

Seinäjoen
ammattikorkeakoulun
julkaisusarja

B

Elina Varamäki, Tarja Heikkilä,
Juha Tall & Erno Tornikoski

**Eteläpohjalaiset yrittäjät
liiketoimintojen ostajina,
myyjinä ja kehittäjinä**

Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja
B. Raportteja ja selvityksiä 52

Elina Varamäki, Tarja Heikkilä,
Juha Tall & Erno Tornikoski

Eteläpohjalaiset yrittäjät liiketoimintojen ostajina, myyjinä ja kehittäjinä

Seinäjoki 2011



Vipuvoimaa
EU:lta
2007-2013

Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja
Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences

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

Myynti:

Seinäjoen korkeakoulukirjasto
Keskuskatu 34 PL 97, 60101 Seinäjoki
puh. 020 124 5040 fax 020 124 5041
seamk.kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-5863-18-5 (verkkojulkaisu)
ISSN 1797-5573 (verkkojulkaisu)

Sisällys

Tiivistelmä.....	4
Abstract.....	6
Kuvio- ja taulukkuuettelo	8
1 JOHDANTO.....	10
1.1 Tutkimuksen taustaa	10
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja viitekehys	12
1.3 Tutkimuksen toteuttaminen	14
2 TUTKIMUSTULOKSET	16
2.1 Vastaajayrittäjien taustatiedot	16
2.1.1 Vastaajien sukupuoli ja ikä	16
2.1.2 Vastaajien koulutustausta.....	17
2.1.3 Yrittäjäkokemus	17
2.1.4 Portfolioryittäjäyys	18
2.1.5 Kokemus yrityskaupoista ja yrityksen lopettamisesta.....	19
2.2 Vastaajayritysten taustatiedot	21
2.2.1 Yritysten juridinen muoto ja koko	21
2.2.2 Yritysten maantieteellinen sijainti	22
2.2.3 Yritysten toimiala	23
2.3 Kiinnostus yritys- tai liiketoimintaostoihin	24
2.3.1 Yritystoston motiivit.....	26
2.3.2 Ostokohteen maantieteellinen sijainti.....	28
2.3.3 Yritystoston kiinnostamattomuus.....	29
2.3.4 Resurssi- vs. mahdollisuuspohjainen yritysosto	30
2.4 Kiinnostus yrityksen tai liiketoiminnan myyntiin	32
2.5 Yritysten kasvatavoitteet.....	34
2.5.1 Yritysten koon ja kasvun tunnuslukuja.....	34
2.5.2 Kasvun resursointi.....	38
2.5.3 Yritysten investointiaikomukset.....	40
2.6 Yritysten toiminnan painopisteet	41
2.6.1 Olemassa olevan vs. uuden kehittäminen	41
2.6.2 Yrittäjämäinen orientaatio (EO)	43
2.7 Johtaminen yrityksissä.....	47
2.7.1 Hallitus- sekä johtoryhmäyöskentely yrityksissä	47
2.7.2 Strateginen johtaminen	49
2.8 Yritysten rahoitus.....	50
2.8.1 Tyytyväisyys rahoittajien palveluihin.....	50
2.8.2 Vakuuksien riittävyys	52
2.9 Asiantuntijoiden hyödyntäminen ja asiantuntijana toimiminen.....	53
3 YHTEENVETO JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSET	57
3.1 Yhteenveto tutkimustuloksista.....	57
3.2 Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset	61
LÄHTEET	66
LIITTEET	70

TIIVISTELMÄ

Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Juha Tall & Erno Tornikoski 2011. Eteläpohjalaiset yrittäjät liiketoimintojen ostajina, myyjinä ja kehittäjinä. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 52, 74 s.

Tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää, miten alle 50-vuotiaat yrittäjät suhtautuvat yritysten ja / tai liiketoimintojen ostamiseen, myymiseen sekä yrittäjämäiseen kehittämiseen. Alatavoitteena oli lisäksi selvittää, miten yrittäjään ja yritykseen liittyvät eri taustatekijät vaikuttavat dynaamiseen käyttäytymiseen yritystoiminnassa. Tutkimus tehtiin kokonaistutkimuksena kaikille Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät ry:n alle 50-vuotiaille jäsenille. Tutkimusaineisto kerättiin nettikyselyllä marras-joulukuussa 2010 lähettämällä sähköinen kyselylomake kaikille alle 50-vuotiaille Etelä-Pohjanmaan Yrittäjien jäsenyrittäjille. Yhteensä lomakkeita lähetettiin 1486. Vastausprosentti oli 13,5% ja analysoinnissa mukana olevia vastauksia oli 200:lta yrittäjältä.

Kaiken kaikkiaan tutkimustulokset olivat hyvin rohkaisevia. Tosin on todettava, että vastaaja-aineisto oli vino suhteessa keskimääräiseen eteläpohjalaiseen yrittäjäkuntaan. Kyselyyn ovat vastanneet ensisijaisesti ne, joita aihealue on henkilökohtaisesti kiinnostanut. Joko sarja- tai portfolioyrittäjiä aineistossa oli yhteensä 89 kpl eli peräti 45% vastaajista. Tämä merkittävä yrittäjäkokemus useiden yritysten parista ja samalla yritystoiminnan dynamiikasta heijastui myös vastauksista.

Peräti 42% vastaajista (83 yrittäjää) oli kiinnostunut ostamaan uuden yrityksen tai jonkun liiketoiminnan. Tätä voidaan pitää uskomattoman suurena sekä määrällisesti että suhteellisesti. Tilastollisesti merkitsevästi ostokiinnostukseen vaikuttivat sukupuoli, portfolioyrittäjyys sekä aikaisempi yrityksen myyntikokemus. Miehet olivat naisiin verrattuna kiinnostuneempia yritysostoista, samoin portfolioyrittäjät sekä yrittäjät, jotka olivat aikaisemmin myyneet jonkun yrityksen.

Selkeästi suurempi osa vastaajista oli kiinnostunut yrityksen ostamisesta kuin myymisestä, mitä voidaan pitää paitsi luonnollisena kun huomioidaan vastaajien keskimääräinen ikä, ja toisaalta tulosta voidaan pitää myös hyvin positiivisena, koska tiedossa on, kuinka suuri osa yrittäjistä on jäämässä eläkkeelle ja yrityksiä on sitä kautta jo nyt tullut ja tulossa koko ajan lisää myyntiin. Kaikkiaan vastaajista 23% oli kiinnostunut myymisestä ja 55% ei ollut kiinnostunut myymään.

Kaikkiaan tutkimustulokset osoittavat, että sarja- ja portfolioyrittäjyys ei ole mikään marginaalinen ilmiö Etelä-Pohjanmaalla. Sarja- ja portfolioyrittäjien

kokemusta, osaamista, riskinottoa sekä varallisuutta olisi hyödynnettävä nykyistä tehokkaammin myös yritysten omistajanvaihdoksissa.

Avainsanat: omistajanvaihdos, yrityskauppa, portfolioyrittäjä, sarjayrittäjä, pk-yritys, Etelä-Pohjanmaa

Yhteystiedot:

Elina Varamäki

Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalun yksikkö

Koulukatu 41, 60100 Seinäjoki

elina.varamaki@seamk.fi

ABSTRACT

Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Juha Tall & Erno Tornikoski 2011. Entrepreneurs as buyers, sellers and developers of businesses in South Ostrobothnia. Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences B. Reports 52, 74 p.

The main objective of the study is to analyse attitudes of entrepreneurs younger than 50 years in buying a firm and/or making assets deal, selling their firm and in entrepreneurial development. The sub objective is to analyse how different background factors related to entrepreneur and firm affect dynamic entrepreneurial behavior. Target group was all younger than 50 years members of The Regional Organization of Enterprises in South Ostrobothnia. Data was collected by email survey during November and December 2010 by sending the questionnaire to all younger than 50 years members of The Regional Organization of Enterprises in South Ostrobothnia. The size of target group was 1486. The response rate was 13,5% and number of analysed responses was 200.

The results are very encouraging. Though it need to be mentioned that respondents are not representative. Most of the respondents have been personally interested about the subject. 45% (89) of the respondents are habitual or portfolio entrepreneurs. Experience about entrepreneurship and dynamics of entrepreneurial activities reflects from the results.

43% (83) of the respondents are interested in buying a new firm (share deal) or business operations (assets deal). This is extremely high as a number and relatively. Statistically significant background factors are: gender, portfolio entrepreneurship and experience about selling the business. Men, portfolio entrepreneurs and those who have previously sold the business are more eager to buy the business.

23% of the respondents are interested in selling the business and 55% are not. Clearly more respondents are willing to buy the business compared to selling the business. This is natural because of the respondents age. This is also positive situation because it is known how high numbers of entrepreneurs are retiring and that their businesses are coming in to business transfer markets.

The results show that habitual and portfolio entrepreneurship is not a marginal phenomenon in South Ostrobothnia. Experience, knowledge, risk taking ability and property of habitual and portfolio entrepreneurs should be utilized more efficiently also in business transfers.

Keywords: business transfer, acquisition, portfolio entrepreneurship, habitual entrepreneurship, SME, South Ostrobothnia

Contact information:

Elina Varamäki

Seinäjoki University of Applied Sciences, Business School

Koulukatu 41, 60100 Seinäjoki

elina.varamaki@seamk.fi

KUVIOT		sivu
Kuvio 1.	Tutkimuksen viitekehys.	9
Kuvio 2.	Vastaajien ikäjakauma.	13
Kuvio 3.	Vastaajien koulutustausta.	14
Kuvio 4.	Vastaajien kokemusvuodet yrittäjänä.	15
Kuvio 5.	Portfolioryittäjyys.	16
Kuvio 6.	Aikaisempi kokemus yrityksen myynnistä, ostosta tai lopettamisesta.	17
Kuvio 7.	Yritysten juridinen muoto.	18
Kuvio 8.	Yritysten koko.	19
Kuvio 9.	Yritysten päätoimiala.	20
Kuvio 10.	Kiinnostus yritys- tai liiketoimintaostoihin.	21
Kuvio 11.	Ostokohteen mahdollinen maantieteellinen sijainti.	25
Kuvio 12.	Resurssi- vs. mahdollisuuspohjaiset yritysostajat.	28
Kuvio 13.	Kiinnostus yrityksen tai liiketoiminnan myyntiin.	30
Kuvio 14.	Yritysten toteutunut ja arvioitu kasvu henkilöstömäärän mukaan.	35
Kuvio 15.	Mahdollisen kasvun resursointi.	36
Kuvio 16.	Investointiaikomukset.	37
Kuvio 17.	Hallituksen tai johtoryhmän olemassaolo yrityksessä.	45

TAULUKOT

Taulukko 1.	Omistajanvaihdosten määriin liittyviä arvioita Etelä-Pohjanmaalla ja koko maassa.	8
Taulukko 2.	Portfolio- ja sarjayrittäjien ristiintaulukointi.	18
Taulukko 3.	Yritysten kotipaikkakunta.	19
Taulukko 4.	Ostokiinnostus taustamuuttujittain.	22
Taulukko 5.	Motiivit yritysostolle.	24
Taulukko 6.	Syyt, miksi yritysosto ei kiinnosta.	26
Taulukko 7.	Taustamuuttujien vaikutus resurssi- vs. mahdollisuuspohjaiseen ajatteluun yritysostosta.	29
Taulukko 8.	Taustamuuttujien vaikutus myyntikiinnostukseen.	31
Taulukko 9.	Arvioita yrityksen liikevaihdon, henkilöstömäärän sekä viennin osuuden kasvusta.	32
Taulukko 10.	Taustamuuttujien vaikutus liikevaihdon, henkilöstömäärän sekä viennin tunnuslukuihin.	33

Taulukko 11. Yrityksen tämänhetkisen koon sekä eri taustamuuttujien välinen yhteys.	34
Taulukko 12. Kehittämisen painopisteet.	39
Taulukko 13. Innovatiivisuus, proaktiivisuus sekä riskinotto-kyky.	41
Taulukko 14. Eri taustamuuttujien vaikutus riskinotto-kykyyn.	44
Taulukko 15. Hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyn aktiivisuus.	46
Taulukko 16. Sitoutuminen strategian toteuttamiseen.	47
Taulukko 17. Eri rahoittajien palvelujen sopivuus yritysten rahoitustarpeisiin.	48
Taulukko 18. Eri rahoitusmuotojen saatavuus Etelä-Pohjanmaalla.	49
Taulukko 19. Vakuuksien riittävyys.	49
Taulukko 20. Kiinnostus hyödyntää omassa yrityksessä tai itse toimia erilaisissa asiantuntijarooleissa.	51
Taulukko 21. Taustamuuttujien vaikutus kiinnostukseen eri asiantuntijarooleja kohtaan.	52
Taulukko 22. Yhteenveto tutkimustuloksista.	57

1 JOHDANTO

Tässä luvussa on esitelty tutkimuksen taustaa, tavoitteet ja viitekehys sekä käytetyt tutkimusmenetelmät ja aineisto.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Etelä-Pohjanmaalla on toteutettu yli 50-vuotiaille tarkoitettua omistajanvaihdosbarometriä vuodesta 1999 lähtien kolmen vuoden välein. Barometrien päätavoitteena on ollut tuottaa tietoa siitä, minkälainen näkemys noin kymmenen vuoden sisällä luopumassa olevilla yrittäjillä on oman yrityksensä jatkuvuudesta sen jälkeen, kun hän itse on jäämässä eläkkeelle. Viimeisimmän omistajanvaihdosbarometrin (Varamäki, Lautamaja & Tall 2010) keskeisenä johtopäätöksenä oli, että jatkossa maakunnan omistajanvaihdosten edistämistyö tarvitsee uuden doktriinin. Uusi doktriini tarkoittaa sitä, että päähuomio omistajanvaihdosten edistämistyössä täytyisi suunnata luopuvista yrittäjistä potentiaaliin yrityksen ja liiketoiminnan ostajiin ja jatkajiin. Huomion kiinnittämistä ostajiin ja jatkajiin täytyy tehdä niin operatiivisen palvelujärjestelmän virittämisen kuin myös koulutuksen ja tutkimuksen kohdistamisen osalta.

Käsillä oleva tutkimusraportti on osa uutta doktriinia: ensimmäistä kertaa maakunnassa ja ehkä myös valtakunnassa tutkimuksen kohteeksi otettiin potentiaaliset yritystoiminnan ostajat, alle 50-vuotiaat toimivat yrittäjät. Useimmissa aiemmissa yrittäjille suunnatuissa selvityksissä (mm. Varamäki ym. 2010, Pk-yritysbarometri 2010) on tullut esiin, että jatkajien puute on suurin haaste luopumista suunnittelevien yrittäjien näkökulmasta. Samoin myös juuri valmistuneessa omistajanvaihdosasiantuntijoille suunnatussa valtakunnallisessa kyselyssä (Varamäki, Tall, Heikkilä & Sorama 2011) asiantuntijat nostivat jatkajien ja ostajien löytymisen suurimmaksi haasteeksi. Toiseksi tärkeimpänä haasteena asiantuntijat pitivät liian korkeita hintapyyntöjä. Nämä kaksi asiaa liittyvät todennäköisesti yhteen. Liian korkeat hintapyyntöt karkottavat ostajat ja toisaalta, mikäli ostajia ei ylipäänsä ole, mikä tahansa hintapyyntö on liian korkea. Viime aikoina on enenevässä määrin myös esitetty, että suuri ongelma on se, että myytävistä yrityksistä on suuri pula ja ostajista on ylitarjontaa (Yrittäjäksi pääsee ostamallakin 2011).

Yritysten omistajanvaihdosten määrästä on erilaisia käsityksiä. Tulevat omistajanvaihdokset perustuvat erilaisiin arvioihin, mutta myöskään jo toteutuneiden omistajanvaihdosten tai yrityskauppojen osalta ei ole saatavilla täsmällisiä tietoja, koska mikään taho ei Suomessa rekisteröi omistajanvaihdoksia aukottomasti.

Tuoreessa tutkimuksessa (Laitinen, Varamäki, Tall & Sorama 2011) saatiin elinkeinotoimijoiden avustuksella listattua 185 toteutunutta omistajanvaihdosta Etelä-Pohjanmaalla 2006–2010 välisenä aikana. Taulukossa 1 on tiivistetysti esitetty eri näkökulmista arvioita vuosittaisista omistajanvaihdosmääristä sekä Etelä-Pohjanmaalla että koko maassa. TEM:n alainen omistajanvaihdosten koordinointi arvioi omissa luvuissaan omistajanvaihdosten määräksi ilman sukupolvenvaihdoksia keskimäärin noin 2 400 omistajanvaihdosta vuodessa seuraavien viiden vuoden aikana. Suomen Yrittävien liiton arvio omistajanvaihdosmarkkinapotentiaalista on noin 1 500 vuodessa. Oma arviomme yrittäjien ikääntymisestä johtuen yritys-kaupparakkeille tulevien yritysten määrästä koko maassa jää näiden kahden edellä mainitun arvion väliin. Koko maan osalta arviomme on 1 500–2 200 yritystä vuosittain ja oman maakunnan osalta 60–90 yritystä vuosittain.

Taulukko 1. Omistajanvaihdosten määriin liittyviä arvioita Etelä-Pohjanmaalla ja koko maassa.

Lähde	Selite	Etelä-Pohjanmaa kpl/v	Koko maa kpl/v
Omistajanvaihdostutkimus (SeAMK)	Tutkimukseen löydettyjen omistajanvaihdosten määrä 2006–2010	35	
Tilastokeskus	Aloittaneet yritykset 2009	986	31220
Tilastokeskus	Lopettaneet yritykset 2009	819	26073
Suomen Yrittäjät	63 vuotiaiden yrittäjien määrä 2011	274	5799
Suomen Yrittäjät	65 vuotiaiden yrittäjien määrä 2011	180	4294
PK-yritysbarometri	Sukupolven- tai omistajanvaihdos ajankohtainen vuosittain 5 v. aikana	300	10000
Verohallinto	Osakeyhtiöiden lukumäärä, joissa omistusta on vaihtunut yli 50% v. 2009	43	2427
Verohallinto	Osakeyhtiöiden lukumäärä, joiden toimiala on vaihtunut 2009	53	2041
Finnvera	Rahoittanut omistajanvaihdoksia 2009	37	
Omistajanvaihdosten valtakunnallinen koordinointi	Omissa luvuissa esitetty arvio sukupolven- ja omistajanvaihdoksista		3000
Omistajanvaihdosten valtakunnallinen koordinointi	Omissa luvuissa esitetty arvio omistajanvaihdoksista ilman sukupolvenvaihdoksia		2400
Suomen Yrittävien liitto	Arvio omistajanvaihdosmarkkinapotentiaalista 2011		1500
Oma arvio	Arvio yrittäjien ikääntymisen johdosta yrityskaupparakkeille tulossa olevien yritysten määrästä	60–90	1500–2200
Oma arvio	Arvio yrittäjien ikääntymisestä johtuvasta omistajanvaihdosten kokonaismäärästä sisältäen sukupolven- ja omistajanvaihdokset	140–190	3500–4700

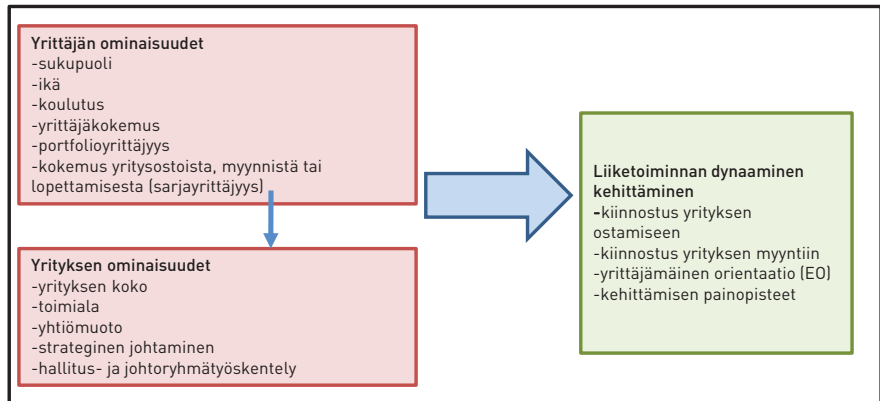
Paitsi maakunnan omistajanvaihdostyon uusi doktriini, on tämän tutkimusraportin taustalla uuden doktriinin vahvistamiseksi suunniteltu ja aloitettu ESR-rahoitteinen Omistajanvaihdos osana liiketoiminnan kehittämistä ja kasvua –hanke, jota Seinäjoen ammattikorkeakoulu toteuttaa vuosina 2010–2012. Hankkeen tarkoituksena on saada omistajanvaihdoksista ja yrityskaupoista luonnollinen osa yritysten liiketoimintojen kehittämistä ja yritysten kasvuprosessia Etelä-Pohjanmaalla. Liiketoimintojen ostaminen ja myyminen pitäisi saada olennaiseksi osaksi yritysten strategista kehittämistä Etelä-Pohjanmaalla. Etelä-Pohjanmaa ei ole ollut kärjessä kasvuyritystilastoissa ja toisaalta ulkoinen kasvustrategia esim. yritysostojen kautta ei ole ollut kovin tyypillistä maakunnassa orgaaniseen kasvuun verrattuna (Varamäki 2007). Toteutuneiden yrityskauppojen analyysi (Laitinen ym. 2011) osoitti myös, että maakunnan ulkopuoliset yritykset ovat olleet ostajina todella paljon useammin kuin myyjinä eli omistusta on valunut koko ajan maakunnan ulkopuolelle.

Ikääntyvien yrittäjien lisäksi omistajanvaihdoksia toivottavasti tulevaisuudessa tulee lisää myös nuorempien ostajien ja myyjien kesken, mikäli yrityskaupoista kehittyä entistä tärkeämpi osa pk-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 yrittäjätöitä päätetään aikaisempaa useammin myymällä yritys, ja liiketoimintoja kehitetään niitä ostamalla ja myymällä.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja viitekehys

Käsillä olevan tutkimuksen päätavoitteena on selvittää, miten alle 50-vuotiaat yrittäjät suhtautuvat yritysten ja / tai liiketoimintojen myymiseen, ostamiseen sekä yrittäjämäiseen kehittämiseen. Alatavoitteena on lisäksi selvittää, miten yrittäjään ja yritykseen liittyvät eri taustatekijät vaikuttavat liiketoiminnan dynaamiseen kehittämiseen.

Tutkimuksen viitekehys on esitetty kuviossa 1. Yrittäjän yleisten taustatekijöiden lisäksi halutaan selvittää, onko portfolioyrittäjyydellä tai yrittäjän aikaisemmalla kokemuksella yritysostoista, yrityksen myynnistä tai yrityksen lopettamisesta yhteyttä tulevaan kiinnostukseen yritysostojen tai myyjien kohtaan, yrittäjämäiseen orientaatioon sekä yrityksen kehittämisen painopisteisiin eli kaiken kaikkiaan liiketoiminnan dynaamiseen kehittämiseen.



Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys.

Osto- sekä myyntikiinnostuksen ohella tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita kahdesta muusta näkökulmasta / käsitteestä, kun tarkastelun kohteena on liiketoiminnan dynaaminen kehittäminen. Yrityksen kehittämisen painopisteitä arvioitaessa tarkastelun kohteena ovat sekä yrityksen uuden etsimistöiminnot (exploration) että olemassa olevan tehostamistöiminnot (exploitation). Yritys voi siis pyrkiä aikaansaamaan uusia tuotteita ja/tai palveluita ja avaamaan uusia markkinoita, jolloin yrityksen katse on ulospäin ja tulevaisuuteen. Uuden etsimisen vastapainona yritys voi myös pyrkiä tehostamaan nykyistä toimintaansa, jolloin yrityksen katse on suunnattuna sisäänpäin ja nykyhetkeen. March (1991) oli ensimmäinen, joka toi esiin nämä kaksi eri käsitettä kirjoittaessaan yrityksen oppimisen painopisteistä. Hänen mukaansa yritysten tulee löytää tasapaino uuden etsimis- ja olemassa olevan tehostamistöimintojen välillä, jotta selviytyminen ja menestyminen olisi mahdollista. Tämän lisäksi Levinthal ja March (1993) väittävät, että olemassa olevan tehostamistöiminnot ovat kytköksissä lyhyen ajan selviytymiseen, kun taas uuden etsimistöiminnot pitkän ajan selviytymiseen.

Toinen keskeinen tarkastelukohde on yrityksen innovoinnissa, riskinotossa ja proaktiivisuudessa. Nämä kolme tekijää muodostavat yhdessä yrittäjyyskirjallisuudessa ja -tutkimuksessa tutun käsitteen Entrepreneurial Orientation, joka viittaa yrityksen yrittäjämäiseen orientaatioon. Käsitettä ovat kehittäneet varsinkin Covin ja Slevin (1989; 1991) sekä Lumpkin ja Dess (1996). Yrittäjämäistä orientaatiota heijastavat teknologiset ja tuoteinnovaatiot, aggressiivinen kilpailuasenne sekä johdon vahva riskinottokyky (Covin & Slevin 1989).

1.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Aineisto ja tiedonkeruu

Tutkimus tehtiin kokonaistutkimuksena kaikille Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät ry:n alle 50-vuotiaille jäsenille. Tutkimusaineisto kerättiin nettikyselyllä (Digium) lähettämällä sähköinen kyselylomake kaikille alle 50-vuotiaille Etelä-Pohjanmaan Yrittäjien jäsenyrittäjille. Yhteensä lomakkeita lähetettiin 1486. Vastausaika oli 15.11.–8.12.2010 välisenä aikana. Vastausajan loppuvaiheessa kohdejoukalle lähetettiin sähköpostilla muistutus vastaamisesta. Vastauksia tuli 201, joista yksi hylättiin, koska vastaaja ei kuulunut kohderyhmään (oli 68-vuotias). Vastausprosentti oli näin ollen 13,5 %. Vastausaktiivisuus on tavanomainen yrittäjien keskuudessa, joskin huomattavasti matalampi kuin mitä vastausprosentti yleensä on yli 50-vuotiaiden omistajanvaihdosbarometrissa. Vastaajien taustatietojen valossa kyselyyn vastasivat pääsääntöisesti asiasta kiinnostuneet. Yli 50-vuotiaiden omistajanvaihdosbarometri kiinnostaa laajasti koko kohderyhmää, koska eläköityminen ja yrityksen tulevaisuus koskettavat jokaista siinä kohderyhmässä. Tämän tutkimuksen vastaajien taustatiedoista on kerrottu tarkemmin kappaleessa 2.1.

Kyselylomake

Kysymyslomakkeen osiot pitivät sisällään seuraavat aihealueet. Kyselylomake on kokonaisuudessaan nähtävissä liitteessä 1.

1. Yrittäjän ja hänen pääyrityksensä taustatiedot
 - yrittäjän sukupuoli, ikä, koulutus, yrittäjäkokemus, portfolioyrittäjyys, kokemus yrityskaupoista
 - yrityksen maantieteellinen sijainti, koko, toimiala
 2. Kiinnostus yritys- tai liiketoimintaostoihin
 - motiivit yritysostolle
 - ostokohteen maantieteellinen sijainti
 - perustelut, miksi yritysosto ei kiinnosta
 - resurssi- vs. mahdollisuuspohjainen yritysosto
 3. Kiinnostus yrityksen tai liiketoiminnan myyntiin
 4. Kasvutavoitteet ja investointiaikomukset
 5. Yrityksen toiminnan painopisteet
 - olemassa olevan vs. uuden kehittäminen
 - yrittäjämäinen orientaatio
 6. Yritysten johtaminen
 - hallitus- ja johtoryhmätyöskentely
 - strateginen johtaminen
 7. Yritysten rahoitus
 - tyytyväisyys rahoituspalveluihin
 - vakuuksien riittävyys
-

8. Asiantuntijoiden hyödyntäminen sekä kiinnostus itse toimia asiantuntija-rooleissa

Aineiston analysointi

Tutkimusaineisto käsiteltiin tilastollisesti PASW Statistics 18 –ohjelmistolla (eli SPSS 18). Tutkimustuloksia käsiteltiin kysymyslomakkeen teemojen mukaisesti suorina jakaumina sekä keskiarvoina. Lisäksi eri tekijöiden välisten yhteyksien selvittämiseksi käytettiin ristiintaulukointia ja x^2 -riippumattomuustestiä sekä keskiarvojen yhteydessä varianssianalyysia tai t-testiä tilastollisen merkitsevyyden selvittämiseksi. Mikäli keskiarvotestien oletukset eivät olleet voimassa, käytettiin merkitsevien erojen toteamiseen vastaavia ei-parametrisia testejä (Mann-Whitney U-testi ja Kruskal-Wallis testit).

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.

Faktorianalyysin avulla etsittiin kysymysryhmistä samaa asiaa mittaavia muuttujia, jotka korreloivat hyvin toistensa kanssa. Uusia keskiarvomuuttujia pystyttiin muodostamaan seuraavien osioiden väittämistä: Ostomotiivit, Syyt, miksi yritysosto ei kiinnosta, Resurssi- vs. mahdollisuuspohjaiset yritysostajat, Yrityksen kehittämisen painopisteet –exploitation osiosta, yrittäjämäistä orientaatiota kuvaavista Proaktiivisuus sekä Riskinottokyky –osiosta sekä Strategian toteuttamisen ja siihen sitoutumisen osion väittämistä. Uudet muuttujat sekä niiden reliabiliteettikertoimet (α) on kuvattu raportissa myöhemmin. Näitä uusia muuttujia on myös käytetty hyväksi pyrittäessä tunnistamaan niitä tekijöitä, jotka näyttäisivät olevan tilastollisesti merkittävässä yhteydessä osto- ja myyntihalukkuuden muodostumiseen. Näissä analyyseissä on käytetty regressioanalyysiä.

Tutkimusraportin rakenne

Tämän raportin rakenne koostuu kolmesta pääluvusta. Johdantoluvussa on esitelty selvityksen taustaa, tavoitteet ja viitekehys sekä käytetyt tutkimusmenetelmät ja aineisto. Luku kaksi keskittyy tutkimustulosten esittelyyn. Kolmannessa luvussa on esitelty yhteenveto tutkimustuloksista sekä toimenpide-esitykset tulosten pohjalta.

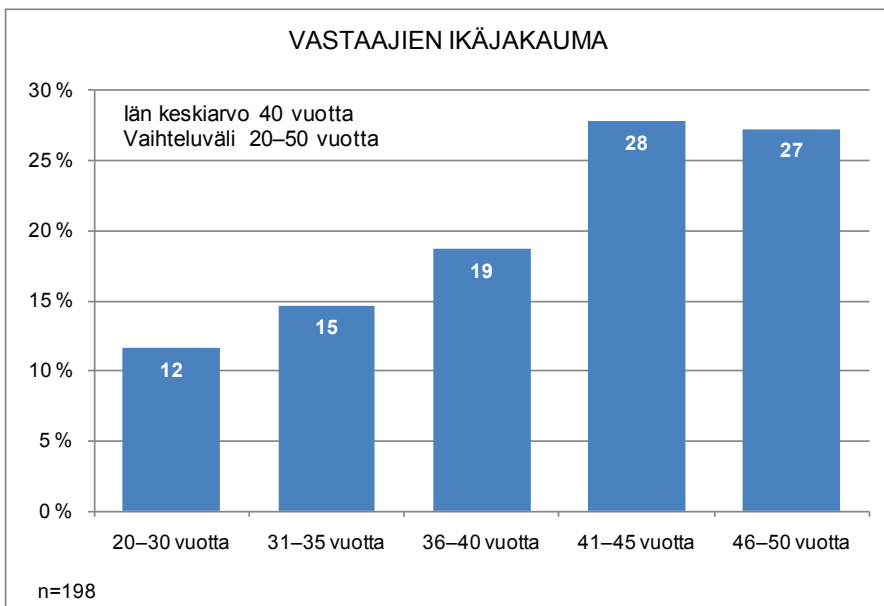
2 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa on esitelty selvityksen tulokset yhdeksässä eri alaluvussa: vastaajayrittäjien ja -yritysten taustatiedot, kiinnostus yritys- tai liiketoimintaostoihin, kiinnostus yrityksen tai liiketoiminnan myyntiin, yritysten kasvutavoitteet, yritysten toiminnan painopisteet, yritysten johtaminen, yritysten rahoitus sekä asiantuntijoiden hyödyntäminen ja asiantuntijana toimiminen.

2.1 Vastaajayrittäjien taustatiedot

2.1.1 Vastaajien sukupuoli ja ikä

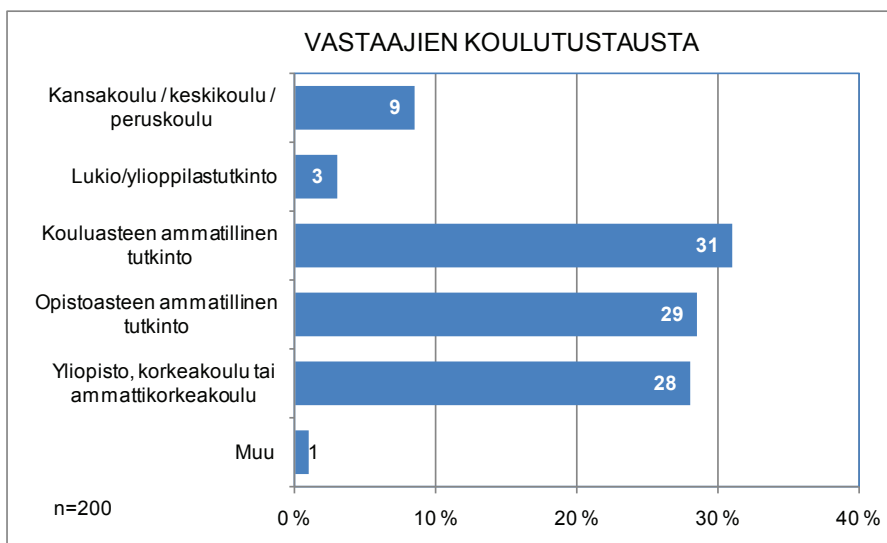
Vastaajista 73% oli miehiä ja 27% naisia. Vastaajien ikäjakauma on esitetty kuviossa 2. Vastaajien ikä vaihteli 20–50 ikävuoden välillä keski-ikä ollessa 40 vuotta. Vastaajista 30-vuotiaita tai sitä nuorempia oli 12%, 31–40 –vuotiaita 34% ja 41–50 –vuotiaita 55 %. Naiset olivat keskimäärin 39,1-vuotiaita, miehet 40,5-vuotiaita ($p=0,218$).



Kuvio 2. Vastaajien ikäjakauma.

2.1.2 Vastaajien koulutustausta

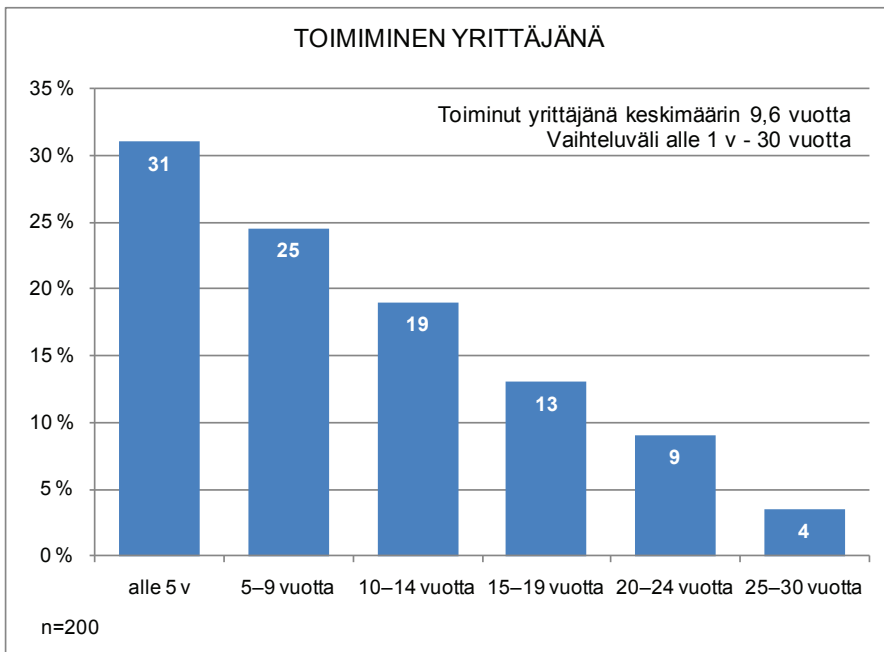
Vastaajien koulutustausta on esitetty kuviossa 3. Koulutusjakauma kertoo, että vastaajissa on yliedustettuna korkeakoulututkinnon suorittaneita. Heitä on lähes saman verran (28%) kuin opistoasteen tutkinnon suorittaneita (29%) sekä kouluasteen ammatillisen tutkinnon suorittaneita (31%). Ilman ammatillista tutkintoa oli 12% vastaajista. Kohdan muu oli valinnut 2 vastaajaa. He olivat suorittaneet erilaisia kursseja sekä oppisopimuksella ammattitutkinnon. Koko maakunnan yrittäjistä 7% on korkeakoulutaitaisia (Tilastokeskus 2010 ja työssäkäyntitilasto 2008).



Kuvio 3. Vastaajien koulutustausta.

2.1.3 Yrittäjäkokemus

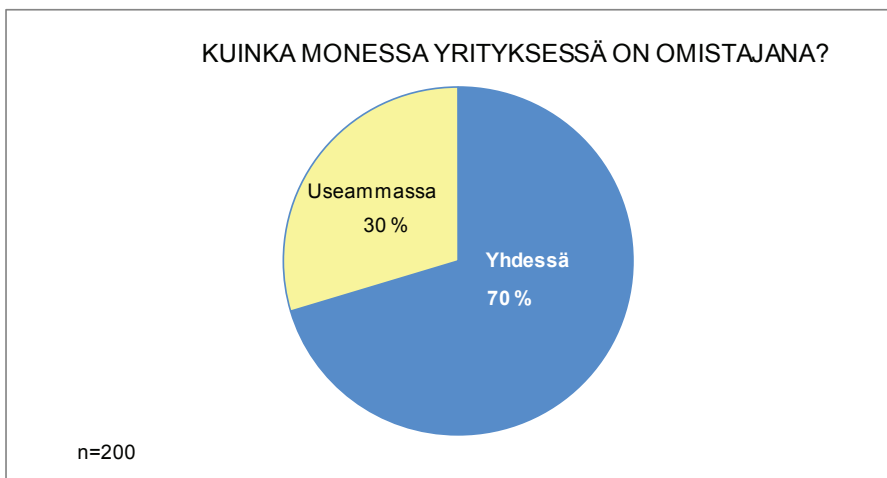
Keskimäärin vastaajat olivat toimineet 9,6 vuoden ajan yrittäjänä. Vastaajien yrittäjäkokemus vaihteli alle yhden vuoden ja 30 vuoden välillä. Alle 5 vuoden kokemus oli 31%:lla vastaajista, 5–9 vuoden kokemus 25%:lla, 10–19 vuoden kokemus 32%:lla ja 20 vuoden tai sitä pidempi yrittäjäkokemus 13%:lla. Vastanneet miehet ovat toimineet yrittäjinä keskimäärin 10,4 vuotta ja naiset keskimäärin 7,7 vuotta ($p=0,016$).



Kuvio 4. Vastaajien kokemusvuodet yrittäjänä.

2.1.4 Portfolioryittäjäys

Vastaajista 70% toimi omistajana yhdessä yrityksessä, mutta peräti 30% toimi omistajana useammassa kuin yhdessä yrityksessä. Portfolioryittäjien osuus on siis merkittävä tässä vastaajajoukossa. Esimerkiksi Elinkeinoelämän keskusliiton ja Ernst & Youngin kasvun ajurit 5 –selvitykseen vuonna 2009 osallistuneista yrittäjistä 18% oli portfolioryittäjiä. Yleensä portfolioryittäjyyden osuudet vaihtelevat 12–25 prosentin välillä eri maissa (EK 2011). Portfolioryittäjistä 47 (78%) toimi omistajana kahdessa yrityksessä, 8 (13%) kolmessa yrityksessä, 3 (5%) neljässä yrityksessä, 1 viidessä yrityksessä ja samoin 1 kuudessa yrityksessä. Kaikkiaan tähän kyselyyn vastanneet 60 portfolioryittäjää omistivat tällä hetkellä 141 yritystä. Tästäkin voi päätellä, kuinka suuri kokemus heillä on yritystoiminnasta. Miehillä portfolioryittäjäys oli huomattavasti tyypillisempää, sillä miehistä 37% oli omistajana useammassa kuin yhdessä yrityksessä, naisista vain 13%. Ero miesten ja naisten välillä oli myös tilastollisesti merkitsevä ($p=0,002$). Portfolioryittäjät ($n=60$) poikkeavat tilastollisesti merkittävästi ($p=0,032$) ei-portfolioryittäjistä ($n=130$) Riskinottoakyky-muuttujan suhteen (portfolioryittäjien $ka=2,66$ ja ei-portfolioryittäjien $ka=2,35$)



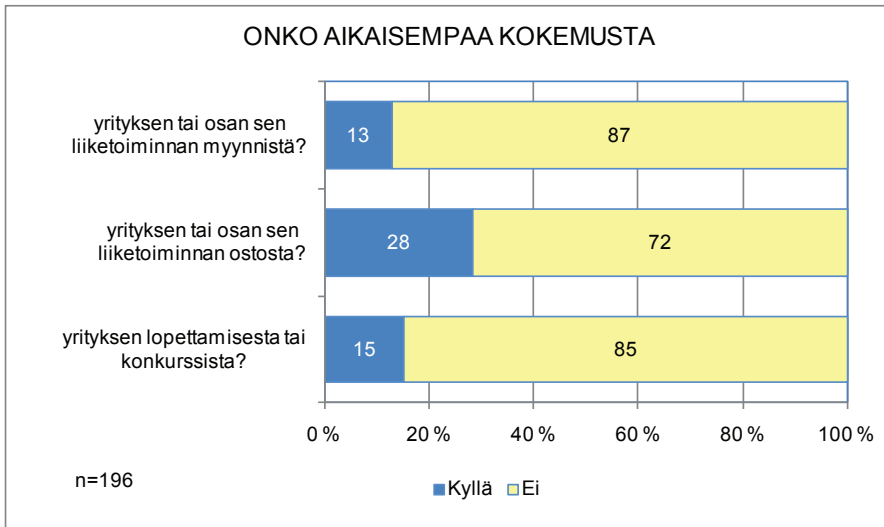
Kuvio 5. Portfolioryittäjäys.

2.1.5 Kokemus yrityskaupoista ja yrityksen lopettamisesta

Vastaajilla oli myös yllättävän paljon aikaisempaa kokemusta yrityksen tai liiketoiminnan myynnistä, ostosta tai yrityksen lopettamisesta joko vapaaehtoisesti tai konkurssin kautta. Eniten näistä kolmesta vastaajilla oli kokemusta yrityksen tai liiketoiminnan ostosta, sillä peräti 28%:lla vastaajista oli tällaista kokemusta. Yrityksen tai liiketoiminnan myynnistä oli kokemusta 13%:lla. Tässä miehillä ja naisilla oli tilastollisesti melkein merkitsevää eroa; miehistä 16 prosentilla oli aikaisempaa kokemusta yrityksen tai liiketoiminnan myynnistä, naisista vain neljällä prosentilla ($p=0,023$). Yrityksen lopettamisesta tai konkurssista oli kokemusta 15%:lla.

Oletettavaa on, että myöskään tämän kysymysoSION vastausjakauman suhteen vastaajajoukko ei edusta keskimääräistä eteläpohjalaista yrittäjäjoukkoa, vaan vastaajissa ovat yliedustettuna yritysdynamiikan kokemusta omaavat, joita kyselyn sisältö on todennäköisesti kiinnostanut keskimääräistä enemmän.

Kun vastaukset ristiintaulukoitiin keskenään, kävi ilmi, että kolmella yrittäjällä oli kokemusta kaikista kolmesta eli sekä ostamisesta, myymisestä että lopettamisesta. Viidellätoista yrittäjällä oli kokemusta sekä ostamisesta että myymisestä, seitsemällä yrittäjällä sekä myymisestä että lopettamisesta ja viidellä yrittäjällä ostamisesta ja lopettamisesta.



Kuvio 6. Aikaisempi kokemus yrityksen myynnistä, ostosta tai lopettamisesta.

Tämän kysymyksen eri osioita ristiintaulukoimalla voidaan myös tunnistaa ns. sarjayrittäjien ryhmä. He ovat niitä yrittäjiä, joilla on aiempaa kokemusta joko yrityksensä myynnistä tai lopettamisesta ja toimivat tällä hetkellä uudestaan yrittäjinä. Näitä yrittäjiä on tässä aineistossa yhteensä 48 (24%). Portfolioryrittäjiä oli yhteensä 60 (30%). Tämäkin vahvistaa EK:n (2011) sekä EK:n ja Ernst & Youngin Kasvun ajurit 5 (2009) -selvitysten tuloksia, että portfolioryrittäjyys on hieman yleisempää kuin sarjayrittäjyys. Toisin kuin portfolioryrittäjyyden suhteen, naisten ja miesten kesken ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa sarjayrittäjyyden suhteen. Sarjayrittäjät eivät myöskään poikkea ei-sarjayrittäjistä muiden tutkittujen muuttujien suhteen.

Seuraavassa taulukossa portfolio- ja sarjayrittäjät on ristiintaulukoitu keskenään. Taulukosta puuttuvat ne kaksi portfolioryrittäjää, joilta ei ollut tietoa sarjayrittäjyydestä. Joko sarja- tai portfolioryrittäjiä aineistossa oli yhteensä 89, mikä vastaa peräti 45 prosenttia vastaajista. Tätä vahvistaa Elinkeinoelämän keskusliiton (2011) tuoreinta selvitystä, että sarja- ja portfolioryrittäjyys ei ole mikään marginaalinen ilmiö. EK:n selvityksessä portfolio- tai sarjayrittäjien osuus oli koko maassa 24% ja Etelä-Pohjanmaan aineistossa heidän osuus oli 36%. Tämän tutkimuksen aineistossa oli 19 sellaista yrittäjää, jotka olivat sekä sarja- että portfolioryrittäjiä. He omistavat siis tällä hetkellä useamman kuin yhden yrityksen ja heillä on myös kokemusta aiemmin yrityksen myynnistä tai lopettamisesta.

Taulukko 2. Portfolio- ja sarjayrittäjien ristiintaulukointi.

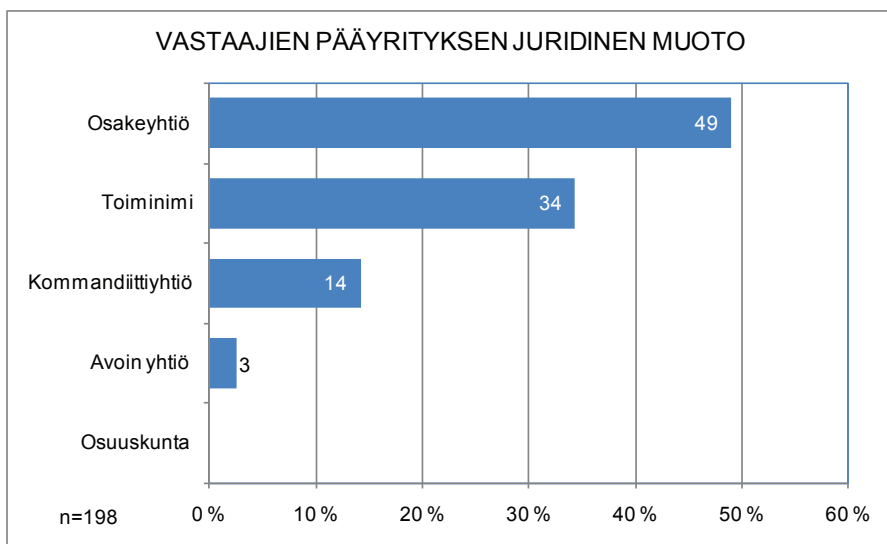
Sarjayrittäjä	Portfolioyrittäjä		Yhteensä
	Kyllä	Ei	
Kyllä	19	29	48
Ei	39	106	145
Yhteensä	58	135	193

2.2 Vastaajayritysten taustatiedot

Tässä aluvuussa on kuvattu vastaajayritysten taustatietoja. Portfolioyrittäjyydestä huolimatta vastaajia pyydettiin antamaan tässä yhteydessä tiedot pääyrityksensä osalta.

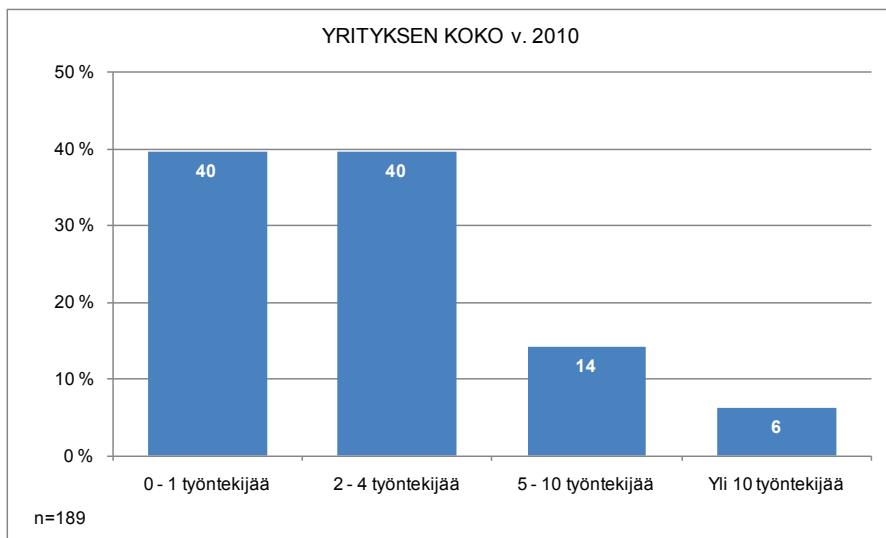
2.2.1 Yritysten juridinen muoto ja koko

Lähes puolella yrityksen juridinen muoto oli osakeyhtiö. Toiminimi oli noin kolmanneksella ja henkilöyhtiö (kommandiitti- tai avoin yhtiö) vajaalla viidenneksellä.



Kuvio 7. Yritysten juridinen muoto.

Vastaajien yritysten kokojakauma on esitetty seuraavassa kuviossa. Enintään yhden työntekijän yrityksiiä oli 40% vastaajista, samoin 40%:lla vastaajista oli 2–4 työntekijää. 5–10 työntekijää oli 14%:lla vastaajista ja yli 10 työntekijää 6%:lla vastaajista.



Kuvio 8. Yritysten koko.

2.2.2 Yritysten maantieteellinen sijainti

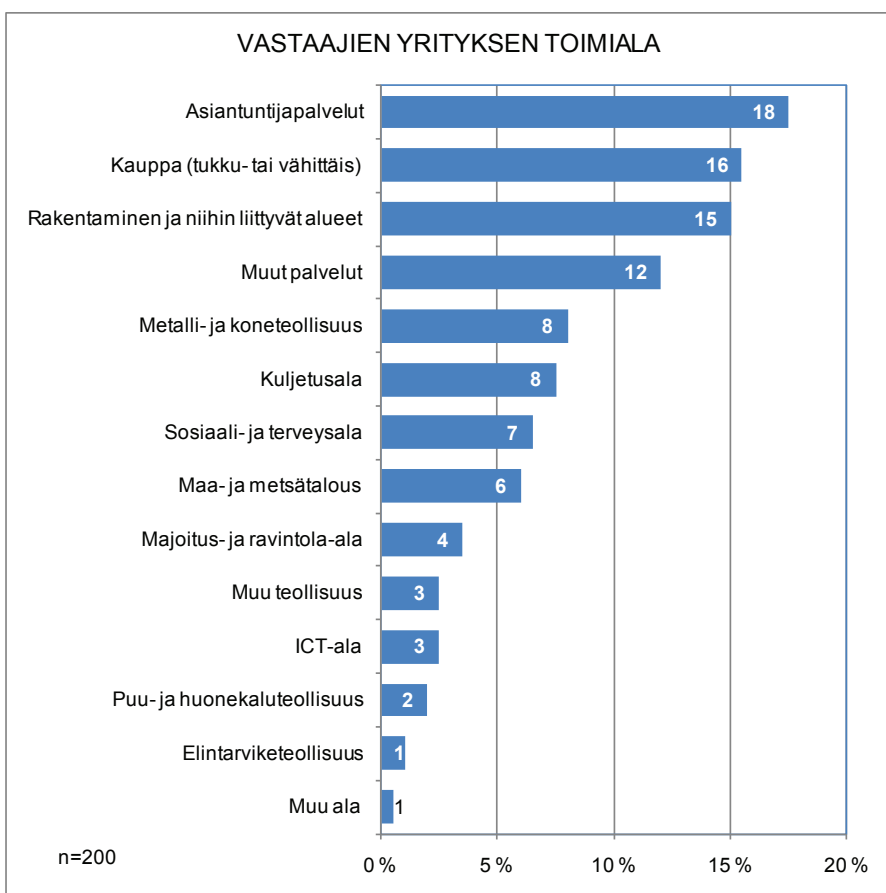
Taulukossa 3 on kuvattu vastaajayritysten kotipaikkakuntajakaumaa. Kaikkiaan vastaajia oli 27:stä eri kunnasta. Eniten vastaajia oli Seinäjoelta (66 kpl), Kauhavalta (18 kpl), Kauhajoelta (17 kpl), Ilmajoelta (11kpl) sekä Alavudelta (9 kpl). Seuduittain tarkasteluna lähes 60% vastaajista oli Seinäjoen seudulta. Suupohjasta oli 14%, Kuusiokunnista 11% ja Järviseudulta 10%. Kyrönmaalta oli 6% vastaajista ja Vaasan seudulta sekä Suupohjan rannikkoseudulta molemmista 1%.

Taulukko 3. Yritysten kotipaikkakunta.

Kotipaikkakunta	Lukumäärä	Kotipaikkakunta	Lukumäärä
Seinäjoki	66	Soini	4
Kauhava	18	Teuva	4
Kauhajoki	17	Vimpeli	4
Ilmajoki	11	Isokyrö	4
Alavus	9	Töysä	3
Alajärvi	7	Evijärvi	1
Kurikka	7	Karijoki	1
Lapua	7	Kaskinen	1
Laihia	6	Kristiinankaupunki	1
Isojoki	5	Vaasa	1
Kuortane	5	Vöyri	1
Ähtäri	5	Vähäkyrö	1
Jalasjärvi	5	Tampere	1
Lappajärvi	4	Yhteensä	199

2.2.3 Yritysten toimiala

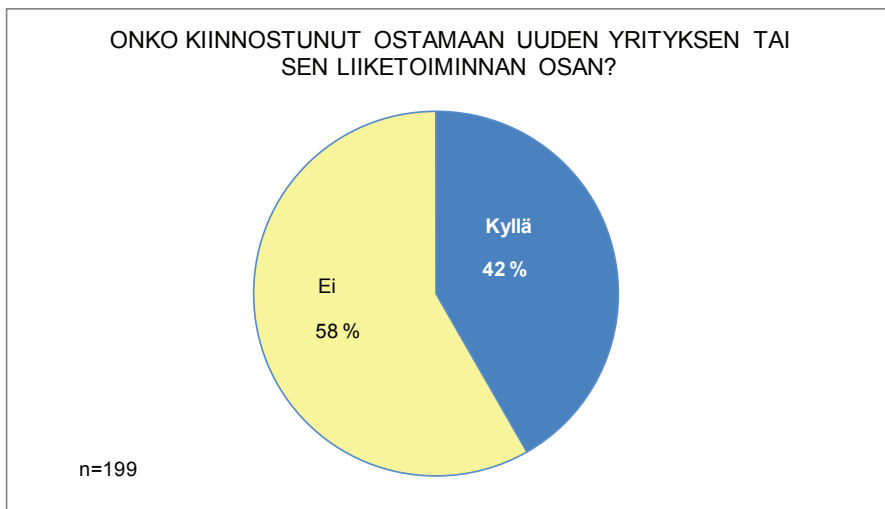
Vastaajayritysten päätoimialajakauma käy ilmi kuviosta 9. Asiantuntijapalveluihin kuuluvia yrityksiä oli vastaajissa 18%, kaupan alaan kuuluvia 16% ja rakentamisen alaan kuuluvia 15%. Myöhempiä taustamuuttujakohtaisia analyysejä varten yritysten toimialat luokiteltiin neljään pääluokkaan: palvelut 53%, kauppa 17%, rakentaminen 16% sekä teollisuus 14%. Maa- ja metsätalouden yritykset jätettiin pois tästä neliluokittelusta kokonaan. Koko Etelä-Pohjanmaalla eniten yritystoimipaikkoja on kaupan (14%), rakentamisen (10,5%) ja teollisuuden aloilla (10%). Asiantuntijapalveluyritykset olivat selvästi yliedustettuna tässä aineistossa. Edelleen tässä aineistossa naisten omistamat yritykset edustivat miehiin verrattuna enemmän palvelualaa ja kaupan alaa, miesten vastaavasti naisiin verrattuna enemmän teollisuutta ja rakentamista ($p=0,000$).



Kuvio 9. Yritysten päätoimiala.

2.3 Kiinnostus yritys- tai liiketoimintaostoihin

Kuviosta 10 käy ilmi, että peräti 42% eli 83 vastaajaa on kiinnostunut ostamaan uuden yrityksen tai liiketoiminnan. Tätä voidaan pitää uskomattoman suurena sekä absoluuttisena määränä että suhteellisena osuutena kaikista vastaajista.



Kuvio 10. Kiinnostus yritys- tai liiketoimintaostoihin.

Taustamuuttujakohtainen tarkastelu on esitetty taulukossa 4. Tilastollisesti merkitsevästi ostokiinnostukseen vaikuttavat sukupuoli, portfolioyrittäjyys sekä aikaisempi yrityksen myyntikokemus. Miehet ovat naisiin verrattuna kiinnostuneempia yritysostoista, sillä miehistä 47% on tällä hetkellä tai lähitulevaisuudessa kiinnostunut ostamaan uuden yrityksen tai liiketoiminnan osan, naisista 28 % ($p=0,017$). Myös portfolioyrittäjät (53%) ovat kiinnostuneempia edelleen ostamaan uutta liiketoimintaa kuin yhden yrityksen omistajat (37%) ($p=0,044$). Edelleen yrittäjät, jotka olivat aikaisemmin myyneet jonkun yrityksen tai osan liiketoiminnasta (62%) olivat kiinnostuneempia ostamaan uutta liiketoimintaa tai yrityksen kuin sellaiset, joilla ei aikaisempaa myyntikokemusta ollut (40%) ($p=0,035$). Myös niillä, jotka olivat aiemmin ostaneet jotain liiketoimintaa tai yrityksen tai olivat lopettaneet yrityksen, oli korkeammat ostoaiheet, mutta erot eivät olleet tilastollisesti merkitseviä suhteessa heihin, joilla ei tällaista kokemusta ollut. Kuten taulukosta 1 näkyy, ostokiinnostus kasvaa lineaarisesti yritys-koon kasvaessa, mutta erot eivät kuitenkaan olleet tilastollisesti merkitseviä. McKelvie, Wiklund & Davidsson (2006) löysivät omassa tutkimuksessaan yrityksen koon ja ulkoisen kasvun suhteen positiivisen yhteyden eli suuremmille yrityksille on luontaisempaa kasvaa ostamalla. Otollisinta ikää yritysostoille näyttää olevan 31–45 vuotta. Tätä ennen ja tämän jälkeen ostokiinnostus on vähäisempää. Erot eivät kuitenkaan olleet tilastollisesti merkitseviä.

Taulukko 4. Ostokiinnostus taustamuuttujittain.

Onko kiinnostunut tällä hetkellä tai lähitulevaisuudessa ostamaan jonkun uuden yrityksen tai sen liiketoiminnan osan?	Kyllä %	Ei %	p-arvo
Vastaaajan sukupuoli			
Nainen	28	72	0,017
Mies	47	53	
Yrittäjän ikä			0,930
30 vuotta tai alle	39	61	
31 - 35 vuotta	45	55	
36 - 40 vuotta	41	59	
41 - 45 vuotta	45	55	
46 - 50 vuotta	38	62	
Vastaaajan koulutus			0,877
Kansakoulu / keskikoulu/peruskoulu	35	65	
Lukio/ylioppilastutkinto	50	50	
Kouluasteen ammatillinen tutkinto	39	61	
Opistoasteen ammatillinen tutkinto	46	54	
Yliopisto, korkeakoulu tai ammattikorkeakoulu	41	59	
Kuinka monta vuotta on toiminut yrittäjänä?			0,522
alle 5 vuotta	47	53	
5 - 9 vuotta	41	59	
10 - 14 vuotta	41	59	
15 - 19 vuotta	42	58	
20 - 24 vuotta	22	78	
25 - 30 vuotta	57	43	
Kuinka monessa yrityksessä on tällä hetkellä omistajana?			0,044
Yhdessä	37	63	
Useammassa	53	47	
Onko aiemmin myynyt jonkun yrityksen tai osan sen liiketoiminnasta?			0,035
Kyllä	62	38	
Ei	40	60	
Onko aiemmin ostanut jonkun yrityksen tai osan sen liiketoiminnasta?			0,239
Kyllä	48	52	
Ei	39	61	
Onko aiemmin lopettanut (muutoin lopettanut tai tehnyt konkurssin) jonkun yrityksen?			0,603
Kyllä	47	53	
Ei	42	58	
Yrityksen henkilöstömäärä v. 2010			0,408
0 - 1 työntekijää	35	65	
2 - 4 työntekijää	44	56	
5 - 10 työntekijää	48	52	
Yli 10 työntekijää	55	45	

Logistinen regressioanalyysi vahvisti edellisistä havainnoista sen, että ostokiinnostukseen vaikuttaa tilastollisesti merkittävästi ($p=0,001$) *Mahdollisuuspohjainen yrittäjyys* (muuttujasta lisää osiossa 2.3.4) sekä *Portfolioryittäjyys* ($p=0,014$). Näiden kahden muuttujan lisäksi ostokiinnostukseen vaikuttaa melkein merkittävästi ($p=0,055$) *Sitoutuminen strategiaan* (muuttujasta lisää osiossa 2.7.2) ja melkein merkittävästi ($p=0,066$) *Riskinotto* (muuttujasta lisää osiossa 2.6.2).

2.3.1 Yritystoston motiivit

Yrityskaupat nähtiin jo 1950 luvulla normaalina ja tuoton etsimisen luonnollisena seurauksena sellaisessa kilpailutaloudessa, jossa liiketoiminta on hallitsevassa määrin organisoitunut yritysten muotoon ja laki sallii yritysostot (Penrose 2009). Penrose (2009) jakaa yritysoston motiivit ainoastaan kahteen pääryhmään: yritysosto on orgaanista kasvua edullisempi tapa kasvaa ja toisaalta se voi olla ainoa tapa kasvaa. Keilin (2000) mukaan yritysoston motiivit voidaan luokitella viiteen ryhmään: lakien vaatimusten täyttäminen, kustannusten minimointi, tarvittavien resurssien saaminen käyttöön sekä oppiminen ja strateginen asemointi. Laamanen (1997) on luokitellut yritysoston motiivit kolmeen ryhmään. Ensimmäisen ryhmän muodostaa resurssien ja kompetenssien hankkimiseen ja hyödyntämiseen liittyvät tekijät. Toiseen ryhmään kuuluvat markkina-asemaa vahvistavat tekijät. Kolmannen ryhmän muodostavat tekijät, jotka vaikuttavat kaikkiin edellisiin ryhmiin kuuluviin tekijöihin: osakkeiden arvon nostaminen, johdon vaikutusvallan kasvattaminen sekä organisaatioon ja sen säilyttämiseen liittyvät tekijät. Haspeslaghin (1991) mukaan yritysoston motiiveja ovat yrityksen uudistaminen, markkina-aseman nopean uudistaminen, voimavarojen yhdistämisen synergiahyödyt, vaikeasti kehitettävien kilpailuetujen hankkiminen ja yrityksen nykyisten kilpailutekijöiden laajempi hyödyntäminen.

Taulukosta 5 käy ilmi, kuinka tärkeinä yritys- ja liiketoimintaostoista kiinnostuneet pitävät eri motiiveja mahdolliselle yritys- tai liiketoimintaostolle (asteikko 1–5, 1=ei lainkaan tärkeä, 5=erittäin tärkeä peruste). Tärkeimpänä yksittäisenä motiivina vastaajat pitävät yritysoston mahdollisuutta laajentaa oman nykyisen yrityksen tuote-/ palvelutarjontaa (ka 3,7) sekä mahdollisuutta kasvattaa omaa markkinaosuutta (ka 3,7). Diversifiointi uusille toimialoille on kolmanneksi tärkein peruste yritysostosta kiinnostuneille (ka 3,5). Nämä kolme erottuvat selkeästi muita perusteluita tärkeimmiksi. Esitetyistä vaihtoehdoista vähiten tärkeäksi kriteeriksi jäi mahdollisuus ostaa kilpailija (ka 2,3). Vastaajat saivat myös itse esittää oman kriteerin ja kaksi esitettyä lisäperustetta olivat mahdollisuus palkata lisää henkilöstöä sekä oman tuotantolaitoksen hankkiminen.

Taulukko 5. Motiivit yritysostolle.

Mikäli on kiinnostunut ostamaan uuden yrityksen, miten seuraavat asiat perustelisivat ostopäätöstä? (n=79)	1	2	3	4	5	Keskiarvo asteikolla 1 - 5 1=ei lainkaan tärkeä 5=erittäin tärkeä peruste
	%	%	%	%	%	
laajentaisimme nykyistä tuote-/ palvelutarjontaanamme	14	6	13	28	40	3,7
kasvattaisimme omaa markkinaosuuttamme	10	5	21	37	27	3,7
laajentuisimme uusille toimialoille	13	14	14	33	27	3,5
pääsisimme jäseniksi meille uuteen verkostoon	20	14	23	29	14	3,0
hankkisimme uutta osaamista/ teknologiaa yritykseemme	15	19	25	29	11	3,0
laajentaisimme markkina-alueitamme maantieteellisesti	18	25	20	27	10	2,9
hankkisimme uuden jakelukanavan	23	21	23	23	9	2,7
ostaisimme kilpailijan	34	27	18	15	6	2,3

Kun erilaisia ostokriteerejä tarkastellaan taustamuuttujittain, löytyi seuraavia tilastollisesti merkitseviä eroja. Uusi jakelukanava oli tärkeämpi ostoperuste alle 30-vuotiaille (ka 3,8) kuin sitä vanhemmille (ka 2,6) ($p=0,014$). Yliopisto- tai korkeakoulututkinnon omaavat pitivät uuden osaamisen tai teknologia hankkimista yritykseen tärkeämpänä ostoperusteena (ka 3,6) kuin muun koulutuksen saaneet (ka 2,8) ($p=0,007$). Vastaajat, jotka omistivat vain yhden yrityksen, pitivät markkina-alueiden maantieteellistä laajentamista tärkeämpänä ostoperusteena (ka 3,1) kuin useamman yrityksen omistajat eli portfolioyrittäjät (ka 2,5) ($p=0,049$). Sarjayrittäjät pitivät laajentamista uusille toimialoille tärkeämpänä (ka 3,9) kuin ei-sarjayrittäjät (ka 3,3) ($p=0,043$). Edelleen vastaajat, jotka olivat aiemmin ostaneet jonkun yrityksen tai sen liiketoiminnan osan, pitivät tärkeämpinä ostoperusteina nykyisen tuote- tai palvelutarjonnan laajentamista (ka 4,3, $p=0,010$), uuden jakelukanavan hankkimista (ka 3,3, $p=0,012$) sekä markkina-alueiden maantieteellistä laajentamista (ka 3,3, $p=0,042$) kuin ne, jotka eivät olleet aikaisemmin ostaneet yritystä (vastaavat keskiarvot 3,5; 2,5 ja 2,7).

Eri ostomotiivit faktoroiitiin ja näin etsittiin kysymysryhmistä samaa asiaa mittaavia muuttujia, jotka korreloivat hyvin toistensa kanssa. Seuraavat kuusi ostomotiivia korreloivat hyvin keskenään (Cronbachin alfa (α)= 0,71) ja näin voidaan muodostaa uusi keskiarvomuuttuja *Ostomotiivit*:

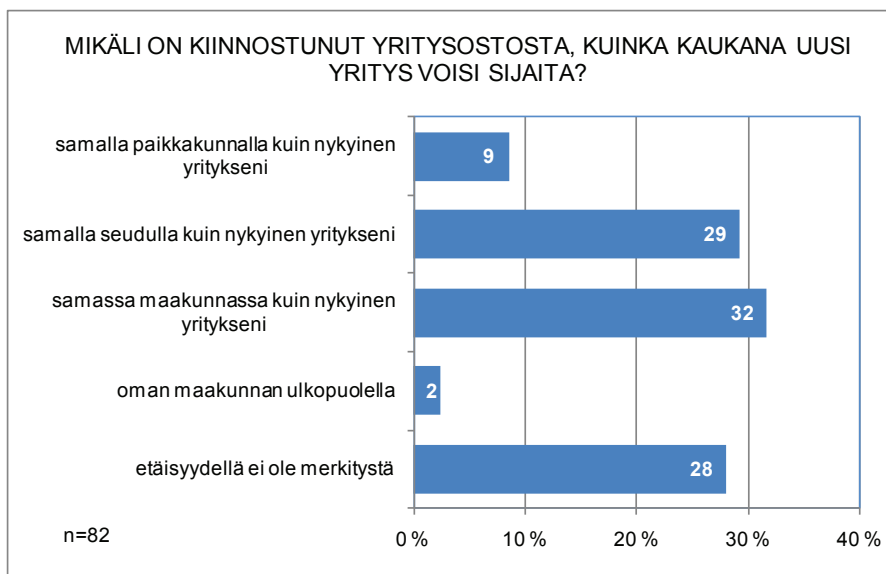
- laajentaisimme nykyistä tuote-/palvelutarjontaanamme
- hankkisimme uuden jakelukanavan
- kasvattaisimme omaa markkinaosuuttamme

- laajentaisimme markkina-alueitamme maantieteellisesti
- pääsisimme jäseniksi meille uuteen verkostoon
- hankkisimme uutta osaamista/teknologiaa yritykseemme

Kun tarkastellaan Ostomotiivit –kokonaisuuttujaa taustamuuttujittain, vain yhden taustamuuttujan suhteen motiivissa on tilastollisesti merkitsevä ero. Vastaajat, jotka olivat aiemmin ostaneet jonkun yrityksen tai sen liiketoiminnan osan, pitivät luettelossa olevia ostoperusteita keskimäärin tärkeämpänä (ka 3,6) kuin ne, jotka eivät olleet aikaisemmin ostaneet yritystä tai sen liiketoiminnan osaa (ka 3,0) ($p=0,004$).

2.3.2 Ostokohteen maantieteellinen sijainti

Yritys- tai liiketoimintaostoista kiinnostuneilta tiedusteltiin myös, kuinka kaukana uusi yritys tai ostettu liiketoiminta voisi sijaita suhteessa vastaajan nykyiseen yritykseen. Kuten kuviosta 11 käy ilmi, vastaukset hajaantuivat aika lailla. Vajaalle kolmannekselle ei ollut ostokohteen etäisyydellä merkitystä. Toisaalta kolmasosa halusi, että ostokohde pitäisi olla samassa maakunnassa kuin nykyinen yritys ja vajaa toinen kolmannes, että se pitäisi olla samalla seudulla. 9% halusi ostokohteen sijaitsevan samalla paikkakunnalla. Yhteensä siis 70% halusi, että ostokohde olisi vähintään oman maakunnan alueella.



Kuvio 11. Ostokohteen mahdollinen maantieteellinen sijainti.

Jos taustamuuttujien vaikutusta maantieteelliseen etäisyyteen tutkitaan alkuperäisen luokituksen mukaan, eivät khiin neliötestin edellytykset toteudu. Mikäli asiaa tarkastellaan kaksiluokkaisena eli onko etäisyydellä ylipäänsä merkitystä vai ei, sukupuolella oli tällöin tilastollisesti merkitsevä vaikutus ($p=0,041$). Miehistä kolmasosalle etäisyydellä ei ollut merkitystä, kun taas naisista vain 7% oli sitä mieltä, että etäisyydellä ei ole väliä.

2.3.3 Yritystoston kiinnostamattomuus

Taulukossa 6 on havainnollistettu, mitkä ovat tärkeimpiä perusteita sille, mikäli vastaajat eivät olleet kiinnostuneita ostamaan uutta liiketoimintaa tai yritystä. Tärkeimmäksi perusteluksi vastaajat ovat valinneet, että nykyisen yrityksen tarjoama taloudellinen toimeentulo tyydyttää (ka 3,3). Tämä on tyypillisesti myös kasvuyrittäjyytutkimuksissa esiin tuleva peruste niillä yrityksillä, jotka eivät ole kasvusta kiinnostuneet. Toiseksi ja kolmanneksi tärkeimmäksi perusteluksi vastaajat ovat valinneet, että hyviä ostokohteita on vaikea löytää (ka 3,0) sekä en halua isomman yrityksen johtajaksi tai esimieheksi (ka 3,0). Myös haluttomuus ottaa lisää riskejä sai lähes kolmen keskiarvon (ka 2,8). Kokonaisuutena voidaan todeta, että perustelut, miksi osto ei kiinnosta, ovat lähestulkoon samoja kuin kasvututkimuksissa, miksi yritys ei ole kiinnostunut kasvusta. Lisäksi vastaajat saivat kertoa jotain muita syitä miksi eivät ole kiinnostuneet yritystuesta: ei tarvetta (2 mainintaa), aika ei riitä enempään, haluaa keskittyä olemassa olevaan, nykyinen työtuntimäärä riittää, perhesyyt, taustayhteisö, haluaa toimia sivutoimisena, terveyden tila, rehellinen yrittäminen ei kannata.

Taulukko 6. Syyt, miksi yritysosto ei kiinnosta.

Mikäli ei ole kiinnostunut ostamaan uutta liiketoimintaa, mikä on syy siihen? (n=109)	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	Keskiarvo asteikolla 1 - 5 1=ei lainkaan tärkeä 5=erittäin tärkeä peruste
nykyisen yrityksen tarjoama taloudellinen toimeentulo tyydyttää minua	15	14	22	22	28	3,3
hyviä ostokohteita on vaikea löytää	21	14	27	21	18	3,0
en halua isomman yrityksen johtajaksi/esimieheksi	24	20	14	19	23	3,0
en halua ottaa lisää riskiä	30	14	15	24	17	2,8
yrityksen ostaminen on liian monimutkaista	30	26	28	9	7	2,4
perheeni ja muu lähipiirini ei tukisi asiaa	37	18	25	10	9	2,4
en usko rahoituksen/vakuuksien järjestyvän	46	20	13	11	10	2,2
en usko omien kykyjeni riittävän	39	26	17	13	6	2,2
ostaminen ei ole hyvä tapa kehittää liiketoimintaa	42	24	24	6	5	2,1

Yksittäiset perusteet, miksi yritysosto ei kiinnosta faktoroiitiin. Seuraavat seitsemän perustetta korreloivat hyvin keskenään (Cronbachin alfa (α)= 0,79) ja näin voidaan muodostaa uusi keskiarvomuuttuja *Ostoa ehkäisevät tekijät* (ka 2,5):

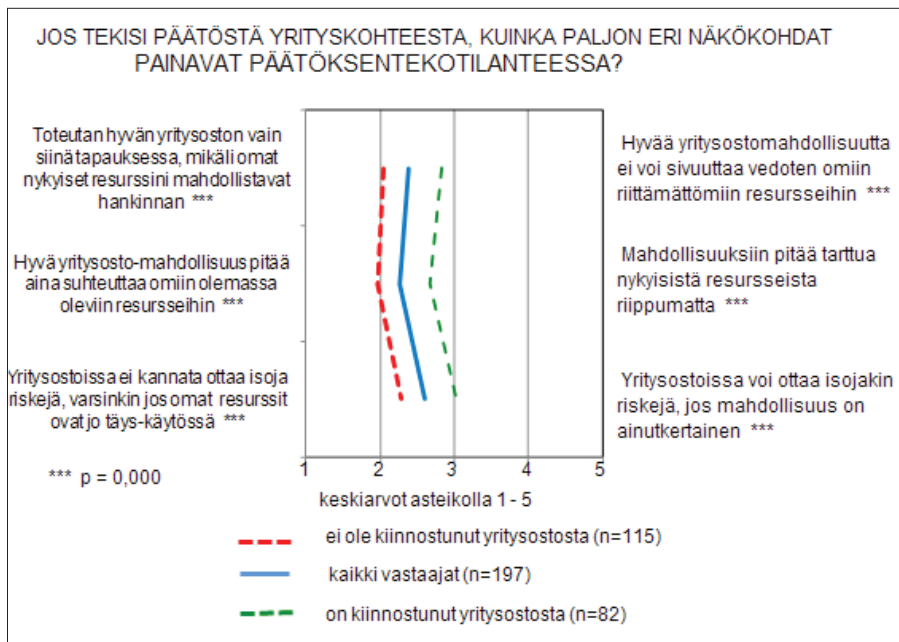
- en halua ottaa lisää riskiä
- en usko rahoituksen/vakuuksien järjestyvän
- hyviä ostokohteita on vaikea löytää
- en usko omien kykyjeni riittävän
- perheeni ja muu lähipiirini ei tukisi asiaa
- ostaminen ei ole hyvä tapa kehittää liiketoimintaa
- yrityksen ostaminen on liian monimutkaista

Kun tarkastellaan tätä keskiarvomuuttujaa kokonaisuutena, keskimääräiset arviot erosivat muutamien taustamuuttujien suhteen. Ne vastaajat, jotka eivät olleet kiinnostuneet ostamaan uutta liiketoimintaa, mutta olivat aikaisemmin myyneet liiketoimintaa (n=9) pitivät perusteita vielä vähemmän tärkeinä (ka 1,7) kuin ne, jotka eivät olleet myyneet (ka 2,5) ($p=0,010$). Myös yrityksen juridinen muoto vaikutti sillä tavalla, että toiminimi- (ka 2,7) ja kommandiittiyhtiötaustaiset (ka 2,8) pitivät ostoa ehkäiseviä tekijöitä suurempina kuin avoin yhtiö- (ka 1,8) tai osakeyhtiötaustaiset (ka 2,2) ($p=0,017$). Yksittäisissä väittämässä tilastollisesti melkein merkitsevä ero ($p=0,025$) oli sarja- ja ei-sarjayrittäjien välillä väittämän en usko rahoituksen / vakuuksien järjestyvän. Sarjayrittäjät (ka 1,8) eivät pitäneet tätä niin tärkeänä perusteluna yritykseen kiinnostamattomuudelle kuin ei-sarjayrittäjät (ka 2,4).

2.3.4 Resurssi- vs. mahdollisuusperustainen yritysosto

Seuraavassa kuviossa 11 on mitattu aineiston yrittäjien Stevensonin (1994) Promoter vs. Trustee -käyttäytymistä. Stevenson määrittelee yrittäjyyden mahdollisuuksien hyödyntämiseksi nykyisistä resursseista piittaamatta. Manager-tyyppiset yrittäjät (Trustee) lähtevät toteuttamaan mahdollisuuksiaan vain, mikäli ne sopivat nykyisiin resursseihin, kun taas yrittäjämäiset yrittäjät (Promoters) toteuttavat mahdollisuuksia huolimatta siitä, mitkä ovat heidän nykyiset resurssinsa. He siis etsivät resurssit ympäristöstä kyetäkseen toteuttamaan eteen avautuvan mahdollisuuden. Kuviossa vasemmalla olevat väittämät kuvaavat resurssipohjaista yritysostajaa, kun taas oikealla olevat väittämät mahdollisuusperustainen yritysostajaa. Koko aineiston tasolla vastaajat edustivat enemmän resurssi- kuin mahdollisuusperustainen yrittäjää, sillä yksittäisten väittämien keskiarvot olivat lähempänä kahta, kun yli kolmen menevät keskiarvot tarkoittaisivat painottumista mahdollisuusyrittäjän suuntaan.

Kuvioon 12 on merkitty kaikkien vastaajien keskiarvon lisäksi kahden selvästi toisistaan erottuvan ryhmän vastausten keskiarvot: niiden, jotka olivat kiinnostuneet tällä hetkellä tai lähitulevaisuudessa ostamaan jonkun uuden yrityksen tai sen liiketoiminnan osan sekä niiden, jotka eivät olleet kiinnostuneet yritysostoista. Ne, jotka tällä hetkellä olivat kiinnostuneita yritysostoista, olivat enemmän mahdollisuuspohjaisia eli yrittäjämäisiä yritysostajia, kun taas ne, jotka eivät olleet tällä hetkellä kiinnostuneita yritysostoista, olivat enemmän resurssipohjaisia yritysostajia eli managereita. Näiden kahden vastaajaryhmän näkemys poikkesi toisistaan tilastollisesti erittäin merkittävästi ($p=0,000$).



Kuvio 12. Resurssi- vs. mahdollisuuspohjaiset yritysostajat.

Kun kolme väittämää faktoroiitiin, saatiin muodostettua yksi keskiarvomuuttuja *Resurssi- vs. mahdollisuuspohjainen yrittäjä* ($\alpha = 0,77$). Tilastollisesti merkitsevät erot yhteismuuttujan keskiarvoissa eri taustamuuttujaryhmien välillä on esitetty seuraavassa taulukossa 7. Koko aineiston tasolla yhteismuuttujan keskiarvo oli 2,4. Osakeyhtiötaustaiset, suurimpien yritysten omistajat sekä yritysostosta kiinnostuneet omasivat eniten mahdollisuuspohjaista ajattelua yritysostoista eli he olivat enemmän sitä mieltä, että yritysostoon on syytä tarttua, mikäli hyvä mahdollisuus tulee eteen riippumatta olemassa olevista resursseista. Yksittäisistä taustamuuttujista yli 10 työntekijän yrityksillä ainoana keskiarvo meni yli 3 (ka 3,3) eli painottui mahdollisuuspohjaisen yritysostajan suuntaan.

Taulukko 7. Taustamuuttujien vaikutus resurssi- vs. mahdollisuuspohjaiseen ajatteluun yritysostosta.

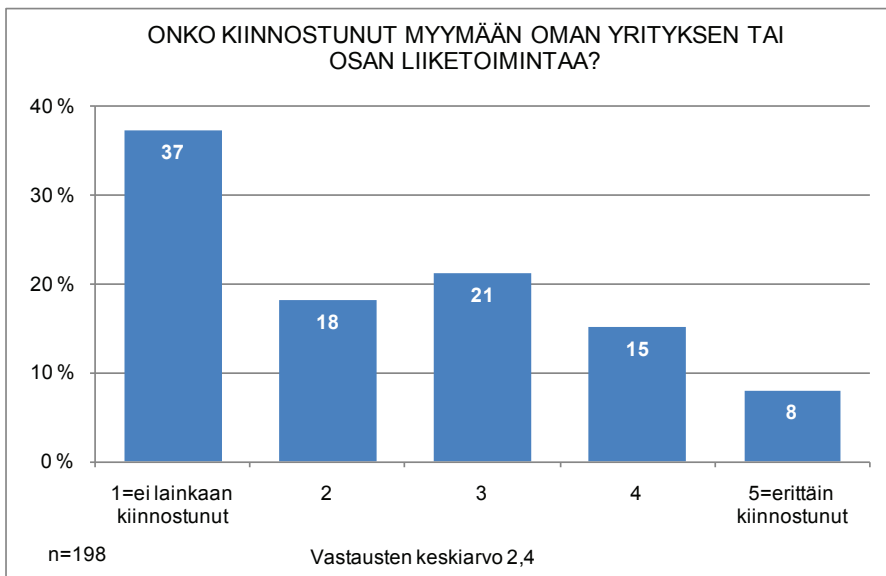
	Keskiarvo asteikolla 1–5 1 = resurssipohjainen 5=mahdollisuuspohjainen	p-arvo
Yrityksen juridinen muoto		
Toiminimi	2,3	0,022
Avoin yhtiö	2,4	
Kommandiittiyhtiö	2,1	
Osakeyhtiö	2,6	
Onko kiinnostunut tällä hetkellä tai lähitulevaisuudessa ostamaan jonkun uuden yrityksen tai sen liiketoiminnan osan?		
Kyllä	2,8	0,000
Ei	2,1	
Yrityksen henkilöstömäärä v. 2010		
0 - 1 työntekijää	2,2	0,004
2 - 4 työntekijää	2,5	
5 - 10 työntekijää	2,3	
Yli 10 työntekijää	3,3	

Vastaajat jaettiin Promoter ja Trustee –yrittäjiksi käyttäen luotua keskiarvomuuttujaa (keskiarvon alapuolella olevat vastaajat luokiteltiin Trustee-tyyppisiksi ja keskiarvon yläpuolella olevat vastaajat Promoter-tyyppisiksi yrittäjiksi). Promoter-yrittäjillä oli tilastollisesti merkittävästi ($p=0,000$) enemmän riskinottoa kuin Trustee-yrittäjillä (2,79 vs. 2,16). Lisäksi Promoter-yrittäjät olivat toimineet yrittäjinä tilastollisesti melkein merkittävästi ($p=0,052$) vähemmän aikaa kuin Trustee-yrittäjät (2,33 vs. 2,72 vuotta).

2.4 Kiinnostus yrityksen tai liiketoiminnan myyntiin

Kuten edellä todettiin yritys- tai liiketoimintaostoista oli kiinnostunut 42% vastaajista. Kuvioista 13 käy ilmi, missä määrin vastaajat olivat kiinnostuneet myymään yritystään tai osan sen liiketoiminnoista. Asteikolla 1–5 (1=ei lainkaan kiinnostunut, 5=erittäin kiinnostunut) vastaajien keskiarvo oli 2,4 eli myyntikiinnostus jäi alle arviointiasteikon keskivälin. Vastaajista 8% oli erittäin kiinnostunut (arvo 5) ja 15% melko kiinnostunut (arvo 4) myymään yrityksensä tai osan sen liiketoiminnoista. Kokonaisuutena voidaan todeta, että vastaajista 23% oli kiinnostunut myymisestä (arvo 4 tai 5), mutta enemmistö, 55%, ei ollut kiinnostunut myymään (arvo 1 tai 2). Selkeästi pienempi osa vastaajista on kiinnostunut myymisestä kuin ostamisesta,

mitä voidaan pitää paitsi luonnollisena kun huomioidaan vastaajien keskimääräinen ikä, ja toisaalta tulosta voidaan pitää myös hyvin positiivisena, koska tiedossa on, kuinka suuri osa yrittäjistä on jäämässä eläkkeelle ja yrityksiä on sitä kautta jo nyt tullut ja tulossa koko ajan lisää myyntiin.



Kuvio 13. Kiinnostus yrityksen tai liiketoiminnan myyntiin.

Tilastollisesti merkitsevät erot keskimääräisessä myyntikiinnostuksessa eri taustamuuttujaryhmien välillä on esitetty seuraavassa taulukossa. Keskimääräiseen myyntikiinnostukseen vaikutti se, kuinka kauan vastaaja on toiminut yrittäjänä ja kuinka vanha hän on sekä jälleen se, onko hän portfolioyrittäjä ja onko hänellä aikaisempaa kokemusta yrityksen myymisestä tai ostamisesta sekä yrityksen koko. Luonnollista on, että kauimmin yrittäjänä toimineet olivat kiinnostuneimpia myymisestä. Myyntikiinnostus nousee lineaarisesti yrittäjäkokemuksen lisäntyessä ($p=0,003$). Myyntikiinnostus korreloi lievästi (korrelaatio $r=0,3$) mutta merkitsevästi myös yrittäjän oman iän kanssa. Ikäryhmien keskiarvojen välinen ero oli suuntaa antava ($p=0,057$). Portfolioyrittäjät sekä aiemmin yritystoimintaa ostaneet tai myyneet olivat myös kiinnostuneempia myymään kuin ns. yhdestä yrityksestä kokemusta omaavat. Yrityksen koon suhteen eniten kiinnostuneita myynnistä olivat 5–10 työntekijän yritykset (ka 3,0) ja sen jälkeen yli 10 työntekijän yritykset (ka 2,8). Huomattavasti vähemmän kiinnostuneita olivat yhden hengen (ka 2,0) sekä alle viiden hengen yritykset (ka 2,5).

Taulukko 8. Taustamuuttujien vaikutus myyntikiinnostukseen.

	Keskimääräinen myyntikiinnostus	p-arvo
Kuinka monta vuotta on toiminut yrittäjänä?		
alle 5 vuotta	2,0	0,003
5 - 9 vuotta	2,1	
10 - 14 vuotta	2,7	
15 - 19 vuotta	2,8	
20 - 24 vuotta	2,9	
25 - 30 vuotta	3,1	
Kuinka monessa yrityksessä on tällä hetkellä omistajana?		
Yhdessä	2,2	0,017
Useammassa	2,7	
Onko aiemmin myynyt jonkun yrityksen tai osan sen liiketoiminnasta?		
Kyllä	3,2	0,000
Ei	2,3	
Onko aiemmin ostanut jonkun yrityksen tai osan sen liiketoiminnasta?		
Kyllä	2,7	0,007
Ei	2,2	
Onko aiemmin lopettanut (muutoin lopettanut tai tehnyt konkurssin) jonkun yrityksen?		
Kyllä	2,7	0,184
Ei	2,3	
Yrityksen henkilöstömäärä v. 2010		
0 - 1 työntekijää	2,0	0,008
2 - 4 työntekijää	2,5	
5 - 10 työntekijää	3,0	
Yli 10 työntekijää	2,8	

2.5 Yritysten kasvutavoitteet

2.5.1 Yrityksen koon ja kasvun tunnuslukuja

Taulukossa 9 on kuvattu vastaajayritysten liikevaihdon, henkilöstömäärän sekä viennin kehittymistä ensinnäkin vuodesta 2007 vuoteen 2010 sekä toisaalta arviota näiden kehittymisestä tästä eteenpäin vuoteen 2013 saakka. Taulukosta näkyy ensinnäkin se, että taloustaantumasta huolimatta yritykset ovat keskimäärin kasvaneet huomattavasti vuodesta 2007 vuoteen 2010. Toisaalta taulukosta näkyy, että edelleen yrityksillä on huomattavia kasvutavoitteita seuraavalle kolmelle vuodelle. Yritysten keskimääräinen liikevaihto vuonna 2007 oli 507 794€, kun

se vuonna 2010 oli 610 827€ eli keskimääräinen kasvu oli noin 20%. Mediaani oli samassa ajassa kasvanut 120 000 eurosta 150 000 euroon eli 25%. Vuoteen 2013 mennessä vastaajat arvioivat keskimääräisen liikevaihdon kasvavan peräti reiluun miljoonaan euroon eli keskimääräinen liikevaihdon kasvuodotus oli 67%. Mediaanin odotettiin kasvavan 220 000 euroon eli tältä osin arvioitu kasvu oli 47%.

Keskimääräisen henkilöstömäärän suhteen toteutunut kasvu vuodesta 2007 vuoteen 2010 on ollut 3,7 henkilöstä (med. 1,8) 4,4 henkilöön (med. 2,0). Vuoteen 2013 arvio vastaajayritysten keskimääräisestä koosta oli 6,1 henkilöä (med. 3,0). Keskimääräinen viennin osuus liikevaihdosta yrityksillä oli vuonna 2007 ollut 2,8%, kun se vuonna 2010 oli 3,2% ja arvio vuodelle 2013 oli 4,8%.

Taulukko 9. Arvioita yrityksen liikevaihdon, henkilöstömäärän sekä viennin osuuden kasvusta.

	Liikevaihto			Henkilöstömäärä			Viennin osuus lv:stä %		
	v. 2007	v. 2010	v. 2013	v. 2007	v. 2010	v. 2013	v. 2007	v. 2010	v. 2013
n	161	182	175	164	189	179	154	164	158
Keskiarvo	507 794 €	610 827 €	1 024 847 €	3,7	4,4	6,1	2,8	3,2	4,8
Mediaani	120 000 €	150 000 €	220 000 €	1,8	2,0	3,0	0	0	0
Minimi	0 €	0 €	0 €	0	0	0	0	0	0
Maksimi	12 000 000 €	21 000 000 €	50 000 000 €	100	160	230	100	100	100

Seuraavaan taulukkoon on merkitty niiden muuttujien keskiarvot, joissa oli tilastollisesti merkitseviä eroja taustamuuttujaryhmien välillä (vastaushajonnat olivat suuria). Luonnollista on, että yritysten toimiala vaikuttaa sekä liikevaihdon, henkilöstömäärän että viennin tunnuslukuihin. Teollisuudessa kaikki em. tunnusluvut ovat suurimpia. Myös liikevaihdon odotettu kasvu oli suurinta teollisuudessa. Siellä arvioitu kasvu vuodesta 2010 vuoteen 2013 oli 98%, kun se rakentamisen alalla oli 65%, palveluissa 39% ja kaupan alalla 24%. Taulukosta käy myös ilmi, että yritykset, joilla oli aikaisempaa ostokokemusta yrityksistä / liiketoiminnoista olivat liikevaihdoltaan keskimäärin lähes kolme kertaa niin suuria kuin yritykset, joilla ei ollut aikaisempaa ostokokemusta.

Taulukko 10. Taustamuuttujien vaikutus liikevaihdon, henkilöstömäärän sekä viennin tunnuslukuihin.

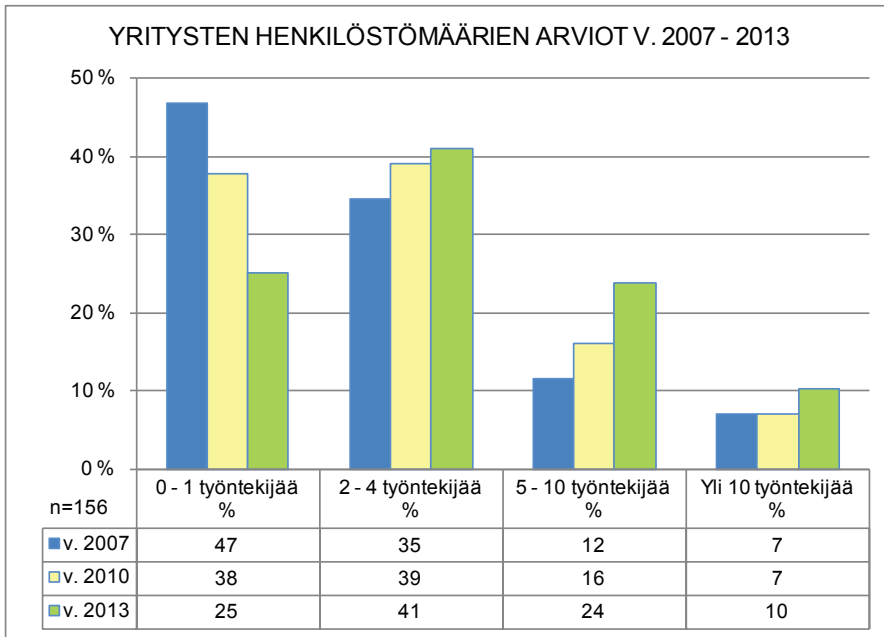
	Keskimääräinen liikevaihto			Henkilöstömäärä (ka)			Viennin osuus (%)	
	v. 2007	v. 2010	v. 2013	v. 2007	v. 2010	v. 2013	v. 2010	v. 2013
Toimiala								
Kauppa	872 957 €	727 241 €	900 186 €	4,1	3,4	4,2	2,8	4,3
Teollisuus	1 348 417 €	1 903 875 €	3 776 875 €	9,1	12,9	18,8	11,1	14,6
Rakentaminen	349 292 €	496 143 €	816 897 €	3,3	4,0	5,3	0,0	0,0
Palvelut	205 973 €	268 335 €	372 048 €	2,3	2,6	3,5	2,2	3,8
Seutukunta								
Seinäjoen seutukunta	379 612 €	427 757 €		2,5	3,0			
Suupohja	1 252 190 €	1 802 182 €		10,5	13,6			
Kuusiokunnat	283 611 €	375 450 €		2,5	2,9			
Järviseutu	305 667 €	372 250 €		2,5	3,3			
Kyrönmaa	590 000 €	872 778 €		5,4	6,4			
Vaasan seutukunta	2 542 500 €	1 767 500 €		5,0	4,0			
Suupohjan rannikkoseutu	53 500 €	70 000 €		0,5	1,0			
Onko aiemmin ostanut jonkun yrityksen tai sen liiketoiminnan osan?								
Kyllä	1 037 468 €	1 256 102 €						
Ei	290 308 €	357 098 €						

Tilastollisesti merkitsevät erot vuoden 2010 henkilöstömäärissä eri taustamuuttujaryhmien välillä on esitetty seuraavassa taulukossa 11. Vertailussa henkilöstömäärät on luokiteltu kolmeen luokkaan (0–1 työntekijää, 2–4 työntekijää sekä 5 tai yli), että khiin neliötestin edellytykset täyttyisivät. Yrityksen kokoon henkilöstömäärällä mitattuna vaikuttavat tilastollisesti merkitsevästi vastaajan yrittäjäkokemus, portfolioyrittäjyys, aikaisempi kokemus yritys- tai liiketoiminnan ostamisesta tai myymisestä, yrityksen juridinen muoto sekä toimiala.

Taulukko 11. Yrityksen tämänhetkisen koon sekä eri taustamuuttujien välinen yhteys.

	Yrityksen henkilöstömäärä v. 2010			
	0 - 1	2 - 4	5 tai yli	p-arvo
	%	%	%	
Kuinka monta vuotta on toiminut yrittäjänä?				
alle 5 vuotta	55	34	10	
5 - 9 vuotta	43	47	11	
10 - 14 vuotta	35	41	24	
15 - 19 vuotta	20	32	48	
20 - 24 vuotta	31	44	25	0,002
25 - 30 vuotta		50	50	
Kuinka monessa yrityksessä on tällä hetkellä omistajana?				
Yhdessä	46	39	16	0,008
Useammassa	25	42	33	
Onko aiemmin myynyt jonkun yrityksen tai osan sen liiketoiminnasta?				
Kyllä	29	25	46	0,006
Ei	41	42	17	
Onko aiemmin ostanut jonkun yrityksen tai osan sen liiketoiminnasta?				
Kyllä	22	41	37	0,000
Ei	47	39	14	
Yrityksen juridinen muoto				
Toiminimi	71	26	3	0,000
Avoin yhtiö		60	40	
Kommandiittiyhtiö	30	48	22	
Osakeyhtiö	22	46	32	
Yrityksen toimiala				
Kauppa	34	48	17	0,012
Teollisuus	24	32	44	
Rakentaminen	37	30	33	
Palvelut	46	41	13	

Kuvion 14 vertailussa ovat mukana vain ne 156 tapausta, joilta oli arviot kaikilta kolmelta tarkastelujaksolta (2007, 2010 sekä 2013). Koko aineiston tasolla keskimääräisten henkilöstömäärien kasvut olivat tilastollisesti merkitseviä sekä vuodesta 2007 vuoteen 2010 ($p=0,018$) että vuodesta 2010 vuoteen 2013 ($p=0,001$). Keskimääräisellä henkilöstömäärällä mitattuna teollisuusyritysten henkilöstömäärä oli kasvanut keskimäärin eniten ($p=0,005$). Muut taustamuuttujat eivät vaikuttaneet tilastollisesti merkitsevästi keskimääräisen henkilöstömäärän kasvuun.



Kuvio 14. Yritysten toteutunut ja arvioitu kasvu henkilöstömäärän mukaan.

2.5.2 Kasvun resursointi

Liikevaihdon kasvaessa yrityksellä on valittavanaan erilaisia tapoja hankkia tarvittavaa lisäkapasiteettia. Sisäisen kasvun strategialla tarkoitetaan, että yritys kasvattaa omia sisäisiä resurssejaan (mm. henkilökuntaa) kysynnän kanssa samassa tahdissa tai tehostaa toimintaansa ja hankkii lisäkapasiteettia esimerkiksi automatisoimalla tuotantoaan. Ulkoisen kasvun strategioita on mm. kasvun toteuttaminen verkostosuhteiden kautta, portfolioyrittäjyys, vuokratyövoiman käyttö tai franchising -yrittäjyys. (Varamäki ym. 2007; Sorama ym. 2009)

Kasvattaminen verkostosuhteiden kautta tarkoittaa sitä, että yritykset mieluummin hankkivat kasvuvaiheessa lisäkapasiteettia itsenäisiltä yrittäjiltä/ulkopuolisilta yrityksiltä kuin palkkaavat omaa työvoimaa lisää (Varamäki & Pihkala 2002). Tätä on kutsuttu ns. kasvuvipustrategiaksi (Hagel 2002) eli myynnin kasvu toteutetaan muiden resursseja hyödyntämällä. Kasvaminen verkostosuhteiden kautta mahdollistaa sen, että dynaamisessa kasvuprosessista huolimatta yritys kykenee säilyttämään tietyn sisäisen stabiliteetin ja paremman hallittavuuden. Muiden resurssien hyödyntäminen auttaa myös nopeampaa markkinoille pääsyä, ja yritys kykenee reagoimaan nopeasti teknologioiden tai markkinoiden muutoksiin (Hagel 2002). Näin tärkeimpiä hyötyjä ulkoisesta kasvusta onkin joustavuuden ja tehokkuuden ylläpitäminen jopa erittäin nopean kasvun aikana. Ulkoisten resurssien

käyttäminen poistaa myös riskit, joita syntyy uuden henkilöstön palkkaamisesta. Lisäksi ulkoiset resurssit lisäävät tehokkuutta myös siten, että näitä resursseja käytetään vain silloin, kun tuotteilla ja palveluilla on menekkiä. Yritys säilyy myös riippumattomana tuotantokapasiteetti-investointien riskirahoituksesta. Ulkoisella kasvustrategialla saattaa olla vaikutusta myös työilmapiiriin samoin kuin kustannusten kurissa pitämiseen kasvun aikana. Ulkopuolisilla yhteistyökumppaneilla voi olla myös erilainen kulurakenne, jolloin on mahdollista jopa alentaa hintoja (Johannisson 1990). Myös käyttöpääoman tarve on pienempi verrattuna yrityksen orgaaniseen kasvuun ja riskiä voidaan jakaa verkoston jäsenten kesken (Varamäki & Tornikoski 2007).

Tässä tutkimuksessa yrityksiltä kysyttiin erikseen, miten yritys hankkisi tarvittavan lisäkapasiteetin, mikäli liikevaihto kasvaisi (Taulukko 15). Vastaajista 37% lisäisi yrityksen omia työntekijöitä, 35% tehostaisi ensin toimintaansa eli pyrkiisi toteuttamaan liikevaihdon lisäyksen olemassa olevilla resursseilla. Ns. ulkoiseen kasvustrategiaan turvautuisi 15% eli he lisäisivät ostoja yhteistyökumppaneilta ja alihankkijoilta. 13% kasvattaisi yrityksen tuotantokapasiteettia automatisoimalla ja hankkimalla lisäkoneita.



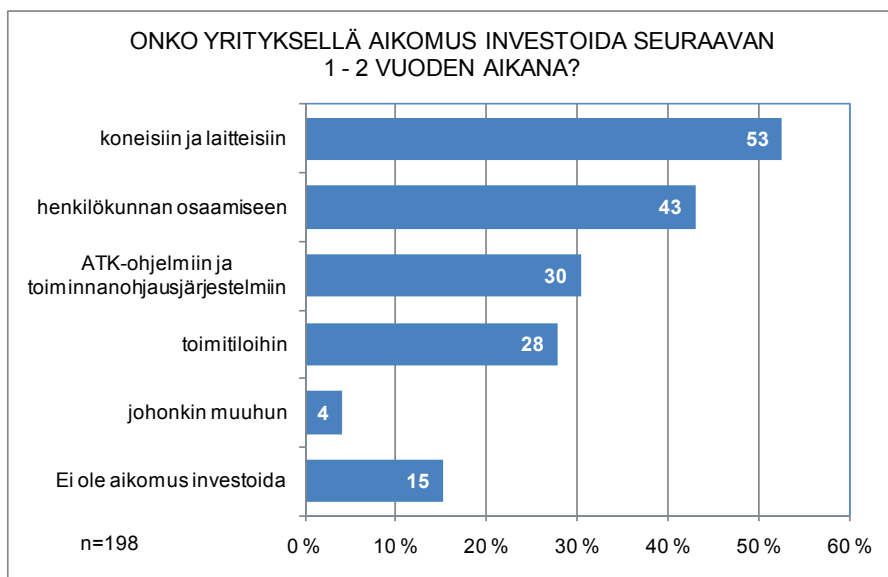
Kuvio 15. Mahdollisen kasvun resursointi.

Ristiintaulukoimalla käy ilmi, että kasvun eri resurssointitavoissa on tilastollisesti melkein merkitsevää eroa ($p=0,045$) yrityksen koon sekä tilastollisesti erittäin merkitsevää ($p=0,000$) eroa toimialan suhteen. Yrityksen koko vaikutti kasvun edellyttämän lisäkapasiteetin organisointiin siten, että pienimmät yritykset (max 4 työntekijää) turvautuisivat ensisijaisesti yrityksen työntekijämäärän

kasvattamiseen, kun taas 5 tai sitä suuremmat yritykset ensisijaisesti nykyisten resurssien entistä tehokkaampaan käyttöön sekä toiseksi tuotantokapasiteetin kasvuun automatisointiin turvautuen. Kaupan alan yritykset suosivat selkeästi eniten olemassa olevan tehostamista ja rakennusalan yritykset yrityksen työntekijämäärän lisäämistä. Myös teollisuusyritykset ja palvelualan yritykset organisoivat kasvunsa ensisijaisesti lisäämällä omia työntekijöitä, mutta teollisuusyritykset turvautuisivat muita enemmän myös ostoihin alihankkijoilta sekä tuotantokapasiteetin kasvattamiseen automatisoimalla. Palveluyritykset vastaavasti omien työntekijöiden lisäämisen ohella turvautuisivat lähes yhtä paljon toiminnan tehostamiseen nykyisillä resursseilla. Edellä mainittuja tuloksia kuvaavat ristiintaulukset on esitelty liitteessä 2.

2.5.3 Yritysten investointiaikomukset

Vastaajia pyydettiin arvioimaan omia investointiaikomuksia seuraavan yhden-kahden vuoden aikana. Vastaajista 85 prosentilla oli jonkinlaisia investointiaikomuksia. Vastaavassa kysymyksessä Etelä-Pohjanmaan omistajanvaihdosbarometrissa yli 50-vuotiailla vain 54%:lla oli jonkinlaisia investointiaikomuksia. Tämän tutkimuksen alle 50-vuotiaista 53% aikoo investoida koneisiin ja laitteisiin, 43% henkilökunnan osaamiseen, 30% ATK-ohjelmiin ja toiminnanohjausjärjestelmiin, 28% toimitiloihin. 4% arvioi investoivansa johonkin muuhun kuin edellä mainittuihin kohteisiin, ja esimerkkeinä näistä he mainitsivat kalusto (2 mainintaa), kiinteistöt (2 mainintaa), palvelut, murto suojaus, tuonti sekä verkostoituminen.



Kuvio 16. Investointiaikomukset.

2.6 Yritysten toiminnan painopisteet

Tässä tutkimusosiossa nojaututaan kahteen eri käsitteeseen käsiteltäessä yrityksen toiminnan painopisteitä. Ensinnäkin tarkastelun kohteena ovat yritysten uuden etsimistoiminnot (exploration) ja olemassa olevan tehostamistoiminnot (exploitation). Toinen tarkastelukohde on yrityksen innovoinnissa, riskinotossa ja proaktiivisuudessa, jotka yhdessä muodostavat yrityksen yrittäjämäisen orientaation (Entrepreneurial Orientation).

2.6.1 Olemassa olevan vs. uuden kehittäminen

March (1991) on esittänyt, että yritysten tulisi hakea tasapainoa kahden erilaisten kehittämistoimien välillä, jotta yritys voisi selviytyä ja menestyä. March puhuu ensinnäkin exploitation-toiminnasta, joka viittaa nykyisten toimintojen, tuotteiden ja prosessien kehittämiseen, parantamiseen ja tehostamiseen. Toisaalta, hän puhuu myös exploration-toiminnasta, joka viittaa uuden tiedon, osaamisen, ja teknologioiden etsimiseen ja omaksumiseen. March (1991) esitti myös, että yritykset voivat keskittyä vain yhteen kehittämistoimintaan kerrallaan. Sitä vastoin, Katila ja Ahuja (2002) ovat esittäneet, että yritykset voivat keskittyä molempiin kehittämistöimiin yhtä aikaa. Tässä tutkimuksessa otettiin jälkimmäinen lähestymistapa, eli että yritys voi keskittyä sekä exploration että exploitation kehittämistöimiin samanaikaisesti.

He ja Wong (2004) operationalisoivat exploitation-toiminnan käsittämään olemassa olevien tuotteiden laadun parantamisen, tuotannon kulujen vähentämisen, raaka-aineiden käytön vähentämisen sekä tuotannon joustavuuden lisäämisen. Exploration-toiminnan esimerkkinä he ottivat mm. uuden sukupolven tuotteiden kehittämisen, uusien teknologioiden omaksumisen ja uusien markkina-alueiden löytämisen. Samaa operationalisointia käytettiin myös tässä tutkimuksessa ja tätä on käytetty myös aikaisemmissa omistajanvaihdosbarometreissa (Varamäki ym. 2010; Varamäki, Lautamaja & Tornikoski 2007) sekä kasvuyritystutkimuksissa (Tornikoski 2007). Sekä exploration- että exploitation-kehittämistöimintoja mitattiin molempia kolmen-neljän kysymyksen avulla. Reliabiliteettikerroin (Cronbach's Alpha) exploitation -yhteismuuttujalla oli 0,72 (toiminnan tehostaminen, olemassa olevien tuotteiden laadun parantaminen, kulujen vähentäminen, toiminnan tehostaminen), mutta exploration -muuttujalla se jäi 0,58:een (uusien markkina-alueiden löytäminen, uuden teknologioiden omaksuminen ja uuden sukupolven tuotteiden ja palveluiden kehittäminen), joten tältä osin ei voida käyttää exploration -yhteismuuttujaa. Yksittäisenä muuttujana tässä tutkimuksessa käytettiin myös toiminnan osien ulkoistamista.

Alle 50-vuotiaiden yrittäjien toiminnassa näyttäisi painottuvan erityisesti exploitation -kehittämistoiminnot eli olemassa olevan kehittäminen koko aineiston tasolla. Yksittäisinä väittäminä kolme korkeinta keskiarvoa saanutta kuuluvat tähän yhteismuuttujaan. Eniten vastaajat painottavat kehittämisessään toiminnan tehostamista (ka 3,9, asteikko 1–5), olemassa olevien tuotteiden laadun parantamista (ka 3,9), kulujen vähentämistä (ka 3,5) sekä olemassa olevien tuotteiden valikoiman kasvattamista (ka 3,5). Kokonaisuutena exploitation -yhteismuuttuja sai keskiarvon 3,7. Uuden kehittämistä painottavista väittämissä uusien markkina-alueiden löytäminen sai keskiarvon 3,4, uuden teknologioiden omaksuminen 3,0 ja uuden sukupolven tuotteiden ja palveluiden kehittäminen 2,8. Uuden ja olemassa olevan kehittämisen välimaastoon sijoittuva väittäminen olemassa olevien tuotteiden ja palvelujen valikoiman kasvattaminen sai keskiarvon 3,5. Toiminnan osien ulkoistaminen oli vastaajilla kaikkein vähiten kehittämisen painopisteenä (ka 2,1).

Huomionarvoista on, että kun keväällä 2010 yli 50-vuotiaille yrittäjille esitettiin sama kysymys, heillä ja tämän kyselyn alle 50-vuotiaille vastaajilla kehittämisen eri painopisteet ovat suunnilleen samassa tärkeysjärjestyksessä, mutta nuoremmilla yrittäjillä eri kehittämistoimet ovat saaneet lähes puoli numeroa korkeampia keskiarvoja. Tärkeysjärjestyksessä ainoa poikkeus on, että alle 50-vuotiaille olemassa olevien tuotteiden valikoiman kasvattaminen on neljäntenä, kun taas yli 50-vuotiaille sama kehittämistoimenpide oli vasta kuudentena.

Taulukosta 12 käy ilmi vastaajien arviointi erikseen jokaisen kymmenen osa-alueen kohdalla, kuinka vahvoja yrityksen kehittämisen painopisteitä ne tällä hetkellä ovat.

Taulukko 12. Kehittämisen painopisteet.

Mitkä ovat yrityksen kehittämisen painopisteet tällä hetkellä? (n=196)	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	Keskiarvo asteikolla 1 - 5 1=ei lainkaan painopiste 5=vahva painopiste
Toiminnan tehostaminen	2	7	17	44	30	3,9
Olemassa olevien tuotteiden/ palvelujen laadun parantaminen	2	6	22	42	27	3,9
Kulujen vähentäminen	6	13	26	33	22	3,5
Olemassa olevien tuotteiden/ palvelujen valikoiman kasvattaminen	7	11	29	33	20	3,5
Uusien markkina-alueiden löytäminen	8	14	24	36	18	3,4
Joustavuuden lisääminen	5	13	39	31	12	3,3
Uusien teknologioiden omaksuminen	13	21	32	25	9	3,0
Uuden sukupolven tuotteiden/palveluiden kehittäminen	17	22	32	18	11	2,8
Toiminnan osien ulkoistaminen	36	30	25	7	3	2,1

Tämän tutkimuksen osalta selvitettiin myös taustamuuttujien vaikutusta sekä exploitation –yhteismuuttujaan että uuden tehostamisen yksittäisiin väittämiin. Exploitation –yhteismuuttujan suhteen ei ollut mitään tilastollisesti merkitseviä eroja taustaryhmien välillä. Yksi tilastollisesti suuntaa antava ero ($p=0,065$) oli niiden kesken, jotka olivat aikaisemmin lopettaneet jonkun yrityksen (ka 3,4) sekä niiden, joilla lopettamiskokemusta ei ollut (ka 3,7).

Myöskään yksittäisten väittämien suhteen ei montaa tilastollisesti merkitsevää eroa löytynyt taustamuuttujaryhmien välillä. Vastaajat, jotka olivat toimineet yrittäjinä kauimmin, (25–30 vuotta) pitivät olemassa olevan tehostamista ja parantamista tärkeämpänä (ka 4,3) kuin vähemmän aikaa yrittäjänä toimineet (ka 3,6) ($p=0,040$). Miesten ja naisten välillä ei löytynyt tilastollisesti muita merkitseviä eroja kuin, että miehet (ka 3,2) pitivät uusien teknologioiden omaksumista tärkeämpänä painopisteenä kuin naiset (ka 2,6) ($p=0,002$). Sarjayrittäjät eivät pitäneet uusien teknologien omaksumista yhtä tärkeänä painopisteenä (ka 2,6) kuin ei-sarjayrittäjät (ka 3,1) ($p=0,42$). Sarjayrittäjät eivät pitäneet myöskään olemassa olevien palvelujen laadun parantamista (ka 3,5) yhtä tärkeänä kuin ei-sarjayrittäjät (ka 4,0) ($p=0,006$). Uusien markkina-alueiden painottamisessa oli myös tilastollisesti melkein merkitsevää eroa ($p=0,035$) niiden kesken, joilla oli aiempaa ostokokemusta (ka 3,7) ja joilla ei tällaista kokemusta ollut (ka 3,3). Niiden osalta, jotka olivat kiinnostuneita myymään yritystään tai liiketoimintaa, löytyi lievä mutta tilastollisesti merkitsevä positiivinen korrelaatio ($r=0,221$, $p=0,002$) toiminnan osien ulkoistamisen kanssa. Muutoin myyntikiinnostuksen ja yksittäisten toiminnan kehittämisen painopisteiden välillä ei ollut tilastollisesti merkitseviä korrelaatiota.

2.6.2 Yrittäjämäinen orientaatio (EO)

Yrityksen yrittäjämäisellä orientaatiolla on aikaisemmassa tutkimuksessa todettu olevan positiivinen vaikutus muun muassa yrityksen rahoitukselliseen tulokseen (Zahra & Covin 1995), ja se on liitetty myös yrityksen kasvuun, mutta vain harvakseltaan. Esimerkiksi Mintzberg (1973) tuo esiin, että yrittäjämäiset yritykset omaksuvat tyypillisesti riskialttiita kasvustrategioita. Toisaalta, Wiklund ja Davidsson (1999) löysivät yhtymäkohdan yrittäjämäisen orientaation ja yrityksen orgaanisen kasvun välillä. Wiklund (1999) sekä Wiklund ja Shepherd (2005) osoittivat, että yrittäjämäinen orientaatio on kytköksissä yrityksen suorituskykyyn, jonka mittauksessa otettiin huomioon myös liikevaihdon kasvu. Suomalaisessa valtakunnallisessa kasvututkimuksessa kasvuyritykset arvioivat olevansa jonkin verran proaktiivisempia kuin kilpailijansa. (Sorama ym 2009). Soinisen, Martikaisen ja Puumalaisen (2009) tutkimuksessa yrittäjämäisesti orientoituneet yritykset olivat kasvaneet ja kansainvälistyneet vertailuryhmää voimakkaammin.

Seuraavassa taulukossa on kuvattuna vastaajien yrittäjämäistä orientaatiota kolmen osakokonaisuuden alla: innovatiivisuus, proaktiivisuus sekä riskinotto-kyky. Kutakin osa-aluetta on mitattu kolmella-neljällä väittämällä. Samaa operationalisointia on käytetty kahdessa aikaisemmassa kasvuyritystutkimuksessa (Tornikoski 2007; Sorama ym. 2009). Taulukosta käyvät ilmi sekä vastausjakaumat että keskiarvo.

Taulukko 13. Innovatiivisuus, proaktiivisuus sekä riskinotto-kyky (n=185).

INNOVATIIVISUUS	1	2	3	4	5	Keskiarvo asteikolla 1 - 5 1=täysin eri mieltä 5=täysin samaa mieltä
	%	%	%	%	%	
Viimeisten 5 vuoden aikana muutokset yrityksemme tuotelinjoissa ovat olleet dramaattisia	38	21	26	11	5	2,2
Yleisesti korostamme vahvasti T&K:ta, teknologista johtajuutta ja innovatiivisuutta sen sijaan, että luottaisimme vain perinteisesti hyviksi havaittuihin tuotteisiin ja palveluihin	19	26	37	14	4	2,6
Viimeisten 5 vuoden aikana olemme tuoneet markkinoille vain muutamia uusia tuotteita tai palveluita	18	21	35	16	10	2,8
PROAKTIIVISUUS	%	%	%	%	%	
Yleensä kilpailijamme reagoivat yrityksemme toimenpiteisiin, enemmänkin kuin yrityksemme reagoisi kilpailijoiden toimenpiteisiin	13	19	45	15	7	2,9
Yrityksemme on tavallisesti kilpailijoitaan edellä uusien tuotteiden ja/tai palveluiden markkinoille tuonnissa	8	16	51	18	8	3,0
Yrityksemme on tavallisesti kilpailijoita edellä uusien organisaatioinnovaatioiden käyttöön otossa	14	21	51	10	5	2,7
Yrityksemme pyrkii tavallisesti välttämään suorat yhteenotot kilpailijoidensa kanssa sen sijaan, että suoraan haastaisi kilpailijansa näiden päämarkkinoilla	15	21	39	18	8	2,8
RISKINOTTOKYKY	%	%	%	%	%	
Yleisesti ottaen yrityksemme johtajat pitävät korkeaa riskiä ja korkeita tuotto-odotuksia parempana kuin matalaa riskiä ja tavanomaisia tuotto-odotuksia	23	35	30	11	1	2,3
Toimintaympäristöstämme johtuen uskaliaat ja aggressiiviset toimenpiteet ovat usein tarpeen, jotta yrityksemme saavuttaisi tavoitteensa	22	24	28	21	4	2,6
Päätöksentekotilanteissa, joihin liittyy suuria epävarmuuksia, preferoimme usein uskaliaasta ja aggressiivista asennetta mahdollisuuksien hyödyntämiseen yli varovaisen ja odottavan	23	29	33	13	2	2,4

Kaikkiaan vastaajien näkemykset innovatiivisuudestaan, proaktiivisuudestaan sekä riskinottokyvystään painottuvat alle keskiarvoon. Kahta väittämää lukuun ottamatta eniten vastauksia on saanut keskellä oleva neutraali vaihtoehto eli vastaajat eivät olleet oikein eri eivätkä samaa mieltä väittämistä. Selkeästi eniten eri mieltä vastaajat olivat väittämästä, että viimeisten viiden vuoden aikana muutokset yrityksen tuotelinjoiissa ovat olleet dramaattisia. 38% oli täysin eri mieltä tästä väittämästä. Riskinottokykyyn kuuluvasta väittämästä *yrityksen johtajat pitävät korkeaa riskiä ja korkeita tuotto-odotuksia parempana kuin matalaa riskiä ja tavanomaisia tuotto-odotuksia* vastaajat olivat myös selkeästi eri mieltä. Täysin eri mieltä väittämästä oli 23% vastaajista ja lisäksi 35% oli joksenteen eri mieltä.

Innovatiivisuutta mitattiin kolmella eri väittämällä. Kuten yllä todettiin, kaikkiaan vastaajat olivat enemmän eri kuin samaa mieltä siitä, että muutokset olisivat olleet dramaattisia yrityksen tuotelinjoiissa tai että yrityksissä korostetaan vahvasta T&K:n ja innovatiivisuuden merkitystä. Viimeisten 5 vuoden aikana muutokset yrityksen tuotelinjoiissa ovat olleet dramaattisemmat teollisuusyrityksissä (ka 3,9) kuin muilla toimialoilla (ka 2,1) ($p=0,002$).

Miesyrittäjät korostivat T&K:ta, teknologista johtajuutta ja innovatiivisuutta enemmän (ka 2,7) kuin naiset (ka 2,2) ($p=0,005$). Samoin portfolioyrittäjät korostivat näitä asioita vahvemmin (ka 2,9) kuin yhden yrityksen omistajat (ka 2,4) ($p=0,002$). Myös ne, jotka ovat kiinnostuneet ostamaan jonkun yrityksen tai sen liiketoiminnan osan, korostivat näitä asioita keskimäärin enemmän (ka 2,8) kuin ne, jotka eivät olleet ostamisesta kiinnostuneita (ka 2,4). Osakeyhtiössä näitä korostetaan enemmän (ka 2,8) kuin muissa yrityksissä ($p=0,004$) ja isommissa yrityksissä enemmän kuin pienemmissä ($p=0,033$).

Valtakunnalliseen kasvuyritystutkimukseen (Sorama ym. 2009) verrattuna tämän tutkimuksen keskiarvot olivat kahden ensimmäisen väittämän suhteen matalammat, sillä valtakunnallisessa tutkimuksessa väittämän *Viimeisten viiden vuoden aikana muutokset yrityksen tuotelinjoiissa ovat olleet dramaattisia* keskiarvo oli 2,8 ja väittämän *Yleisesti korostamme vahvasti T&K:ta, teknologista johtajuutta ja innovatiivisuutta* keskiarvo oli 3,1. Kolmannen väittämän suhteen keskiarvot olivat samat.

Proaktiivisuus-ryhmän väittämistä kolme (*Yleensä kilpailijamme reagoivat yrityksemme toimenpiteisiin enemmin kuin yrityksemme reagoisi kilpailijoiden toimenpiteisiin, Yrityksemme on tavallisesti kilpailijoitaan edellä uusien tuotteiden ja/tai palveluiden markkinoille tuonnissa, Yrityksemme on tavallisesti kilpailijoita edellä uusien organisaatioinnovaatioiden käyttöönotossa*) mittasivat hyvin samaa asiaa ($\alpha = 0,75$) ja näistä muuttujista muodostettiin yhteismuuttuja Proaktiivisuus,

jonka keskiarvo koko aineistossa oli 2,9. Yrityksen koko vaikutti merkitsevästi keskimääräiseen proaktiivisuuteen. Alle kolmen henkilön yrityksillä keskiarvo oli 2,7, kun se suuremmilla oli 3,1 ($p=0,004$). Yritysmuodoista osakeyhtiöillä proaktiivisuus oli korkeampi (ka 3,1) kuin muilla (ka alle 2,8) ($p=0,000$). Valtakunnallisessa kasvuyritystutkimuksessa (Sorama ym. 2009) vastaajien proaktiivisuus oli jonkin verran korkeampi (ka 3,1) kuin tässä aineistossa. Yksittäisten väittämien suhteen sarja- tai portfolioyrittäjien ja muiden välille syntyi tilastollisesti melkein merkitsevää eroa kahdessa väittämässä: *Yrityksemme on tavallisesti kilpailijoitaan edellä uusien tuotteiden ja/tai palveluiden markkinoille tuonnissa sekä Yrityksemme on tavallisesti kilpailijoita edellä uusien organisaatioinnovaatioiden käyttöönotossa*. Sarjayrittäjät olivat proaktiivisempia (ka:t 3,2 ja 2,9) näiden asioiden suhteen kuin ei-sarjayrittäjät (ka:t 2,9 ja 2,5) ($p=0,034$ ja $0,019$).

Myös kolme riskinottokykyä mittaavaa väittämää (*Yleisesti ottaen yrityksemme johtajat pitävät korkeaa riskiä ja korkeita tuotto-odotuksia parempana kuin matalaa riskiä ja tavanomaisia tuotto-odotuksia, Toimintaympäristöstämme johtuen uskaliaat ja aggressiiviset toimenpiteet ovat usein tarpeen, jotta yrityksemme saavuttaisi tavoitteensa, Päätöksentekotilanteissa, joihin liittyy suuria epävarmuuksia, preferoimme usein uskaliaasta ja aggressiivista asennetta mahdollisuuksien hyödyntämiseen yli varovaisen ja odottavan*) yhdistettiin muuttujaksi *Riskinottokyky*, jonka reliabiliteetti oli hyvä ($\alpha = 0,80$) ja keskiarvo koko aineistossa 2,4. Valtakunnallisessa kasvuyritystutkimuksessa (Sorama ym. 2009) myös vastaajien riskinottokyky oli jonkin verran korkeampi (ka 2,7) kuin tässä maakunnallisessa alle 50-vuotiaiden aineistossa. Valtakunnallinen kasvuyrityksaineisto koostui kunkin silloisen TE-keskusalueen (15 kpl) 30:sta nopeiten kasvaneesta yrityksestä, joten ei ole erikoista, että siinä aineistossa yrittäjämäisen orientaation kaikki osa-alueet olivat enemmän painottuneita.

Seuraavassa taulukossa 14 on riskinottokyvyn keskiarvot niiden taustamuuttujien osalta, joissa erot olivat tilastollisesti merkitseviä. Riskinottokykyyn vaikutti sukupuoli, portfolioyrittäjyys, aikaisempi kokemus yrityksen myynnistä (tai sarjayrittäjyys), yrityksen juridinen muoto sekä kiinnostus yritysostoa kohtaan. Miehet olivat naisia riskinottokykyisempiä ($p=0,032$), samoin portfolioyrittäjät ($p=0,032$), aikaisemmin yrityksensä myyneet ($p=0,041$) sekä yritysostosta kiinnostuneet ($0,000$). Suurin tilastollisesti merkitsevin ero oli juuri niiden välillä, jotka olivat kiinnostuneita yritysostoista ja jotka eivät olleet kiinnostuneita.

Taulukko 14. Eri taustamuuttujien vaikutus riskinottokykyyn.

	Riskinottokyvyn keskiarvo	p-arvo
Vastaaajan sukupuoli		
Nainen	2,2	0,032
Mies	2,5	
Kuinka monessa yrityksessä on tällä hetkellä omistajana?		
Yhdessä	2,4	0,032
Useammassa	2,7	
Onko aiemmin myynyt yrityksen tai osan sen liiketoiminnasta?		
Kyllä	2,8	0,040
Ei	2,4	
Yrityksen juridinen muoto		
Toiminimi	2,3	0,041
Avoin yhtiö	1,9	
Kommandiittiyhtiö	2,4	
Osakeyhtiö	2,6	
Onko kiinnostunut tällä hetkellä tai lähitulevaisuudessa ostamaan jonkun uuden yrityksen tai sen liiketoiminnan osan?		
Kyllä	2,8	0,000
Ei	2,2	

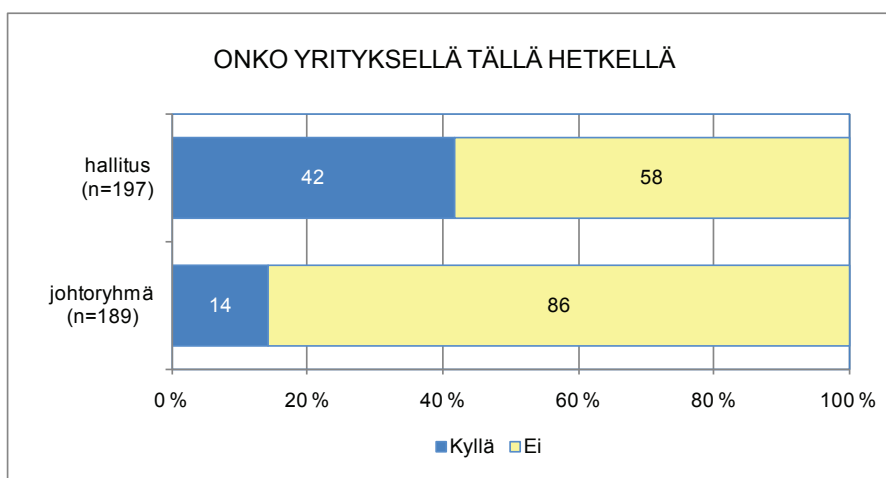
2.7 Johtaminen yrityksissä

Tässä yhteydessä on erikseen tarkastelu hallitus- sekä johtoryhmätyöskentelyä yrityksissä sekä toisaalta strategista johtamista strategian toteuttamisen ja strategiaan sitoutumisen näkökulmasta. Hallitus on osakeyhtiölain mukaan nimettävänä jokaiseen osakeyhtiöön, kun taas johtoryhmän perustaminen on vapaaehtoista. Johtoryhmällä tarkoitetaan ryhmää, jossa omistajien lisäksi yritykseen palkattuja henkilöitä kuten päälliköitä tai esimiehiä osallistuu säännöllisesti yrityksen kannalta keskeisten asioiden käsittelyyn ja päätöksentekoon. Johtoryhmän työskentelyyn osallistuu myös palkkajohtajia, joilla ei ole omistussuhdetta yritykseen. Pk-yrityksissä yrittäjyystiimien ja johtoryhmien erottaminen toisistaan on toisinaan vaikeaa. Palkkajohtajien mukanaoloa voidaan pitää merkinä johtoryhmän synnystä. (EK ja Ernst & Young 2009; Tihula 2008; Tihula & Huovinen 2009)

2.7.1 Hallitus- sekä johtoryhmätyöskentely yrityksissä

Vastaajayrityksistä 42%:lla oli hallitus ja 14%:lla johtoryhmä (Kuvio 17). EK:n (2009) selvityksen mukaan peräti kahdessa kolmasosassa toimi johtoryhmä,

mutta EK:n jäsenyritykset on keskimääräistä suurempia. Se, oliko yrityksellä hallitus ja johtoryhmä tässä tutkimuksessa, riippuivat luonnollisesti merkittävästi yrityksen juridisesta muodosta ja yrityksen koosta. Mitä suurempi yritys on, sitä todennäköisemmin sillä on hallitus ja johtoryhmä. Yrityksen koko ja osakeyhtiömuoto luonnollisesti korreloivat ja tämä selittää, miksi suuremmilla yrityksillä on hallitus. Samalla tavalla myös yrityksen koko korreloi johtoryhmän kanssa. Osakeyhtiöistä 24 prosentilla oli johtoryhmä, muilla yritysmuodoilla prosenttiosuudet olivat selvästi pienempiä. Toisaalta tulos osoittaa, että myös osalla mikroyrityksistä on johtoryhmä, koska yli 10 työntekijän yrityksiä oli aineistossa 6%. Portfolioyrittäjistä suuremmalla osalla (59 %) oli hallitus kuin yhden yrityksen omistajilla (35 %) ($p=0,002$).



Kuvio 17. Hallituksen tai johtoryhmän olemassaolo yrityksessä.

Kolmasosalla (33%) niistä vastaajista, joilla oli hallitus, oli myös ulkopuolinen jäsen. Ainoa tilastollisesti melkein merkitsevä ero, joka olisi selittänyt ulkopuolisen hallitusjäsenen todennäköisyyttä, löytyi eri ikäisten yrittäjien välillä ($p=0,029$). Suhteellisesti eniten ulkopuolisia hallitusjäseniä oli 46–50 -vuotiailla yrittäjillä. Tämän ikäluokan yrittäjistä 48%:lla oli ulkopuolinen hallitusjäsen. Lähes yhtä paljon ulkopuolisia hallitusjäseniä oli 36–40 -vuotiailla (47%). 35 vuotta tai sitä nuoremmilla sekä 41–45 -vuotiailla ulkopuolisia hallitusjäseniä oli alle viidesosalla. Ulkopuolisen hallitusjäsenen olemassaolon suhteen löytyi myös positiivinen yhteys yrityksen strategian toteuttamiseen sitoutumisen kahden väittämän suhteen. Molempiin väittämiin yrityksemme toteuttaa sovittua strategiaa täsmällisesti sekä strategiaamme ohjaa päivittäistä päätöksentekoa yritykset, joilla oli ulkopuolinen hallitusjäsen, saivat keskiarvon 3,5, kun taas yritykset, joilla ei ollut ulkopuolista hallitusjäsentä saivat keskiarvon 3,1 ($p=0,040$ ja $0,036$).

EK:n ja Ernst & Youngin (2009) selvityksen mukaan sarja- ja portfolioyrittäjien yrityksissä hyödynnetään usein enemmän johtoryhmiä ja ulkopuolisia hallitusjä-

seniä kuin ensimmäistä kertaa yrittäjinä toimivien yrityksissä. EK:n (2009) toisen selvityksen mukaan kuitenkin sarjayrittäjistä 28%:lla oli hallituksessa ulkopuolinen jäsen, kun taas vertailuyrityksistä 32%:lla oli ulkopuolinen hallituksen jäsen. Tässä tutkimuksessa ei vastaavaa yhteyttä löytynyt.

Vastaajia, joilla oli joko hallitus tai johtoryhmä yrityksessään, pyydettiin lisäksi arvioimaan asteikolla 1–5 (1=erittäin passiivista, 5=erittäin aktiivista), kuinka aktiivista hallituksen tai johtoryhmän työskentely on ollut. Kumpikin sai keskiarvon 2,6 eli aktiivisuus ei ole ollut oikein passiivista eikä aktiivista. Sekä hallitus- että johtoryhmätyöskentelyn aktiivisuus erosi tilastollisesti erittäin merkittävästi ($p=0,001$ ja $0,000$) niiden yritysten välillä, joilla oli ulkopuolisia hallitusjäseniä (hallitus ka 3,3 ja johtoryhmä 3,7) tai ei ollut (hallitus ka 2,5 ja johtoryhmä 2,1).

Taulukko 15. Hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyn aktiivisuus.





Kuinka aktiivista on ollut parin viime vuoden aikana?	1	2	3	4	5	Keskiarvo asteikolla 1 - 5 1=erittäin passiivista 5=erittäin aktiivista
	%	%	%	%	%	
hallitustyöskentely (n=68)	18	28	35	13	6	2,6
johtoryhmätyöskentely (n=46)	41	9	11	28	11	2,6

2.7.2 Strateginen johtaminen

Strategian toteuttamista ja strategiaan sitoutumista mitattiin neljällä väittämällä. Samaa operationalisointia on käytetty aikaisemmassa kasvuyritystutkimuksessa (Sorama ym. 2009). Aikaisemmassa tutkimuskirjallisuudessa henkilöstön osallistamista pidetään keskeisenä tekijänä henkilöstön sitouttamisessa strategian toteuttamiseen (Sorama ym. 2009; Collier ym. 2004; Gerbing ym. 1994; Floyd & Wooldridge 2000; Wooldridge & Floyd 1990).

Taulukosta 16 käy ilmi, kuinka sitoutuneita yrityksessä ollaan strategian toteuttamiseen. Kaikkien väittämien keskiarvot olivat jonkin verran painottuneita siihen suuntaan, että strategia ohjaa yrityksen toimintaa ja valintoja. Eniten vastaajat olivat samaa mieltä siitä, että henkilöstö on sitoutunut strategian toteuttamiseen (ka 3,6). Neljäsosa oli tästä väittämästä täysin samaa mieltä ja lisäksi reilu kolmannes oli jokseenkin samaa mieltä. Muut väittämät saivat keskiarvon 3,2 (*Yrityksemme toteuttaa sovittua strategiaa täsmällisesti, Strategiamme ohjaa päivittäistä päätöksentekoa, Työntekijämme priorisoivat omaa toimintaansa strategiamme perusteella*). Sitoutumisen taso strategian toteuttamiseen oli tässä tutkimuksessa melko lailla samantasoista kuin valtakunnallisessa kasvututkimuksessa (Sorama ym. 2009), missä keskiarvot yksittäisten väittämien suhteen vaihtelivat 3,2 ja 3,5 välillä.

Taulukko 16. Sitoutuminen strategian toteuttamiseen.

STRATEGINEN TOTEUTTAMINEN (n≈185)	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	Keskiarvo asteikolla 1 - 5 1=täysin eri mieltä 5=täysin samaa mieltä
Yrityksemme toteuttaa sovittua strategiaa täsmällisesti	2	22	38	32	7	3,2 
Strategiamme ohjaa päivittäistä päätöksentekoa	4	21	34	33	7	3,2 
Työntekijämme priorisoivat omaa toimintaansa strategiamme perusteella	8	14	40	27	11	3,2 
Henkilöstömme sitoutuu yrityksemme strategian toteuttamiseen	4	10	28	35	24	3,6 

Kaikki yllä mainitut neljä väittämää faktoritoituivat yhteismuuttujaksi *sitoutuminen strategiaan*, jonka reliabiliteetti oli korkea ($\alpha=0,86$). Yhteismuuttujan keskiarvo koko aineistossa oli 3,3 eli hieman keskivälin yläpuolella. Eri taustamuuttujat eivät kuitenkaan vaikuttaneet yritysten strategiaan sitoutumisen tasoon tilastollisesti merkitsevästi.

2.8 Yritysten rahoitus

Yritysten rahoitusta on tässä yhteydessä tarkasteltu tyytyväisyytenä eri rahoittajien palveluihin, eri rahoitusmuotojen saatavuutena sekä vakuuksien riittävytenä.

2.8.1 Tyytyväisyys rahoittajien palveluihin

Taulukosta 17 käy ilmi vastaajien näkemys eri rahoittajien palvelujen sopivuudesta yritysten rahoitustarpeisiin. Tyytyväisimpiä vastaajat olivat pankkien ja vakuutusyhtiöiden palveluihin (ka 3,8, asteikko 1=erittäin huono, 5=erittäin hyvä). 65% oli sitä mieltä, että pankkien ja vakuutusyhtiöiden palvelut sopivat yritysten rahoitustarpeisiin erittäin hyvin tai hyvin. Toiseksi tyytyväisimpiä vastaajat olivat Finnveran palveluihin (ka 3,1) ja kolmanneksi tyytyväisimpiä ELY-keskusten palveluihin (ka 3,0). Tyytymättömmimpiä vastaajat olivat riskirahoittajien rahoituspalveluihin. Toisaalta todennäköinen syy on se, että suuri osa vastaajista ei tunne heidän palvelujaan.

Taulukko 17. Eri rahoittajien palvelujen sopivuus yritysten rahoitustarpeisiin.

Kuinka hyvin rahoittajien palvelut sopivat yrityksen rahoitustarpeiden kattamiseen? (n≈180)	1	2	3	4	5	Keskiarvo asteikolla 1 - 5 1=erittäin huonosti 5=erittäin hyvin
	%	%	%	%	%	
Pankit & vakuutusyhtiöt	4	4	27	41	24	3,8
Finnvera	15	14	34	23	14	3,1
ELY-keskus	13	15	38	24	9	3,0
TEKES	22	24	38	11	4	2,5
Sitra	25	31	37	5	2	2,3
Yksityiset riskisijoittajat	28	31	31	8	3	2,3
Riskirahoittajat (Wedeco; Midinvest)	32	32	30	3	3	2,1

Pankkien ja vakuutusyhtiöiden rahoituspalvelut sopivat keskimäärin paremmin niille vastaajille, jotka olivat aiemmin ostaneet jonkun yrityksen tai sen liiketoiminnan osan (ka 4,1) kuin niille, jotka eivät olleet ostaneet (ka 3,7) ($p=0,003$). Sarjayrittäjille (ka 3,4) taas Finnveran palvelut olivat sopineet paremmin kuin ei-sarjayrittäjille (ka 3,0) ($p=0,042$). Muiden rahoituspalvelujen suhteen ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja eri vastaajaryhmissä.

Taulukosta 18 käy ilmi, miten vastaajat arvioivat eri rahoitusmuotojen saatavuutta Etelä-Pohjanmaalla. Vastaajat arvioivat, että parhaiten maakunnassa on tarjolla lainaehtoista rahoitusta (ka 3,8). Sen sijaan oman pääoman ehtoisen rahoituksen (ka 2,8) sekä julkisten tukien ja avustusten (ka 2,5) saatavuutta vastaavat eivät pitäneet läheskään niin hyvänä.

Alle 5 vuotta yrittäjänä olleet kokivat lainaehtoista rahoitusta olevan saatavilla huonommin (ka 3,5) kuin kauemmin yrittäjänä olleet (ka yli 3,9) ($p=0,023$). Vastaajat, jotka olivat aiemmin ostaneet yrityksen tai sen liiketoiminnan osan pitivät lainaehtoista rahoitusta helpommin saatavana (ka 4,0) kuin ne, jotka eivät olleet yritysostoa tehneet (ka 3,7) ($p=0,040$). Julkisia tukia ja avustuksia oli keskimäärin parhaiten saatavilla 5–15 vuotta yrittäjänä olleiden mielestä ($p=0,010$). Toimialojen välillä oli myös eroja julkisten tukien saatavuutta koskevien arvioiden suhteen. Tyytyväisimpiä olivat teollisuusyritykset, joille julkisia tukia onkin parhaiten saatavissa. Teollisuusyrityksiä edustavien vastaajien keskiarvo oli 3,3, palvelualojen 2,7, rakentamisen 2,1 ja kaupan 2,0 ($p=0,000$).

Taulukko 18. Eri rahoitusmuotojen saatavuus Etelä-Pohjanmaalla.

Etelä-Pohjanmaalla saatavilla (n≈185)	1	2	3	4	5	Keskiarvo asteikolla 1 - 5 1=erittäin huonosti 5=erittäin hyvin
	%	%	%	%	%	
lainaehtoista rahoitusta	1	6	22	50	21	3,8
oman pääoman ehtoista rahoitusta (eli niin sanottua riskirahaa)	11	19	53	12	5	2,8
julkisia tukia ja avustuksia	22	24	28	22	4	2,6

2.8.2 Vakuuksien riittävyys

Tähän mennessä vastaajilla on ollut hyvin vähäisiä ongelmia vakuuksien suhteen. Asteikolla 1–5 (1=ei lainkaan ongelma, 5=erittäin suuri ongelma) kaikkien vastaajien keskiarvo oli 1,7. Vastaajista 60% oli sitä mieltä, ettei vakuuksien riittävyys ole toistaiseksi olleet minkäänlainen ongelma. Vain 2% oli toistaiseksi kokenut vakuuksien järjestämistä erittäin suurena ongelmana.

Erikseen kysyttiin sitä, kokisivatko vastaajat, että vakuuksien riittävyys tulisi ongelmaksi, mikäli yritys kasvaisi nykykoostaan ja kasvu tarvitsisi lainaehtoista rahoitusta. Tässä kohdin vastaajat olivat jonkin verran enemmän sitä mieltä, että ongelmia vakuuksissa saattaisi jonkin verran tulla, mutta edelleen keskiarvo jäi alle 3. Edelleen vain 9% oli sitä mieltä, että ongelmat olisivat tässä tapauksessa erittäin suuret. Vastaajat, joiden yrityksen juridinen muoto on toiminimi, pitivät vakuuksien riittävyttä suurempana ongelmana (ka 3,0) kuin muiden yritysmuotojen edustajat, mikäli yritys tarvitsisi ulkopuolista lainaehtoista rahoitusta yrityksen kasvaessa ($p=0,007$).

Taulukko 19. Vakuuksien riittävyys.

Onko ongelmia vakuuksien riittävydessä? (n=196)	1	2	3	4	5	Keskiarvo asteikolla 1 - 5 1=ei lainkaan ongelmia 5=erittäin suuria ongelmia
	%	%	%	%	%	
Onko tähän mennessä ollut ongelmia vakuuksien riittävydessä ja järjestämisessä?	60	21	10	7	2	1,7
Mikäli yritys kasvaisi nykykoostaan ja kasvu tarvitsisi lisää ulkopuolista lainaehtoista rahoitusta, arveleeko vakuuksien riittävyden olevan olgelma?	25	24	25	17	9	2,6

2.9 Asiantuntijoiden hyödyntäminen ja asiantuntijana toimiminen

Alle 50-vuotiailta yrittäjiltä tiedusteltiin, ovatko he toisaalta kiinnostuneita itse hyödyntämään omassa yrityksessään erilaisia ulkoisen asiantuntijuuden muotoja sekä ovatko he mahdollisesti itse kiinnostuneita toimimaan tällaisissa asiantuntijaroleissa joissakin muissa yrityksissä. Erikseen kysyttiin kiinnostusta ulkopuolisen hallitusjäsenen, advisory boardin, mentorin, pääomasijoittajan sekä yksityisen konsultin hyödyntämiseen. Kaikkiaan kaikkien vastaajien kiinnostuksen keskiarvot jäivät kaikki alle asteikon keskiarvon eli kokonaisuutena kiinnostus ei ollut kovin korkeaa.

Taulukosta 20 käy ilmi, että keskimäärin vastaajat olivat itse kiinnostuneempia toimimaan ulkopuolisen hallituksen jäsenenä (ka 2,4) sekä advisory boardin jäsenenä (ka 2,4) kuin mitä he olivat itse kiinnostuneita hyödyntämään näitä omassa yrityksessään (keskiarvot 2,0 ja 1,9). Vastaajista 17% (33 yrittäjää) oli kiinnostunut (antoivat arvion 4 tai 5 asteikolla 1–5) hyödyntämään omassa yrityksessään ulkopuolista hallituksen jäsentä ja 13% (25 yrittäjää) advisory board -konseptia. Edelleen 24% (47 yrittäjää) oli itse kiinnostunut toimimaan jonkun toisen yrityksen hallituksen jäsenenä ja 23% (45 yrittäjää) advisory boardin jäsenenä. Mentoroinnin ja pääomasijoittamisen suhteen vastaajat olivat jonkin verran enemmän kiinnostuneita itse hyödyntämään näitä omassa yrityksessään kuin mitä he olivat kiinnostuneita itse toimimaan näissä rooleissa. Mentorista oli kiinnostunut 22% (43 yrittäjää), kun vastaavasti 20% (38 yrittäjää) oli itse kiinnostunut toimimaan mentorina. Pääomasijoittajasta oli kiinnostunut 17% (33 yrittäjää) ja 13% (25 yrittäjää) oli itse kiinnostunut toimimaan pääomasijoittajana. Yksityisten konsulttien palveluista oli kiinnostunut 12% vastaajista.

Alle 50-vuotiaat olivat omistajanvaihdosbarometrin yli 50-vuotiaisiin verrattuna jonkin verran enemmän kiinnostuneempia toimimaan itse erilaisissa asiantuntijaroleissa. Tähän saattaa vaikuttaa mm. tämän kyselyn vastaajien kokemus useista yrityksistä sekä vastaajien korkeahko koulutustausta, sillä myös yli 50-vuotiaiden aineistossa korkeammin koulutetut olivat kiinnostuneempia toimimaan erilaisissa asiantuntijaroleissa kuin matalamman koulutustaustan omaavat vastaajat. Joka tapauksessa sekä alle 50- että yli 50-vuotiaille tehdyt kyselyt osoittavat, että toimivissa yrittäjissä on iso potentiaali tarjoamaan muille ja lähinnä nuoremmille yrittäjille kokemusta, asiantuntemusta ja näkemystä seuraavien vuosien aikana.

Taulukko 20. Kiinnostus hyödyntää omassa yrityksessä tai itse toimia erilaisissa asiantuntijarooleissa.

a) Onko kiinnostunut hyödyntämään omassa yrityksessä? (n=194)	1	2	3	4	5	Keskiarvo asteikolla 1 - 5 1=ei lainkaan kiinnostunut 5=erittäin kiinnostunut
b) Onko kiinnostunut itse toimimaan näissä.rooleissa muissa yrityksissä? (n=192)	%	%	%	%	%	
a) ulkopuolinen hallituksen jäsen	54	16	12	10	7	2,0
b) ulkopuolinen hallituksen jäsen	36	20	20	14	10	2,4
a) advisory board	53	18	16	9	4	1,9
b) advisory board	38	20	19	15	8	2,4
a) mentori	38	20	20	16	6	2,3
b) mentori	38	21	21	16	4	2,3
a) pääomasijoittaja	41	26	17	13	4	2,1
b) pääomasijoittaja	54	21	13	10	3	1,9
a) yksityinen konsultti	52	22	15	9	3	1,9

Seuraavaan taulukkoon 21 on merkitty keskiarvot, joissa oli tilastollisesti merkitseviä eroja ($p < 0,05$) taustamuuttujaryhmien välillä. Miehet olivat naisia kiinnostuneempia ottamaan yrityksensä hallitukseen ulkopuolisen jäsenen. Samoin miehet olivat naisiin verrattuna myös itse kiinnostuneempia toimimaan jonkin toisen yrityksen hallituksen jäsenenä, advisory boardin jäsenenä sekä pääomasijoittajana.

Vastaajan ikä vaikutti kiinnostukseen toimia itse mentorina (mitä vanhempi sen kiinnostuneempi). Vastaajien koulutus vaikutti kiinnostukseen ulkopuolista hallitusjäsentä, advisory boardia sekä mentoria kohtaan. Koulutus vaikutti näiltä osin sekä vastaajien omaan kiinnostukseen toimia em. rooleissa että siihen, kuinka halukas vastaaja itse oli hyödyntämään näitä asiantuntijarooleja omassa yrityksessään. Koulutuksen vaikutus ei kuitenkaan ollut yhdenmukaista, vaan se vaihteli eri asiantuntijaroolien suhteen. Pääsääntöisesti asiantuntijarooleista (sekä omassa että muiden yrityksessä) olivat kiinnostuneimpia opistotason tai korkeakoulututkinnon suorittaneet, mutta advisory board -konseptista kiinnostuneimpia olivat pelkällä peruskoulututkinnolla yrittäjäksi ryhtyneet.

Portfolioyrittäjät sekä yrittäjät, joilla oli aikaisempaa kokemusta oman yrityksen myynnistä, olivat kiinnostuneimpia sekä itse hyödyntämään ulkopuolisia hallituksen jäseniä että itse toimimaan jonkun toisen yrityksen hallituksen jäsenenä.

Aiemmin yrityksensä myyneet olivat myös muita kiinnostuneempia toimimaan itse pääomasijoittajana sekä hyödyntämään yksityisiä konsultteja omassa yrityksessään. Sarjayrittäjät eli yrittäjät, joilla oli kokemusta joko myynnistä tai lopettamisesta olivat ei-sarjayrittäjiin nähden kiinnostuneempia hyödyntämään advisory board –toimintamallia omassa yrityksessään.

Aiemmin yritystoimintaa ostaneet olivat kiinnostuneempia hyödyntämään omassa yrityksessään kaikkia asiantuntijakonsepteja eli ulkopuolisia hallituksen jäseniä, advisory boardia, mentoria, pääomasijoittajaa sekä yksityistä konsulttia niihin verrattuna enemmän, joilla ei ollut kokemusta yritystoiminnan ostamisesta.

Taulukko 21. Taustamuuttujien vaikutus kiinnostukseen eri asiantuntijarooleja kohtaan.

a) Onko kiinnostunut hyödyntämään omassa yrityksessä? b) Onko kiinnostunut itse toimimaan näissä rooleissa muissa yrityksissä?	ulko-puolinen hallituksen jäsen		advisory board		mentori		pääoma-sijoittaja		yksityinen konsultti
	a	b	a	b	a	b	a	b	a
Vastaajan sukupuoli									
Nainen	1,6	2,0		2,0				1,4	
Mies	2,2	2,6		2,5				2,0	
Yrittäjän ikä									
30 vuotta tai alle						1,7			
31 - 35 vuotta						2,2			
36 - 40 vuotta						2,2			
41 - 45 vuotta						2,2			
46 - 50 vuotta						2,6			
Vastaajan koulutus									
Kansakoulu / keskikoulu/peruskoulu	1,9	2,4	2,4	2,3	1,9	2,1			
Lukio/ylioppilastutkinto	1,8	1,8	1,8	1,8	1,6	2,4			
Kouluasteen ammatillinen tutkinto	1,5	2,0	1,5	1,9	1,7	1,8			
Opistoasteen ammatillinen tutkinto	2,5	2,6	2,2	2,6	2,8	2,5			
Yliopisto, korkeakoulu tai ammatti-korkeakoulu	2,0	2,8	1,9	2,7	2,7	2,6			
Kuinka monessa yrityksessä on tällä hetkellä omistajana?									
Yhdessä	1,8	2,3							
Useammassa	2,3	2,8							
Onko aiemmin myynyt yrityksen tai osan sen liiketoiminnasta?									
Kyllä	2,8	3,1						2,3	2,5
Ei	1,9	2,3						1,8	1,8
Onko aiemmin ostanut yrityksen tai osan sen liiketoiminnasta?									
Kyllä	2,5		2,2		2,6		2,5		2,2
Ei	1,7		1,8		2,2		2,0		1,8

Vastaajista 35 halusi, että heihin otetaan yhteyttä yritys- tai liiketoimintakauppojen tiimoilta. Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät ovat olleet heihin yhteydessä.

3 YHTEENVETO JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSET

Tässä luvussa on vedetty yhteen tutkimuksen keskeiset tulokset sekä niiden pohjalta esitetty toimenpide-ehdotuksia.

Tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää, miten alle 50-vuotiaat yrittäjät suhtautuvat yritysten ja / tai liiketoimintojen ostamiseen, myymiseen sekä yrittäjämäiseen kehittämiseen. Alatavoitteena oli lisäksi selvittää, miten yrittäjään ja yritykseen liittyvät eri taustatekijät vaikuttavat liiketoiminnan dynaamiseen kehittämiseen. Tutkimus tehtiin kokonaistutkimuksena kaikille Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät ry:n alle 50-vuotiaille jäsenille. Tutkimusaineisto kerättiin nettikyselyllä lähettämällä sähköinen kyselylomake kaikille alle 50-vuotiaille Etelä-Pohjanmaan Yrittäjien jäsenyrittäjille. Yhteensä lomakkeita lähetettiin 1486. Vastausaika oli 15.11.–8.12.2010 välisenä aikana. Vastausprosentti oli 13,5% ja analysoinnissa mukana olevia vastauksia oli 200 yrittäjältä.

3.1 Yhteenveto tutkimustuloksista

Kaiken kaikkiaan tutkimustulokset olivat hyvin rohkaisevia. Vastaaaja-aineistosta on todettava ensimmäiseksi, että se oli vino suhteessa keskimääräiseen eteläpohjalaiseen yrittäjäkuntaan. Kyselyyn ovat vastanneet ensisijaisesti ne, joita aihealue on henkilökohtaisesti kiinnostanut. Vastaaajien taustatiedoista lähinnä herättää huomiota korkeakoulututkinnon suorittaneiden suuri osuus sekä toisaalta portfolio- ja sarjayrittäjien suuri osuus. Vastaaajista korkeakoulututkinnon oli suorittanut lähes 30%. Edelleen vastaaajista peräti 30% toimi omistajana useammassa kuin yhdessä yrityksessä eli ns. portfolioyrittäjinä. Vastaaajilla oli myös yllättävän paljon aikaisempaa kokemusta yrityksen tai jonkun liiketoiminnan ostamisesta, myymisestä tai yrityksen lopettamisesta. Eniten vastaaajilla oli kokemusta yritysten tai liiketoimintojen ostamisesta. Tätä kokemusta oli 28%:lla. Yrityksen tai liiketoiminnan myynnistä oli kokemusta 13%:lla ja yrityksen lopettamisesta 15%:lla. Ns. sarjayrittäjiä aineistossa oli 48 kpl eli 24%. Joko sarja- tai portfolioyrittäjiä aineistossa oli yhteensä 89 kpl eli peräti 45% vastaaajista. Tämä merkittävä yrittäjäkokemus useiden yritysten parista ja samalla yritystoiminnan dynamiikasta heijastui myös vastauksista. Vastaaajyrityksistä 42%:lla oli hallitus ja 14%:lla johtoryhmä. Peräti kolmasosalla niistä vastaaajista, joilla oli hallitus, oli myös ulkopuolinen jäsen. Ainoa tilastollisesti melkein merkitsevä ero, joka olisi selittänyt ulkopuolisen hallitusjäsenen todennäköisyyttä, löytyi eri ikäisten yrittäjien välillä. Suhteellisesti eniten ulkopuolisia hallitusjäseniä oli 46–50 -vuotiailla yrittäjillä.

(1) Kiinnostus yritys- tai liiketoimintaostoihin

Peräti 42% vastaajista (83 yrittäjää) oli kiinnostunut ostamaan uuden yrityksen tai jonkun liiketoiminnan. Tätä voidaan pitää uskomattoman suurena sekä määrällisesti että suhteellisesti. Tilastollisesti merkitsevästi ostokiinnostukseen vaikuttivat yksittäisistä taustamuuttujista sukupuoli, portfolioyrittäjyys sekä aikaisempi yrityksen myyntikokemus. Miehet olivat naisiin verrattuna kiinnostuneempia yritysostoista, samoin portfolioyrittäjät sekä yrittäjät, jotka olivat aikaisemmin myyneet jonkun yrityksen. Regressioanalyysin tuloksena ostokiinnostukseen vaikutti tilastollisesti merkittävästi mahdollisuusperustainen yrittäjyys sekä portfolioyrittäjyys.

Tärkeimpänä yksittäisenä motiivina yritysostolle vastaajat pitivät mahdollisuutta laajentaa oman nykyisen yrityksen tuote-/ palvelutarjontaa sekä mahdollisuutta kasvattaa omaa markkinaosuutta. Diversifiointi uusille toimialoille oli kolmanneksi tärkein motiivi. Koko aineiston tasolla vastaajat edustivat enemmän ns. resurssi- kuin mahdollisuusperustaisia yrittäjiä. Manager-tyyppiset yrittäjät lähtevät toteuttamaan mahdollisuuksiaan vain, mikäli ne sopivat nykyisiin resursseihin, kun taas yrittäjämäiset yrittäjät toteuttavat mahdollisuuksia huolimatta siitä, mitkä ovat heidän nykyiset resurssinsa. Kuitenkin ne, jotka tällä hetkellä olivat kiinnostuneita yritysostoista, olivat keskimääräistä enemmän mahdollisuusperustaisia eli yrittäjämäisiä yritysostajia, kun taas ne, jotka eivät olleet tällä hetkellä kiinnostuneita yritysostoista, olivat enemmän resurssiperustaisia yritysostajia eli managereita.

(2) Kiinnostus yrityksen tai liiketoiminnan myymiseen

Selkeästi pienempi osa vastaajista oli kiinnostunut yrityksen myymisestä kuin ostamisesta, mitä voidaan pitää luonnollisena kun huomioidaan vastaajien keskimääräinen ikä. Toisaalta tulosta voidaan pitää myös hyvin positiivisena, koska tiedossa on, kuinka suuri osa yrittäjistä on jäämässä eläkkeelle ja yrityksiä on sitä kautta jo nyt tullut ja tulossa koko ajan lisää myyntiin. Vastaajista 8% oli erittäin kiinnostunut ja 15% melko kiinnostunut myymään yrityksensä tai osan sen liiketoiminnoista. Kaikkiaan vastaajista 23% oli kiinnostunut myymisestä ja 55% ei ollut kiinnostunut myymään. Asteikolla 1–5 (1=eikä kiinnostunut, 5=erittäin kiinnostunut) vastaajien keskiarvo oli 2,4 eli myyntikiinnostus jäi alle arviointiasteikon keskivälin. Myyntikiinnostukseen vaikutti se, kuinka kauan vastaaja on toiminut yrittäjänä ja kuinka vanha hän on sekä jälleen se, onko hän portfolioyrittäjä ja onko hänellä aikaisempaa kokemusta yrityksen myymisestä tai ostamisesta sekä yrityksen koko. Luonnollista on, että kauimmin yrittäjänä toimineet olivat kiinnostuneimpia myymisestä. Myyntikiinnostus nousi lineaarisesti yrittäjäkokemuksen lisääntyessä. Portfolioyrittäjät sekä aiemmin yritystoimintaa

ostaneet tai myyneet olivat myös kiinnostuneempia myymään kuin ns. yhdestä yrityksestä kokemusta omaavat. Yrityksen koon suhteen eniten kiinnostuneita myynnistä olivat 5–10 työntekijän yritykset ja sen jälkeen yli 10 työntekijän yritykset. Huomattavasti vähemmän myymisestä olivat kiinnostuneita pienimmät eli yhden hengen sekä alle viiden hengen yritykset. Kaikkiaan tulos myyntikiinnostuksen osalta osoittaa kuitenkin sen, että myös alle 50-vuotiaat yrittäjät saattavat olla kiinnostuneita yrityksensä tai liiketoimintojensa myynnistä.

(3) Yritysten kehittämisen painopisteet

Alle 50-vuotiaiden yrittäjien toiminnassa näyttäisi painottuvan erityisesti exploitation -kehittämistoiminnot eli olemassa olevan kehittäminen. Yksittäisinä väittäminä kolme korkeinta keskiarvoa saanutta kuuluvat tähän yhteismuuttujaan. Eniten vastaajat painottavat kehittämisessään toiminnan tehostamista (ka 3,9, asteikko 1–5), olemassa olevien tuotteiden laadun parantamista (ka 3,9), kulujen vähentämistä (ka 3,5) sekä olevien tuotteiden valikoiman kasvattamista (ka 3,5). Kokonaisuutena exploitation -yhteismuuttuja sai keskiarvon 3,7. Uuden kehittämistä painottavista väittämistä uusien markkina-alueiden löytäminen sai keskiarvon 3,4, uuden teknologioiden omaksuminen 3,0 ja uuden sukupolven tuotteiden ja palveluiden kehittäminen 2,8. Uuden ja olemassa olevan kehittämisen välimaastoon sijoittuva väittäjä olemassa olevien tuotteiden ja palvelujen valikoiman kasvattaminen sai keskiarvon 3,5. Toiminnan osien ulkoistaminen oli vastaajilla kaikkein vähiten kehittämisen painopisteenä (ka 2,1).

Keväällä 2010 yli 50-vuotiaille yrittäjille esitettiin sama kysymys kehittämisen painopisteistä. Heillä ja tämän kyselyn alle 50-vuotiailla vastaajilla olivat eri kehittämisen painopisteet suunnilleen samassa tärkeysjärjestyksessä, mutta nuoremmilla yrittäjillä eri kehittämistoimet saivat lähes puoli numeroa korkeampia keskiarvoja. Yrittäjän tai yrityksen eri taustatekijät vain vähäisessä määrin vaikuttivat yrityksen kehittämisen painopisteisiin. Exploitation -yhteismuuttujan eli olemassa olevien toimintojen kehittämisen suhteen ei ollut mitään tilastollisesti merkitseviä eroja taustaryhmien välillä. Myöskään yksittäisten väittämien suhteen ei montaa tilastollisesti merkitsevää eroa löytynyt taustamuuttujaryhmien välillä. Vastaajat, jotka olivat toimineet yrittäjinä kauimmin, pitivät olemassa olevan tehostamista ja parantamista tärkeämpänä kuin vähemmän aikaa yrittäjänä toimineet. Miesten ja naisten välillä ei löytynyt tilastollisesti muita merkitseviä eroja kuin, että miehet pitivät uusien teknologioiden omaksumista tärkeämpänä painopisteenä kuin naiset. Sarjayrittäjät eivät pitäneet uusien teknologioiden omaksumista yhtä tärkeänä painopisteenä kuin ei-sarjayrittäjät. Sarjayrittäjät pitivät myös olemassa olevien palvelujen laadun parantamista vähemmän tärkeämpänä kuin

muut yrittäjät. Uusien markkina-alueiden painottamisessa oli myös tilastollisesti melkein merkitsevää eroa niiden kesken, joilla oli aiempaa ostokokemusta ja joilla ei tällaista kokemusta ollut. Niiden osalta, jotka olivat kiinnostuneita myymään yritystään tai liiketoimintaa, löytyi lievä mutta tilastollisesti merkitsevä positiivinen korrelaatio toiminnan osien ulkoistamisen kanssa.

(4) Yritysten yrittäjämäinen orientaatio

Yrityksen innovatiivisuus, proaktiivisuus sekä riskinotto-kyky yhdessä muodostavat yrityksen yrittäjämäiseen orientaation (Entrepreneurial Orientation). Kaikkiaan vastaajien näkemykset innovatiivisuudestaan, proaktiivisuudestaan sekä riskinotto-kyvystään eivät nousseet kovin korkealle, vaan vastaukset jäivät alle asteikon keskilin. Innovatiivisuutta mitattiin kolmella eri väittämällä. Kaikkiaan vastaajat olivat enemmän eri kuin samaa mieltä siitä, että muutokset olisivat olleet dramaattisia yrityksen tuotelinjoissa tai että yrityksissä korostetaan vahvasta T&K:n ja innovatiivisuuden merkitystä. Viimeisten 5 vuoden aikana muutokset yrityksen tuotelinjoissa ovat olleet dramaattisemmat teollisuusyrityksissä kuin muilla toimialoilla.

Miesyrittäjät korostivat T&K:ta, teknologista johtajuutta ja innovatiivisuutta enemmän kuin naiset. Samoin portfolioryrittäjät korostivat näitä asioita vahvemmin kuin yhden yrityksen omistajat. Myös ne, jotka olivat kiinnostuneet ostamaan jonkun yrityksen tai sen liiketoiminnan osan, korostivat näitä asioita keskimäärin enemmän kuin ne, jotka eivät olleet ostamisesta kiinnostuneita. Osakeyhtiössä näitä korostettiin enemmän kuin muissa yrityksissä ja isommissa yrityksissä enemmän kuin pienemmissä.

Proaktiivisuus –yhteismuuttujan keskiarvo koko aineistossa oli 2,9 (asteikko 1–5). Yrityksen koko vaikutti merkitsevästi keskimääräiseen proaktiivisuuteen. Suuremmat yritykset olivat proaktiivisempia kuin pienemmät yritykset. Yritysmuodoista osakeyhtiöillä proaktiivisuus oli korkeampi kuin muilla. Yksittäisten väittämien suhteen sarja- tai portfolioryittäjien ja muiden välille syntyi tilastollisesti melkein merkitsevää eroa kahdessa väittämässä: *Yrityksemme on tavallisesti kilpailijoitaan edellä uusien tuotteiden ja/tai palveluiden markkinoille tuonnissa* sekä *Yrityksemme on tavallisesti kilpailijoita edellä uusien organisaatioinnovaatioiden käyttöönotossa*. Sarjayrittäjät olivat proaktiivisempia näiden asioiden suhteen kuin ei-sarjayrittäjät.

Riskinotto-kyky –yhteismuuttujan keskiarvo koko aineistossa oli 2,4 (asteikko 1–5). Riskinotto-kykyyn vaikutti sukupuoli, portfolioryittäjyys, aikaisempi kokemus yri-

tyksen myynnistä (tai sarjayrittäjyys), yrityksen juridinen muoto sekä kiinnostus yritysostoa kohtaan. Miehet olivat naisia riskinottokykyisempiä, samoin portfolioyrittäjät, aikaisemmin yrityksensä myyneet sekä yritysostosta kiinnostuneet. Suurin tilastollisesti merkitsevin ero oli juuri niiden välillä, jotka olivat kiinnostuneita yritysostoista ja jotka eivät olleet kiinnostuneita.

Taulukossa 22 on tiivistetysti esitetty eri taustatekijöiden yhteys liiketoiminnan dynaamisen kehittämisen eri osa-alueisiin.

Taulukko 22. Yhteenveto tutkimustuloksista (+ oli vaikutusta, (+) oli vaikutusta yksittäisen muutujan osalta, ei koko yhteismuuttujan osalta, – ei ollut vaikutusta).

Liiketoiminnan dynaaminen kehittäminen.	Osto-kiinnostus	Myyntikiinnostus	Innovaatiivisuus	Proaktiivisuus	Riskinotto-kyky	Uuden kehittämisen	Ole-massa olevan kehittämisen
Taustatekijät							
Yrittäjän sukupuoli	+	–	(+)	–	+	(+)	–
Yrittäjän ikä	–	+	–	–	–	–	–
Yrittäjän koulutus	–	–	–	–	–	–	–
Portfolioyrittäjyys	+	+	(+)	–	+	–	–
Sarjayrittäjyys	+	+	–	–	+	–	–
Yritysostosta kiinnostuneet		–	(+)	–	+	–	–
Yrityksen koko	–	+	(+)	+	–	–	–

3.2 Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset

Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset on esitetty seuraavassa Etelä-Pohjanmaan yrittäjyyden ydinprosesseja mukaillen. Ydinprosessien alkuperäiset teemat ovat otsikoissa suluissa.

Uusien yritysten perustaminen (uuden yritystoiminnan synnyttäminen)

Yrityksen perustamisneuvonnalla ja perustamiseen liittyvien asiantuntijapalvelujen kustannusten kokonaan tai osittain julkisista varoista korvaamisella on Suomessa pitkät perinteet, yrityksen perustamiskoulutuksilla on vakiintunut asema ja hautomotoiminnalla on taipumusta saada huomattavaa julkista rahoitusta. Tämän toiminnan taustalla on usein ajatus (1) uudesta yrittäjästä, (2) uudesta yrityksestä sekä (3) uudesta liiketoiminnasta. Uusien yritysten perustamisen palveluprosessi on perinteisesti totuttu virittämään palvelemaan uusia yrittäjiä heidän perustaes-

saan uuden yrityksen voidakseen luoda uutta liiketoimintaa. Tämän tutkimuksen mukaan alle 50 vuotiaista yrittäjistä on sarjayrittäjiä 24% ja portfolioyrittäjiä 30%. Sekä portfolio- että sarjayrittäjiä on vastanneista 10%. Lisäksi 28%:lla on kokemusta yrityksen tai liiketoimintojen ostamisesta ja 13%:lla on kokemusta yrityksen tai liiketoimintojen myymisestä.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan olettaa, että merkittäväällä osalla uusien yritysten perustajista on jo kokemusta sekä yrittäjänä toimimisesta että yrityksen perustamisesta. Tutkimuksen tulokset eivät sulje pois sitäkään mahdollisuutta, etteikö uusien yritysten perustajilla olisi entuudestaan kokemusta myös uuden yrityksen liiketoiminnasta.

Toimenpide-ehdotus: Uuden yritystoiminnan perustamisen ja uusien yritysten perustamisen palveluprosessit tulisi jalostaa palvelemaan myös yrittäjiä, joilla on jo kokemusta yrittäjyydestä ja yritysten perustamisesta. Toisaalta on mahdollista myös ajatella, että he jo osaavat nämä asiat ja ovat tottuneet käyttämään tarvitsemiaan asiantuntijapalveluja. Jos näin on, tulee tämä seikka ottaa huomioon palvelujen mitoittamisessa ja osa voimavaroista tulisi suunnata myös kasvuyrittäjäpalvelujen toteuttamiseen.

Etelä-Pohjanmaalla perustetaan vuosittain noin 900 yritystä (Tilastokeskuksen mukaan vuosina 2006–2009 keskimäärin 920 uutta yritystä/vuosi).

Toimenpide-ehdotus: Uusien yritysten taustalla olevien yrittäjien aikaisempi kokemus yritystoiminnasta, perustamisen motiivit ja tavoitteet tulisi analysoida ja tulokset hyödyntää uuden yritystoiminnan syntymistä edistävien yrityspalvelujen kehittämisessä.

Kasvuyrittäjyys (Yritysten kasvu ja kansainvälistyminen)

Kasvuyritystutkimuksen huomion keskipisteenä on perinteisesti ollut yhden yrityksen (tietty Y-tunnus) kasvu. Lisäksi osassa tutkimuksia on lähtökohtaisesti rajattu pois mikroyritykset eli tutkimuksen kohteena on ollut yli 10 työntekijää työllistävät yritykset ja esimerkiksi OECD:n kasvuyritysten määritelmä rajaa mikroyritykset kokonaan ulkopuolelle (OECD 2009). Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta kaksi asiaa. Ensinnäkin vastaajista 94% edusti mikroyrityksiä. Toiseksi, 42 % oli kiinnostunut ostamaan uuden yrityksen tai sen liiketoiminnan osan. Lisäksi kolme tärkeintä motiivia yritysostolle olivat tuote-/palvelutarjonnan laajentaminen, oman markkinaosuuden kasvattaminen ja laajentuminen uusille markkinoille. Kun Etelä-Pohjanmaalla puhutaan kasvuyrittäjyydestä, puhutaan silloin merkittävässä määrin mikroyrityksistä ja niiden kasvusta ulkoisesti yritysostojen kautta.

Yrityksen yrittäjämäisellä orientaatiolla on tutkimusten mukaan merkittävä vaikutus yritysten kasvuun. Sarja- ja portfolioyrittäjien yrittäjämäinen orientaatio on tässä aineistossa vertailuyrityksiä korkeampi lähinnä riskinottokyvyn ja osin myös innovatiivisuuden suhteen.

Toimenpide-ehdotus: Mikroyritysten kasvun edistämistoimien huomion keskipisteeksi tulee ottaa sarja- ja portfolioyrittäjät (tietty henkilötunnus, ei tietty y-tunnuksella varustettu yritys).

Pankkien ja vakuutusyhtiöiden palvelut sopivat parhaiten yritysten rahoitustarpeiden kattamiseen (ka 3,8 asteikolla 1=erittäin huonosti ja 5=erittäin hyvin). Muiden rahoittajien (Finnvera, ELY-keskus, TEKES, Sitra, yksityiset riskisijoittajat ja riskirahoittajat kuten Wedeco ja Midinvest) palvelujen sopivuudet saamat keskiarvot vaihtelivat 2,1–3,1 välillä. Erityisesti riskirahoittajien rahoituspalvelujen kehittämisessä tulisi jatkossa huomioida nykyistä paremmin myös mikroyritysten omistajanvaihdoksiin liittyvät rahoituspalvelut. Vakuuksien riittävyyden suhteen koettiin yllättävän vähän ongelmia.

Omistajanvaihdokset (Yritystoiminnan jatkuvuus)

Omistajanvaihdosten edistämistoimissa pääpaino on ollut ikääntyvien yrittäjien yritysten ja liiketoimintojen jatkuvuuden turvaamisessa. Vuonna 2010 tehdyssä omistajanvaihdosbarometrissä (Varamäki, Lautamaja & Tall 2010) nousi esiin tarve uudistaa omistajanvaihdosten edistämistyötä kiinnittämällä huomiota yritysten ostajiin ja jatkajiin. Omistajanvaihdosten edistämistoimien uudistamisen näkökulmasta tästä tutkimuksesta nousee esiin kaksi merkittävää tulosta. Ensinnäkin jo mainittu 42% vastaajista on kiinnostunut ostamaan yrityksen. Toisaalta 23% vastaajista on kiinnostunut tai erittäin kiinnostunut myymään oman yrityksen tai osan liiketoimintaa. Näiden tulosten pohjalta voidaan tehdä kaksi johtopäätöstä: alle 50 -vuotiaat yrittäjät muodostavat merkittävän yritysten omistajanvaihdosten kohderyhmän sekä ostajina että myyjinä ja ostoinnon laajuudesta riittää potentiaalia ostaa myös ikääntyvien yrittäjien yrityksiä ja liiketoimintoja.

Toimenpide-ehdotus: Yritysten omistajanvaihdospalvelujen kehittämisessä on jatkossa huomioitava kaiken ikäiset yrittäjät potentiaalisina liiketoiminnan ostajina ja myyjinä.

Yrityskaupparamarkkinoiden kehittämisen näkökulmasta tämä tutkimus kertoo, että suurimmalle osalle (70%) ostokohteen etäisyydellä on merkitystä ja kuitenkin myös merkittävälle osalle (30%) ostokohteen etäisyydellä ei juurikaan ole merkitystä.

Kun yrityskauppamarkkinoiden toimiminen toisaalta edellyttää riittävää kriittistä massaa, mikä tarkoittaa mm. koko valtakunnan kattavaa palvelua, niin käytännössä ostokohteen paikkakuntatieto kuulune käyttetyimpien hakukriteerien joukkoon. Lisäksi valtakunnallisten toimijoiden olisi hyvä huolehtia myös paikallisesta näkyyvyydestä yhteistyössä paikallisten avaintoimijoiden kanssa.

Liiketoiminnan kehittäminen (Liiketoimintaosaamisen kehittäminen)

Kyselyyn vastanneet yrittäjät olivat toimineet keskimäärin yrittäjänä 9,6 vuoden ajan ja 45% oli toiminut yrittäjänä vähintään 10 vuotta. Vaikka yrittäjät olivat alle 50-vuotiaita, yrittäjäkokemusta heille oli ennättänyt kertyä jo useiden vuosien ajan. Liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta tästä voidaan tehdä kaksi merkittävää johtopäätöstä: kehittämistoimissa tulisi ottaa riittävästi huomioon yrittäjien aikaisemmin hankittu kokemus ja toisaalta poisoppiminen on vähintään yhtä suuri haaste kuin uuden oppiminen.

Tutkimuksen vastaajista 57%:lla oli opistoasteen tutkinto tai korkeakoulututkinto. Liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta näillä yrittäjillä on kokemusta opiskelusta ja oppimistaitoja on harjoiteltu myös käytännössä. Liiketoiminnan kehittämispalveluissa on hyvä huomioida yrittäjien erilaiset koulutustaustat.

Vastaajayrityksistä 42%:lla oli hallitus ja 14% johtoryhmä, mutta näiden työskentely on mieluummin enemmän passiivista kuin aktiivista (ka 2,6 asteikolla 1=erittäin passiivista ja 5=erittäin aktiivista). Sekä hallitus- että johtoryhmätyöskentelyn aktiivisuus erosi tilastollisesti erittäin merkitsevästi ($p=0,001$ ja $0,000$) niiden yritysten välillä, joilla näissä oli mukana ulkopuolisia jäseniä. Liiketoiminnan kehittämisen yksi ydinviesti tulisi olla johtoryhmän jäsenen ja ulkopuolisen hallituksen jäsenen merkityksen korostaminen. Lisäksi sekä hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyn kehittämislle että lisäämiselle näyttäisi olevan vielä runsaasti mahdollisuuksia ja tarvetta samoin kuin ylipäänsä strategiselle johtamiselle.

Vastaajien kiinnostus hyödyntää erilaisia asiantuntijoita tai toimia itse erilaisissa asiantuntijarooleissa (hallituksen jäsen, advisory board, mentori, pääomasijoittaja, yksityinen konsultti) oli kokonaisuudessa matalaa (ka 1,9–2,4 asteikolla 1=ei lainkaan kiinnostunut ja 5=erittäin kiinnostunut). Toisaalta erittäin kiinnostuneiden osuus vaihteli kokonaisuudessaan 3–10% välillä eli lukumäärinä 6–20 yrittäjän välillä. Mikäli vastaajat (13,5%) edustaisivat koko kyselyn kohderyhmän mielipidettä, tarkoittaisi tämä tulos 44–148 kpl erittäin kiinnostunutta alle 50-vuotiasta yrittäjää Etelä-Pohjanmaalla. Liiketoiminnan kehittämistoimia lienee hyvä suunnata sekä asiantuntijapalvelujen markkinointiin että kehittämiseen. Kaiken kaikkiaan on

selvää, että sarja- ja portfolioyrittäjien osaamista ja kokemusta tulisi hyödyntää eri asiantuntijarooleissa. Omassa yrittäjätoiminnassaan vaurastuneilla yrittäjillä on kysyntää myös potentiaalisten uusien kasvuyritysten rahoittajina. Edelleen on huomioitava se seikka, että yritysostoilla kasvava yritys tarvitsee käyttöönsä erilaista osaamista kuin orgaanisesti kasvava yritys ja tärkeää on, että yritys hankkii puuttuvaa osaamista esimerkiksi hallituksen, advisory boardin tai ulkopuolisen konsultin kautta.

Toimenpide-ehdotus: Yrittäjät tulee jatkossa ottaa aikaisempaa enemmän mukaan liiketoiminnan kehittämistoimien suunnitteluun ja toteutukseen.

Edellä kuvatut teemat koskettavat kaikki tämän päivän kasvuyrittäjiä. Kasvuyrittäjille tarvitaan kokonaisvaltainen palvelu, eikä niinkään neljää erillistä palveluprosessia neljän eri vastuutahon toteuttamana ja tarjoamana.

Toimenpide-ehdotus: Kasvuyrittäjät tarvitsevat Etelä-Pohjanmaalle oman olohuoneen, VIP-loungen, jossa heiltä tullaan kysymään, mitä palveluja heille mahdollisesti saisi olla. Heille on esimerkiksi headhuntattava ostettavia liiketoimintoja ja yrityksiä täsmähauulla.

Kasvuyrittäjällä ei tarkoiteta tässä yhteydessä yhden yksittäisen kasvuyrityksen omistaja-johtajaa, vaan ylipäänsä yritysten ja liiketoimintojen dynaamisesta kehittämisestä innostunutta riskinotto kykyistä yrittäjää, joka mielellään tarttuu uusiin mahdollisuuksiin. Toisin sanoen kasvuyrittäjällä tarkoitetaan henkilöä, joka täyttää yrittäjyysskirjallisuudesta tutun oikean yrittäjän määritelmän.

LÄHTEET

- Collier, N., Fishwick, F. & Floyd, S.W. 2004. Managerial involvement and perceptions of strategy process. *Long range planning* 37 (1), 67–83.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. 1989. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic management journal* 10 (1), 75–87.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. 1991. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship theory & practice* 16 (1), 7–25.
- EK 2009. Järjellä, tunteella vai vaistojen varassa? Pk-yritysten hallitus- ja johtoryhmätyöskentely läpivalaisussa. Helsinki: Elinkeinoelämän keskusliitto EK.
- EK 2011. Elinvoimaa alueille, vauhtia kasvuyrityksiin. Selvitys sarja- ja portfolio-yrittäjistä. Helsinki: Elinkeinoelämän keskusliitto EK.
- EK ja Ernst & Young 2009. Kasvun ajurit 5: Hallitustyöskentely kasvun ja kilpailukyvyn menestystekijänä. Kasvuyritysten ja pk-yritysten vertailu. Helsinki: Ernst & Young : Elinkeinoelämän keskusliitto EK.
- Floyd, S.W. & Wooldridge, B. 2000. Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic management journal* 13 (Special Issue), 153–167.
- Gerbing, D.W, Hamilton, J.G & Freeman, E.B 1994. A large-scale second-order structural equation model of the influence of management participation on organizational planning benefits. *Journal of management* 20 (4), 859–885.
- Hagel, J. 2002. Kasvuvipu. Myynnin kasvattaminen voittoja uhraamatta. Muiden yritysten resursseja hyödyntämällä voi varmistaa kasvustrategian tuloksellisuuden. *Yritystalous* 6, 39–48.
- Haspeslagh, P. & Jemison, D. 1991. *Managing acquisitions: creating value through corporate renewal*. New York: Free Press.
- He, Z.-L. & Wong, P.-K. 2004. Exploration vs. exploitation: an empirical test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization science* 15 (4), 481–494.
- Johannisson, B. 1990. Economies of overview –guiding the external growth of small firms. *International Small business journal* 9 (1), 32–44.
- Katila, R. & Ahuja, G. 2002. Something old, something new: a longitudinal study of search behavior and new product introduction. *Academy of management journal* 45 (6), 1183–1194.
- Keil, T. 2000. *External corporate venturing: cognition, speed, and capability development*. Espoo: Helsinki University of Technology. Doctoral dissertations. Helsinki University of Technology. Institute of Strategy and International Business 2.

-
- Laamanen, T. 1997. The acquisition of technological competencies through the acquisition of new, technology-based companies. Otaniemi: Helsinki: Helsinki University of Technology. Helsinki University of Technology. Department of Industrial Management. Institute of Strategy and International Business. 1.
- Laitinen, E., Varamäki, E., Tall, J., Heikkilä, T. & Sorama, K. 2011. Omistajanvaihdokset Etelä-Pohjanmaalla 2006–2010: ostajayritysten ja ostokohteiden profiilit ja taloudellinen tilanne. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 48. [Viitattu 4.4.2011]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-5863-09-3>
- Levinthal, D. & March, J. 1993. The myopia of learning. *Strategic management journal* Winter, 95–112.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management review* 21 (1), 135–172.
- March, J. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science* 2 (1), 71–87.
- McKelvie, A., Wiklund, J. & Davidsson, P. 2006. A resource-based view on organic and acquired growth. In J. Wiklund, D. Dimov, J. Katz & D. Shepherd (Eds.) *Entrepreneurship: frameworks and empirical investigations from forthcoming leaders of European research: advances in entrepreneurship, firm emergence and growth. Volume 9.* Amsterdam: Elsevier JAI.
- Mintzberg, H. 1973. Strategy-making in three modes. *California management review* 16 (2), 44–53.
- OECD 2009. Measuring entrepreneurship: A collection of indicators, 2009 edition. OECD-Eurostat Entrepreneurship Indicators Programme. Paris: OECD.
- Penrose, E. 2009. *The theory of the growth of the firm.* 4th ed. Oxford: Oxford University Press.
- Pk-yritysbarometri: 2/2010. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Suomen Yrittäjät : Finnvera. Saatavana: http://www.yrittajat.fi/File/17b7733f-5d93-4227-950e-965f313014f6/PK_yritysbarometri2_2010.pdf
- Soininen, J. & Martikainen, M. & Puumalainen, K. 2009. Entrepreneurial orientation: growth and profitability of Finnish small and medium-sized enterprises. 23rd RENT - Research in Entrepreneurship & Small Business, 19-20 November, Budapest, Hungary.
- Sorama, K., Saarakkala, M., Järvenpää, M., Kohtamäki, M., Laitinen, E.K., Länsiluoto, A., Petäjä, E., Tornikoski, E., Varamäki, E., Heikkilä, T., Lautamaja, M. 2009. Yritysten kasvu alueellisesti Suomessa. Helsinki: Tekes. Tekesin katsaus 245.
-

- Stevenson, H. H. 1994. A perspective on entrepreneurship. In W. A. Sahlman, H. H. Stevenson, M. J. Roberts, & A. Bhidé. 1994. *The entrepreneurial venture*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 7–21.
- Tihula, S. 2008. Management teams in managing succession: Learning in the context of family-owned SMEs. Kuopio: University of Kuopio. Kuopion yliopiston julkaisuja. H Informaatioteknologia ja kauppatieteet 12.
- Tihula, S. & Huovinen, J. 2009. Incidence of teams in the firms owned by serial, portfolio and first-time entrepreneurs. *The International entrepreneurship and management journal* 13 March.
- Tornikoski, E. 2007. Kasvuyrityksen toiminnan painopisteet kasvun tuloksena. Teoksessa: E. Varamäki, M. Saarakkala, & E. Tornikoski (toim.) *Kasvuyrittäjyyden olemus ja pk-yritysten kasvustrategiat Etelä-Pohjanmaalla*. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 5.
- Varamäki, E. & Pihkala, T. 2002. External growth strategy. Paper presented at 2nd European Doctoral Programme Workshop 21-22 March 2002, Barcelona, Spain.
- Varamäki, E. & Tornikoski, E. 2007. Ulkoisen kasvun strategiat. Teoksessa M. Laukkanen (toim.) *Kasvun avaimet*. Helsinki: Talentum.
- Varamäki, E., Lautamaja, M. & Tornikoski, E. 2007. Omistajanvaihdosbarometri luopuville yrittäjille. Teoksessa E. Varamäki (toim.) *Omistajanvaihdosnäkyvät ja yritysten jatkuvuuden edistäminen Etelä-Pohjanmaalla*. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 28.
- Varamäki, E., Tornikoski, E. & Saarakkala, M. (toim.) 2007. *Kasvuyrittäjyyden olemus ja pk-yritysten kasvustrategiat Etelä-Pohjanmaalla*. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 5.
- Varamäki, E., Lautamaja, M. & Tall, J. 2010. *Etelä-Pohjanmaan omistajanvaihdosbarometri 2010*. [Verkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 45. [Viitattu 4.4.2011]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-5863-03-1>
- Varamäki, E., Tall, J., Heikkilä, T. & Sorama, K. 2011. Omistajanvaihdosasiatun-tijuus ja sen kehittäminen: omistajanvaihdosten valtakunnallinen koordinaointi. Käsikirjoitus. Ilmestyy keväällä 2011.
- Wiklund, J. 1999. The sustainability of entrepreneurial orientation -performance relationship. *Entrepreneurship theory and practice* Fall, 37–48.
- Wiklund, J. & Davidsson, P. 1999. A resource-based view on organic and acquired growth. Paper presented at the Academy of Management Pre-conference, Chicago, Aug.
-

Wiklund, J. & Shepherd, D. 2003. Aspiring for, and achieving growth: the moderating role of resources and opportunities. *Journal of management studies* 40 (8), 1919–1941.

Wooldridge, B. & Floyd, S. W. 1990. The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic management journal* 11 (3), 231–241.

Yrittäjäksi pääsee ostamallaakin. 2011. *Kauppalehti* 21.3.2011.

Zahra, S.A. & Covin, J.G. 1995. Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of business venturing* 10 (1), 43–58.

LIITE 1.

SELVITYS YRITYKSEN
TULEVAISUUDEN NÄKYMISTÄ

Vastatkaa kysymyksiin laittamalla rasti haluamanne vaihtoehdon kohdalla olevaan ruutuun, kirjoittamalla vastaus viivalle tai vastatkaa kysymyksessä annetun ohjeen mukaan.

A. VASTAAJAN JA YRITYKSEN TIEDOT

1) Mikä on sukupuolenne? 1 Nainen 2 Mies

2) Mikä on syntymävuotenne? _____

3) Mikä seuraavista vaihtoehdoista vastaa parhaiten koulustustaustanne?

- 1 Kansakoulu / keskkoulu/peruskoulu
 2 Lukio/ylioppilastutkinto
 3 Kouluasteen ammatillinen tutkinto
 4 Opistoasteen ammatillinen tutkinto
 5 Yliopisto, korkeakoulu tai ammattikorkeakoulu
 6 Muu, mikä? _____

4a) Kuinka monta vuotta yhteensä olette toimintu yrittäjänä? _____ vuotta

4b) Kuinka monessa yrityksessä olette tällä hetkellä omistajana? (Tähän ei lasketa julkisesti noteerattu ja yhtiötä) _____ yrityksessä

4c) Kuinka monessa näistä em. yrityksistä olette pääomistajana? _____ yrityksessä

4d) Oletteko aiemmin myynyt jonkun yrityksenne tai osan sen liiketoiminnasta?

- 1 Ei
 2 Kyllä

4e) Oletteko aiemmin ostanut jonkun yrityksen tai sen liiketoiminnan osan?

- 1 Ei
 2 Kyllä

4f) Oletteko aiemmin lopettanut (muutoin lopettanut tai tehnyt konkurssin) jonkun yrityksen?

- 1 Ei
 2 Kyllä

5) Mikä on pääyrityksenne tämänhetkinen juridinen muoto?

- 1 Toiminimi
 2 Avoin yhtiö
 3 Kommandiittiyhtiö
 4 Osakeyhtiö
 5 Osuuskunta

6) Mikä on yrityksenne tämä hetkinen kotipaikkakunta? _____

7) Mikä seuraavista vaihtoehdoista edusta a parhaiten yrityksenne keskeisintä toimialaa?

- 1 Maa- ja metsätalous

- 2 Kauppa (tukku- tai vähittäis)
 3 Elintarviketeollisuus
 4 Metall- ja koneeteollisuus
 5 Puu- ja huonekaluteollisuus
 6 Muu teollisuus
 7 Rakentaminen ja niihin liittyvät alueet
 8 Kuljetusala
 9 ICT-ala
 10 Asiantuntijapalvelut
 11 Muut palvelut
 12 Sosiaali- ja terveysala
 13 Majoitus- ja ravintola-ala
 14 Muu ala, mikä _____

B. KASVU JA KEHITTÄMINEN

8a) Oletteko kiinnostunut tällä hetkellä tai lähitulevaisuudessa ostamaan jonkun uuden yrityksen tai sen liiketoiminnan osan?

- 1 Ei
 2 Kyllä

8b) Mikäli olette kiinnostunut ostamaan jonkun uuden yrityksen tai sen liiketoiminnan osan, miten seuraavat asiat perustelisivat ostopäätöstä?

	ei olisi lainkaan tärkeä	olisi erittäin tärkeä
peruste		
ostopäätökselle		

laajentaisimme nykyistä

tuote-/palvelu- tarjontaan	1	2	3	4	5
hankkisimme uuden jakelukanavan	1	2	3	4	5
kasvattaisimme omaa markkinaosuuttamme	1	2	3	4	5
laajentaisimme uusille toimialoille	1	2	3	4	5
laajentaisimme markkina-alueitamme maantieteellisesti	1	2	3	4	5
pääsisimme jäseneksi meille uuteen verkostoon	1	2	3	4	5
hankkisimme uutta osaamista/teknologiaa yrityksemme	1	2	3	4	5
ostaaisimme kilpailijan	1	2	3	4	5
joku myy syy, mikä	1	2	3	4	5

8c) Mikäli olette kiinnostunut ostamaan uuden yrityksen tai liiketoiminta a, kuinka kaukana se voisi enintään sijaita maantieteellisesti? Valitkaa vain yksi.

- 1 samalla paikkakunnalla kuin nykyinen yritykseni
 2 samalla seudulla kuin nykyinen yritykseni
 3 samassa maakunnassa kuin nykyinen yritykseni
 4 oman maakunnan ulkopuolella
 5 etäisyydellä ei ole merkitystä

9) Mikäli ette ole kiinnostunut ostamaan uutta liiketoimintaa, mikä on syy siihen?

	ei lainkaan tärkeä peruste				erittäin tärkeä peruste
	1	2	3	4	
en halua ottaa lisää riskiä en usko rahoituksen/vakuuksien järjestyvän hyviä ostokohteita on vaikea löytää	1	2	3	4	5
en usko omien kykyjeni riittävän	1	2	3	4	5
perheeni ja muu lähipiirini ei tukisi asiaa	1	2	3	4	5
ostaminen ei ole hyvä tapa kehittää liiketoimintaa	1	2	3	4	5
en halua isomman yrityksen johtajaksi/esimieheksi nykyisen yrityseni tarjoama taloudellinen toimeentulo tyydyttää minua	1	2	3	4	5
yrityksen ostaminen on liian monimutkaista	1	2	3	4	5
joku myy syy, mikä	1	2	3	4	5

10) Jos tekisitte päätöstä yritysostokohteesta, kuinka paljon seuraavat näkökohdat painavat päätöksenteon tilanteessa? Valitkaa omaa mielipidettä lähinnä vastaava vaihtoehto asteikolta 1-5 ääripäitä esittävien väittämien väliltä.

	Toteutan hyvän yritysoston vain siinä tapauksessa, mikäli omat nykyiset resurssini mahdollistavat hankinnan					Hyvää yritysostomahdollisuutta ei voi sivuuttaa vedoten omiin riittämättömiin resurssisiin
	1	2	3	4	5	
Hyvä yritysostomahdollisuus pitää aina suhteuttaa omiin olemassa oleviin resurssisiin	1	2	3	4	5	Mahdollisuuksiin pitää tarttua nykyisistä resurssista riippumatta
Yrityksissä ei kannata ottaa isoja riskejä, varsinkin jos omat resurssit ovat jo täysikäytössä	1	2	3	4	5	Yrityksissä voi ottaa isojakin riskejä, jos mahdollisuus on ainukertainen

11) Oletteko kiinnostunut myymään oman yrityksenne tai osan liiketoiminnasta?

ei lainkaan 1 2 3 4 5 erittäin kiinnostunut

12) Oman arvionne mukaan, mikä oli/on yrityksenne liikevaihto, henkilöstömäärä (itsenne mukaan lukien) sekä viennin osuus liikevaihdosta?

	liikevaihto	henkilöstömäärä	viennin osuus lv:sta %
v. 2007			
arvio v. 2010			
arvio v. 2013			

13) Mikäli yrityksenne liikevaihto kasvaisi, miten mieluiten hanksisitte tarvitsemanne lisäkapasiteetin
Valitkaa tärkein vaihtoehtoista.

- 1 yritys tehostaa toimintaansa ts. liikevaihdon lisäys tehdään olemassa olevilla resursseilla
- 2 yrityksen työntekijämäärää kasvatetaan
- 3 yritys lisää ostoja alihankkijoilta ja yhteistyökumppaneilta
- 4 yrityksen tuotantokapasiteettia (koneita jne) kasvatetaan

14) Onko yrityksellänne aikomus investoida seuraavan 1-2 vuoden aikana? Voitte valita useamman vaihtoehdon.

- 1 Toimitiloihin
- 2 Koneisiin ja laitteisiin
- 3 ATK-ohjelmiin ja toiminnanohjausjärjestelmiin
- 4 Henkilökunnan osaamiseen
- 5 Jokin muu, mikä _____
- 6 Ei ole aikomus investoida

15) Missä ovat yrityksenne kehittämisen painopisteet tällä hetkellä

	ei lainkaan painopiste		vahva painopiste		
Uuden sukupolven tuotteiden/ palveluiden kehittäminen.....	1	2	3	4	5
Olemassa olevien tuotteiden/palvelujen valikoiman kasvattaminen.....	1	2	3	4	5
Uusien markkina-alueiden löytäminen.....	1	2	3	4	5
Uusien teknologioiden omaksuminen.....	1	2	3	4	5
Olemassa olevien tuotteiden/palvelujen laadun parantaminen.....	1	2	3	4	5
Joustavuuden lisääminen.....	1	2	3	4	5
Kulujen vähentäminen.....	1	2	3	4	5
Toiminnan tehostaminen.....	1	2	3	4	5
Toiminnan osien ulkoistaminen.....	1	2	3	4	5

16) Kuinka aktiivista on ollut parin viime vuoden aikana

	erittäin passiivista		erittäin aktiivista		
yrityksen nehlitustyöskentely	1	2	3	4	5
yrityksen nehtoryhmätyöskentely	1	2	3	4	5

17) Onko teidän yrityksenne hallituksessa ulkopuolisia jäseniä?

- 1 Ei
- 2 Kyllä

C. YRITTÄJÄMÄINEN ORIENTAATIO JA STRATEGIA

18. Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat yrityksenne suhtautumista innovaatioihin?

	Täysin en mieltä				Täysin samaa mieltä
Viimeisten 5 vuoden aikana muutokset yrityksemme tuotelinjoissa ovat olleet <u>drammaattisia</u>	1	2	3	4	5
Yleisesti korostamme vahvasti T&K:ta, teknologista johtajuutta ja innovatiivisuutta sen sijaan, että luottaisimme vain perinteisesti hyväiksi havaittuihin tuotteisiin ja palveluihin	1	2	3	4	5
Viimeisten 5 vuoden aikana olemme tuoneet markkinoille vain muutamia uusia tuotteita tai palveluita	1	2	3	4	5

19. Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat yrityksenne suhdetta kilpailijoihin?

	Täysin en mieltä				Täysin samaa mieltä
Yleensä kilpailijamme reagoivat yrityksemme toimenpiteisiin, enemminkin kuin yrityksemme reagoisi kilpailijoiden toimenpiteisiin	1	2	3	4	5
Yrityksemme on tavallisesti kilpailijaitaan edellä uusien tuotteiden ja/tai palveluiden markkinoille tuonnissa	1	2	3	4	5
Yrityksemme on tavallisesti kilpailijoita edellä uusien organisaatioinnovaatioiden käyttöön otossa	1	2	3	4	5
Yrityksemme pyrkii tavallisesti välttämään suorat yhteenotot kilpailijoidensa kanssa sen sijaan, että suoraan haastaisi kilpailijansa näiden päämarkkinoilla	1	2	3	4	5

20. Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat yrityksenne asenteita?

	Täysin en mieltä				Täysin samaa mieltä
Yleisesti ottaen yrityksemme johtajat pitävät korkeaa riskiä ja korkeita tuotto-odotuksia parempana kuin matalaa riskiä ja tavanomaisia tuotto-odotuksia	1	2	3	4	5
Toimintaympäristöstämme johtuen uskaliat ja aggressiiviset toimenpiteet ovat usein tarpeen, jotta yrityksemme saavuttaisi tavoitteensa	1	2	3	4	5
Päätöksentekotilanteissa, joihin liittyy suuria epävarmuuksia, preferoimme usein uskaliasta ja aggressiivista asennetta mahdollisuuksien hyödyntämiseen yli varovaisen ja odottavan	1	2	3	4	5

. Miten hyvin seuraavat väitteet sopivat yritykseenne?

	Täysin eri mieltä				Täysin samaa mieltä
Yrityksemme toteuttaa sovittua strategiaa täsmällisesti	1	2	3	4	5
Strategiamme ohjaa päivittäistä päätöksentekoa	1	2	3	4	5
Työntekijämme priorisoivat omaa toimintaansa strategiamme perusteella	1	2	3	4	5
Henkilöstömme sitoutuu yrityksemme strategian toteuttamiseen	1	2	3	4	5

D. RAHOITUS JA VAKUUDET

22. Perustuen omaan kokemukseenne tai mielikuvaanne, kuinka hyvin listalla olevien rahoittajien palvelut sopivat kehittyvän ja kasvavan yrityksen rahoitustarpeiden kattamiseen?

	Erittäin huonosti				Erittäin hyvin
Pankit & vakuutusyhtiöt	1	2	3	4	5
ELY-keskus	1	2	3	4	5
Finnvera	1	2	3	4	5
Yksityiset riskisijoittajat	1	2	3	4	5
Riskirahoittajat (Wedeco, Midinvest)	1	2	3	4	5
Sitra	1	2	3	4	5
TEKES	1	2	3	4	5

23. Onko mielestänne Etelä-Pohjanmaalla saatavilla yrityksenne kehittämiseksi

	Erittäin huonosti				Erittäin hyvin
oman pääoman ehtoista rahoitusta (eli niin sanottua riskirahaa)	1	2	3	4	5
lainaehdoista rahoitusta (eli niin sanottua lainaa)	1	2	3	4	5
yksityistä sijoitusrahaa	1	2	3	4	5
julkisia tukia ja avustuksia	1	2	3	4	5

24a) Onko teillä tähän mennessä ollut ongelmia vakuuksien riittävydessä ja järjestämisessä

	ei lainkaan ongelmia				erittäin suuria ongelmia
	1	2	3	4	5

24b) Mikäli yrityksenne kasvaisi nykykoostaan ja kasvu tarvitsisi lisää ulkopuolista lainaehdoista rahoitusta, arveletteko vakuuksien riittävyyden tulevan ongelmaksi

	ei lainkaan ongelmia				erittäin suuri ongelma
	1	2	3	4	5

E. ULKOPUOLINEN ASiantuntija-APU

25a) Missä määrin hyödynnätte tällä hetkellä erilaisia yksityisiä asiantuntijapalveluita (esim. konsultteja, tietotekniikkapalveluita, taloushallinnon palveluita, mainostoimistopalveluita jne.)

- 1 En koskaan
 2 Harvemmin kuin kerran vuodessa
 3 Vuosittain
 4 Kuukausittain
 5 Viikoittain

25b) Minkä alan asiantuntijapalveluita käytätte eniten? _____

26) Arvioikaa molempia seuraavia kysymyksiä asteikolla 1-5, jossa 1=en ole lainkaan kiinnostunut ja 5=olen erittäin kiinnostunut.

a) Oletteko kiinnostunut hyödyntämään oman yrityksenne kehittämiseksi seuraavia asiantuntijakanavia?

b) Oletteko itse kiinnostunut toimimaan näissä rooleissa jossakin muussa yrityksessä?

	a) Oletteko kiinnostunut hyödyntämään omassa yrityksessä					b) Oletteko kiinnostunut itse toimimaan ko. roolissa toisessa yrityksessä				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ulkopuolinen hallituksen jäsen										
advisory board (ulkopuolinen asiantuntijaryhmä)										
mentori										
pääomasijoittaja										

27) Haluaisitteko saada lisää tietoa yritys-/liiketoimintakauppoihin liittyvistä asioista?

- 1 Kyllä, haluan että minuun otetaan yhteyttä
 2 En halua saada lisää tietoa

Mikäli haluatte, että teihin otetaan yhteyttä, laittakaa tähän yhteystietonne:

Nimi: _____

Yritys: _____

Osoite: _____

Puh.nro: _____

KIITOS VASTAUKSISTANNE!

LIITE 2.

Taulukko 1. Kasvun organisointi eri kokoisissa yrityksissä.

Mikäli yrityksen liikevaihto kasvasi, miten mieluiten hankkisi tarvitsemansa lisäkapasiteetin? ($p=0,045$)	Yrityksen henkilöstömäärä v. 2010		
	0 - 1	2 - 4	5 tai yli
	%	%	%
yritys tehostaa toimintaansa ts. liikevaihdon lisäys tehdään olemassa olevilla resursseilla	37	36	31
yrityksen työntekijämäärää kasvatetaan	39	42	23
yritys lisää ostoja alihankkijoilta ja yhteistyökumppaneilta	16	12	18
yrityksen tuotantokapasiteettia (koneita jne) kasvatetaan	8	9	28

Taulukko 2. Kasvun organisointi eri toimialoilla.

Mikäli yrityksen liikevaihto kasvasi, miten mieluiten hankkisi tarvitsemansa lisäkapasiteetin? ($p=0,000$)	Yrityksen toimiala			
	Kauppa	Teollisuus	Rakentaminen	Palvelut
	%	%	%	%
yritys tehostaa toimintaansa ts. liikevaihdon lisäys tehdään olemassa olevilla resursseilla	71	15	17	35
yrityksen työntekijämäärää kasvatetaan	19	33	53	42
yritys lisää ostoja alihankkijoilta ja yhteistyökumppaneilta	6	26	13	16
yrityksen tuotantokapasiteettia (koneita jne) kasvatetaan	3	26	17	6

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUSARJA

A. TUTKIMUKSIA

1. Timo Toikko. Sosiaalityön amerikkalainen oppi. Yhdysvaltalaisen caseworkin kehitys ja sen yhteys suomalaiseen tapauskohtaiseen sosiaalityöhön. 2001.
2. Jouni Björkman. Risk Assessment Methods in System Approach to Fire Safety. 2005.
3. Minna Kivipelto. Sosiaalityön kriittinen arviointi. Sosiaalityön kriittisen arvioinnin perustelut, teoriat ja menetelmät. 2006.
4. Jouni Niskanen. Community Governance. 2006.
5. Elina Varamäki, Matleena Saarakkala & Erno Tornikoski. Kasvuyrittäjyyden olemus ja pk-yritysten kasvustrategiat Etelä-Pohjanmaalla. 2007.
6. Kari Jokiranta. Konkretisoitua uhka. Ilkka-lehden huumekirjoitukset vuosina 1970–2002. 2008.
7. Kaija Loppela. ”Ryhmässä oppiminen - tehokasta ja hauskaa”: Arviointitutkimus PBL-pedagogiikan käyttöönotosta fysioterapeuttikoulutuksessa Seinäjoen ammattikorkeakoulussa vuosina 2005-2008. 2009.

B. RAPORTEJA JA SELVITYKSIÄ

1. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta soveltavan osaamisen korkeakoulu – tutkimus- ja kehitystoiminnan ohjelma. 1998.
-

-
2. Elina Varamäki - Ritva Lintilä - Taru Hautala - Eija Taipalus. Pk-yritysten ja ammattikorkeakoulun yhteinen tulevaisuus: prosessin kuvaus, tuotokset ja toimintaehdotukset. 1998.
 3. Elina Varamäki - Tarja Heikkilä - Eija Taipalus. Ammattikorkeakoulusta työelämään: Seinäjoen ammattikorkeakoulusta 1996-1997 valmistuneiden sijoittuminen. 1999.
 4. Petri Kahila. Tietoteollisen koulutuksen tilanne- ja tarveselvitys Seinäjoen ammattikorkeakoulussa: väliraportti. 1999.
 5. Elina Varamäki. Pk-yritysten tuleva elinkaari - säilyykö Etelä-Pohjanmaa yrittäjämaakuntana? 1999.
 6. Seinäjoen ammattikorkeakoulun laatu järjestelmän auditointi 1998-1999. Itsearviointiraportti ja keskeiset tulokset. 2000.
 7. Heikki Ylihärtilä. Puurakentaminen rakennusinsinöörien koulutuksessa. 2000.
 8. Juha Ruuska. Kulttuuri- ja sisältötuotannon koulutus selvitys. 2000.
 9. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta soveltavan osaamisen korkeakoulu. Tutkimus- ja kehitystoiminnan ohjelma 2001. 2001.
 10. Minna Kivipelto (toim.). Sosionomin asiantuntijuus. Esimerkkejä kriminaalihuolto-, vankila- ja projektityöstä. 2001.
 11. Elina Varamäki - Tarja Heikkilä - Eija Taipalus. Ammattikorkeakoulusta työelämään. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta 1998-2000 valmistuneiden sijoittuminen. 2002.
 12. Varmola T., Kitinoja H. & Peltola A. (ed.) Quality and new challenges of higher education. International Conference 25.-26. September, 2002. Seinäjoki Finland. Proceedings. 2002.
 13. Susanna Tauriainen & Arja Ala-Kauppila. Kivennäisaineet kasvavien autojen ruokinnassa. 2003.
-

-
14. Päivi Laitinen & Sanna Välisaari. Staphylococcus aureus -bakteerien aiheuttaman utaretulehduksen ennaltaehkäisy ja hoito lypsykarjatiljoilla. 2003.
 15. Riikka Ahmaniemi & Marjut Setälä. Seinäjoen ammattikorkeakoulu – Alueellinen kehittäjä, toimija ja näkijä. 2003.
 16. Hannu Saari & Mika Oijennus. Toiminnanohjaus kehityskohteena pk-yrityksessä. 2004.
 17. Leena Niemi. Sosiaalisen tarkastelua. 2004.
 18. Marko Järvenpää (toim.) Muutoksen kärjessä. Kalevi Karjanlahti 60 vuotta. 2004.
 19. Suvi Torkki (toim.). Kohti käyttäjäkeskeistä muotoilua. Muotoilija-koulutuksen painotuksia SeAMK:ssa. 2005.
 20. Timo Toikko (toim.). Sosiaalialan kehittämistyön lähtökohta. 2005.
 21. Elina Varamäki & Tarja Heikkilä & Eija Taipalus. Ammattikorkeakoulusta työelämään. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v. 2001–2003 valmistuneiden sijoittuminen opiskelun jälkeen. 2005.
 22. Tuija Pitkääkoski, Sari Pajuniemi & Hanne Vuorenmaa (ed.). Food Choices and Healthy Eating. Focusing on Vegetables, Fruits and Berries. International Conference September 2nd – 3rd 2005. Kauhajoki, Finland.Proceedings. 2005.
 23. Katariina Perttula. Kokemuksellinen hyvinvointi Seinäjoen kolmella asuinalueella. Raportti pilottihankkeen tuloksista. 2005.
 24. Mervi Lehtola. Alueellinen hyvinvointitiedon malli – asiantuntijat puhujina. Hankkeen loppuraportti. 2005.
 25. Timo Suutari, Kari Salo & Sami Kurki. Seinäjoen teknologia- ja innovaatiokeskus Frami vuorovaikutusta ja innovatiivisuutta edistävänä ympäristönä. 2005.
 26. Päivö Laine. Pk-yritysten verkkosivustot – vuorovaikutteisuus ja kansainvälistyminen. 2006.
-

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

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

-
48. Erkki K. Laitinen, Elina Varamäki, Juha Tall, Tarja Heikkilä & Kirsti Sorama. Omistajanvaihdokset Etelä-Pohjanmaalla 2006-2010 - ostajayritysten ja ostokohteiden profiilit ja taloudellinen tilanne. 2011.
 49. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä & Marja Lautamaja. Nuorten, aikuisten sekä ylemmän tutkinnon suorittaneiden sijoittuminen työelämään - seuranta tutkimus Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v. 2006-2008 valmistuneille. 2011.
 50. Vesa Harmaakorpi, Päivi Myllykangas and Pentti Rauhala. Evaluation Report for Research, Development and Innovation Activitiesus.

C. OPPIMATERIAALEJA

1. Ville-Pekka Mäkeläinen. Basics of business to business marketing. 1999.
2. Lea Knuuttila. Mihin työhjausta tarvitaan? Oppimateriaalia sosiaalialan opiskelijoiden työhjauskurssille. 2001.
3. Mirva Kuni & Petteri Männistö & Markus Välimaa. Leikkauspelot ja niiden hoitaminen. 2002.

D. OPINNÄYTETÖITÄ

1. Hanna Halmesmäki – Merja Halmesmäki. Työvoiman osaamistarvekartoitus Etelä-Pohjanmaan metalli- ja puualan yrityksissä. 1999.
 2. Tiina Kankaanpää – Maija Luoma-aho – Heli Sinisalo. Kymmenen metrin kävelytestin suoritusohjeet CD-rom levyllä: aivoverenkiertohäiriöön sairastuneen kävelyn mittaaminen. 2000.
 3. Laura Elo. Arvojen rooli yritysmaailmassa. 2001.
-

-
4. Nina Anttila. Päälle käyvää – vaatemallisto ikääntyvälle naiselle. 2002.
 5. Jaana Jeminen. Matkalla muotoiluylittäjyyteen. 2002.
 6. Päivi Akkanen. Lypsääkö meillä tulevaisuudessa robotti? 2002.
 7. Johanna Kivioja. E-learningin alkutaival ja tulevaisuus Suomessa. 2002.
 8. Heli Kuntola – Hannele Raukola. Naisen kokemuksia minäkuvan muuttumisesta rinnanpoistoleikkauksen jälkeen. 2003.
 9. Jenni Pietarila. Meno-paluu –laluillan tuottaminen. Produktion tuottajan käsikirja. 2003.
 10. Johanna Hautamäki. Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen case: ´Avaimet markkinointiin, kehittyvän yrityksen asiakasohjelma -pilottiprojekti´. 2003.
 11. Sanna-Mari Petäjästä. Teollinen tuotemuotoiluprosessi – Sohvapöydän ja sen oheistuotteiden suunnittelu. 2004.
 12. Susanna Patrikainen. Nuorekkaita asukokonaisuuksia Mode LaRose Oy:lle. Vaatemallien suunnittelu teolliseen mallistoon. 2004.
 13. Tanja Rajala. Suonikohjuleikkaukseen tulevan potilaan ja hänen perheensä ohjaus päiväkirurgisessa yksikössä. 2004.
 14. Marjo Lapiolahti. Maksuvalmiuslaskelmien toteutuminen sukupolvenvaihdoilla. 2004.
 15. Marjo Taittonen. Tutkimusmatka syrjäytymisen maailmaan. 2004.
 16. Minna Hakala. Maidon koostumus ja laatutekijät. 2004.
 17. Anne Uusitalo. Tuomarniemen ympäristöohjelma. 2004.
 18. Maarit Hoffrén. Vaihtelua kasviksilla. Kasvisruokalistan kehittäminen opiskelijaravintola Risettiin. 2004.
-

-
19. Sami Karppinen. Tuomarniemen hengessä. Arkeista antologiaksi. 2005.
 20. Elina Syrjänen – Anne-Mari Uschanoff. Messut – ideasta toimintaan. Messutoteutus osana yrityksen markkinointiviestintää. 2005.
 21. Ari Sivula. Metahakemiston ja LDAP-hakemiston asennus, konfigurointi ja ohjelmointi Seinäjoen koulutuskuntayhtymälle. 2006.
 22. Johanna Väliniemi. Suorat kaaret – kattaustekstiilien suunnittelu yhteistyössä tekstiiliteollisuuden kanssa. 2006.
-

Seinäjoen ammattikorkeakoulu
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Seinäjoen korkeakoulukirjasto
Keskuskatu 34 PL 97, 60101 Seinäjoki
puh. 020 124 5040 fax 020 124 5041
seamk.kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-5863-18-5 (verkkojulkaisu)
ISSN 1797-5573 (verkkojulkaisu)