana yritysoston oli tehnyt 52 vastaajaa. Näiden vastaajien yrityksistä jopa 74 % oli kasvanut viimeisen kolmen vuoden aikana, kun muissa yrityksissä vastaava prosentti oli 38. Ero on tilastollisesti erittäin merkitsevä (p<0,001). Ylipäättänsä yritykset, joissa oli toteutettu mitä tahansa omistajanvaihdosjärjestelyjä viimeisen vuoden aikana (n=189), erosivat tilastollisesti erittäin merkitsevästi kasvun suhteen yrityksistä, joissa mitään järjestelyjä ei ollut tehty. Yli puolet (55 %) omistajanvaihdosjärjestelyjä tehneistä yrityksistä olivat kasvaneet, kun muista yrityksistä kasvaneita oli vain 37 %. Yhteenvetona tästä voi todeta, että yritysostoilla näyttää olevan vahva yhteys kasvuun.

## 6.3 YRITYKSEN MENESTYMINEN JA STRATEGINEN SUUNNITTELU

### 6.3.1 Yrityksen menestyminen suhteessa kilpailijoihin

Vastaajia pyydettiin arvioimaan yrityksen menestymistä suhteessa kilpailijoihin viimeisen kolmen vuoden aikana eri osa-alueiden suhteen (taulukko 14). Käytetty mittari pohjautuu Rain ja Tangin (2010) tutkimukseen. Korkeimmat keskiarvot olivat kohdissa kannattavuus ja kustannustehokkuus (molemmissa ka. 3,4) alhaisin keskiarvo kohdassa kasvu (ka. 3,0). Yleisesti voi todeta, että vähintään 40 % yrityksistä oli menestynyt erittäin hyvin tai erinomaisesti (arvot 4–5) innovatiivisuuden, kannattavuuden, kustannustehokkuuden ja markkinaosuuden suhteen ja vähintään 30 % yrityksistä kasvun ja myyntimäärän suhteen.

TAULUKKO 14. Yrityksen menestyminen suhteessa kilpailijoihin viimeisen kolmen vuoden aikana.

Millä tavalla yritys on kehittynyt suhteessa kilpailijoihin eri osa-alueilla viimeisen kolmen vuoden aikana?			1 =heikosti	2	3	4	5 =erinomaisesti
	n	ka.	%	%	%	%	%
Innovatiivisuus	n=1427	3,2	5	17	38	29	11
Kannattavuus	n=1440	3,4	3	15	36	35	11
Kustannustehokkuus	n=1436	3,4	2	13	38	37	10
Markkinaosuus	n=1428	3,3	5	12	44	32	8
Kasvu	n=1434	3,0	9	20	40	22	8
Myyntimäärä	n=1427	3,2	5	15	43	30	7



Menestymisestä muodostettiin keskiarvomuuttuja neljän kysymyksen avulla. Osa-alueista innovatiivisuus ja kustannustehokkuus jätettiin pois alhaisen kommunaliteetin vuoksi. Lopulliseen muuttujaan kuuluivat näin ollen markkinaosuus, kannattavuus, kasvu ja myyntimäärä. Muuttujan luotettavuus oli hyvä (AVE 0,57, faktorilataukset välillä 0,59–0,83, Cronbachin alpha 0,83). Menestymisen keskiarvo oli 3,2 (minimi 1, maksimi 5).

Kun menestymistä tarkastellaan suhteessa jatkuvuusnäkyymiin vähintään 60-vuotiaiden vastaajien osalta, menestymisen keskiarvo on korkein sukupolvenvaihdosta suunnittelevilla (ka. 3,4). Seuraavaksi menestyneimpiä ovat yritykset, joissa muut omistajat aikovat jatkaa (ka. 3,3). Yrityksen myymistä suunnittelevilla menestymisen keskiarvo on 3,2 ja lopettavilla kaikista heikoin 2,5. Voikin sanoa, että yrityksen menestyminen on yhteydessä omistajanvaihdosaikomuksiin. Huonosti menestyvät yritykset lopetetaan todennäköisimmin, mikä ei sinänsä ole yllättävää. Mielenkiintoista kuitenkin on, että myytäväksi aiottu yritykset eivät ole menestyneimpiä yrityksiä, vaan kaikkein menestyneimmät yritykset halutaan säilyttää perheessä tai yrityksen muut omistajat jatkavat yritystä.

Kun menestymistä tarkastellaan alle 60-vuotiaiden osto- ja myyntikiinnostuksen suhteen, löytyy myös tilastollisesti merkitsevä yhteys. Menestyminen korreloi positiivisesti, vaikkakin heikosti ostokiinnostuksen kanssa ja negatiivisesti, vaikkakin heikosti myyntikiinnostuksen kanssa. Tämäkin osoittaa sen, että menestyneimpiä yrityksiä ei haluta myydä ja toisaalta menestyvät yritykset näkevät ostamisen potentiaalisempuna kasvukeinona kuin vähemmän menestyneet yritykset.

Menestymisen keskiarvo ei eronnut toimialojen kesken, eikä naisten ja miesten yritysten kesken. Myöskään sijainnilla kaupungissa tai maaseudulla ei ollut merkitystä. Kokoluokkien väliltä löytyi kuitenkin tilastollisesti erittäin merkitsevä ero ( $p < 0,001$ ). Menestymisen keskiarvo kasvoi aina yrityskoon kasvaessa. Korkein se oli yli 250 työllistävillä (ka. 3,7) ja matalin yksinyrittäjillä (ka. 2,9). Muiden kokoluokkien keskiarvot vaihtelivat välillä 3,2–3,5. Kasvaneet yritykset olivat luonnollisesti myös menestyneempiä kuin muut (kasvaneet ka. 3,7, muilla 2,9,  $p < 0,001$ ). Kasvutavoitteet olivat myös positiivisessa yhteydessä menestymiseen (kasvutavoitteita omaavilla ka. 3,4, muilla 3,0,  $p < 0,001$ ).

### 6.3.2 Yrityksen strategisen suunnittelun taso

Yrityksen strategisen suunnittelun tasoa kysyttiin vastaajilta sekä vuoden 2021 että vuoden 2024 tutkimuksessa (taulukko 15). Mittari perustuu Poschin ja Garausin (2020) käyttämään mittariin. Suurta eroa strategisen suunnittelun tasossa ei vuosien välillä ole. Vuonna 2021 vastaajat olivat hieman enemmän samaa mieltä siitä, että heillä on selkeä liiketoimintasuunnitelma (ka. 3,5) kuin

vuonna 2024 (ka. 3,4). Yleisesti voi sanoa, että vuoden 2024 vastauksissa 67 % yrityksistä tietää erittäin hyvin tai erinomaisesti, miten pitää toimia saavuttaakseen liiketoiminnalliset tavoitteet ja noin puolet vastanneista omaavat selkeän liiketoimintasuunnitelman (51 %) ja strategian (47 %).

TAULUKKO 15. Yrityksen strategisen suunnittelun taso.  
Vertailu 2021 ja 2024 tutkimuksissa.

Yrityksen tilanne liiketoiminnallisten tavoitteiden suhteen				1 =ei kuvaa lainkaan	2	3	4	5 =kuvaa erittäin hyvin	sig
	vuosi	n	ka	%	%	%	%	%	
Tiedämme, miten meidän pitää toimia saavuttaaksemme liiketoiminnalliset tavoitteemme.	2021	2296	3,7	2	7	29	45	17	
	2024	1446	3,7	2	6	25	48	19	
Meillä on selkeä liiketoimintasuunnitelma.	2021	2289	3,5	4	13	33	34	17	*
	2024	1434	3,4	5	15	29	36	15	
Meillä on selkeä strategia liiketoiminnallisten tavoitteidemme saavuttamiseksi.	2021	2283	3,4	4	13	36	33	14	*
	2024	1437	3,4	5	15	32	34	13	

Myös strategisesta suunnittelusta muodostettiin keskiarvomuuttuja kolmen kysymyksen perusteella. Sen luotettavuus oli hyvä (AVE 0,71, faktorilataukset välillä 0,71–0,97, Cronbachin alpha 0,87). Strategisen suunnittelun keskiarvo oli 3,5 (min 1, max 5). Tätä muuttujaa käytettiin jatkoanalyysissä.

Strategisen suunnittelun keskiarvoissa oli pieni ero miesten ja naisten välillä ( $p < 0,05$ ). Miehillä strategisen suunnittelun keskiarvo (ka. 3,5) oli hieman korkeampi kuin naisilla (ka. 3,4). Toimialojen välillä tilastollista eroa ei löytynyt, mutta kokoluokkien välillä oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ero ( $p < 0,001$ ) – mitä isompi yritys, sen korkeampi keskiarvo. Toisin sanoen isommissa yrityksissä strategiseen suunnitteluun panostetaan selvästi enemmän kuin pienemmissä. Maaseudulla tai kaupungissa sijaitsevien yritysten välillä ei löytynyt tilastollisesti merkitsevää eroa strategisen suunnittelun keskiarvossa. Kasvaneilla yrityksillä strategisen suunnittelun keskiarvo oli korkeampi kuin ei-kasvaneilla yrityksillä (ka. 3,8, muilla 3,3,  $p < 0,001$ ). Samoin kasvutavoitteet olivat positiivisessa yhteydessä strategiseen suunnitteluun (kasvutavoitteita omaavilla yrityksillä ka. 3,8, muilla 3,3,  $p < 0,001$ ). Strateginen suunnittelu on siis yhteydessä sekä kasvutavoitteisiin että toteutuneeseen kasvuun.



### 6.3.3 Strategisen suunnittelun, menestymisen ja omistajanvaihdosten yhteys - hyvät asiat kulkevat käsi kädessä

Kun tarkastellaan tulevia omistajanvaihdossuunnitelmia vähintään 60-vuotiaiden osalta, strategisen suunnittelun taso on korkein niillä yrityksillä, joilla jatkaja on tiedossa (suunnitelmissa sukupolvenvaihdos ka. 3,5 tai muut omistajat jatkavat ka. 3,6). Yrityksen lopettamista suunnittelevat eivät vuorostaan panosta yhtä paljon strategiseen suunnitteluun (ka. 3,1). Myyntiä suunnittelevilla strategisen suunnittelun taso on hieman alhaisempi (ka. 3,4) kuin niillä, joilla jatkaja on tiedossa. Yrityksen omistajanvaihdossuunnitelmilla näyttäisi siis olevan yhteys strategisen suunnittelun tasoon. Strateginen suunnittelu ja menestyminen korreloivat positiivisesti keskenään ( $r=0,41$ ,  $p<0,001$ ) – aiemmin jo todettiin, että strateginen suunnittelu on positiivisessa yhteydessä kasvuun ja kasvutavoitteisiin. Voikin sanoa, että hyvät asiat kulkevat yrityksissä käsi kädessä – strateginen suunnittelu on yhteydessä yrityksen kasvuun ja menestymiseen ja toisaalta näillä yrityksillä on kaikkein todennäköisimmin jatkaja tiedossa.

Strateginen suunnittelu ja menestyminen ovat molemmat positiivisesti yhteydessä ostokiinnostukseen. Toisaalta mitä menestyneempi yritys ja mitä korkeammalla tasolla strateginen suunnittelu on, sitä haluttomampia ollaan myymään yritys tai sen liiketoimintaa. Aiemmin jo todettiin, että ostokiinnostus on korkeammalla tasolla kasvaneissa yrityksissä – tähän voidaan lisätä, että kasvaneet, menestyneet ja strategisen suunnittelun taitavat yritykset ovat muita kiinnostuneempia ostamaan yrityksen tai liiketoimintaa. Ehkä näissä yrityksissä on tunnistettu ostamalla kasvamisen potentiaali paremmin kuin muissa yrityksissä.

Mielenkiintoista on myös se, että strategisen suunnittelun taso heijastuu suoraan siihen, millaiseksi vastaaja arvioi yrityksensä myyntikunnon olevan. Mitä korkeammalla strategisen suunnittelun taso on, sitä paremmalla tasolla arvioidaan myös myyntikunnon olevan. Samoin menestyminen ja myyntikunto ovat yhteydessä toisiinsa, mikä ei sinänsä ole yllättävää. Lisäksi myyntikuntoon heijastuu positiivisesti hallitustyöskentelyn taso, mikä on vuorostaan yhteydessä strategiseen suunnitteluun. Toisin sanoen strateginen suunnittelu ja hallitustyöskentely edesauttavat yrityksen myyntikuntoon saattamista. Toisaalta on kuitenkin todettava, että strategisen suunnittelun taso on pääsääntöisesti korkeammalla yrityksissä, joissa myyntiä ei suunnitella, vaan ajatuksena on toteuttaa sukupolvenvaihdos tai muut omistajat jatkavat yritystoimintaa.

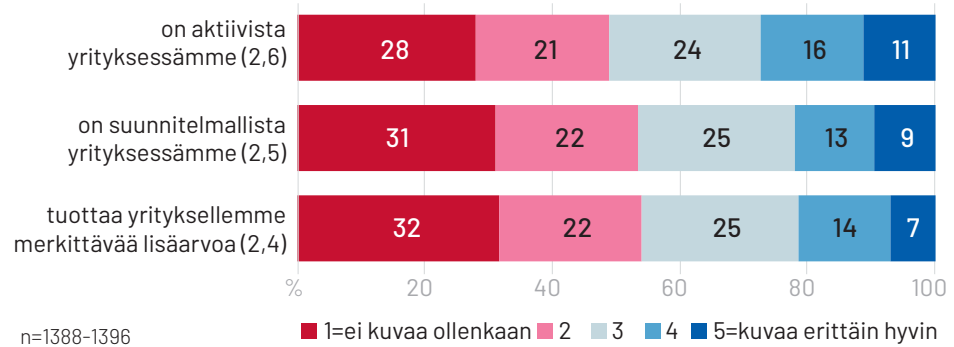
## 6.4 HALLITUSTYÖSKENTELEY

### 6.4.1 Hallitustyöskentelyn aktiivisuus

Yritysten hallitustyöskentelyn aktiivisuutta selvitettiin kolmen väittämän avulla. Hallitustyöskentely on selkeästi aktiivista (arvot 4–5) 27 %:ssa yrityksistä, suunnitelmallista 22 %:ssa yrityksistä ja se tuottaa lisäarvoa 21 %:lle yrityksistä

(kuvio 22). Toisaalta arvot 1–2 on antanut noin puolet yrityksistä kohtaan ”hallitustyöskentely on aktiivista yrityksessämme”. Voikin sanoa, että puolet yrityksistä ei juurikaan hyödynnä hallitustyöskentelyä ja noin neljäsosa hyödyntää sitä aktiivisesti.

### Yrityksen hallitustyöskentely



KUVIO 22. Yrityksen hallitustyöskentely.

Hallitustyöskentelystä muodostettiin keskiarvomuuttuja kolmen kysymyksen avulla jatkoanalyysiä varten. Sen luotettavuus oli hyvä (AVE 0,88, faktorilataukset välillä 0,93–0,95, Cronbachin alpha 0,96). Hallitustyöskentelyn keskiarvo oli 2,5 (minimi 1, maksimi 5). Hallitustyöskentelyn keskiarvo erosi tilastollisesti erittäin merkitsevästi toimialojen kesken ( $p < 0,001$ ). Korkein keskiarvo oli teollisuuden alan yrityksillä (ka. 2,8) ja alhaisin kaupan alan yrityksillä (ka. 2,3). Rakentamisen ja muiden palveluiden aloilla keskiarvo oli 2,5 ja asiantuntijapalveluiden alalla 2,4. Myös kokoluokkien välillä oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ero ( $p < 0,001$ ). Suuremmissa yrityksissä hallitustyöskentelyyn panostetaan enemmän kuin pienissä. Yli 250 henkeä työllistävien keskiarvo oli korkein (ka. 4,4) ja seuraavaksi korkein 51–250 työllistävissä yrityksissä (ka. 3,5). Yksinyrittäjien keskiarvo oli 2,1 ja muissa kokoluokissa keskiarvot vaihtelivat välillä 2,3–2,9. Miesten ja naisten välillä oli pieni ero ( $p < 0,05$ ); miesten keskiarvo oli hieman korkeampi (ka. 2,5) kuin naisten (ka. 2,4). Maaseudulla tai kaupungissa sijaitsevien yritysten välillä ei ollut eroa hallitustyöskentelyn keskiarvossa.

Vastaajilta kysyttiin myös sitä, onko hallituksessa perheen ulkopuolisia jäseniä. Tähän 25 % vastasi kyllä ja 75 % ei. Kaupunkialueiden yrityksillä (27 %) oli enemmän perheen ulkopuolisia jäseniä hallituksessa kuin maaseutualueilla (20 %) ( $p < 0,01$ ). Toimialojen välillä oli myös tilastollisesti erittäin merkitsevää eroa ( $p < 0,001$ ): selvästi eniten ulkopuolisia hallituksen jäseniä oli teollisuusyrityksissä (41 %).

#### 6.4.2 Hallitustyöskentelyn, kasvun ja omistajanvaihdosten yhteys

Kun tarkastellaan vähintään 60-vuotiaiden jatkuvuusnäkyimiä, hallitustyöskentely on parhaimmalla tasolla yrityksissä, joissa jatkaja on jo tiedossa. Sukupolvenvaihdosta suunnittelevien osalta keskiarvo oli 2,7 samoin kuin niiden yritys-



ten osalta, joissa muut omistajat jatkavat toimintaa. Myymistä suunnittelevilla hallitustyöskentelyn keskiarvo oli 2,4 ja yritystoiminnan lopettamista suunnittelevilla 2,1.

Kun tarkastellaan koko aineistoa, yrityksen kasvu ja hallitustyöskentely ovat tilastollisesti erittäin merkitsevästi ja positiivisesti yhteydessä toisiinsa. Kohtalaisesti tai voimakkaasti kasvaneiden yritysten keskiarvo oli hallitustyöskentelyn osalta 2,8, kun se ei-kasvaneilla yrityksillä oli 2,3. Ero on vielä isompi kasvutavoitteiden suhteen. Yrityksillä, joilla on kohtalaiset tai voimakkaat kasvutavoitteet, hallitustyöskentelyn keskiarvo on 2,9, kun se on vain 2,3 niillä yrityksillä, jotka eivät hae kasvua. Lisäksi hallitustyöskentely korreloi positiivisesti sekä strategisen suunnittelun tason ( $r=0,46$ ,  $p<0,001$ ) että menestymisen ( $r=0,27$ ,  $p<0,001$ ) kanssa. Yhteenvedona voi todeta, että hallitustyöskentely, strateginen suunnittelu, menestyminen, kasvutavoitteet, toteutunut kasvu ja näkyvä yrityksen jatkuvuudesta kulkevat käsi kädessä.

## 6.5 KLUSTERIANALYYSI

Vähintään 60-vuotiaiden vastanneiden aineistoa tarkasteltiin vielä tarkemmin klusterianalyysin avulla. Klusterianalyysiin valittiin muuttujiksi seuraavat tekijät: 1) jatkuvuusnäkyvä, 2) kasvutavoite, 3) toteutunut kasvu, 4) yrityksen koko, 5) menestyminen, 6) strateginen suunnittelu, 7) hallitustyöskentely, 8) yrityksen myyntikunto, 9) ostokokemus ja myyntikokemus ja 10) vastaajan sukupuoli. Näiden perusteella klusterianalyysi tunnisti kolme keskenään erilaista ryhmää.

Ensimmäiseen klusteriin kuului 20 % yrityksistä. Tätä klusteria voitiin kuvailla sanoilla ”Heikot, pienet ja lopettavat”. Klusteriin kuuluvia yrityksiä yhdistävät seuraavat asiat:

- Yritys aiotaan lopettaa
- Yrityksen koko on pienempi kuin muilla klustereilla
- Menestyminen on muihin klustereihin verrattuna heikointa (ka 2,5)
- Suurimmalla osalla (88 %) ei ole kasvutavoitteita
- Yrityksen myyntikunto on alhaisin verrattuna muihin klustereihin (ka. 3,0)
- Perheyrityksiä 58 % (kakkosklusterissa perheyrityksiä 57 % ja kolmosklusterissa 86 %)
- Strategisen suunnittelun taso on matalimmalla verrattuna muihin klustereihin (ka. 3,0)
- 87 % ei ole kokenut kasvua viimeisen kolmen vuoden aikana
- Hallitustyöskentelyn taso on alhaisin verrattuna muihin klustereihin (ka. 2,1)

- Suurimmalla osalla ei ole ostokokemusta (83 %:lla) tai myyntikokemusta (86 %:lla)
- Tässä klusterissa on hieman enemmän naisia kuin muissa klustereissa (miehiä 73 %)

Toiseen klusteriin kuului 47 % yrityksistä. Niitä voitiin kuvailla sanoilla ”**Myytävät keskivertoyritykset**”. Näitä yrityksiä yhdistivät seuraavat asiat:

- Yritys aiotaan myydä
- Yrityksen koon keskiarvo on isompi kuin lopettavilla, mutta pienempi kuin yrityksissä, joissa suunnitteilla sukupolvenvaihdos tai se, että muut omistajat jatkavat
- Menestyminen on keskivertoa (ka. 3,2)
- Suurimmalla osalla (56 %:lla) ei ole kasvutavoitteita tai pelkästään markkina-aseman säilyttäminen
- Myyntikunto on keskivertotasolla (ka. 3,6)
- Perheyriä 57 %
- Strategisen suunnittelun taso on keskivertotasolla (ka. 3,4)
- Suurimmalla osalla (63 %:lla) ei ollut toteutunutta kasvua kolmen viimeisen vuoden aikana
- Hallitustyöskentely on verrattain alhaisella tasolla (ka. 2,4)
- Suurimmalla osalla (66 %:lla) ei ostokokemusta tai myyntikokemusta (73 %:lla)
- Miehiä 76 %

Viimeisimpään klusteriin kuului 33 % yrityksistä ja niitä voitiin kuvailla sanoilla ”**Eliittiryriykset, joissa jatkaja tiedossa**”. Näitä yrityksiä yhdistivät seuraavat asiat:

- Kaikilla yrityksillä on jatkaja tiedossa: sukupolvenvaihdos tulossa 79 %:lla tapauksista ja 21 %:lla muut omistajat jatkavat
- Yrityskoko on suurin verrattuna muihin klustereihin
- Menestymisessä on parempi keskiarvo kuin muilla klustereilla (ka. 3,4)
- Noin puolella yrityksistä (51 %:lla) on tavoitteena kohtalainen tai voimakas kasvu
- Myyntikunnosta on paras keskiarvo verrattuna muihin klustereihin (ka. 3,8)
- Perheyriä klusterissa 86 % (selkeästi enemmän kuin muissa klustereissa)
- Strategisen suunnittelun taso on korkeammalla kuin muilla klustereilla (ka. 3,6)



- 41 %:lla yrityksistä kohtalaista tai voimakasta kasvua viimeisen kolmen vuoden aikana
- Hallitustyöskentely on korkeimmalla tasolla verrattuna muihin klustereihin (ka. 2,8)
- Ostokokemusta hieman suuremmalla osalla (37 %:lla) kuin muiden klustereiden vastaajilla, samoin myyntikokemusta (29 %:lla)
- Miehiä 83 %

Klusterianalyysi osoittaa, että hyvät asiat kulkevat yrityksessä käsi kädessä. Yritykset, jotka kasvavat ja tavoittelevat kasvua, myös menestyvät. Menestyvissä yrityksissä panostetaan strategiseen suunnitteluun ja hallitustyöskentelyyn, mitkä vuorostaan vaikuttavat varmasti yrityksen kehittymiseen pitkällä aikavälillä. Näissä yrityksissä on myös jatkaja tiedossa, vaikka niiden myyntikunto olisi parempi verrattuna niihin yrityksiin, jotka todellisuudessa tulevat myyntiin. Yhteenvetona klusterianalysista voidaan todeta, että yrityksen menestyminen ei ole sattuman kauppaa, vaan sen eteen tehdään myös systemaattisesti ja suunnitelmallisesti töitä.

## Yhteenvetoa omistajanvaihdosten ja kasvun välisestä yhteydestä:

- ⇒ **Kun yrityksessä on jatkaja selvillä**, on sillä positiivinen yhteys kasvutavoitteisiin, toteutuneeseen kasvuun, menestymiseen, strategisen suunnittelun tasoon ja hallitustyöskentelyn aktiivisuuteen.
- ⇒ **Kasvaneet yritykset ovat muita kiinnostuneempia ostamisesta** eli toteutunut kasvu kannustaa ostamiseen ja sitä kautta liiketoiminnan kasvattamiseen entisestään. Toteutunut kasvu lisää myös halua kasvaa jatkossa.
- ⇒ **Toteutetut yritysostot ja yleisesti omistajanvaihdosjärjestelyt yrityksissä** ovat positiivisessa yhteydessä kasvuun. Kasvaneet, menestyneet ja strategisen suunnittelun taitavat yritykset ovat muita kiinnostuneempia myös ostamaan yrityksen tai liiketoimintaa jatkossa. Näissä yrityksissä on tunnistettu ostamalla kasvamisen potentiaali paremmin kuin muissa yrityksissä.
- ⇒ **Myyntiin tulevat yritykset** eivät ole välttämättä niitä kaikkein menestyneimpiä, vaan menestyneimmät yritykset säilytetään perheessä. Huonosti menestyvät yritykset lopetetaan todennäköisimmin.
- ⇒ **Strateginen suunnittelu ja hallitustyöskentely** edesauttavat yrityksen myyntikuntoon saattamista.
- ⇒ **Yhteenvetona voi todeta**, että hallitustyöskentely, strateginen suunnittelu, menestyminen, kasvutavoitteet, toteutunut kasvu ja näkymä yrityksen jatkuvuudesta kulkevat käsi kädessä. Yrityksen menestyminen ei ole sattuman kauppaa, vaan sen eteen tehdään myös systemaattisesti ja suunnitelmallisesti töitä.
- ⇒ **Klusterianalyysin tuloksena** 33 % yrityksistä kuuluu ryhmään "Eliittirytykset, joissa jatkaja tiedossa", 47 % ryhmään "Myytävät keskiverto yritykset" ja 20 % yrityksistä kuuluu ryhmään "Heikot, pienet ja lopettavat".

# 7

## JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDESUOSITUKSET

---

Tässä luvussa on esitetty viidennen  
omistajanvaihdosbarometrin  
johtopäätökset ja toimenpidesuosituksset.

---

Kaiken kaikkiaan tuloksissa oli paljon positiivista virettä verrattuna edelliseen, vuoden 2021, omistajanvaihdosbarometriin. Vuonna 2021 korona vaikutti omalta osaltaan tuloksiin negatiivissävytteisesti. Tosin toimintaympäristössä on tuon jälkeenkin ollut monia negatiivisia ilmiöitä Venäjän hyökkäyssodasta, komponenttipulasta, voimakkaasta inflaatiosta, korkojen noususta ja kuluttajien ostovoiman heikkenemisestä johtuen. Kaiken kaikkiaan viimeiset kolme-neljä vuotta ovat olleet todella haastavia yritysten näkökulmasta.

## Positiivisena nousivat esiin seuraavat johtopäätökset:

### 1. Omistajanvaihdosnäkymät ovat 60-vuotiailla ja sitä vanhemmilla yrittäjillä paremmat kuin kolme vuotta sitten

- ⇒ Sukupolvenvaihdosta suunnittelee entistä useampi 24 % vs. 19 %
- ⇒ Myös myyntiaikomuksia entistä useammalla 47 % vs. 44 %
- ⇒ Entistä harvempi aikoo lopettaa yritystoiminnan 20 % vs. 27 %
- ⇒ Muut omistajat jatkavat - hieman harvemmillä tämä näkymä 6 % vs. 9 %

### 2. Trendinomaisia muutoksia havaittavissa vuodesta 2012 lähtien

- ⇒ Sukupolvenvaihdosaikomukset ovat vuodesta 2012 kasvaneet yli 10 työntekijän ja erityisesti yli 20 työntekijän yrityksissä mutta laskeneet alle 5 työntekijän yrityksissä.
- ⇒ Vastaavasti myyntiaikomukset ovat kasvaneet alle 5 työntekijän yrityksissä.
- ⇒ Lopettamisaikomukset ovat vähentyneet oikeastaan nolnaan yli 10 työntekijän yrityksissä ja ovat toisaalta laskeneet aika merkittävästi myös yhden hengen yrityksissä.

### 3. Yritykset, joilla on jatkaja tiedossa, ovat ns. hyvän kierteessä

- ⇒ Isommat ja menestyneet yritykset halutaan säilyttää perheessä.
- ⇒ Jatkuvuusnäkymät heijastuvat monella tavalla positiivisesti yrityksen tilanteeseen. Kun yrityksessä on jatkaja tiedossa, näkyy se myönteisesti kasvutavoitteissa, toteutuneessa kasvussa, menestymisessä, strategisen suunnittelun tasossa ja hallitustyöskentelyn aktiivisuudessa.
- ⇒ Muutoinkin ne yritykset, joilla on jatkaja tiedossa erottuvat positiivisesti muista yrityksistä.



- ⇒ Ei pidä kuitenkaan olettaa, että näidenkään yritysten sukupolven- ja omistajanvaihdokset menevät itsestään ja automaattisesti onnistuneesti maaliin vaan ne kaipaavat yhtä lailla herättelytyötä, valmennuksia ja koulutuksia sekä yhteiskunnan muita tukitoimia (mm. perintö- ja lahjaveron poisto).

## 4. Omistajanvaihdoskulttuuri kehittyy vähitellen Suomessa ja se kertoo omistajanvaihdosten edistämistyön vaikuttavuudesta

- ⇒ Yritystoston tai sukupolvenvaihdoksen kautta yrittäjäksi ryhtyneiden osuus on trendinomaisesti kasvanut.
- ⇒ Alle 60-vuotiaiden yrittäjien kiinnostus yrityksen tai liiketoiminnan myyntiin on selvästi lisääntynyt (35 % erittäin kiinnostuneita vs. 21 % vuonna 2021).
- ⇒ Tarve ulkopuoliselle asiantuntija-avulle omistajanvaihdosasioissa tunnustetaan entistä useammin. Kolmasosa (33 %) 60 vuotta täyttäneistä vastaajista arvioi tarvitsevansa asiantuntija-apua merkittävässä määrin (vs. 26 % vuonna 2021).
- ⇒ Myynti- ja ostokokemusta omaavien osuus oli hieman kasvanut edellisestä barometrista.
- ⇒ Muutokset kielivät omistajanvaihdosten muuttumisesta yhä arkisemmaksi osaksi yritystoimintaa.
- ⇒ Lopettamisaikomukset ovat vähentyneet vuodesta 2012, mikä saattaa kertoa myynti- ja muiden omistajanvaihdosvaihtoehtojen paremmasta tunnistamisesta.
- ⇒ Pitkäjänteinen omistajanvaihdosten edistämistyö on kantanut hedelmää ja sitä on syytä jatkaa sekä valtakunnallisella sekä alueellisella tasolla.

## 5. Yrityskaupan tehneet ovat tyytyväisiä ja tätä kannattaa hyödyntää aktiivisesti herättelytyössä

- ⇒ Sekä ostajat että myyjät tyytyväisiä tutkimuksesta toiseen, ainakin pk-yritysvaltaisissa aineistoissa.
- ⇒ Lähes neljä viidestä (78 %) ostajasta piti viimeisintä toteutettua yritystosta onnistuneena tai erittäin onnistuneena.
- ⇒ Samoin 76 % myyjistä piti viimeisintä yrityksen tai liiketoiminnan myyntiä onnistuneena tai erittäin onnistuneena.
- ⇒ Edelleen voidaan siis todeta, että pk-yritysten yrityskaupat pääosin onnistuvat ja esimerkit toteutuneista ostoista ja myynneistä ovat rohkaisevia.
- ⇒ Sekä alueellisessa että valtakunnallisessa omistajanvaihdosten herättelytyössä kannattaa vielä nykyistä enemmän hyödyntää näitä tutkimustuloksia sekä etsiä käytännön esimerkkejä kaiken kokoisten yritysten omistajanvaihdoksista, myös yhden hengen.

## 6. Omistajanvaihdoksilla ja yrityksen kasvulla on vahva yhteys

- ⇒ Kasvaneet, menestyneet ja strategisen suunnittelun taitavat yritykset ovat aiemmin tehneet enemmän yritysostoja kuin muut ja nämä yritykset ovat myös jatkossa muita kiinnostuneempia yritysostoista.
- ⇒ Ylipäänsä omistajanvaihdosjärjestelyjä tehneet ovat kasvaneet enemmän kuin muut yritykset.
- ⇒ Omistajanvaihdosten edistäminen on parasta mahdollista kasvuyrittäjyyden edistämistä.
- ⇒ Aktiivinen hallitustyöskentely ja strateginen suunnittelu edistävät kasvuyrittäjyyttä ja tukee ammattimaista omistajanvaihdoksiinkin valmistautumista.

## 7. Maaseutu- ja kaupunkialueiden yrityksillä yllättävän vähän eroa

- ⇒ Kaikkiaan maaseutu- ja kaupunkialueiden yrityksillä oli melko vähän eroja, esim. jatkuvuusnäkymissä tai kasvuun liittyvissä kysymyksissä ei ollut eroa.
- ⇒ Maaseutualueilla olevat yritykset arvioivat oman myyntikuntonsa hieman paremmaksi kuin kaupunkialueiden yritykset, mutta myyntikiinnostusta on hieman vähemmän kuin kaupunkialueilla. Maaseutualueiden yrityksillä kuitenkin vähemmän aiempaa myyntikokemusta kuin kaupunkialueiden yrityksillä.
- ⇒ Maaseutualueilla vielä useampi vastaajista (84 %) piti viimeisintä yritysostoa onnistuneena tai erittäin onnistuneena kuin kaupunkialueilla (76 %).
- ⇒ Maaseutualueiden yrityksillä oli perheen ulkopuolisia hallituksen jäseniä harvemmin kuin kaupunkialueiden yrityksillä (20 % vs. 27 %).
- ⇒ Maaseutualueiden yritykset kokivat kannattavuutensa keskimäärin kehittyneen hieman paremmin kuin kaupunkialueiden (3,5 vs. 3,1).
- ⇒ Vaikka maaseutu- ja kaupunkialueiden yrityksillä on yllättävän vähän tuloksissa eroa, on selvää, että maaseudulla omistajanvaihdosten onnistuminen ja maaliin meneminen edellyttää enemmän toimenpiteitä. Potentiaalisia ostajia on huomattavasti vähemmän. Toisaalta maaseudulla palkkatyön mahdollisuuksia ei ole niin paljon ja entuudestaan tuttu ostaja ostaa helpommin itselleen ja monille muille samalla työpaikan.
- ⇒ Maaseudulla omistajanvaihdosten onnistuminen on keskeinen osa pienten paikkakuntien elinvoimaa.



## 8. Aktiiviset keskustelut asiantuntijan kanssa heijastuvat yrityksen myyntikuntoon

- ⇒ Säännöllisesti käyty keskustelu yrityksen arvosta on positiivisessa yhteydessä yrityksen myyntikuntoon. Pelkkä asian esillä oleminen silloin tällöin ei riitä, vaan vaaditaan säännöllistä keskustelua.
- ⇒ Tilitoimistojen olisi hyvä oma-aloitteisesti ottaa yrittäjän kanssa puheeksi yrityksen arvo ja sen kehittymiseen vaikuttavat seikat.
- ⇒ Kaikkiaan yrittäjien tulisi vahvistaa puhumisen kulttuuria. Keskustelu asiantuntijoiden kanssa jalostaa hajanaisiakin ajatuksia ja vie asioita eteenpäin.
- ⇒ Ylipäänsä on tärkeää, että yrittäjä tekee päätöksen, mitä haluaa yrityksen jatkuvuuden suhteen, tekee omistajanvaihdossuunnitelman asiantuntijoiden kanssa yhdessä ja toimii sen mukaan.

### Negatiivisena nousivat esiin seuraavat johtopäätökset:

## 9. Lähes puolet myyntiin tulevista yrityksistä ei ole edes yrittäjän oman arvion mukaan hyvässä kunnossa eikä suurin osa tavoittele kasvua

- ⇒ Myyntiin tulevien yritysten myyntikunto (edes oman arvion mukaan) ei ole samalla tasolla kuin yritysten, joissa jatkaja tiedossa (sukupolvenvaihdos tai muut omistajat jatkavat). 46 % myyntiin tulevista yrityksistä oli yrittäjän oman arvion mukaan hyvässä myyntikunnossa, kun esimerkiksi sukupolvenvaihdosta suunnittelevista 60 % piti myyntikuntoaan hyvänä. On vaikea kuvitella potentiaalisen ostajan pitävän yritystä myyntikuntoisena, mikäli myyjä itsekään ei ole tätä mieltä.
- ⇒ Myyntiä tavoittelevista vain 43 %:lla on kasvuaikomuksia. Tämä on huolestuttavaa, sillä myyntiä suunnittelevien kannattaisi kiinnostua myös kasvusta. Kasvava yritys löytää todennäköisemmin ostajan ja ostaja rahoituksen.
- ⇒ Strategisen suunnittelun taso ja hallitustyöskentelyn aktiivisuus heijastuvat positiivisesti yrityksen myyntikuntoon eli mitä parempaa strategisen suunnittelun taso ja aktiivisempaa hallitustyöskentely, sen parempi myyntikunto yrityksellä on. Kuten odottaa saattaa, myyntikunnon kanssa korreloi vahvasti myös yrityksen menestyminen.

## 10. Sukupolvenvaihdoksia toteutetaan liian myöhään

- ⇒ 70-vuotiailla ja sitä vanhemmilla on aineistossa kaikkein korkeimmat sukupolvenvaihdosaikomukset (30 %).

- ⇒ Tulos on huolestuttava nuoremman sukupolven näkökulmasta eli luopuva sukupolvi pitää liian pitkään päävastuuta ja -valtaa itsellään.
- ⇒ Liian myöhäinen vastuunsiirto vaikuttaa nuoremman sukupolven motivaatioon ja yrityksen kehittämiseen. Vastuuta ja valtaa tulisi siirtää vähitellen ja myös kokonaisvastuusta tulisi luopua riittävän ajoissa.
- ⇒ Riittävän ajoissa aloitettu avoin keskustelu kaikkien perheenjäsenten kesken, omistajastrategia, ajoissa tehty sukupolvenvaihdossuunnitelma, jatkajien osallistuminen jatkajakouluun ja luopujan osallistuminen "luopujakouluun" edistäisivät sukupolvenvaihdosten toteuttamista aiemmin yrityksissä.

## 11. Naisten omistajanvaihdos- ja kasvuaikomukset vähäisemmät

- ⇒ Naisten yrityksillä on huonommat jatkuvuusnäkökymät (naisista 22 % aikoo lopettaa yrityksen toiminnan, miehistä 16 %).
- ⇒ Naisten yritykset tavoittelevat harvemmin kasvua (naisista kasvua haki 38 %, miehistä 48 %).
- ⇒ Naisilla on vähemmän ostokiinnostusta (naisten ka. 1,9, miesten 2,5) ja -kokemusta (naisista 31 %, miehistä 40 %).
- ⇒ Naisten yrityksillä on hieman heikompi taso strategisessa suunnittelussa (naisten ka. 3,4; miesten ka. 3,5).
- ⇒ Naisten yrityksillä on hieman heikompi keskiarvo hallitustyöskentelyssä (naisten ka. 2,4; miesten ka. 2,5).
- ⇒ Hallituksessa vähemmän ulkopuolisia jäseniä (naisista 17 %:lla, miehistä 29 %:lla).
- ⇒ Naisten yritykset ovat pääsääntöisesti pienempiä, mikä heijastuu muihinkin tuloksiin. Vaikka myös naisten omistamissa yrityksissä on hyviä esimerkkejä kasvua tavoittelevista ja yritysostoista kiinnostuneista, yrittäjyydentän sukupuolittuneisuus näkyy omistajanvaihdosteemassa. Omistajanvaihdosten ja kasvuyrittäjyyden edistämiseksi naisten omistamissa yrityksissä tarvitaan pitkäjänteistä työtä mielikuvien ja odotusten muokkaamiseksi. Edistämistoinnissa onkin syytä pyrkiä nostamaan esiin esimerkkejä naisten onnistuneista omistajanvaihdoksista.



## Toimenpidesuosituksia omistajanvaihdosten edistämiseen

Kuten edellä jo todettiin, omistajanvaihdosten edistämistyö on kantanut hedelmää, sillä kaikkiaan omistajanvaihdoskulttuuri on merkittäväällä tavalla kehittynyt Suomessa vuodesta 2012 lähtien. Monissa asioissa on menty eteenpäin. Edelleen on kuitenkin jatkuvaa tarvetta kaikenikäisten yrittäjien ja myös tulevien yrittäjien herättelyyn omistajanvaihdosten mahdollisuuksista. Omistajanvaihdokset ovat nopein ja varmin tapa ryhtyä yrittäjäksi sekä kasvattaa yritystä.

Valtakunnallisen Omistajanvaihdosfoorumin, alueellisten omistajanvaihdosfoorumeiden ja näiden kaikkien jäsenorganisaatioiden pitkäjänteinen toiminta omistajanvaihdosten edistämiseksi sekä toisaalta lukuisissa hankkeissa tuotetut työkalut, alustat, oppaat ja tutkimukset ovat kukin vieneet ilmiötä ja teemaa Suomessa eteenpäin. On tärkeää, että nämä kaikki löytyvät helposti, ovat kaikkien saatavilla ja että niitä ylläpidetään, kehitetään ja markkinoidaan myös hankkeiden jälkeen. Omistajanvaihdosfoorumin verkkosivusto ([OV-foorumi.fi](http://OV-foorumi.fi) - [OV-Foorumi](http://OV-Foorumi)) on erinomainen sijoituspaikka työkaluille ja tutkimuksille, ks. myös [Yritysten omistajanvaihdokset | SeAMK.fi](http://Yritysten_omistajanvaihdokset_SeAMK.fi). Esimerkkeinä viimeisen vuoden aikana tuotetuista palveluista ovat Euroopan unionin Maaseuturahaston osarahoittamissa hankkeissa tuotetut [Yritysten omistajanvaihdospalvelut - OV-Foorumi](http://Yritysten_omistajanvaihdospalvelut_OV-Foorumi) (hakupalvelu omistajanvaihdosneuvontaa tarjoavien tahojen yhteystiedoista maakunnittain ja paikkakunnittain) ja [Omistajanvaihdosinfo](http://Omistajanvaihdosinfo) (oppimispolut yrityksen myyjälle, ostajalle ja sukupolvenvaihdosta suunnittelevalle).

Yhteiskunnan ja kaikkien toimijoiden resurssiniukkuudesta johtuen on tärkeää priorisoida julkista ja puolijulkista omistajanvaihdosten edistämistyötä sekä valtakunnallisella että alueellisella tasolla.

### Omistajanvaihdosten edistämisen painopisteiden olisi hyvä olla jatkossa:

- 1) Perheyrittäjien sukupolvenvaihdokset
- 2) Yritysten myyntikunto ja elinkelpoiset yritykset
- 3) Potentiaalisten ostajien aktivointi
- 4) Yritysten lopettamispalvelut



Seuraavassa on tarkasteltu kutakin näistä tarkemmin.

## 1. Perheyritysten sukupolvenvaihdokset

On väärä luulo, että perheyritysten sukupolvenvaihdokset menisivät itsestään maaliin ja että ne eivät tarvitse mitään huomiota ja tukipalveluja. On erittäin tärkeää, että perheyritysten sukupolvenvaihdokset toteutetaan ammattimaisesti, laadukkaasti ja riittävän pitkäjänteisesti. Perheyrityksissä on hyvää tulevaisuuden potentiaalia, ne kehittävät toimintaansa pitkällä tähtäimellä, työllistävät ja toimivat omien paikkakuntiansa elinvoiman keskeisinä lähteinä.

### Tarvittavia toimenpiteitä:

- ⇒ Nykyistä enemmän huomiota sukupolvenvaihdosten edistämiseen ja toteuttamiseen sekä jatkajien että luopujien näkökulmasta. Tällä hetkellä Perheyritysten liitto tekee ansiokasta työtä omien jäsentensä kanssa, sitten on yksittäisiä Jatkajakouluja (esim. Seinäjoen ammattikorkeakoulussa) ja erilaiset hankkeet sekä omistajanvaihdosten neuvontapisteet järjestävät yksittäisiä koulutuksia ja valmennustilaisuuksia.
- ⇒ Toimenpiteitä kolmelle kohderyhmälle: tuleville jatkajille valmennusta, luopujille valmennusta, hiljattain vaihdoksen tehneille jatkajille vertaisverkosto.
- ⇒ Jatkajakoulusta voisi kehittää valtakunnallisen version ja alueella yrittäjäjärjestöt / ammattikorkeakoulut huolehtisivat lähitapaamisista, koska vertaiskeskustelu on äärimmäisen tärkeää jatkajakoulu -tyyppisissä konsepteissa.
- ⇒ Perintö- ja lahjaveron poistaminen perheyrityksistä kohdistaisi säästyvät rahat ensisijaisesti perheyritysten kehittämiseen ja kasvattamiseen, joka toisi työtä, investointeja ja verotuloja yhteiskunnalle. Perintö- ja lahjaveron poistettu useissa Euroopan maissa.



## 2. Yritysten myyntikunto ja elinkelpoiset yritykset

Oleellista on, että yritykset olisivat hyvässä myyntikunnossa omistajanvaihdosten lähestyessä. On pyrittävä herättelemään yrittäjät jo yrityksen perustamisesta lähtien siihen, että yrityksen on tarpeen pysyä hyvässä myyntikunnossa. Yrityksen kuntoa on yhtä tärkeä ylläpitää kuin muunkin omaisuuden: harva antaa omakotitalon tai kesämökinkään rapistua. Yrityksen hyvä myyntikunto tarkoittaa kannattavaa liiketoimintaa, resursseja yrityksen kehittämiseen, houkuttelevuutta potentiaalisille ostajille ja merkittävää kauppasummaa yrityksen myyjälle.

### Tarvittavia toimenpiteitä yrityksen myyntikunnon ylläpitämiseksi:

- ⇒ Yritystä pitää kehittää aktiivisesti omistajanvaihdokseen saakka.
- ⇒ Myyntikunnon merkitys mukaan nykyisille yrittäjille suunnattuihin herättelyviesteihin. Yrittäjän pitäisi säännöllisesti tehdä yrityksen ostokatsastus vuosikatsastuksen tapaan. Ostokatsastus on yrittäjän itsearviointi tai yhdessä asiantuntijan kanssa tekemä arvio siitä, miltä yritys näyttää mahdollisen ostajan silmin. Arvioitavat osa-alueet liittyvät mm.:
  - ⇒ Yrittäjään / omistajaan itseensä ja muihin avainhenkilöihin (mm. yrityksen riippuvuus yrittäjästä ja muista avainhenkilöistä)
  - ⇒ Yrityksen liiketoimintaan (mm. tuotteet, palvelut, tavarantoimittajat, asiakkaat, kilpailutilanne, brändi)
  - ⇒ Yritykseen (liikevaihdon kehitys, kannattavuus, oma ja vieras pääoma, panostaminen kehittämiseen ja kestävyys, sopimukset, henkilöstö)
  - ⇒ Tulevaisuuden näkymiin (liiketoiminta, toimiala, toimintaympäristö)
- ⇒ Yrityksen ostokatsastus (esim. [bit.ly/yrityksen-ostokatsastus](http://bit.ly/yrityksen-ostokatsastus); ks. myös Rantanen ym. 2019) pitäisi ottaa käyttöön julkisissa ja puolijulkisissa omistajanvaihdosten neuvontapisteissä.
- ⇒ Säännöllinen keskustelu yrityksen arvosta esim. tilitoimiston tai muun asiantuntijan kanssa.
- ⇒ Herättelytoimissa ja viestinnässä yleensä tulisi nostaa esiin omistajanvaihdossuunnitelman merkitys yrityksen myyntikunnossa pitämiseksi ja omistajanvaihdoksen ajoissa aloittamiselle. Lähtökohtaisesti jokaisella yrittäjällä pitäisi olla exit-näkemyks ja, mikäli mielessä myynti tai sukupolvenvaihdos, omistajanvaihdos- tai sukupolvenvaihdossuunnitelma.

Myyntiä suunnittelevia yrittäjiä on lähes 50 % 60-vuotiaissa ja sitä vanhemmissa yrittäjissä ja myös tätä nuoremmista peräti 58 % olisi kiinnostunut myymään yrityksen. Yrittäjän iästä riippumatta kaikkiin näihin yrityksiin liittyen on oleellista pystyä erottamaan todelliset myyntikunnossa olevat niistä, jotka hyötyisivät eniten yrityksen lopettamispalveluista. Tulos myyntiaikeita omaavien yritysten heikohkosta myyntikunnosta oli hälyttävä, joskaan ei kovin yllättävä.

### Tarvittavia toimenpiteitä:

- ⇒ Myyntikunnoltaan heikkojen yritysten myyntityöhön ei tulisi käyttää julkisten tai puolijulkisten toimijoiden resursseja. Kun myynnin mahdollisuudet on tunnistettu heikoiksi, se tulisi rohkeasti kertoa yrittäjälle. Tämä säästää myös yrittäjän aikaa ja voimia.
- ⇒ Toisaalta pitäisi pystyä samalla tunnistamaan myyntikunnoltaan heikkojen yritysten mahdollisesti myyntikuntoisia osia, jotka voisivat edistää muiden yritysten kasvua.



### 3. Potentiaalisten ostajien aktivointi

Omistajanvaihdosmarkkinoilla tilanne on edelleen se, että myyjiä on liikkeellä enemmän kuin ostajia. Myyjien omalle ToDo -listalle kuuluu yrityksen pitäminen myyntikuntoisena kaiken aikaa, mutta omistajanvaihdosmarkkinoille tarvitaan myös nykyistä enemmän potentiaalisia ostajia, sekä yrittäjäksi aikovia että yritystään kasvattavia.

#### Tarvittavia toimenpiteitä:

- ⇒ Herättelyssä yhä syytä muistaa ostajien aktivointi myös Ostajanvuosi -teemavuoden jälkeen. Mitä enemmän ostajia on liikkeellä, sitä todennäköisemmin kaupat saadaan tehtyä, sillä kyse on myös ostajan ja myytävän yrityksen yhteensopivuudesta. Viestinnässä on hyvä nostaa esiin esimerkkejä yrityksen ostaneista yrittäjistä ja heidän positiivisista tarinoistaan. Ostajien herättelyssä kannattaa hyödyntää myös tämän barometrin tuloksia: ostajat erottuvat monella tavalla edukseen.
- ⇒ Yrittäjyyden koulutuksessa ja yrittäjyyskasvatuksessa yrityksen ostaminen tasavertaiseksi vaihtoehdoksi yrityksen perustamiselle (esim. Yrityksen ostamisen perusteet opintojakso on jo avoimen ammattikorkeakoulun tarjonnassa).
- ⇒ Yrityksostojen asemaa yritysten strategisessa suunnittelussa on edelleen vahvistettava (esim. ostomahdollisuuksien kartoittaminen liiketoimintasuunnitelmien osaksi).
- ⇒ Paikallisten yrityskehitystoimijoiden valmiuksien ylläpitäminen ja muistuttaminen yritysostojen tarjoamista mahdollisuuksista: omistajanvaihdosneuvojien ja -asiantuntijoiden sekä yritysvälittäjien palveluja ostajille on tarjolla jokaiselle paikkakunnalle. Näiden palveluiden markkinointiin on syytä panostaa edelleen (esim. <https://ov-foorumi.fi/yritysten-omistajanvaihdospalvelut/>).

## 4. Yritysten lopettamispalvelut

Viidennes 60 vuotta täyttäneiden yrityksistä on lopettamassa toimintansa ja merkittävä osa myyntiä tällä hetkellä suunnittelevista yrittäjistä todennäköisesti päätyy lopettamaan yrityksen toiminnan myynnin epäonnistuessa. Yrityksen lopettaminen voidaan tehdä hallitusti ja ammattimaisesti tai hallitsemattomasti. Kyse on yleensä yrittäjän elämäntyöstä ja “omasta lapsesta”, ja tästäkin näkökulmasta on tärkeää, että yrityksen lopettaminen tehtäisiin järkevästi yhdessä asiantuntijoiden kanssa. Onnistunut yrityksen toiminnan lopettaminen kaipaa asiantuntija-apua. Yritysten ammattimainen lopettaminen vapauttaa yrityksessä olevia resursseja muiden yritysten käyttöön. Omistajat saavat omaan käyttöönsä lopettamisen yhteydessä jäljelle jäävät varat. Elinkeinoelämän dynamiikka paranee, kun hiipuvien yritysten määrä vähenee. Tällä hetkellä yritystoiminnan lopettamisen palveluissa on kehittämisen tarvetta. Suomessa lopetetaan vuosittain 25 000–30 000 yritystä.

### Tarvittavia toimenpiteitä

- ⇒ Alueelliset omistajanvaihdosfoorumit voisivat omalta osaltaan edistää yksityisten toimijoiden tuottamien yritysten lopettamispalvelujen tunnettuutta.
- ⇒ Yksityiset yritysten lopettamispalvelujen tarjoajat voisivat tehostaa palvelujensa markkinointia kuntien elinkeinotoimille.
- ⇒ Yrittäjille suunnatuissa herättelytoimissa on syytä kiinnittää huomiota kattavasti omistajanvaihdossuunnitelman eri vaihtoehtoihin: sukupolvenvaihdos, myynti, muut omistajat jatkavat, muu yritystoiminnan jatkamisen vaihtoehto ja yritystoiminnan lopettaminen.
- ⇒ Omistajanvaihdosteemassa puhutaan usein yritystoiminnan loppumisesta. Jatkossa on syytä ottaa käyttöön entistä määrätietoisemmin ilmaus yritystoiminnan lopettaminen, joka paremmin kuvaa yrittäjän omaa vastuuta ja aloitteellisuuden tarvetta päätöksenteossa ja toimeenpanossa.

# LÄHTEET

- Angwin, D. (2015). Motive Archetypes in Mergers and Acquisitions (M&A): The implications of a configurational approach to performance. Teoksessa Cooper, C.L., & Finkelstein, S. (toim.) *Advances in mergers and acquisitions*, Emerald Group Publishing Limited, 77-105. [https://doi.org/10.1016/S1479-361X\(07\)06004-8](https://doi.org/10.1016/S1479-361X(07)06004-8)
- Damoah, O., Opoku, L., & Acquah-Coleman, R. (2015). Understanding the relative strength of the motives that influence acquisition strategy: evidence from an emerging market. *African journal of management research*, 23(1), 55-72.
- EK. (2024). Maaseutupulssi. Työnantajayritysten tilannekuva ja näkymät maaseudulla ja kaupungeissa. Elinkeinoelämän keskusliitto. [https://ek.fi/wp-content/uploads/2024/01/MaaseutuPulssi\\_infografiikka\\_01\\_2024.pdf](https://ek.fi/wp-content/uploads/2024/01/MaaseutuPulssi_infografiikka_01_2024.pdf)
- EK. (2023). Pk-Pulssin vuosikatsaus. EK:n yrittäjyysbarometrin tulokset. [https://ek.fi/wp-content/uploads/2023/12/Pk-Pulssi\\_graafit\\_12\\_2023.pdf](https://ek.fi/wp-content/uploads/2023/12/Pk-Pulssi_graafit_12_2023.pdf)
- Matalamäki, M., Varamäki, E., Viljamaa, A., Tall, J., & Mäkelä, A.-M. (2020). Unsuccessful SME business transfers. *Journal of enterprising culture*, 28(2), 121-146.
- Pk-yritysbarometri. (2024). Pk-yritysbarometri, kevät 2024. Suomen Yrittäjät, Finnvera Oyj, työ- ja elinkeinoministeriö. [https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2024/02/sy\\_pk\\_barometri\\_kevat2024.pdf](https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2024/02/sy_pk_barometri_kevat2024.pdf)
- Posch, A., & Garaus, C. (2020). Boon or curse? A contingent view on the relationship between strategic planning and organizational ambidexterity. *Long range planning*, 53(6), 101878.
- Rai, A., & Tang, X. (2010). Leveraging IT capabilities and competitive process capabilities for the management of interorganizational relationship portfolios. *Information systems research*, 21(3), 516-542. <https://doi.org/10.1287/isre.1100.0299>
- Rantanen, J., Korpela, R., Engblom, A., Haavisto, M., & Haanpää, J. (2019). Arvokas yritys – Näin pidät yrityksesi myyntikunnossa. Suomen Yrityskaupat Oy.
- Suomen Yrittäjät. (2024). Yrittäjägallup. Kesäkuu 2024. Omistajanvaihdokset. Haettu 2.12.2024. <https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2024/07/y-gallupomistajavaihdos050724.pdf>
- Tall, J., & Katajavirta, M. (2024). Koneyrittäjien tulevaisuuden näkymät 2024. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B 187. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2024061150115>
- Tilastokeskus. (19.9.2024). Sukupolvenvaihdos noin joka tuhannennella yrityksellä vuonna 2022. <https://stat.fi/tup/kokeelliset-tilastot/yritysten-omistajanvaihdokset/2024-09-19/index.html>
- Varamäki, E., Tall, J., Sorama, K., & Katajavirta, M. (2012). Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2012. Manner-Suomen ESR-ohjelma 2007-2013. Helsinki: Omistajanvaihdosten valtakunnallinen koordinointi, TEM.
- Varamäki, E., Tall, J., Joensuu, S., & Katajavirta, M. (2015). Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2015. Suomen Yrittäjät. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-6654-13-3>
- Varamäki, E., Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A., Tall, J., & Katajavirta, M. (2018). Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2018. Ov-foorumi. <http://www.theseus.fi/handle/10024/345375>
- Varamäki, E., Tall, J., Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A., & Katajavirta, M. (2021). Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2021. Ov-foorumi. <http://www.theseus.fi/handle/10024/508271>

# LIITTEET

## LIITE 1. Saate.

Hyvä yrittäjä,

Onko omistajanvaihdos sinulle ja yrityksellesi ajankohtainen nyt tai vuosien päästä tulevaisuudessa? Mikä omistajanvaihdoksessa askarruttaa? Tutkimme nyt yrityksiä omistajanvaihdosnäkyviä sekä omistajanvaihdoksiin liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia Omistajanvaihdosbarometrillä.

Vastaamalla autat meitä tekemään entistä parempia omistajanvaihdospalveluita ja edunvalvontatyötä yrittäjille.

**Vastaa Omistajanvaihdosbarometriin 2024** (linkki)

Tutkimukseen voi osallistua 24.9. saakka. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Vastaukset analysoidaan tilastollisesti eikä yksittäisen vastaajan tietoja julkisteta. Tutkimuksesta ja sen tuloksista tehdään yhteenvetoraportti.

Lämmin kiitos osallistumisestanne!

**Harri Jaskari**  
**Suomen Yrittäjät**

*Barometrin toteuttaa Omistajanvaihdosfoorumi ja Suomen Yrittäjät johtaa Omistajanvaihdosfoorumin operatiivista toimintaa. Omistajanvaihdosfoorumin tavoitteena on kasvun ja työllisyyden edistäminen yrityskauppoja ja sukupolvenvaihdoksia vauhdittamalla (<https://ov-foorumi.fi/>). Omistajanvaihdosbarometri on joka kolmas vuosi toteutettava tutkimus, jolla kerätään ajantasaista tietoa omistajanvaihdospalveluiden parantamiseksi ja vaikuttamistyön tueksi. Tutkimuksen järjestää Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Tutkimusta rahoittavat TT-säätiö sekä Töysän Säästöpankkisäätiö.*

*Lisätietoa tutkimuksesta*

*Vararehtori, KTT Elina Varamäki, Seinäjoen ammattikorkeakoulu,  
[elina.varamaki@seamk.fi](mailto:elina.varamaki@seamk.fi), puh. 040 8305 189.*



## LIITE 2. Kyselylomake

### A. TAUSTATIEDOT

- 1 Syntymävuotenne? \_\_\_\_\_
- 2 Sukupuolenne?  
1 Nainen 2 Mies 3 En halua sanoa
- 3 Mikä seuraavista vaihtoehdoista vastaa parhaiten koulutustaustaanne?  
1 Kansakoulu / keskikoulu / peruskoulu  
2 Lukio / ylioppilastutkinto  
3 Ammatillinen tutkinto  
4 Yliopisto, korkeakoulu tai ammattikorkeakoulu  
5 Muu, mikä?
- 4 Mikä seuraavista kuvaa parhaiten roolianne yrityksessä?  
1 Omistajayrittäjä  
2 Muu johdon edustaja  
3 Hallituksen edustaja
- 5 Oletteko / onko nykyinen omistaja  
1 perustanut nykyisen yrityksen  
2 ostanut nykyisen yrityksen tai sen liiketoiminnan  
3 jatkanut sukupolvenvaihdoksen kautta nykyistä yritystä, kuinka monta sukupolvenvaihdosta yrityksessänne on tehty tähän mennessä?
- 6a Oletteko yrittäjäuranne aikana olleet jossain vaiheessa tai oletteko parhaillaan yrittäjänä tai enemmistöomistajana useammassa kuin yhdessä yrityksessä?  
1 Kyllä  
2 Ei
- 6b Onko yrityksenne perheyritys?  
1 Kyllä tai se on juuri tekeillä  
2 Ei
- 6c Onko yrityksenne perheyritys?  
1 Kyllä, jatkokysymys 6 d ja e  
2 Ei siirto kysymykseen 7
- 6d Onko yrityksestä vähintään 50 % saman perheen tai suvun omistuksessa  
1 Kyllä  
2 Ei
- 6e Onko yrityksen johdossa perheenjäsen?  
1 Kyllä  
2 Ei

**7 Mikä seuraavista vaihtoehtoista kuvaa parhaiten yrityksenne keskeisintä toimialaa?**  
Valitkaa vain tärkein, ja tarkentakaa lyhyesti yrityksenne toimiala.

- 1 Maa- ja metsätalous, tarkenna lyhyesti
- 2 Teollisuus, tarkenna lyhyesti
- 3 Rakentaminen, tarkenna lyhyesti
- 4 Kuljetus ja vuokraus, tarkenna lyhyesti
- 5 Sijoitustoiminta, tarkenna lyhyesti
- 6 Asiantuntijapalvelut, tarkenna lyhyesti
- 7 Matkailu, tarkenna lyhyesti
- 8 Muut palvelut, tarkenna lyhyesti
- 10 Kauppa, tarkenna lyhyesti
- 11 Muu toimiala, mikä?

**8 Mikä on yrityksen työntekijämäärä yrittäjä(t)/osakasjohtajat mukaan lukien? \_\_\_\_ hlöä**

**9 Mikä on yrityksenne kotimaakunta? (alasetoivalikko)**

- Ahvenanmaa
- Etelä-Karjala
- Etelä-Pohjanmaa
- Etelä-Savo
- Kainuu
- Kanta-Häme
- Keski-Pohjanmaa
- Keski-Suomi
- Kymenlaakso
- Lappi
- Pirkanmaa
- Pohjanmaa
- Pohjois-Karjala
- Pohjois-Pohjanmaa
- Pohjois-Savo
- Päijät-Häme
- Satakunta
- Uusimaa
- Varsinais-Suomi

**10 Mikä on yrityksenne sijainnin postinumero (tai mikäli vastaatte useamman yrityksen puolesta, niistä suurimman)?**

**11 Oletteko edellisen 12 kuukauden aikana toteuttaneet omistajanvaihdoksia tai joitakin omistusjärjestelyjä? Voitte valita useampia vaihtoehtoja.**

- 1 Yrityksen pääomistaja on vaihtunut
- 2 Yrityksen vähemmistöomistaja(t) on vaihtunut
- 3 Yrityksemme on ostanut uutta liiketoimintaa tai toisen yrityksen
- 4 Yrityksestämme on myyty osa pois
- 5 Emme ole toteuttaneet viimeisen vuoden aikana omistusjärjestelyjä

**12. Oletteko itse omistajayrittäjänä tai onko yrityksen pääomistaja**

- 1 Alle 50 vuotta (hyppy teemaan D)
- 2 50-59 vuotta (jatko osioon B)
- 3 60 vuotta tai vanhempi (jatko osioon B)
- yli 55 vuotta (jatko osioon B)



**B. LIIKETOIMINNAN JATKUVUUS (60 v tai vanhempi)**

**13 Minkä ajattelette olevan ajankohdan, jolloin luovutte tai pääomistaja aikoo luopua päävastuusta yrityksessänne?**

- 1 v. 2024-27
- 2 v. 2028-2031
- 3 v. 2032-2035
- 4 myöhemmin

**14 Mitkä ovat omat toiveenne lastenne ja yrityksenne jatkamisen suhteen? Valitkaa sopivin seuraavista vaihtoehdoista.**

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

**15 Minkä ajattelette yrityksenne tulevaisuuden olevan, kun itse luovutte tai pääomistaja luopuu päävastuusta yrityksessänne? Valitkaa vain todennäköisin vaihtoehto.**

- 1 Sukupolvenvaihdos perheen sisällä
- 2 Muut omistajat jatkavat toimintaa
- 3 Yritys myydään ulkopuoliselle
- 4 Yrityksen toiminta loppuu
- 5 Muu, mikä

**jatkokysymykset kysymykseen 15 1**

**15.1.1 Onko yritykselläsi sukupolvenvaihdossuunnitelma? Onko yrityksenne jatkaja jo tiedossa?**

- Sukupolvenvaihdosprosessi on jo meneillään
- Sukupolvenvaihdossuunnitelma on dokumentoitu
- Sukupolvenvaihdossuunnitelma on mielessäni
- Sukupolvenvaihdossuunnitelmaa ei ole

**15.1.2 Ajatellen tulevaa sukupolvenvaihdosta, mikä vaihtoehto on todennäköisin?**

- Vähittäinen omistuksen ja hallinnan siirto
- Koko omistuksen ja hallinnan siirto kerralla
- Ei vielä tiedossa

**Jatkokysymykset kysymykseen 15 2 ja 15 3**

**15.2 Onko yritykselläsi omistajanvaihdossuunnitelma?**

- Yrityksen omistajanvaihdossuunnitelma on dokumentoitu
- Yrityksen omistajanvaihdossuunnitelma on mielessäni
- Yrityksellä ei ole omistajanvaihdossuunnitelmaa

**C. OMISTAJANVAIHDOKSEN HAASTEET JA ASIANTUNTIJAPALVELUT**

(K 15 kohtaan 1 (sukupolvenvaihdos perheen sisällä) tai 3 (aikoo myydä ulkopuoliselle) vastanneilta kysytään teeman C kysymykset)

**16 Missä määrin arvioitte yrityksen tarvitsevan ulkopuolista asiantuntija-apua omistajanvaihdosasioissa tällä hetkellä tai lähitulevaisuudessa?**

ei lainkaan 1 2 3 4 5 merkittävässä määrin

**17 Oletteko käynyt yrityksen arvosta keskustelua tilitoimiston tai muun asiantuntijan kanssa?**

1 ei koskaan  
2 asia on ollut esillä joskus  
3 käyty säännöllistä keskustelua

**D. KIINNOSTUS MYYMISEEN JA OSTAMISEEN (kaikki vastanneet)**

**18 Oletteko kiinnostunut ostamaan yrityksen tai liiketoimintaa?**

En ole lainkaan kiinnostunut 1 2 3 4 5 Erittäin kiinnostunut

**19 Oletteko kiinnostunut myymään oman yrityksen tai sen liiketoimintaa?**

En ole lainkaan kiinnostunut 1 2 3 4 5 Erittäin kiinnostunut

**E. KOKEMUS OMISTAJANVAIHDOKSISTA (kaikilta)**

**20 Onko teillä aikaisempaa kokemusta yrityksen tai liiketoiminnan ostamisesta?**

1 Kyllä, kuinka monen yrityksen tai liiketoiminnan ostamisesta? \_\_\_\_\_ (jatkokysymys 22)  
2 Ei

Jos edellä kysymykseen 20/1 vastasi (ostamisesta) kyllä, niin

**21 Kuinka onnistuneena pidätte viimeisintä toteuttamaanne yritysostoa?**

1 erittäin epäonnistunut  
2 epäonnistunut  
3 en osaa sanoa  
4 onnistunut  
5 erittäin onnistunut

**22a Missä määrin seuraavat motiivit olivat tärkeitä viimeisimmässä toteuttamassanne yritysostossa? 1=ei lainkaan tärkeä, 5 = erittäin tärkeä**

1 Kannattavuuden parantaminen  
2 Uusien markkinoiden haltuunotto  
3 Markkinaosuuden kasvattaminen  
4 Yritysostolla saavutettavat mittakaavaedut  
5 Kulujen vähentäminen  
6 Kilpailutilanteen hallinta (esim. kilpailijan ostaminen, kilpailun hillitseminen)  
7 Tuote- tai palvelusynergiat (esim. vertikaalinen laajentuminen, ristiinmyynti tms.)  
8 Osaamisen hankinta (esim. uutta osaamista, lisää osaajia)



22b. Ajatellen viimeisintä toteuttamaanne yritysostoa, missä määrin seuraavat väittämät kuvaavat tilannetta? 1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä

Yrityskauppaan oli tarjolla vaihtoehtoisia rahoitusratkaisuja  
Finnveran osuus rahoituksen järjestymisessä oli merkittävä  
Pankin osuus rahoituksen järjestymisessä oli merkittävä

23 Onko teillä aikaisempaa kokemusta yrityksen tai liiketoiminnan myymisestä?

1 Kyllä, kuinka monen yrityksen tai liiketoiminnan myymisestä? \_\_\_\_\_ (jatkokysymys 24)  
2 Ei

Jos edellä kysymykseen 23/1 vastasi (myymisestä) kyllä, niin

24a Kuinka onnistuneena pidätte viimeisintä toteuttamaanne yrityksen myyntiä?

1 erittäin epäonnistunut  
2 epäonnistunut  
3 en osaa sanoa  
4 onnistunut  
5 erittäin onnistunut

24b. Ajatellen viimeisintä toteuttamaanne yrityksen myyntiä, missä määrin seuraavat väittämät kuvaavat tilannetta? 1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä

Yrityskauppaan oli tarjolla vaihtoehtoisia rahoitusratkaisuja  
Finnveran osuus rahoituksen järjestymisessä oli merkittävä  
Pankin osuus rahoituksen järjestymisessä oli merkittävä

## F. YRITYKSEN KASVU JA KEHITTYMINEN (kaikilta)

25 Jos joutuisitte kokonaan luopumaan roolistanne yrityksen omistajana/johtajana odottamatta ja äkillisesti juuri nyt, vaikkapa onnettomuuden tai vakavan sairauden takia, kuinka hyvin arvioitte yrityksenne toiminnan jatkuvan?

Asteikko 1-5, jossa 1=toiminnan jatkamisessa ei olisi lainkaan ongelmia,  
5=toiminnan jatkamisessa olisi erittäin merkittäviä ongelmia.

26. Jos lähtisitte myymään nyt yritystänne, kuinka hyvässä myyntikunnossa arvioisitte sen olevan

1=erittäin huonossa kunnossa ja 5=erittäin hyvässä kunnossa?

27. Millä tavalla yrityksenne on kehittynyt *suhteessa kilpailijoihin* seuraavilla osa-alueilla viimeisen kolmen vuoden aikana? (1=heikosti, 5=erinomaisesti)

Markkinaosuus	1	2	3	4	5
Kannattavuus	1	2	3	4	5
Kasvu	1	2	3	4	5
Innovatiivisuus	1	2	3	4	5
Kustannustehokkuus	1	2	3	4	5
Myyntimäärä	1	2	3	4	5

**28. Miten kuvaisitte osuvimmin yrityksenne tulevia kasvutavoitteita?**

Yritys on voimakkaasti kasvuhakuinen (liikevaihdon kasvutavoite väh. 30 % vuodessa)  
Yritys tavoittelee kohtalaista kasvua (liikevaihdon kasvutavoite väh. 10 % vuodessa)  
Tavoitteena on säilyttää nykyinen markkina-asema (liikevaihdon vuosittainen kasvu joitakin prosentteja)  
Yrityksellä ei ole kasvutavoitteita

**29. Miten kuvaisitte osuvimmin yrityksenne toteutunutta kasvua viimeisen kolmen vuoden aikana?**

Yritys on kasvanut voimakkaasti (liikevaihdon kasvu väh. 30% vuodessa)  
Yritys on kasvanut kohtalaisesti (liikevaihdon kasvu väh. 10% vuodessa)  
Olemme säilyttäneet markkina-asemamme  
(liikevaihdon vuosittainen kasvu joitain prosentteja)  
Yritys ei ole kasvanut

**30. Missä määrin seuraavat väittämät kuvaavat yrityksenne tilannetta?**

Asteikko 1-5, jossa 1= ei kuvaa lainkaan, 5=kuvaa erittäin hyvin)

Tiedämme, miten meidän pitää toimia saavuttaaksemme liiketoiminnalliset tavoitteemme	1	2	3	4	5
Meillä on selkeä strategia liiketoiminnallisten tavoitteidemme saavuttamiseksi.	1	2	3	4	5
Meillä on selkeä liiketoimintasuunnitelma.	1	2	3	4	5

**32. Onko hallituksessanne perheen ulkopuolisia jäseniä?**

1 kyllä

2 ei



## LIITE 3. Tulokset maakunnittain.

Taulukko 1. Vastaajarytysten ikä

Vastaajan ikä	n	alle 40 v.	40–49 v.	50–59 v.	60–69 v.	70 v. tai yli	iän keskiarvo
		%	%	%	%	%	
Etelä-Karjala	38	8	21	21	50	0	56
Etelä-Pohjanmaa	180	6	16	36	38	4	57
Etelä-Savo	25	4	8	32	44	12	59
Kainuu	20	5	30	15	45	5	56
Kanta-Häme	46	4	7	20	61	9	61
Keski-Pohjanmaa	19	5	5	42	37	11	59
Keski-Suomi	77	6	17	25	35	17	59
Kymenlaakso	40	5	10	35	40	10	58
Lappi	69	6	16	23	46	9	58
Pirkanmaa	171	6	16	26	43	10	58
Pohjanmaa	18	11	17	33	39	0	55
Pohjois-Karjala	49	10	16	22	43	8	57
Pohjois-Pohjanmaa	85	11	16	26	33	14	57
Pohjois-Savo	63	6	10	33	46	5	57
Päijät-Häme	112	4	11	36	39	10	58
Satakunta	73	4	12	32	44	8	59
Uusimaa	287	5	14	30	42	10	58
Varsinais-Suomi	79	5	16	28	37	14	58
<b>Koko Suomi</b>	<b>1451</b>	<b>6</b>	<b>14</b>	<b>29</b>	<b>41</b>	<b>9</b>	<b>58</b>

Taulukko 2. Vastaajien sukupuolijakauma.

Vastaajan sukupuoli	n	Nainen	Mies
		%	%
Etelä-Karjala	38	39	61
Etelä-Pohjanmaa	180	25	75
Etelä-Savo	24	38	63
Kainuu	20	25	75
Kanta-Häme	46	26	74
Keski-Pohjanmaa	19	32	68
Keski-Suomi	77	35	65
Kymenlaakso	40	35	65
Lappi	68	34	66
Pirkanmaa	169	30	70
Pohjanmaa	18	33	67
Pohjois-Karjala	49	35	65
Pohjois-Pohjanmaa	85	36	64
Pohjois-Savo	62	31	69
Päijät-Häme	112	37	63
Satakunta	74	23	77
Uusimaa	286	32	68
Varsinais-Suomi	80	30	70
<b>Koko Suomi</b>	<b>1447</b>	<b>31</b>	<b>69</b>



Taulukko 3. Vastaajan koulutustausta

Vastaajan koulutustausta	n	ei ammatillista koulutusta	ammatillinen tutkinto	korkeakoulu-tutkinto
		%	%	%
Etelä-Karjala	37	8	43	49
Etelä-Pohjanmaa	179	13	43	44
Etelä-Savo	24	8	50	42
Kainuu	20	15	30	55
Kanta-Häme	47	11	38	51
Keski-Pohjanmaa	19	21	5	74
Keski-Suomi	77	10	40	49
Kymenlaakso	41	20	41	39
Lappi	69	12	52	36
Pirkanmaa	169	14	34	51
Pohjanmaa	18	17	28	56
Pohjois-Karjala	49	10	47	43
Pohjois-Pohjanmaa	84	11	42	48
Pohjois-Savo	65	12	45	43
Päijät-Häme	110	16	41	43
Satakunta	74	15	47	38
Uusimaa	288	9	33	58
Varsinais-Suomi	84	15	26	58
<b>Koko Suomi</b>	<b>1 454</b>	<b>12</b>	<b>39</b>	<b>49</b>

Taulukko 4. Vastaajien rooli yrityksessä.

Vastaajan rooli yrityksessä	n	Omistaja-yrittäjä	Muu johdon edustaja	Hallituksen edustaja
		%	%	%
Etelä-Karjala	38	100	0	0
Etelä-Pohjanmaa	179	96	4	1
Etelä-Savo	25	96	0	4
Kainuu	20	95	5	0
Kanta-Häme	47	98	0	2
Keski-Pohjanmaa	19	89	5	5
Keski-Suomi	77	96	1	3
Kymenlaakso	39	90	5	5
Lappi	69	97	3	0
Pirkanmaa	172	94	5	2
Pohjanmaa	18	94	6	0
Pohjois-Karjala	49	98	0	2
Pohjois-Pohjanmaa	85	95	4	1
Pohjois-Savo	65	95	3	2
Päijät-Häme	112	99	1	0
Satakunta	74	99	1	0
Uusimaa	290	94	3	2
Varsinais-Suomi	83	100	0	0
<b>Koko Suomi</b>	<b>1461</b>	<b>96</b>	<b>3</b>	<b>1</b>



Taulukko 5. Yrittäjäksi ryhtymisen tapa (p=0,259)

Yrittäjäksi ryhtymisen tapa	n	Olen perustanut nykyisen yrityksen	Olen ostanut nykyisen yrityksen tai sen liiketoiminnan	Olen jatkanut sukupolvenvaihdoksen kautta nykyistä yritystä
		%	%	
Etelä-Karjala	38	55	18	26
Etelä-Pohjanmaa	178	57	18	25
Etelä-Savo	25	48	12	40
Kainuu	20	35	20	45
Kanta-Häme	46	52	24	24
Keski-Pohjanmaa	19	58	11	32
Keski-Suomi	77	64	17	19
Kymenlaakso	40	60	18	23
Lappi	69	74	14	12
Pirkanmaa	169	62	18	20
Pohjanmaa	18	50	28	22
Pohjois-Karjala	49	57	24	18
Pohjois-Pohjanmaa	86	65	23	12
Pohjois-Savo	64	67	17	16
Päijät-Häme	112	64	18	18
Satakunta	74	64	16	20
Uusimaa	288	64	19	17
Varsinais-Suomi	84	57	23	20
<b>Koko Suomi</b>	<b>1456</b>	<b>61</b>	<b>19</b>	<b>20</b>

Taulukko 6. Portfolio- ja sarjayrittäjäys.

Oletteko yrittäjäuranne aikana olleet jossain vaiheessa tai oletteko parhaillaan yrittäjänä tai enemmistöomistajana useammassa kuin yhdessä yrityksessä?	n	Kyllä	Ei
		%	%
Etelä-Karjala	38	32	68
Etelä-Pohjanmaa	179	45	55
Etelä-Savo	25	56	44
Kainuu	20	35	65
Kanta-Häme	47	28	72
Keski-Pohjanmaa	19	42	58
Keski-Suomi	77	36	64
Kymenlaakso	40	43	58
Lappi	68	37	63
Pirkanmaa	170	38	62
Pohjanmaa	18	44	56
Pohjois-Karjala	48	42	58
Pohjois-Pohjanmaa	85	39	61
Pohjois-Savo	65	49	51
Päijät-Häme	112	40	60
Satakunta	72	50	50
Uusimaa	287	45	55
Varsinais-Suomi	82	46	54
<b>Koko Suomi</b>	<b>1452</b>	<b>42</b>	<b>58</b>



Taulukko 7. Onko yrityksellä omistajastrategia?

Onko yrityksellänne omistajastrategia?	n	Kyllä tai se on juuri tekeillä	Ei
		%	%
Etelä-Karjala	37	16	84
Etelä-Pohjanmaa	179	24	76
Etelä-Savo	25	16	84
Kainuu	20	45	55
Kanta-Häme	46	26	74
Keski-Pohjanmaa	18	33	67
Keski-Suomi	77	34	66
Kymenlaakso	41	24	76
Lappi	68	34	66
Pirkanmaa	171	27	73
Pohjanmaa	18	11	89
Pohjois-Karjala	49	33	67
Pohjois-Pohjanmaa	86	33	67
Pohjois-Savo	65	31	69
Päijät-Häme	111	27	73
Satakunta	74	23	77
Uusimaa	289	39	61
Varsinais-Suomi	83	34	66
<b>Koko Suomi</b>	<b>1457</b>	<b>30</b>	<b>70</b>
		p=0,025	

Taulukko 8. Onko yritys perheyrittys?

Onko yrityksenne perheyrittys?	n	Kyllä	Ei
		%	%
Etelä-Karjala	38	61	39
Etelä-Pohjanmaa	180	59	41
Etelä-Savo	25	60	40
Kainuu	20	65	35
Kanta-Häme	47	60	40
Keski-Pohjanmaa	19	58	42
Keski-Suomi	77	57	43
Kymenlaakso	41	59	41
Lappi	69	62	38
Pirkanmaa	173	58	42
Pohjanmaa	18	78	22
Pohjois-Karjala	49	65	35
Pohjois-Pohjanmaa	85	55	45
Pohjois-Savo	65	60	40
Päijät-Häme	110	60	40
Satakunta	73	62	38
Uusimaa	289	62	38
Varsinais-Suomi	83	57	43
<b>Koko Suomi</b>	<b>1461</b>	<b>60</b>	<b>40</b>



Taulukko 9. Onko yrityksestä vähintään 50 % saman perheen tai suvun omistuksessa

Onko yrityksestä vähintään 50 % saman perheen tai suvun omistuksessa?	n	Kyllä	Ei
		%	%
Etelä-Karjala	23	100	0
Etelä-Pohjanmaa	105	98	2
Etelä-Savo	14	100	0
Kainuu	13	100	0
Kanta-Häme	28	100	0
Keski-Pohjanmaa	11	100	0
Keski-Suomi	44	98	2
Kymenlaakso	24	100	0
Lappi	43	95	5
Pirkanmaa	101	97	3
Pohjanmaa	14	100	0
Pohjois-Karjala	32	94	6
Pohjois-Pohjanmaa	47	100	0
Pohjois-Savo	39	97	3
Päijät-Häme	65	98	2
Satakunta	44	98	2
Uusimaa	179	96	4
Varsinais-Suomi	47	94	6
<b>Koko Suomi</b>	<b>873</b>	<b>97</b>	<b>3</b>

Taulukko 10. Onko yrityksen johdossa perheenjäsen?

Onko yrityksen johdossa perheenjäsen?	n	Kyllä	Ei
		%	%
Etelä-Karjala	23	87	13
Etelä-Pohjanmaa	106	94	6
Etelä-Savo	15	100	0
Kainuu	13	85	15
Kanta-Häme	28	89	11
Keski-Pohjanmaa	11	82	18
Keski-Suomi	44	95	5
Kymenlaakso	24	96	4
Lappi	43	84	16
Pirkanmaa	101	89	11
Pohjanmaa	14	100	0
Pohjois-Karjala	32	91	9
Pohjois-Pohjanmaa	47	91	9
Pohjois-Savo	39	90	10
Päijät-Häme	64	86	14
Satakunta	45	96	4
Uusimaa	178	89	11
Varsinais-Suomi	46	96	4
<b>Koko Suomi</b>	<b>873</b>	<b>91</b>	<b>9</b>



Taulukko 11. Yritysten toimialajakauma.

Yrityksen toimiala	n	Teollisuus	Rakentaminen	Asiantuntijapalvelut	Muut palvelut	Kauppa
		%	%	%	%	%
Etelä-Karjala	37	16	8	8	43	24
Etelä-Pohjanmaa	172	26	13	15	24	23
Etelä-Savo	24	29	13	4	29	25
Kainuu	19	11	26	5	37	21
Kanta-Häme	46	30	17	20	15	17
Keski-Pohjanmaa	17	24	12	12	12	41
Keski-Suomi	71	20	7	18	28	27
Kymenlaakso	39	10	10	26	31	23
Lappi	67	18	7	9	46	19
Pirkanmaa	167	27	7	17	29	19
Pohjanmaa	17	41	0	12	24	24
Pohjois-Karjala	48	27	17	10	27	19
Pohjois-Pohjanmaa	83	23	11	14	33	19
Pohjois-Savo	63	24	14	11	38	13
Päijät-Häme	103	24	9	16	29	22
Satakunta	72	19	18	15	28	19
Uusimaa	287	12	10	30	26	22
Varsinais-Suomi	81	16	15	17	27	25
<b>Koko Suomi</b>	<b>1413</b>	<b>21</b>	<b>11</b>	<b>18</b>	<b>29</b>	<b>21</b>

Taulukko 12. Yritysten työntekijämäärä (p=0,591).

Mikä on yrityksen työntekijämäärä yrittäjä itse mukaan lukien?	n	1 työntekijä	2-4 työntekijää	5-10 työntekijää	11-20 työntekijää	yli 20 työntekijää
		%	%	%	%	%
Etelä-Karjala	38	18	42	13	11	16
Etelä-Pohjanmaa	180	23	31	19	13	14
Etelä-Savo	25	32	28	16	8	16
Kainuu	20	5	35	20	15	25
Kanta-Häme	47	15	36	23	19	6
Keski-Pohjanmaa	19	21	26	26	21	5
Keski-Suomi	77	16	34	30	8	13
Kymenlaakso	41	22	46	17	7	7
Lappi	69	14	42	16	17	10
Pirkanmaa	173	26	31	16	14	13
Pohjanmaa	18	11	28	28	17	17
Pohjois-Karjala	49	10	41	33	10	6
Pohjois-Pohjanmaa	85	20	34	21	8	16
Pohjois-Savo	65	18	35	18	14	14
Päijät-Häme	112	21	34	23	11	12
Satakunta	74	18	34	22	9	18
Uusimaa	289	21	35	18	8	18
Varsinais-Suomi	84	17	33	21	14	14
<b>Koko Suomi</b>	<b>1465</b>	<b>20</b>	<b>34</b>	<b>20</b>	<b>12</b>	<b>14</b>



Taulukko 13. Onko edellisen 12 kk:n aikana tehty omistajanvaihdoksia tai omistusjärjestelyjä?

Onko yrityksessä edellisen 12 kk:n aikana toteutettu omistajanvaihdoksia tai omistusjärjestelyjä?	n	Yrityksen pääomistaja on vaihtunut	Yrityksen vähemmistöomistaja(t) on vaihtunut	Yrityksemme on ostanut uutta liiketoimintaa tai toisen yrityksen	Yrityksestämme on myyty osa pois	Emme ole toteuttaneet viimeisen vuoden aikana omistusjärjestelyjä
Etelä-Karjala	38	3	0	3	3	92
Etelä-Pohjanmaa	178	4	4	4	0	89
Etelä-Savo	25	0	8	12	0	80
Kainuu	20	0	5	5	5	90
Kanta-Häme	46	4	7	7	2	83
Keski-Pohjanmaa	19	0	21	0	0	79
Keski-Suomi	77	8	4	4	3	83
Kymenlaakso	40	5	5	0	0	90
Lappi	68	1	3	0	1	96
Pirkanmaa	173	2	3	4	1	92
Pohjanmaa	18	0	6	0	6	94
Pohjois-Karjala	49	4	16	2	0	84
Pohjois-Pohjanmaa	84	4	6	2	2	89
Pohjois-Savo	64	6	6	5	0	84
Päijät-Häme	109	6	6	3	6	82
Satakunta	73	7	10	5	4	78
Uusimaa	288	4	8	4	2	84
Varsinais-Suomi	82	2	1	1	0	95
<b>Koko Suomi</b>	<b>1451</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>87</b>

Taulukko 14. Yrityksestä luopumisen ajankohta.

Ajankohta, kun 60 v. tai vanhempi yrittäjä ajattelee luopuvansa päävastuusta yrityksessä	n	v. 2024-2027	v. 2028-2031	v. 2032-2035	myöhemmin
		%	%	%	
Etelä-Karjala	19	84	16	0	0
Etelä-Pohjanmaa	73	74	21	3	3
Etelä-Savo	12	83	17	0	0
Kainuu	10	70	20	10	0
Kanta-Häme	30	70	30	0	0
Keski-Suomi	28	71	21	4	4
Kymenlaakso	20	65	25	10	0
Lappi	37	73	24	0	3
Pirkanmaa	84	68	25	6	1
Pohjois-Karjala	22	59	32	5	5
Pohjois-Pohjanmaa	35	71	23	0	6
Pohjois-Savo	29	72	21	3	3
Päijät-Häme	50	72	24	4	0
Satakunta	33	67	30	3	0
Uusimaa	130	64	25	7	5
Varsinais-Suomi	34	62	29	9	0
<b>Koko Suomi</b>	<b>662</b>	<b>69</b>	<b>24</b>	<b>4</b>	<b>2</b>

Maakuntien, joiden osalta vastaajia alle 10, tulokset ovat mukana Koko Suomen tuloksessa.



Taulukko 15. 60 v. tai vanhempien yrittäjien omat toiveet lasten ja yrityksen jatkamisen suhteen.

60-vuotiaiden tai vanhempien yrittäjien omat toiveet lasten ja yrityksen jatkamisen suhteen		En halua lasten jatkavan yritystoimintaani	Lapset saavat vapaasti itse päättää, haluavatko jatkaa yritystoimintaani vai ei	Haluaisin lasten jatkavan yritystoimintaani	Minulla ei ole lapsia
	n	%	%	%	%
Etelä-Karjala	19	37	58	0	5
Etelä-Pohjanmaa	74	34	47	9	9
Etelä-Savo	12	42	33	17	8
Kainuu	10	20	60	20	0
Kanta-Häme	30	33	47	7	13
Keski-Suomi	28	21	54	18	7
Kymenlaakso	20	30	40	15	15
Lappi	36	31	36	14	19
Pirkanmaa	83	36	41	14	8
Pohjois-Karjala	23	17	39	43	0
Pohjois-Pohjanmaa	35	11	63	23	3
Pohjois-Savo	28	29	46	14	11
Päijät-Häme	51	33	41	16	10
Satakunta	33	18	58	18	6
Uusimaa	128	25	52	16	7
Varsinais-Suomi	34	26	53	15	6
<b>Koko Suomi</b>	<b>660</b>	<b>28</b>	<b>48</b>	<b>16</b>	<b>8</b>

Maakuntien, joiden osalta vastaajia alle 10, tulokset ovat mukana Koko Suomen tuloksessa.

Taulukko 16. Yrityksen tulevaisuus, kun 60-vuotias tai vanhempi yrittäjä luopuu päävastuusta yrityksessä.

Yrityksen tulevaisuus, kun 60-vuotias tai vanhempi yrittäjä luopuu päävastuusta yrityksessä		Sukupolvenvaihdos perheen sisällä	Muut omistajat jatkavat toimintaa	Yritys myydyään ulkopuoliselle	Yrityksen toiminta loppuu
	n	%	%	%	%
Etelä-Karjala	19	21	0	32	47
Etelä-Pohjanmaa	73	18	11	45	26
Etelä-Savo	11	18	0	55	27
Kainuu	10	10	10	70	10
Kanta-Häme	30	17	7	53	23
Keski-Suomi	28	32	7	57	4
Kymenlaakso	19	16	11	42	32
Lappi	36	17	11	50	22
Pirkanmaa	81	23	2	54	20
Pohjois-Karjala	23	35	9	26	30
Pohjois-Pohjanmaa	34	26	12	32	29
Pohjois-Savo	29	24	0	66	10
Päijät-Häme	48	17	10	69	4
Satakunta	33	33	0	55	12
Uusimaa	127	24	6	46	24
Varsinais-Suomi	33	27	12	42	18
<b>Koko Suomi</b>	<b>650</b>	<b>23</b>	<b>7</b>	<b>50</b>	<b>20</b>

Maakuntien, joiden osalta vastaajia alle 10, tulokset ovat mukana Koko Suomen tuloksessa.



Taulukko 17. 60-vuotiaat tai vanhemmat: Onko yrityksessä sukupolvenvaihdossuunnitelma?

Mitä keinoja on käytetty yrityksen ostajan etsimiseen?		Sukupolvenvaihdos- prosessi on jo menällään	Sukupolvenvaihdos- suunnitelma on dokumentoitu	Sukupolvenvaihdos- suunnitelma on mielessäni	Sukupolvenvaihdos- suunnitelmaa ei ole
	n	%	%	%	%
Etelä-Pohjanmaa	13	15	0	77	8
Pirkanmaa	16	31	19	25	25
Satakunta	11	45	0	27	27
Uusimaa	30	43	7	27	23
<b>Koko Suomi</b>	<b>143</b>	<b>38</b>	<b>9</b>	<b>36</b>	<b>17</b>

Maakuntien, joiden osalta vastaajia alle 10, tulokset ovat mukana Koko Suomen tuloksessa.

Taulukko 18. 60-vuotiaat tai vanhemmat: Onko yrityksessä omistajanvaihdossuunnitelma.

60-vuotiaat tai vanhemmat: Onko yrityksessä omistajanvaihdossuunnitelma?		Yrityksen omistajanvaihdossuunnitelma on dokumentoitu	Yrityksen omistajanvaihdossuunnitelma on mielessäni	Yrityksellä ei ole omistajanvaihdossuunnitelmaa
	n	%	%	%
Etelä-Pohjanmaa	39	10	36	54
Kanta-Häme	16	19	56	25
Keski-Suomi	18	6	44	50
Lappi	22	14	36	50
Pirkanmaa	45	4	49	47
Pohjois-Pohjanmaa	15	13	53	33
Pohjois-Savo	19	5	53	42
Päijät-Häme	37	11	43	46
Satakunta	18	0	61	39
Uusimaa	64	6	45	48
Varsinais-Suomi	17	6	41	53
<b>Koko Suomi</b>	<b>355</b>	<b>10</b>	<b>46</b>	<b>45</b>

Maakuntien, joiden osalta vastaajia alle 10, tulokset ovat mukana Koko Suomen tuloksessa.



Taulukko 19. 60-vuotiaat tai vanhemmat: Asiantuntija-avun tarve omistajanvaihdosasioissa keskiarvoin esitettynä.

60-vuotiaat tai vanhemmat: Missä määrin arvioi yrityksen tarvitsevan ulkopuolista asiantuntija-apua omistajanvaihdosasioissa tällä hetkellä tai lähitulevaisuudessa?  Asteikko 1-5, jossa 1=ei lainkaan, 5=merkittävässä määrin	ka.	n
Etelä-Karjala	3,9	10
Etelä-Pohjanmaa	4,1	44
Kanta-Häme	3,9	20
Keski-Suomi	3,7	25
Kymenlaakso	4,0	10
Lappi	4,2	24
Pirkanmaa	3,6	59
Pohjois-Karjala	4,4	14
Pohjois-Pohjanmaa	4,2	19
Pohjois-Savo	3,8	25
Päijät-Häme	3,7	40
Satakunta	4,0	29
Uusimaa	3,6	86
Varsinais-Suomi	4,0	22
<b>Koko Suomi</b>	<b>3,9</b>	<b>454</b>

Maakuntien, joiden osalta vastaajia alle 10, tulokset ovat mukana Koko Suomen tuloksessa.

Taulukko 20. 60-vuotiaat tai vanhemmat: Keskustelu yrityksen arvosta asiantuntijan kanssa.

60-vuotiaat tai vanhemmat: Oletteko käynyt yrityksen arvosta keskustelua tilitoimiston tai muun asiantuntijan kanssa?	n	Ei koskaan		Asia on ollut esillä joskus	Käyty säännöllistä keskustelua
		%	%	%	%
Etelä-Karjala	10	10		70	20
Etelä-Pohjanmaa	44	20		64	16
Kanta-Häme	20	5		65	30
Keski-Suomi	25	24		48	28
Kymenlaakso	10	20		50	30
Lappi	24	25		29	46
Pirkanmaa	58	34		45	21
Pohjois-Karjala	14	14		50	36
Pohjois-Pohjanmaa	19	32		37	32
Pohjois-Savo	25	20		64	16
Päijät-Häme	40	35		45	20
Satakunta	29	14		55	31
Uusimaa	87	14		56	30
Varsinais-Suomi	22	27		55	18
<b>Koko Suomi</b>	<b>454</b>	<b>21</b>		<b>52</b>	<b>26</b>

Maakuntien, joiden osalta vastaajia alle 10, tulokset ovat mukana Koko Suomen tuloksessa.



Taulukko 21. Kiinnostus ostaa yritys tai liiketoimintaa.

Oletteko kiinnostunut ostamaan yrityksen tai liiketoimintaa?	n	1 en ole lainkaan kiinnostunut	2	3	4	5 erittäin kiinnostunut
		%	%	%	%	%
Etelä-Karjala	15	80	0	7	7	7
Etelä-Pohjanmaa	92	47	8	14	21	11
Kainuu	10	30	20	20	10	20
Kanta-Häme	15	67	13	13	7	0
Keski-Pohjanmaa	8	63	0	13	25	0
Keski-Suomi	48	52	17	17	4	10
Kymenlaakso	17	53	24	6	12	6
Lappi	29	55	7	17	10	10
Pirkanmaa	79	48	19	15	13	5
Pohjois-Karjala	25	36	20	12	24	8
Pohjois-Pohjanmaa	47	43	19	15	13	11
Pohjois-Savo	25	40	8	32	8	12
Päijät-Häme	54	44	17	24	9	6
Satakunta	41	34	10	17	17	22
Uusimaa	138	48	11	15	11	15
Varsinais-Suomi	42	50	14	7	19	10
<b>Koko Suomi</b>	<b>703</b>	<b>47</b>	<b>13</b>	<b>16</b>	<b>13</b>	<b>10</b>

Maakuntien, joiden osalta vastaajia alle 10, tulokset ovat mukana Koko Suomen tuloksessa.

Taulukko 22. Kiinnostus myydä oma yritys tai sen liiketoimintaa.

Oletteko kiinnostunut myymään oman yrityksenne tai sen liiketoimintaa?	n	1 en ole lainkaan kiinnostunut	2	3	4	5 erittäin kiinnostunut
		%	%	%	%	%
Etelä-Karjala	15	13	7	20	20	40
Etelä-Pohjanmaa	91	18	12	14	26	30
Kainuu	10	0	20	0	50	30
Kanta-Häme	15	7	0	0	27	67
Keski-Suomi	48	15	8	19	21	38
Kymenlaakso	17	29	12	12	18	29
Lappi	29	10	10	14	21	45
Pirkanmaa	79	18	14	16	24	28
Pohjois-Karjala	25	8	12	16	16	48
Pohjois-Pohjanmaa	48	15	10	15	29	31
Pohjois-Savo	26	19	8	19	35	19
Päijät-Häme	54	11	7	24	19	39
Satakunta	41	17	12	12	24	34
Uusimaa	141	19	12	13	20	36
Varsinais-Suomi	42	17	12	17	24	31
<b>Koko Suomi</b>	<b>707</b>	<b>16</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>23</b>	<b>35</b>

Maakuntien, joiden osalta vastaajia alle 10, tulokset ovat mukana Koko Suomen tuloksessa.



Taulukko 23. Aikaisempi kokemus yrityksen tai liiketoiminnan ostamisesta.

Onko teillä aikaisempaa kokemusta yrityksen tai liiketoiminnan ostamisesta?	n	Kyllä	Ei
		%	%
Etelä-Karjala	38	42	58
Etelä-Pohjanmaa	178	36	64
Etelä-Savo	24	33	67
Kainuu	20	40	60
Kanta-Häme	47	19	81
Keski-Pohjanmaa	19	26	74
Keski-Suomi	76	39	61
Kymenlaakso	40	35	65
Lappi	68	25	75
Pirkanmaa	170	39	61
Pohjanmaa	18	61	39
Pohjois-Karjala	49	45	55
Pohjois-Pohjanmaa	86	31	69
Pohjois-Savo	64	39	61
Päijät-Häme	110	42	58
Satakunta	74	45	55
Uusimaa	289	36	64
Varsinais-Suomi	83	40	60
<b>Koko Suomi</b>	<b>1453</b>	<b>37</b>	<b>63</b>

Taulukko 24. Viimeisimmän toteutetun yritystoston onnistuminen.

Kuinka onnistuneena pidätte viimeisintä toteuttamaanne yritystosta?	n	1 erittäin epäonnistunut	2 epäonnistunut	3 en osaa sanoa	4 onnistunut	5 erittäin onnistunut	ka
		%	%	%	%	%	
Etelä-Karjala	16	0	0	6	81	13	4,1
Etelä-Pohjanmaa	64	0	2	9	70	19	4,1
Keski-Suomi	30	3	7	7	60	23	3,9
Kymenlaakso	14	0	7	14	43	36	4,1
Lappi	17	6	0	12	65	18	3,9
Pirkanmaa	65	5	11	3	48	34	4,0
Pohjanmaa	11	9	9	18	45	18	3,5
Pohjois-Karjala	22	0	9	9	50	32	4,0
Pohjois-Pohjanmaa	27	4	7	7	67	15	3,8
Pohjois-Savo	25	0	8	12	56	24	4,0
Päijät-Häme	46	9	13	15	46	17	3,5
Satakunta	33	3	12	9	42	33	3,9
Uusimaa	104	4	10	11	55	21	3,8
Varsinais-Suomi	33	0	21	6	58	15	3,7
<b>Koko Suomi</b>	<b>537</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>55</b>	<b>23</b>	<b>3,9</b>

Maakuntien, joiden osalta vastaajia alle 10, tulokset ovat mukana Koko Suomen tuloksessa.



Taulukko 25. Eri motiivien tärkeys viimeisimmässä yritysostossa keskiarvoin esitettynä.

Missä määrin seuraavat motiivit olivat tärkeitä viimeisimmässä toteuttamassanne yritysostossa?  Asteikko 1-5 , jossa 1 = ei lainkaan tärkeä 5 = erittäin tärkeä		Kannattavuuden parantaminen	Uusien markkinoiden haltuunotto	Markkinaosuuden kasvattaminen	Yritysostolla saavutettavat mittakaavaedut	Kulujen vähentäminen	Kilpailutilanteen hallinta	Tuote- tai palvelusenergiat	Osaamisen hankinta
		ka.	ka.	ka.	ka.	ka.	ka.	ka.	ka.
Etelä-Karjala	n=15	3,5	3,2	3,6	2,6	3,1	2,7	1,9	2,5
Etelä-Pohjanmaa	n=62	3,8	3,8	3,7	3,1	3,0	2,5	2,8	2,9
Keski-Suomi	n≈27	3,9	3,8	3,5	3,1	3,0	2,6	2,8	3,1
Kymenlaakso	n≈13	3,6	3,9	4,0	3,5	2,9	3,0	3,1	3,2
Lappi	n=16	4,1	3,9	3,9	3,6	3,6	3,0	3,2	2,8
Pirkanmaa	n≈64	3,9	3,9	3,7	3,1	2,9	2,1	2,5	2,9
Pohjanmaa	n≈11	3,3	3,3	3,1	2,5	2,9	1,9	2,8	2,3
Pohjois-Karjala	n≈21	4,2	4,0	4,2	3,6	3,3	2,7	3,1	3,3
Pohjois-Pohjanmaa	n≈24	3,7	3,5	3,2	2,9	2,8	2,1	2,4	2,4
Pohjois-Savo	n=24	3,6	3,5	3,8	2,9	2,9	2,5	2,9	2,8
Päijät-Häme	n≈42	3,7	3,9	3,8	2,9	2,8	2,3	2,7	2,7
Satakunta	n≈30	3,8	4,0	4,0	3,1	3,6	2,4	2,9	3,1
Uusimaa	n≈98	3,5	3,6	3,5	3,1	2,7	2,7	2,9	2,9
Varsinais-Suomi	n≈32	3,9	3,8	3,8	3,0	2,9	2,7	2,6	3,1
<b>Koko Suomi</b>	<b>n≈507</b>	<b>3,8</b>	<b>3,7</b>	<b>3,7</b>	<b>3,1</b>	<b>2,9</b>	<b>2,5</b>	<b>2,8</b>	<b>2,9</b>

Maakuntien, joiden osalta vastaajia alle 10, tulokset ovat mukana Koko Suomen tuloksessa.

Taulukko 26. Väittämät koskien viimeisintä yritystoa, keskiarvot.

Ajatellen viimeisintä toteuttamaanne yritystoa, missä määrin seuraavat väittämät kuvaavat tilannetta?  Asteikko 1–5, jossa 1 = täysin eri mieltä 5 = täysin samaa mieltä.		Yrityskauppaan oli tarjolla vaihtoehtoisia rahoitusratkaisuja	Finnveran osuus rahoituksen järjestymisessä oli merkittävä	Pankin osuus rahoituksen järjestymisessä oli merkittävä
		ka.	ka.	ka.
Etelä-Karjala	n=16	2,3	2,1	2,9
Etelä-Pohjanmaa	n≈63	2,4	2,0	3,3
Keski-Suomi	n≈27	2,6	2,6	3,1
Kymenlaakso	n=14	3,1	3,0	3,3
Lappi	n=17	2,8	2,4	3,6
Pirkanmaa	n≈65	2,5	2,1	3,1
Pohjanmaa	n=11	2,9	2,3	3,2
Pohjois-Karjala	n≈21	3,2	3,1	3,9
Pohjois-Pohjanmaa	n≈25	2,3	2,1	2,9
Pohjois-Savo	n≈25	2,4	2,4	2,6
Päijät-Häme	n≈45	2,3	2,3	3,3
Satakunta	n≈31	2,6	2,2	2,9
Uusimaa	n≈100	2,7	2,2	2,7
Varsinais-Suomi	n≈30	2,8	2,4	3,2
<b>Koko Suomi</b>	<b>n≈520</b>	<b>2,6</b>	<b>2,3</b>	<b>3,1</b>

Maakuntien, joiden osalta vastaajia alle 10, tulokset ovat mukana Koko Suomen tuloksessa.



Taulukko 27. Aikaisempi kokemus yrityksen tai liiketoiminnan myymisestä.

Onko teillä aikaisempaa kokemusta yrityksen tai liiketoiminnan myymisestä?	n	Kyllä	Ei
		%	%
Etelä-Karjala	38	8	92
Etelä-Pohjanmaa	179	20	80
Etelä-Savo	25	20	80
Kainuu	20	20	80
Kanta-Häme	45	20	80
Keski-Pohjanmaa	19	21	79
Keski-Suomi	77	22	78
Kymenlaakso	40	30	70
Lappi	69	19	81
Pirkanmaa	172	19	81
Pohjanmaa	18	33	67
Pohjois-Karjala	49	24	76
Pohjois-Pohjanmaa	86	19	81
Pohjois-Savo	64	23	77
Päijät-Häme	112	27	73
Satakunta	73	26	74
Uusimaa	288	27	73
Varsinais-Suomi	84	20	80
<b>Koko Suomi</b>	<b>1458</b>	<b>22</b>	<b>78</b>

Taulukko 28. Viimeisimmän toteutetun yrityksen myynnin onnistuminen.

Kuinka onnistuneena pidätte viimeisintä toteuttamaanne yrityksen myyntiä?	n	1 erittäin epäonnistunut	2 epäonnistunut	3 en osaa sanoa	4 onnistunut	5 erittäin onnistunut	ka.
		%	%	%	%	%	
Etelä-Pohjanmaa	34	3	9	6	62	21	3,9
Keski-Suomi	17	0	12	12	65	12	3,8
Kymenlaakso	12	0	8	17	42	33	4,0
Lappi	13	8	8	8	54	23	3,8
Pirkanmaa	32	3	0	6	59	31	4,2
Pohjois-Karjala	12	0	8	0	83	8	3,9
Pohjois-Pohjanmaa	16	25	6	13	25	31	3,3
Pohjois-Savo	15	13	13	7	47	20	3,5
Päijät-Häme	29	0	3	17	66	14	3,9
Satakunta	19	5	11	11	58	16	3,7
Uusimaa	76	9	5	13	50	22	3,7
Varsinais-Suomi	17	18	6	6	65	6	3,4
Satakunta	16	0	6	19	56	19	3,9
Uusimaa	59	7	5	12	51	25	3,8
Varsinais-Suomi	21	14	5	0	52	29	3,8
<b>Koko Suomi</b>	<b>323</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>55</b>	<b>20</b>	<b>3,8</b>

Maakuntien, joiden osalta vastaajia alle 10, tulokset ovat mukana Koko Suomen tuloksessa.



Taulukko 29. Väittämät koskien viimeisintä yrityksen myyntiä, keskiarvot.

Ajatellen viimeisintä toteuttamaanne yrityksen myyntiä, missä määrin seuraavat väittämät kuvaavat tilannetta?  Asteikko 1–5, jossa 1 = täysin eri mieltä 5 = täysin samaa mieltä.		Yrityskauppaan oli tarjolla vaihtoehtoisia rahoitusratkaisuja	Finnveran osuus rahoituksen järjestymisessä oli merkittävä	Pankin osuus rahoituksen järjestymisessä oli merkittävä
		ka.	ka.	ka.
Etelä-Pohjanmaa	n≈33	2,3	1,7	2,9
Keski-Suomi	n≈16	2,5	1,9	2,5
Kymenlaakso	n=11	3,7	2,0	3,5
Lappi	n≈12	2,3	1,3	2,5
Pirkanmaa	n≈29	2,2	1,3	2,3
Pohjois-Karjala	n=10	3,5	1,3	3,0
Pohjois-Pohjanmaa	n=16	2,7	1,4	2,1
Pohjois-Savo	n≈15	1,9	1,4	2,3
Päijät-Häme	n≈27	2,4	1,2	2,4
Satakunta	n≈18	2,4	1,9	2,9
Uusimaa	n≈73	2,7	1,5	1,8
Varsinais-Suomi	n≈14	2,6	1,7	2,7
<b>Koko Suomi</b>	<b>n≈304</b>	<b>2,5</b>	<b>1,5</b>	<b>2,4</b>
		p=0,038	p=0,374	p=0,015

Maakuntien, joiden osalta vastaajia alle 10, tulokset ovat mukana Koko Suomen tuloksessa.

Taulukko 30. Yrityksen toiminnan jatkaminen yrittäjän odottamattoman ja äkillisen roolista luopumisen takia keskiarvoin esitettynä.

Jos joutuisitte kokonaan luopumaan roolistanne yrityksen omistajana/ johtajana odottamatta ja äkillisesti juuri nyt, vaikkapa onnettomuuden tai vakavan sairauden takia, kuinka hyvin arvioitte yrityksenne toiminnan jatkuvan?  Asteikko 1-5, jossa 1=toiminnan jatkamisessa ei olisi lainkaan ongelmia, 5=toiminnan jatkamisessa olisi merkittäviä ongelmia	ka.	n
Etelä-Karjala	3,5	38
Etelä-Pohjanmaa	3,6	178
Etelä-Savo	3,4	25
Kainuu	3,1	20
Kanta-Häme	3,9	45
Keski-Pohjanmaa	3,8	19
Keski-Suomi	3,5	76
Kymenlaakso	3,9	39
Lappi	3,4	69
Pirkanmaa	3,3	171
Pohjanmaa	2,8	18
Pohjois-Karjala	3,3	49
Pohjois-Pohjanmaa	3,5	86
Pohjois-Savo	3,4	64
Päijät-Häme	3,5	111
Satakunta	3,5	74
Uusimaa	3,4	288
Varsinais-Suomi	3,3	84
<b>Koko Suomi</b>	<b>3,5</b>	<b>1454</b>



Taulukko 31. Yrityksen myyntikunto keskiarvoin esitettynä.

Jos lähtisitte myymään nyt yritystänne, kuinka hyvässä myyntikunnossa arvioisitte sen olevan?  Asteikko 1-5, jossa 1 = erittäin huonossa kunnossa 5 = erittäin hyvässä kunnossa	ka.	n
Etelä-Karjala	3,2	38
Etelä-Pohjanmaa	3,6	180
Etelä-Savo	3,6	25
Kainuu	3,8	20
Kanta-Häme	3,4	46
Keski-Pohjanmaa	3,8	19
Keski-Suomi	3,7	77
Kymenlaakso	3,5	39
Lappi	3,7	69
Pirkanmaa	3,4	172
Pohjanmaa	3,3	18
Pohjois-Karjala	3,7	49
Pohjois-Pohjanmaa	3,4	86
Pohjois-Savo	3,6	64
Päijät-Häme	3,3	111
Satakunta	3,7	74
Uusimaa	3,6	286
Varsinais-Suomi	3,7	84
<b>Koko Suomi</b>	<b>3,6</b>	<b>1457</b>

Taulukko 32. Yrityksen kehittämisen painopisteet tällä hetkellä;  
yli 55-vuotiaat vastaajat.

Millä tavalla yrityksenne on kehittynyt suhteessa kilpailijoihin seuraavilla osa-alueilla viimeisen kolmen vuoden aikana?  Asteikko 1-5, jossa 1=heikosti 5=erinomaisesti		Markkinaisuus	Kannattavuus	Kasvu	Innovatiivisuus	Kustannustehokkuus	Myyntimäärä
		ka.	ka.	ka.	ka.	ka.	ka.
Etelä-Karjala	n=37	3,1	3,2	2,8	3,2	3,4	3,0
Etelä-Pohjanmaa	n≈176	3,4	3,4	3,0	3,1	3,4	3,4
Etelä-Savo	n=24	3,3	3,5	2,8	3,1	3,4	3,1
Kainuu	n≈20	3,6	3,7	3,2	3,3	3,5	3,5
Kanta-Häme	n≈47	2,9	3,3	2,6	2,8	3,2	2,9
Keski-Pohjanmaa	n=19	3,7	3,3	3,2	3,7	3,4	2,9
Keski-Suomi	n≈75	3,5	3,5	3,1	3,3	3,5	3,3
Kymenlaakso	n≈40	3,3	3,4	2,9	3,4	3,4	3,1
Lappi	n≈65	3,4	3,6	3,1	3,3	3,4	3,4
Pirkanmaa	n≈167	3,3	3,2	3,0	3,2	3,3	3,2
Pohjanmaa	n=18	3,1	3,2	2,8	3,2	3,2	3,0
Pohjois-Karjala	n≈49	3,2	3,6	3,0	3,2	3,6	3,2
Pohjois-Pohjanmaa	n≈84	3,2	3,4	3,0	3,4	3,5	3,1
Pohjois-Savo	n≈64	3,4	3,4	3,0	3,4	3,4	3,3
Päijät-Häme	n≈106	3,2	3,2	3,0	3,1	3,2	3,1
Satakunta	n≈73	3,1	3,3	3,0	3,2	3,4	3,3
Uusimaa	n≈283	3,3	3,4	3,0	3,4	3,4	3,2
Varsinais-Suomi	n≈84	3,2	3,3	3,1	3,3	3,4	3,2
<b>Koko Suomi</b>	<b>n≈1 429</b>	<b>3,3</b>	<b>3,4</b>	<b>3,0</b>	<b>3,2</b>	<b>3,4</b>	<b>3,2</b>
		p=0,054	p=0,341	p=0,502	p=0,034	p=0,655	p=0,083



Taulukko 33. Yrityksen tulevat kasvatavoitteet.

Miten kuvaisitte osuvimmin yrityksenne tulevia kasvutavoitteita?	n	Yritys on voimakkaasti kasvuhakuinen (liikevaihdon kasvatavoite väh. 30 % vuodessa)	Yritys tavoittelee kohtalaista kasvua (liikevaihdon kasvatavoite väh. 10 % vuodessa)	Tavoitteena on säilyttää nykyinen markkina-asema (liikevaihdon vuosittainen kasvu joitakin prosentteja)	Yrityksellä ei ole kasvutavoitteita
		%	%	%	%
Etelä-Karjala	38	3	26	47	24
Etelä-Pohjanmaa	180	6	37	42	16
Etelä-Savo	25	0	36	36	28
Kainuu	20	5	40	50	5
Kanta-Häme	46	4	15	61	20
Keski-Pohjanmaa	19	16	16	63	5
Keski-Suomi	77	8	34	47	12
Kymenlaakso	40	8	40	35	18
Lappi	69	7	48	33	12
Pirkanmaa	171	5	46	35	15
Pohjanmaa	18	0	39	39	22
Pohjois-Karjala	49	6	33	49	12
Pohjois-Pohjanmaa	86	9	38	38	14
Pohjois-Savo	64	8	36	45	11
Päijät-Häme	112	4	36	49	11
Satakunta	74	5	34	42	19
Uusimaa	288	11	39	38	12
Varsinais-Suomi	84	10	42	39	10
<b>Koko Suomi</b>	<b>1460</b>	<b>7</b>	<b>38</b>	<b>41</b>	<b>14</b>
				p=0,069	

Taulukko 34. Yrityksen toteutunut kasvu.

Miten kuvaisitte osuvimmin yrityksenne toteutunutta kasvua viimeisen kolmen vuoden aikana?	n	Yritys on kasvanut voimakkaasti (liikevaihdon kasvu väh. 30% vuodessa)	Yritys on kasvanut kohtalaisesti (liikevaihdon kasvu väh. 10% vuodessa)	Olemme säilyttäneet markkina-asemamme (liikevaihdon vuosittainen kasvu joitain prosentteja)	Yritys ei ole kasvanut
		%	%	%	%
Etelä-Karjala	38	8	21	42	29
Etelä-Pohjanmaa	180	11	29	34	26
Etelä-Savo	25	8	40	24	28
Kainuu	20	5	30	40	25
Kanta-Häme	47	6	9	53	32
Keski-Pohjanmaa	19	21	11	53	16
Keski-Suomi	77	13	27	40	19
Kymenlaakso	40	13	28	35	25
Lappi	69	19	25	35	22
Pirkanmaa	170	8	30	31	31
Pohjanmaa	18	6	33	44	17
Pohjois-Karjala	49	8	31	45	16
Pohjois-Pohjanmaa	85	11	38	27	25
Pohjois-Savo	64	11	36	33	20
Päijät-Häme	112	13	29	36	22
Satakunta	73	8	26	41	25
Uusimaa	285	11	29	36	24
Varsinais-Suomi	84	19	24	42	15
<b>Koko Suomi</b>	<b>1455</b>	<b>11</b>	<b>28</b>	<b>36</b>	<b>24</b>



Taulukko 35. Yrityksen strategiset tavoitteet keskiarvoin esitettynä.

Miten kuvaisitte osuvimmin yrityksenne tulevia kasvutavoitteita?  Asteikko 1-5 , jossa 1 = ei kuvaa lainkaan 5 = kuvaa erittäin hyvin.	n	Tiedämme, miten meidän pitää toimia saavuttaaksemme liiketoiminnalliset tavoitteemme	Meillä on selkeä strategia liiketoiminnallisten tavoitteidemme saavuttamiseksi	Meillä on selkeä liiketoiminta-suunnitelma
		ka.	ka.	ka.
Etelä-Karjala	n=38	3,4	3,0	3,1
Etelä-Pohjanmaa	n≈177	3,7	3,3	3,4
Etelä-Savo	n=25	3,7	3,2	3,2
Kainuu	n=20	3,8	3,4	3,5
Kanta-Häme	n≈46	3,8	3,3	3,2
Keski-Pohjanmaa	n=19	4,1	3,5	3,6
Keski-Suomi	n=76	3,8	3,4	3,6
Kymenlaakso	n≈39	3,8	3,4	3,3
Lappi	n≈67	3,9	3,4	3,6
Pirkanmaa	n≈169	3,8	3,3	3,4
Pohjanmaa	n=18	3,6	3,1	3,4
Pohjois-Karjala	n≈48	3,8	3,4	3,5
Pohjois-Pohjanmaa	n≈84	3,6	3,3	3,3
Pohjois-Savo	n≈64	3,5	3,1	3,3
Päijät-Häme	n≈110	3,6	3,3	3,3
Satakunta	n=72	3,7	3,2	3,3
Uusimaa	n≈281	3,9	3,6	3,6
Varsinais-Suomi	n≈83	3,8	3,3	3,3
<b>Koko Suomi</b>	<b>n≈1436</b>	<b>3,7</b>	<b>3,4</b>	<b>3,4</b>

Taulukko 36. Yrityksen hallitustyöskentely keskiarvoin esitettynä.

Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat yrityksenne hallitustyöskentelyä?  Asteikko 1-5 , jossa 1 = ei kuvaa lainkaan 5 = kuvaa erittäin hyvin.	n	Hallitustyöskentely on aktiivista yrityksessämme	Hallitustyöskentely tuottaa yrityksellemme merkittävää lisäarvoa	Hallitustyöskentely on suunnitelmallista yrityksessämme
		ka.	ka.	ka.
Etelä-Karjala	n=34	2,4	2,3	2,4
Etelä-Pohjanmaa	n≈167	2,7	2,6	2,6
Etelä-Savo	n=24	2,5	2,4	2,5
Kainuu	n=20	3,1	2,8	2,7
Kanta-Häme	n≈44	2,6	2,2	2,3
Keski-Pohjanmaa	n≈17	2,8	2,4	2,5
Keski-Suomi	n≈74	2,6	2,4	2,4
Kymenlaakso	n=39	2,6	2,5	2,4
Lappi	n≈62	2,8	2,5	2,6
Pirkanmaa	n=165	2,6	2,4	2,4
Pohjanmaa	n=17	2,2	2,0	2,2
Pohjois-Karjala	n≈45	2,8	2,8	2,7
Pohjois-Pohjanmaa	n≈83	2,4	2,3	2,3
Pohjois-Savo	n=62	2,5	2,2	2,3
Päijät-Häme	n≈106	2,3	2,2	2,2
Satakunta	n≈67	2,8	2,5	2,5
Uusimaa	n≈285	2,7	2,5	2,7
Varsinais-Suomi	n≈78	2,7	2,5	2,4
<b>Koko Suomi</b>	<b>n≈1389</b>	<b>2,6</b>	<b>2,4</b>	<b>2,5</b>



Taulukko 37. Hallituksen jäsenyys.

Onko hallituksessanne perheen ulkopuolisia jäseniä?	n	Kyllä	Ei
		%	%
Etelä-Karjala	35	23	77
Etelä-Pohjanmaa	176	19	81
Etelä-Savo	25	28	72
Kainuu	20	30	70
Kanta-Häme	46	20	80
Keski-Pohjanmaa	17	24	76
Keski-Suomi	76	25	75
Kymenlaakso	39	28	72
Lappi	66	18	82
Pirkanmaa	166	28	72
Pohjanmaa	18	33	67
Pohjois-Karjala	47	28	72
Pohjois-Pohjanmaa	85	22	78
Pohjois-Savo	63	30	70
Päijät-Häme	106	25	75
Satakunta	70	26	74
Uusimaa	288	30	70
Varsinais-Suomi	81	22	78
<b>Koko Suomi</b>	<b>1424</b>	<b>25</b>	<b>75</b>

Taulukko 38. Onko ostanut yrityksen tai liiketoiminnan viimeisen kahden vuoden aikana?

Oletteko ostanut yrityksen tai jonkun yrityksen liiketoiminnan viimeisen kahden vuoden aikana?	n	Kyllä	Ei
		%	%
Etelä-Karjala	37	5	95
Etelä-Pohjanmaa	179	8	92
Etelä-Savo	25	8	92
Kainuu	19	5	95
Kanta-Häme	47	4	96
Keski-Pohjanmaa	19	0	100
Keski-Suomi	77	5	95
Kymenlaakso	40	5	95
Lappi	69	4	96
Pirkanmaa	168	5	95
Pohjanmaa	18	6	94
Pohjois-Karjala	49	8	92
Pohjois-Pohjanmaa	84	6	94
Pohjois-Savo	64	11	89
Päijät-Häme	108	1	99
Satakunta	74	4	96
Uusimaa	287	7	93
Varsinais-Suomi	83	8	92
<b>Koko Suomi</b>	<b>1447</b>	<b>6</b>	<b>94</b>



# OMISTAJAN VAIHDOS FOORUMI

Yhteistyössä



