

KATRI SALONEN & SANNA MERISALO (TOIM.)

Yritysavohautomo – tutkimusta ja tukea metallialan sukupolven- vaihdoksiin

ArtCraftMetal, Equal-yhteisöaloite, Metallin
yritysavohautomo -osahankkeen loppuselvitys



KATRI SALONEN & SANNA MERISALO (TOIM.)

Yritysavohautomo – tutkimusta ja tukea metallialan sukupolven- vaihdoksiin

*ArtCraftMetal, Equal-yhteisöaloite, Metallin yritysavohautomo
-osahankkeen loppuseelvitys*



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
ÅBO YRKESHÖGSKOLA



[taito | varsinais-suomi]



TURUN YLIOPISTO
TÄYDENNYSKOULUTUSKESKUS



Kirjoittajat: Janne Helmisaari
Mirva Saarijärvi

Toimittajat: Katri Salonen
Sanna Merisalo

Turun ammattikorkeakoulun raportteja 63

Turun ammattikorkeakoulu
Turku 2007

Kannen suunnittelu: Erkki Tuomi

ISBN 978-952-216-022-5 (painettu)
ISSN 1457-7925 (painettu)

ISBN 978-952-216-023-2 (elektroninen)
ISSN 1459-7764 (elektroninen)

Painopaikka: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere
Verkojulkaisun jakelu: <http://julkaisumyynti.turkuamk.fi>

SISÄLTÖ

ESIPUHE	Katri Salonen	5
SELVITYS VARSINAIS-SUOMEN METALLIALAN PK-YRITYSTEN SUKUPOLVENVAIHDOSTEN AJANKOHTAISUUDESTA	Janne Helmisaari	7
TIIVISTELMÄ		8
1 JOHDANTO		9
1.1 Tutkimuksen taustaa		9
1.2 Tutkimuksen tarkoitus, rajaukset ja rakenne		10
1.3 Lisätietoja Turun aikuiskoulutuskeskuksesta		12
2 PK-YRITYSTEN SUKUPOLVENVAIHDOKSET JA YRITYSHAUTOMOTOIMINTA		13
2.1 Sukupolvenvaihdos yrityksessä		13
2.2 Yrityshautomotoiminta		16
3 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN		18
3.1 Tutkimusprosessi ja aineiston kerääminen		18
3.2 Kysymyslomake		19
3.3 Tutkimuksen arviointia		20
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET		22
4.1 Osallistujayritysten kuvaus		22
4.2 Sukupolvenvaihdoksen ajankohtaisuus		29
4.3 Yritysten koulutustarpeet		33
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO		36
5.1 Johtopäätökset		36
5.2 Yhteenveto		38
LÄHTEET		42
LIITTEET		43

ARTCRAFTMETAL: METALLIALAN YRITYSAVOHAUTOMO – OSAHANKKEEN SEURANTASELVITYS	53
Mirva Saarijärvi	
TIIVISTELMÄ	54
I Johdanto	55
2 ArtCraftMetal: Metallialan yritysavohtomo -osahanke	56
2.1 Vuoden 2005 tutkimus	56
2.2 Koulutus	57
3 Osahankkeen loppukartoitus	58
3.1 Kartoituksen rajaaminen ja suoritustapa	58
3.2 Tutkittavat seikat	58
3.2.1 Hankkeeseen osallistuneet yritykset	59
3.2.2 Hankkeesta pois jääneet yritykset	59
3.3 Tutkimuksen kulku	60
4 Tutkimustulokset	62
4.1 Hankkeeseen osallistuneet yritykset	63
4.2 Hankkeesta pois jääneet yritykset	63
4.3 Yritysten tulevaisuudennäkymät ja koulutustarpeet	65
4.4 Avoimet kysymykset	68
5 Tutkimustulosten arviointia	72
LÄHTEET	75
LIITTEET	76

ArtCraftMetal-hanke (ACM) kuuluu Euroopan Sosiaalirahaston osarahoittamaan Equal-yhteisöaloitteeseen. Hanke käynnistyi virallisesti 1.11.2004, mutta varsinainen toiminta alkoi tammikuun alussa 2005. Hanke koostui kolmesta osahankkeesta, kahdesta ns. toiminnallisesta osahankkeesta ja kolmannelta osahankkeesta, joka keskittyi koko projektin hallinnointiin, kasainväliseen yhteistyöhön, tutkimusten tekemiseen sekä hankkeen evaluointiin.

Toiminnallisten osahankkeiden aiheet olivat kulttuuri- ja käsityöalojen yrittäjyyden tukeminen ja kehittäminen sekä metallialan pienten ja keskisuurten yritysten sukupolvenvaihdokseen liittyvät haasteet. Molempien osahankkeiden maantieteelliset kohdealueet olivat Varsinais-Suomi sekä Saaristomeri. Kokemuksen perusteella tiesimme, että Varsinais-Suomessa on paljon pk-sektorin metallialan yrityksiä, joita kohtaa lähitulevaisuudessa sukupolvenvaihdos tai yrityksen myyminen/ lopettaminen. Osahankkeella pyrittiin vastaamaan siihen, että kannattava yritystoiminta Varsinais-Suomen metallialan pk-sektorilla jatkuu myös tulevaisuudessa.

Yritysavohautomo oli uudenlainen malli lähestyä sukupolvenvaihdoksessa olevia yrityksiä. Uutta mallissa oli se, että yritysten mahdolliset jatkajat eivät kouluttautuneet pelkästään yritystoiminnan haasteissa, vaan he oppivat kokonaisvaltaisesti myös yrityksen ydinliiketoiminnan käytännön työn. Ajatuksena oli, että yritysten on helpompi löytää jatkaja yritykseensä myös sellaisesta kohde-ryhmästä, joka ei tunne heidän toimintaansa, esim. vastavalmistuneet tai uudelleen koulutettavat.

Osahanke päätettiin käynnistää yritystutkimuksella, jonka tutkimusraportti on tämän julkaisun alkuosa. Loppuosa on osahankkeeseen tehty seurantaselvitys vuodelta 2007. Selvityksen tekemiseen päädyttiin, koska alkuperäisen tutkimuksen pohjalta käsityksemme oli, että osahankkeella on merkittävää tilausta Varsinais-Suomessa. Toisin kuitenkin kävi, koska yrityksiä oli vaikea saada sitoutumaan osahankkeen koulutusosioon. Huomasimme, että sukupolvenvaihdos on monelle yritykselle erityisen arka asia, eikä vaihdokseen liittyviä kysymyksiä ja haasteita haluttu jakaa muiden yrittäjien kanssa. Lisäksi alalla on ollut voimakas noususuhdanne koko hankkeen keston ajan, joten yritykset ovat pannonneet työn tekemiseen, eivätkä ne ole ehtineet miettiä yrityksen tulevaisuut-

ta ja sitoutua useamman vuoden kestävään kehityshankkeeseen. Olemmekin viestittäneet rahoittajaviranomaisille, että nimenomaan pk-sektorin sekä mikro-että yksinyrittäjien sitoutuminen pitkiin hankkeisiin on haasteellista, yritykset tarvitsevat täsmäkoulutuksia, joista saatava hyöty on heti hyödynnettävissä yrityksen liiketoiminnassa.

Alkuperäisen tutkimuksen on tehnyt Turun yliopiston opiskelija Janne Helmi-saari ja seurantaselvityksen Turun ammattikorkeakoulun opiskelija Mirva Saarijärvi. Tutkimuksen ja selvityksen ohjaamiseen ja tukemiseen ovat osallistuneet Kirsti Haihu Turun yliopistosta, Jukka Kallio Turun aikuiskoulutuskeskuksesta sekä Sanna Merisalo ja Katri Salonen Turun ammattikorkeakoulusta.

Turussa 15.11.2007

Katri Salonen

Selvitys Varsinais-Suomen metallialan
pk-yritysten sukupolvenvaihdosten
ajankohtaisuudesta

Janne Helmisaari
2005

TIIVISTELMÄ

Suuri osa varsinaissuomalaisista metallialan pk-yrityksistä on vaarassa lopettaa toimintansa lähivuosien aikana, koska nykyisiltä omistajayrittäjiltä puuttuu jatkaja. Samalla näiden yritysten työntekijät ovat vaarassa joutua työttömiksi. Koulutus- ja konsulttimarkkinat tarjoavat perinteistä sukupolvenvaihdokseen liittyvää ohjausta ja koulutusta. Metallialan ydinosaamisen sekä liikkeenjohdollisen että yrittäjäosaamisen sisältävää palvelua ei kuitenkaan ole saatavilla. Metallialan yritysavohautomo -projekti korjaa osaltaan tätä koulutus- ja konsulttimarkkinoiden puutetta tarjoamalla yrityksille metallialan ydinosaamisen ja liikkeenjohdollisen osaamisen sisältävän yritysavohautomomallin.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa niitä varsinaissuomalaisia teknologia-alan pk-yrityksiä, joiden sukupolvenvaihdos on ajankohtainen ja jotka hakevat toiminnalleen jatkajaa lähivuosien 2005–2007-välisenä aikana tai hetken jälkeen. Lisäksi selvitetään sitä, löytyykö mahdollinen jatkaja yrittäjäperheestä, samasta yrityksestä tai mistä mahdollinen jatkaja löytyy.

Tutkimusaineisto kerättiin postikyselyinä 1289 varsinaissuomalaiselta metallialan pk-yritykseltä. Vastauksia saatiin 84 yritykseltä, joista 38 ilmoittaa sukupolvenvaihdoksen olevan ajankohtainen lähivuosien aikana. Vastajayritykset ovat pääosin osakeyhtiöitä ja ne työllistävät keskimäärin 12 työntekijää. Alle kymmenen työntekijää työllistäviä mikroyrityksiä on 73 prosenttia vastaajayrityksistä. Yhden hengen yrityksiä on 27.

Kyselyyn vastanneet henkilöt ovat päättävässä asemassa ja keski-ikältään noin 50 vuotta. Yli viidennes vastaajista on 56–60-vuotiaita. Eläköityminen ja yritys-toiminnasta luopuminen on siis lähivuosina ajankohtaista. Toiminnan jatkajia muun muassa perheen ja yrityksen sisältä tai ulkopuolisten konsulttien avulla on kartoitettu vain 19 yrityksessä. Todennäköisimpänä toiminnan jatkumisen muotona yritykset näkevät yrityskaupan.

Yrityksiä on vaikeaa saada aktivoitua mukaan toimintaan. Metallialan työtahti on tällä hetkellä kiireistä. Liiketoiminnan pyörittäminen vie kaiken ajan, eikä aikaa riitä ylimääräisiin kyselyihin tai edes sukupolvenvaihdostilanteen miettimiseen. Lisäksi kyseessä on uudenlainen palvelumuoto, ja sitä saatetaan siksi vierastaa. Yrityksissä ei olla totuttu turvautumaan ulkopuoliseen apuun, vaan asiat on tavattu hoitaa itse. Sukupolvenvaihdosprosessin aloittamisen pitkittäminen voi olla kohtalokasta monille yrityksille. Tulevaisuudessa saattaa olla paljon luopuvia yrittäjiä, jotka jäävät ilman jatkajia.

I.1 TUTKIMUKSEN TAUSTAA

Valtaosa suomalaisista metallialan pk-yrityksistä on vaarassa lopettaa toimintansa vuosikymmenen loppuun mennessä, koska nykyisiltä omistajayrittäjiltä puuttuu jatkaja. Samalla näiden yritysten työntekijät joutuisivat työttömiksi ja ovat siten vaarassa syrjäytyä. Jatkajan löytäminen ja ammatillinen sekä johtamistaidollinen valmentaminen ovat keskeisessä asemassa, kun suunnitellaan toimenpiteitä näitten pk-yritysten henkilökunnan syrjäytymisen estämiseksi. Kun jatkaja hallitsee ammatin ja yrittäjyyden vaatimukset, yrityksen toiminnan jatkaminen nykyisen yrittäjäomistajan luopumisen jälkeen on paljon varmempaa kuin ilman tätä osaamista. Perinteiseen sukupolvenvaihdokseen liittyvää ohjausta ja koulutusta on runsaastikin saatavilla, mutta on huomattava, että sellainen koulutus ja ohjaus liittyy joko yksinomaan omistajanvaihdoksen juridiseen puoleen (yrityksen luovutukseen seuraajalle) tai liikkeenjohdolliseen osaamiseen. Näkökulma omistajanvaihdokseen on siten suppea.

Yrityksen sukupolvenvaihdos on monille yrittäjille vaikea toteuttaa. Erityisen vaikeaa se on silloin, kun puuttuu tapahtuman toinen osapuoli, jatkajat. Vaihtoehtona on tällöin perheen ulkopuolisen jatkajan löytäminen tai yritystoiminnan lopettaminen. Nykyisen tietämyksen mukaan yrityksen omistajien perhepiiristä löytyy hyvin harvoin toiminnan jatkajaa, varsinkin kun puhutaan metallialasta, joka muutenkaan työpaikkana ei ole nuoria houkutteleva. Perinteinen sukupolvenvaihdos toiminnan turvaajana tulee siten harvoin kysymykseen. Turun aikuiskoulutuskeskuksen metallialan yritysverkostosta saadut kokemukset vahvistavat tämän asian. Siten on todennäköistä, että jatkaja löytyy useammin yrityksen nykyisistä työntekijöistä tai yrityksen ulkopuolelta kuin omistajan perhepiiristä. Sellaisen jatkajakandidaatin ammatilliset ja yrittämiseen liittyvät valmiudet ovat kuitenkin usein puutteelliset. Toiminnan varmistaminen vaatii siten pitkähkön ohjatun valmentautumisen ja tuutoroinnin jatkamisen onnistumisen varmistamiseksi.

Tilastokeskuksen mukaan Suomessa oli vuonna 2003 noin 228 400 yritystä, joista 21 300 toimi Varsinais-Suomessa. Koko Suomen pk-yrityksistä 7 prosenttia kokee sukupolven- tai omistajanvaihdoksen ajankohtaiseksi 1–2 seura-

van vuoden aikana ja 11 prosenttia 3–5 vuoden sisällä. Varsinais-Suomen osalta vastaavat osuudet ovat 10 ja 13 prosenttia. Sukupolven- tai omistajanvaihdos on siis ajankohtainen lähes joka neljännessä (23 %) varsinaissuomalaisessa pk-yrityksessä lähimmän viiden vuoden aikana. Näiden yritysten joukossa jatkajan löytyminen koetaan suurimpana ongelmana. Varsinais-Suomessa jopa 44 prosenttia sellaisista yrityksistä, joissa sukupolven- tai omistajanvaihdos on seuraavan viiden vuoden aikana ajankohtainen, kokee jatkajan löytymisen suurimmaksi ongelmaksi. Koko Suomessa vastaava prosenttiosuus on 32. (Pk-yritysbarometri, Varsinais-Suomi 1/2005)

Varsinais-Suomen teknologiateollisuuden tulevaisuutta ja liiketoimintamahdollisuuksia on arvioitu Åbo Akademin Teollisuustalouden laboratoriossa laaditussa loppuraportissa. Raportin mukaan Varsinais-Suomen teknologiateollisuus on monessa suhteessa vakiintuneessa vaiheessa. Alan perinteet ovat pitkät ja jalostusarvo on korkea verrattuna muuhun Suomeen. Raportissa kuitenkin arvioidaan, että Varsinais-Suomi ei tule menestymään perinteiseen metalliteollisuuden nojautuen. Tulevaisuudessa yritysten pitäisi panostaa innovatiivisuuteen ja osaamisen kehittämiseen panostamalla uusiin toimintamalleihin. Paikallista ja kansainvälistä verkostoitumista pitäisi syventää. Eri asioiden luova yhdistäminen nähdään tärkeänä keinona kilpailukyvyyn saavuttamiseksi. Lisäksi nykyistä osaamistasoa tulisi kehittää automaatioastetta nostamalla. (Andrésen ym. 2005, 3)

1.2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, RAJAUKSET JA RAKENNE

Metallialan yritysavohautomo-projekti kohdistuu varsinaissuomalaisien teknologia-alan pk-yritysten yrittäjiin ja henkilökuntaan etsimällä ja valmentamalla yritykselle toiminnan jatkaja ja tukemalla henkilökuntaa omistajanvaihdosprosessissa. Tarkoituksena on yritysten työpaikkojen säilyttäminen ja siten henkilökunnan syrjäytymisen estäminen. Varsinais-Suomessa on suuri määrä teknologia-alan pk-yrityksiä, jotka vuosikymmenen loppuun mennessä tarvitsevat jatkajan omistajayrittäjän työlle. Koulutus- ja konsulttimarkkinat tarjoavat perinteistä sukupolvenvaihdokseen liittyvää ohjausta ja koulutusta. Metallialan ydinosaamisen sekä liikkeenjohdollisen että yrittäjäosaamisen sisältävää palvelua ei kuitenkaan ole saatavilla. Metallialan yritysavohautomo -projekti korjaa osaltaan tätä koulutus- ja konsulttimarkkinoiden puutetta. Projekti liittyy osaprojektina Turun ammattikorkeakoulun täydennyskoulutus- ja palvelukeskuksen hallinnoimaan ArtCraftMetal-hankkeeseen, joka rahoitetaan Equal-ohjelman-

ta. Turun aikuiskoulutuskeskus vastaa Metallialan yritysavohautomo -projektin koordinoinnista. Kyseisessä osaprojektissa tehdään yhteistyötä Turun AKK:n muitten metallialan projektien kanssa, erityisesti Ammattilaisen Väylän ja sen toimijaverkoston mahdollisen uuden Equal-kehittämiskumppanuusprojektin kanssa. Viimeksi mainitusta jätetään hakemus Equalin toiselle kierrokselle. Yhteistyötä tehdään myös V-S Teknologiateollisuuden, Koneteknologiakeskuksen ja yrittäjäneuvontaorganisaatioiden kanssa.

Tässä selvityksessä kartoitetaan niitä varsinaissuomalaisia teknologia-alan pk-yrityksiä, joiden sukupolvenvaihdos on ajankohtainen ja jotka hakevat toiminnalleen jatkajaa lähivuosien 2005–2007 välisenä aikana tai heti sen jälkeen. Lisäksi selvitetään sitä, löytyykö mahdollinen jatkaja yrittäjäperheestä, samasta yrityksestä tai mistä muualta mahdollinen jatkaja löytyy.

Selvityksen perusteella tunnistetaan yrityksiä, joille sukupolvenvaihdos on ajankohtainen. Näille yrityksille pyritään tarjoamaan apua sukupolvenvaihdostilanteeseen. Kohderyhmänä on siten näitten yritysten yrittäjät, toiminnan jatkajat ja muu henkilöstö. Lisäksi tavoitteena on yritysten työpaikkojen säilyttäminen ja lisääminen prosessikeskeisen innovaation – yritysavohautomomallin – avulla. Tavoitteisiin pyritään suunnittelemalla, kokeilemalla ja kehittämällä varsinaissuomalaisten metallialan pk-yritysten avohautomotoimintaa

Jokaiselle jatkajakandidaatille rakennetaan yksilöllinen kehityssuunnitelma, jossa otetaan huomioon tarvittavan ammatillisen osaamisen kehittäminen ja liikkeenjohdollinen osaamisen kehittäminen. Myös muulle henkilökunnalle järjestetään tarvittaessa valmennusta, sillä jatkaja-/omistajavaihdosprosessi vaikuttaa koko yrityksen toimintaan. Projektissa jatkajia tavoitellaan niin sanottujen rautakourien kohderyhmästä. Yrityksen muun henkilöstön valmentaminen vaihdokseen on erityisen tärkeää silloin, kun jatkaja löytyy yrityksen omasta väestä. Muun henkilökunnan pitää kyetä sitoutumaan jatkajan ajatusmaailmaan. Samanaikaisesti jatkajalta vaaditaan, että hän muistaa omat lähtökohtansa. Vaihdoksen onnistuminen edellyttääkin henkilöstön valmentamista.

Seuraavassa alaluvussa kerrotaan hieman Turun aikuiskoulutuskeskuksesta. Tutkimuksen toisessa luvussa käsitellään yritysten sukupolvenvaihdosta sekä yritysautomotoimintaa ja sen roolia sukupolvenvaihdostilanteessa. Sukupolvenvaihdoksen yhteydessä tarkastellaan aihepiirin tutkimuksia sekä itse vaihdosprosessia ja siinä ilmeneviä ongelmia. Tutkimuksen suorittamista käsitellään kolmannessa luvussa. Ensin valotetaan tutkimusprosessia ja aineiston keräämistä sekä kysy-

myslomakkeen laatimista ja sisältöä. Tutkimusta arvioitaessa käsitellään muun muassa luotettavuuteen ja katoon liittyviä seikkoja. Neljännessä luvussa keskitytään raportoimaan tutkimuksen tuloksia. Luvussa käsitellään tutkimukseen vastanneita yrityksiä, niiden sukupolvenvaihdoksen ajankohtaisuutta sekä mahdollisia koulutustarpeita. Lopuksi viidennessä luvussa esitetään tutkimuksen kannalta keskeiset johtopäätökset ja tehdään yhteenveto koko tutkimuksesta.

1.3 LISÄTIETOJA TURUN AIKUISKOULUTUSKESKUKSESTA

Turun aikuiskoulutuskeskus (AKK) on Varsinais-Suomen suurin aikuiskoulutuskeskus. Tällä hetkellä henkilökuntaan kuuluu yli 300 opettajaa ja asiantuntijaa ja AKK:n järjestämiin koulutuksiin osallistuu vuosittain noin 5000 opiskelijaa. Oppilaitoksen tekniikan toimiala järjestää sekä tutkintoon valmistavia että varsinaissuomalaisten yritysten tarpeisiin suunnattuja lyhyt- ja täydennyskoulutuksia kone-, metalli-, rakennus- ja sähkötekniikan ammattialoilla. Yrittäjyyteen ja liikkeenjohtamiseen liittyvän koulutukseen ja projekteihin Turun AKK:ssa on niin ikään monipuolista ja vahvaa osaamista. EU-hankkeiden suunnittelusta, toteuttamisesta, hallinnoimisesta ja arvioinnista Turun AKK:lla on kokemusta vuodesta 1996 lähtien.

2

PK-YRITYSTEN SUKUPOLVENVAIHDOKSET JA YRITYSHAUTOMOTOIMINTA

Oheisessa luvussa käsitellään yrityksen sukupolvenvaihdosta ja yrityshautomotoimintaa. Tarkoituksena on määritellä se, miten tässä tutkimuksessa nähdään yrityksen sukupolvenvaihdos ja yritysavohautomo. Sukupolvenvaihdoksia käsiteltäessä kiinnitetään huomiota aihepiirin tutkimuksiin sekä itse vaihdosprosessiin ja sen mahdollisiin sudenkuoppiin. Tarkoituksena on myös tarkastella eri tahojen (luopuja, jatkaja, perhe ym.) roolia vaihdosprosessissa. Yritysavohautomotoiminta pyritään ymmärtämään tarkastelemalla perinteistä yrityshautomotoimintaa ja sen eroja ja yhtäläisyyksiä nyt kehitettävään avohautomomalliin.

2.1 SUKUPOLVENVAIHDOS YRITYKSESSÄ

Tässä tutkimuksessa yrityksen sukupolvenvaihdoksella tarkoitetaan sellaista yrityksen toiminnan jatkamista, jossa uusi yrittäjäomistaja on nykyisen yrittäjän jälkeläinen tai hänen perhepiiristään. Sukupolvenvaihdokseksi katsotaan myös omistajanvaihdokset, jossa jatkaja ei ole nykyisen omistajayrittäjän jälkeläinen tai muu sukulainen, vaan saman yrityksen työntekijä tai yrityksen ulkopuolelta tuleva yrittäjäksi aikova henkilö. Sukupolvenvaihdos terminä sisältää siis tässä yhteydessä myös omistaja- tai yrittäjäpolvenvaihdokset.

Sukupolvenvaihdostilanteen läpiviemistä käsitellään erilaisissa oppaissa ja myös monenlaista konsultti-, koulutus- ja muuta asiantuntija-apua on saatavilla. Palvelut saattavat sisältää esimerkiksi juridisia neuvoja ja talouden suunnittelua (verosuunnittelu, rahoituksen suunnittelu). Tässä yhteydessä niitä ei eritellä tarkemmin. On vain syytä huomata, että juuri tämän tutkimuksen kohderyhmälle ei ole tarjolla kaiken kattavaa palvelua sukupolvenvaihdostilanteeseen. Kaiken kattavalla palvelulla tarkoitetaan toimintaa, jossa sekä metallialan ydinosaaminen että liikkeenjohdollinen tai yrittäjäosaaminen on otettu huomioon. Avohautomotoiminta soveltuu sukupolvenvaihdostilanteeseen, koska jatkaja on ikään kuin alkavan yrittäjän asemassa.

Yrityksen omaisuuden siirtoon voidaan käyttää eri tapoja: kauppaa, alihintaista kauppaa, lahjaa, perintöä, yritysjärjestelyjä sekä edellisten yhdistelmiä. Omaisuutta ja liikkeenjohtoa ei tarvitse siirtää samaan aikaan. Verottajan kannalta on olennaista se, millaisia vaihdoksia omistuksessa tapahtuu, kuka nostaa osingot, tapahtuuko siirto käypään vai alihintaan ja niin edelleen. Johtamisvastuun siirtäminen ei itsessään aiheuta henkilöille veroseuraamuksia. Toimitusjohtaja on tosin asemansa mukaisessa juridisessa vastuussa yrityksen verotusasioiden laillisesta hoitamisesta. (Koiranen, 2000, 68.)

Sukupolvenvaihdos on aina taloudellinen tapahtuma, mutta siihen liittyy luonnollisesti myös paljon tunteita. Luopujataho on huolissaan yrityksensä tulevaisuudesta ja jatkajan soveltumisesta tehtäviinsä. Jatkajan onnistumista ei varmuudella voida nähdä ennen sukupolvenvaihdoksen toteuttamista, vaan vasta jonkin ajan kuluttua vaihdoksen tapahtumisesta. (Yrityksen sukupolvenvaihdos 2001, 8.)

Stenholm (2003) on tutkinut alihankkijana toimivien suomalaisten perheyri-tysten sukupolvenvaihdoksia, niihin liittyviä haasteita, miten sukupolvenvaihdoksia voidaan tukea ja mitä mahdollisia hyviä käytäntöjä erilaisissa sukupolvenvaihdostilanteissa on löydettävissä. Olennaisimmat tekijät sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseksi löytyvät sekä pehmeistä että kovista tekijöistä. Pehmeillä tekijöillä tarkoitetaan sukupolvenvaihdoksesta keskustelua, luopumisen vaikeutta tai esimerkiksi jatkamiseen kohdistuvia paineita. Kovat tekijät taas viittaavat sukupolvenvaihdoksen verotus-, laki- ja rahoitusasioihin. Jos yrityksessä ei ole riittävästi keskusteltu sukupolvenvaihdoksesta, pehmeät tekijät koetaan kovina vaikeammiksi. Kovat tekijät koetaan vaikeammiksi niissä yrityksissä, joissa sukupolvenvaihdosta on käsitelty ja siitä on keskusteltu enemmän. Vaikeista ja epämiellyttävistä asioista keskusteleminen ei välttämättä onnistu perheen parissa ilman ulkopuolisen asiantuntijan apua. Koviin tekijöihin (verotus-, talous- ja lakiasiat) liittyvissä ongelmissa yrittäjien on helpompi turvautua asiantuntijapuun, mutta pehmeiden arvojen kohdalla ulkopuolisten neuvojen kuuntelu on vaikeampaa. (Stenholm 2003, 63–64.)

Useat aiemmissa yritysten sukupolvenvaihdosta käsittelevissä tutkimuksissa esitetyt väitteet saivat Stenholmin tutkimuksessa vahvistusta. Tällaisia väitteitä olivat: jatkajan motivoituminen on edellytys sukupolvenvaihdoksen onnistumiselle, sukupolvenvaihdos ei onnistu ilman keskustelua, jatkajan mukanaolo yrityksessä ennen sukupolvenvaihdosta on tärkeää, luopujan ja jatkajan roolit muuttuvat asteittain sukupolvenvaihdoksessa, yrityksestä luopuminen voi olla vaikeaa sekä yrityksen sidosryhmien huomioonottaminen sukupolvenvaihdoksessa on

tärkeää. Toisaalta osa aiempien tutkimusten väitteistä ei saanut vahvistusta kyseisessä tutkimuksessa. Tällaisia väitteitä olivat: luopujan ja jatkajan näkemuserot ovat suurin haaste vaihdoksen onnistumiselle, verotus ja rahoitus ovat selvästi vaikeimpia asioita sukupolvenvaihdoksessa sekä yrityksen hyvä taloudellinen tilanne on olennaisin kannuste jatkamiselle. (Stenholm 2003, 64–66.)

Sukupolvenvaihdostilanteisiin liittyy monenlaisia ongelmia. Luopujat eivät kenties pohdi ja käsittele sukupolvenvaihdosta riittävästi. Riittävän kattavia suunnitelmia ei laadita. Luopujien ja seuraajien tiedot eri vaihtoehtojen juridiikasta ja taloudellisista seuraamuksista ovat puutteellisia. Seuraajan valmentamista tulevaan tehtävään laiminlyödään. Luopuja ei osaa päättää sopivinta ja pätevintä seuraajaa. Yrityksellä on luopujalle symbolinen merkitys, se on tärkeä osa identiteettiä. Sitä ei sen vuoksi haluta menettää. Perheen sisällä esimerkiksi sisarkauteus saattaa pitkittää sukupolvenvaihdosta (Koiranen 2000, 56–57). Perheyri-tysten kohdalla jatkajan kuitenkin toivotaan pääsääntöisesti löytyvän perheen sisältä. Omistaminen ja johto halutaan säilyttää tutuissa käsissä, ei kasvottomana. Halutaan kunnioittaa suvun perinteitä. Uskotaan siihen, että sidosryhmi- en luottamus rakentuu osaksi perheyrittämisen varaan. Perheyri-tyksen uskotaan antavan toimeentulon jatkossakin. (Koiranen 2000, 9–10.)

Vaikka jatkajan toivotaan löytyvän perheen sisältä, saatetaan toisaalta nähdä useita eri syitä, joiden perusteella sukupolvenvaihdosta ei haluta toteuttaa perheen sisällä. Halukasta ja osaavaa jatkajaa ei välttämättä ole tai ristiriidat perheenjäsenten välillä estävät jatkon. Yrityskaupalla saadaan realisoitua siihen asti tehdyn työn tulokset. Verotukselliset tai rahoitukselliset ongelmat estävät perheen sisäisen toiminnan jatkamisen. Yrityksen liikeidea koetaan vanhentuneeksi tai liiketoiminta on muuttunut kannattamattomaksi. Perheomisteiseen liiketoi- mintaan on yksinkertaisesti kyllästytty. Syynä saattaa myös olla pelko siitä, että tärkeät sidosryhmätahot eivät tukisi sukupolvenvaihdosta ja yritys ei siten kyke- nisi toimimaan uudessa tilanteessa. (Koiranen 2000, 10–11.)

Tuomola (2004) on opinnäytetyössään selvittänyt varsinaissuomalaisten yritys- ten sukupolvenvaihdosten ajankohtaa ja määrää, niihin liittyviä ongelmia, yrit- täjien tulevaisuudensuunnitelmia, tiedontarvetta ja tulevaisuuden tavoitteita. Tutkimus tehtiin Varsinais-Suomen Yrittäjät ry:n toimeksiannosta ja se koh- dennettiin noin tuhannelle yli 50-vuotiaalle (vuonna 2001) yrittäjälle, joista 267 vastasi kyselyyn. Selvityksen perusteella kyselyyn vastanneista yrityksistä lä- hes puolet kohtaa sukupolvenvaihdoksen tulevan viiden vuoden aikana. Näistä yrityksistä yli kolmannes aikoo saada jatkajan omasta perheestä. Vajaa kolman-

nes aikoo myydä yrityksensä osittain tai kokonaan. Loput vastanneista aikovat lopettaa yritystoimintansa tai sitten yritystoiminnan jatkosta ei vielä ole tietoa.

Tilastojen mukaan sukupolvenvaihdoksia pitäisi tällä hetkellä tapahtua huomattavasti enemmän kuin mitä todellisuudessa tapahtuu. On esitetty arvioita, että noin viiden vuoden päästä tilanne purkautuu kerralla voimakkaasti, kun suuret ikäluokat vetäytyvät yritystoiminnasta. Tulee olemaan suuri haaste löytää jatkajia kyseisille yrityksille. Voidaan myös ennustaa, että yritysten myyntihinnat laskevat ja syntyy ostajan markkinat.

2.2 YRITYSHAUTOMOTOIMINTA

Perinteisellä yrityshautomolla tarkoitetaan yleensä uusien alkavien yritysten kehittämiseen keskittyvää tukiohjelmää, jossa yrityksille tarjotaan fyysinen tila, muiden hautomoyritysten kanssa jaetut palvelut sekä hautomon henkilökunnan asiantuntijapalvelut (Ylikerälä 2005, 83–85).

Suomen yrityshautomotoiminnan kehittymistä on tutkittu Gaddin ja Saurion toimesta (ks. teos Suomalaisen yrityshautomotoiminnan kolmas aalto 2002–2007-toimialan kehitys, kehitysnäkymät sekä kehittämistarpeet ja toimenpite-ehdotukset). Heidän mukaansa suomalaisesta yrityshautomotoiminnasta on erotettavissa kolme aaltoa. Ensimmäinen aalto, kokeileva pilotti- tai perustamisaalto, sijoittuu aikavälille 1987–1994, jolloin Suomessa käynnistettiin 18 yrityshautomoa. Toinen, niin kutsuttu laajenemisaalto, käynnistyi Suomen EU-jäsenyyden myötä. Tavoiteohjelmien myötä hautomohankkeiden määrä moninkertaistui ja vuonna 2001 Suomessa oli 86 toimivaa hautomoa tai käynnistymässä olevaa hautomohanketta. Nyt eletään kolmannessa verkottumisen, kansainvälistymisen ja yksityistämisen aallossa. Sille ominaista on palveluihin, hautomoprosessin tehokkuuteen ja vaikuttavuuteen panostaminen, verkottuminen niin kotimaassa kuin kansainvälisestikin sekä yksityisen sektorin mukaantulo yrityshautomotoimintaan.

Tässä projektissa käynnistettävä avohautomomalli eroaa perinteisistä yrityshautomoista, joskin se monilta osiltaan muistuttaa perinteistä yrityshautomotoimintaa. Avohautomotoiminta ei kuitenkaan tapahdu fyysisesti ja/tai maantieteellisesti samoissa toimitiloissa tai perinteisessä yrityshautomossa vaan se järjestetään perinteisellä lähiopetuksella, virtuaalioppimisella ja henkilökohtaisella tuutoroinnilla. Lisäksi yritysavohautomon kohdeyritykset ovat jo toimivia,

mutta omistajanvaihdosprosessista johtuen verrattavissa toimintaansa aloittaviin yrityksiin.

Suomessa esimerkiksi Helsingin kaupungin Palvelualan yrityshautomo, NYP yrityspalvelut, tarjoaa varsinaisen hautomon lisäksi avohautomon yrityksille, joilla on toimi- tai liiketila muualla. Yritykset voivat avohautomotoiminnassa käyttää neuvottelutiloja, ATK-luokkaa ja faksia sekä saada neuvontaa. Avohautomon asiakkaat koostuvat sekä satunnaisista että pitkäaikaisista asiakkaista. (katso <http://www.nyppi.net/>)

Tutkimuksen suorittamista käsittelevässä luvussa kuvaillaan koko tutkimusprosessia, aineiston keräämistä sekä kysymyslomakkeen laatimista ja sen sisältöä. Luku 3.1 keskittyy tutkimuksen kulkuun ja tutkimusaineiston keräämiseen. Luvussa 3.2 kerrotaan kysymyslomakkeen laatimiseen liittyvistä pyrkimyksistä, lomakkeen laatimisesta ja testauksesta sekä sen sisällöstä. Lopuksi luvussa 3.3 arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Lisäksi pohditaan vastausprosenttiin ja katoon liittyviä tekijöitä.

3.1 TUTKIMUSPROSESSI JA AINEISTON KERÄÄMINEN

Tutkimuksen tekeminen aloitettiin toukokuun 2005 viimeisellä viikolla. Aluksi kartoitettiin tutkimuksen taustoja ja keskeisiä tavoitteita. Sitä seurasi kysymyslomakkeen ja saatekirjeen laatiminen. Tutkimusaineiston kerääminen koettiin kiireelliseksi yritysten kesälomien lähestymisen takia.

Tutkimusaineiston keruussa käytettiin survey-menetelmää, eli etukäteen strukturoitua aineiston keruuta. Valitun menetelmän vahva puoli on sen tehokkuus ja taloudellisuus silloin, kun kerätään tietoa suurelta tutkimuspopulaatiolta. Myös aineiston keruun ja analyysin vaatimat resurssit on helppo arvioida etukäteen (Alkula ym. 1994, 119). Tutkimuksen perusjoukko oli varsin laaja (n = 1278) ja selvittävä asia ennalta kysymysmuotoon helposti puettavissa, joten survey-menetelmän valinta oli perusteltua.

Kysymyslomakkeen (katso LIITE 1) laatimisen jälkeen sen toimivuutta testattiin ensin pilottitutkimuksella, johon valittiin 5 yritystä. Niistä kolmelta saatiin vastaus määräaikaan mennessä. Yritykset valittiin eri yhteistyötahojen olemassa olevia kontakteja hyödyntämällä. Neljä näistä yrityksistä kuului tutkimuksen alkuperäiseen populaatioon. Pilottitutkimuksen perusteella kysymyslomake todettiin toimivaksi ja siihen tehtiin enää vain vähäisiä muutoksia.

Tutkimukselle koetettiin saada julkisuutta useita eri kanavia käyttäen. Tutkimuksesta laadittiin mainostiedote, joka julkaistiin Varsinais-Suomen yrittäjien jäsenlehdessä sekä useilla yrittäjyyteen liittyvillä Internet-sivustoilla. Myös Turun kauppakorkeakoulussa 16.6.2005 järjestetyssä EDE (European Day of Ent-

repreneurship) -tapahtumassa tutkimusta tehtiin tunnetuksi tiedottamalla siitä Turun AKK:n osastolla. Ensisijaisena tarkoituksena oli yrittäjien mielenkiinnon herättäminen itse tutkimusta ja kysymyslomakkeeseen vastaamista kohtaan.

Varsinainen kysymyslomake lähetettiin postikyselynä 1273 varsinaissuomalaiselle metallialan yritykselle. Postikyselyä pidetään nopeana ja vaivattomana aineiston keruun tapana. Suurimpana ongelmana on kato (Hirsjärvi ym 2004, 185). Yrityksen yhteystiedot saatiin Varsinais-Suomen TE-keskuksesta. Kysely postitettiin 13.06.2005. Yhteensä kysymyslomake lähetettiin 1278 yritykselle. Vastauksia saatiin yhteensä vain 84 metallialan yritykseltä. Karhukirjeitä ei lähetetty, koska niistä aiheutuva lisätyömäärä ja kustannukset arvioitiin liian suureksi mahdollisesti saavutettaviin lisävastauksiin nähden. Vastausprosentiksi tuli siten vain 6,6. Jo pilottitutkimuksen yrityksiä tavoitettaessa kävi ilmi, että metallialan tämänhetkinen hektinen työtahti saattaa vaikeuttaa vastausten saamista. Yrityksillä ei useinkaan riitä aikaa paneutua ylimääräisiin kyselyihin. On myös perusteltavaa olettaa, että kyselyyn vastanneet tahot kokevat sukupolvenvaihdostilanteen keskimääräistä enemmän juuri heille tärkeäksi tai ajankohtaiseksi, kun taas muunlaisessa tilanteessa olevia yrityksiä tutkimus ei kiinnosta.

3.2 KYSYMYSLOMAKE

Kysymyslomakkeen laadinnassa pyrittiin yksiselitteisyyteen sekä vaivattomaan, helppoon ja nopeaan lomakkeen täyttämiseen. Kysymyslomake (LIITE 1) oli kahden sivun mittainen ja se jakautui kolmeen osioon. Ensimmäisessä osiossa kartoitettiin yrityksen ja kyselylomakkeen täyttäjän taustatietoja. Yrityksestä selvitettiin nimi, yhtiömuoto, toimiala, perustamisvuosi sekä henkilöstön lukumäärä. Vastaajilta kysyttiin nimeä, ikää, koulutusta, asemaa yrityksessä sekä yhteystietoja (puhelinnumero ja sähköposti).

Lomakkeen toisessa osassa selvitettiin sukupolvenvaihdoksen ja omistajanvaihdoksen ajankohtaisuutta. Vastaajilta tiedusteltiin sitä, onko sukupolven- tai omistajanvaihdos ajankohtaista yrityksessä aikavälillä 2005–2007, tai sitä myöhemmin. Samoin mahdollisen toiminnan jatkajan kartoittamista kysyttiin. Lomakkeessa esiteltiin erilaisia toiminnan jatkumisen muotoja (jatkaja perheestä/lähisuvusta, perheen ulkopuolelta, yrityksen sisältä, yrityksen ulkopuolelta, yrityskauppa, fuusio ulkopuoliseen yritykseen, uusi ammattijohtaja, yrityksen lopettaminen, muu mahdollisuus), joiden todennäköisyyttä vastaajat arvioivat (1 erittäin todennäköinen, 2 melko todennäköinen, 3 siltä väliltä, 4 ei kovinkaan todennäköinen, 5 ei lainkaan todennäköinen).

Kysymyslomakkeen viimeisessä osassa kartoitettiin yritysten koulutustarpeita. Ensin tiedusteltiin minkälaiseen (sukupolvenvaihdostilanne, liiketoiminnallisen osaamisen kehittäminen, metallialan osaamisen kehittäminen, muunlainen koulutus) koulutukseen yrityksissä olisi tarvetta. Sen jälkeen kysyttiin, millä tavalla koulutus tulisi suorittaa. Vaihtoehtoina olivat luennot, henkilökohtainen neuvonta, verkko-opetus, muunlainen koulutus. Kysymyslomakkeen loppuun oli varattu vapaata vastaustilaa muille kommenteille ja palautteelle. Paperisen kysymyslomakkeen vastaukset koodattiin SPSS for Windows 12.01 -tilasto-ohjelmaan.

3.3 TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA

Tutkimusta arvioidaan mahdollisten virheellisten tulosten ja tulkintojen havaitsemiseksi. Luotettavuutta ja pätevyyttä tulee jollain tavalla aina arvioida, vaikkei niitä kuvattaisikaan esimerkiksi reliaabeliuden tai validiteetin käsitteillä (Hirsjärvi ym. 2004, 217). Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi ym. 2004, 216). Konkreettisten mittausten (esimerkiksi sukupuoli) satunnaisvirheet ovat harvinaisia, mutta erityisesti asenteita mitattaessa satunnaisvirheitä tulee helposti, koska mittaustapahtuma on monimutkainen (Alkula ym. 1994, 94–95). Tässä tutkimuksessa satunnaisvirheillä tuskin on merkittävää vaikutusta lopputulokseen, johtuen kysymysten luonteesta.

Tutkimuksen validius tarkoittaa mittarin kykyä mitata sitä, mitä on tarkoituskina mitata. Esimerkiksi kysymyslomakkeen kysymykset on saatettu ymmärtää aivan toisin kuin tutkija on ajatellut (Hirsjärvi ym. 2004, 216–217). Muutamisissa palautuneissa kysymyslomakkeissa ei oltu ymmärretty kysymyksiä oikein. Vaikka lomake pyrittiin laatimaan mahdollisimman yksiselitteiseksi, ei kaikilta väärinymmärryksiltä pystytty täysin välttymään. Väärinymmärryksiä voidaan kuitenkin pitää niin vähäisinä, että tutkimuksen validius ei niistä kärsi. Validiutta arvioitaessa tutkija käyttää aihepiirin tuntemusta, aikaisempia tutkimuksia ja yleistä logiikkaa vakuuttaakseen itsensä ja muut valittujen indikaattoreiden järkevyydestä (Alkula ym. 1994, 90).

Aineiston keräämisen jälkeen kannattaa aina tehdä katoanalyysi eli analysoida vastaamatta jättämistä. Vastaamatta jättäminen on harvoin sattumanvaraista ja siksi sitä on hyvä käsitellä. Jotkin tahot saattavat systemaattisesti kieltäytyä yhteistyöstä, ja tuloksista voi näin tulla vinoutuneita (Alkula ym. 1994, 140). Metallialan yritysten hektinen työtilanne todennäköisesti vaikuttaa katoon.

Tällä hetkellä varsinaissuomalaiset metallialan yritykset kärsivät jopa työvoimapulasta. Työpaikkoja on enemmän kuin kertaakaan laman jälkeen (Turun Sanomat 21.9.2005). Jo pilottikyselyn yritysten mukaan saamisen vaikeus antoi viitteitä koko tutkimuksen alhaisesta vastausprosentista. Kyselyn suorittamisen ajankohta oli huono. Alkukesä, aika juuri ennen lomakauden alkamista, on yrityksissä useimmiten kaikista kiireisintä aikaa. Tutkimuksen kohdeperusjoukko on kuitenkin niin suuri, että alhaisesta vastausprosentista (6,6 %) huolimatta kyselyyn vastanneiden yritysten lukumäärä on Metallialan yritysavohautomo-projektin jatkoa ajatellen riittävä. Kaikista varsinaissuomalaisista yrityksistä 10 prosenttia kokee sukupolvenvaihdon ajankohtaiseksi seuraavien 1–2 vuoden aikana, 13 prosenttia 3–5 vuoden sisällä (Pk-yritysbarometri, Varsinais-Suomi). Tämän tutkimuksen osalta vastaavan kaltaiset prosenttiosuudet ovat 34,5 ja 10,7. Varsinkin se, että yli kolmannes kyselyyn vastanneista kokee sukupolvenvaihdon ajankohtaiseksi aikavälillä 2005–2007, osoittaa, että kyselyyn vastaaminen kiinnosti erityisesti niitä yrityksiä, joissa tarve sukupolvenvaihdokseen on akuutti. Tutkimukseen osallistuvat yrittäjät eivät siis todennäköisesti kuvaa keskimääräisiä varsinaissuomalaisia metallialan pk-yrityksiä, vaan otos on vinnoutunut. Myös TE-keskukselta saatu varsinaissuomalaisten metallialan yritysten osoitteisto ei ollut kaikilta osiltaan ajankohtainen. Useampi vastanneistakin yrityksistä oli jo kauan sitten lopettanut toimintansa. Arvoitukseksi jää kuinka moni ei-vastanneista yrityksistä on lopettanut toimintansa.

Sukupolvenvaihdos saattaa olla hyvinkin arkaluontoinen asia monissa pk-yrityksissä. Suunnittelussa pitää monesti ottaa luopujan ja jatkajan intressien ohella huomioon perheen intressit. Asian arkaluonteisuus on myös saattanut estää yrityksiä vastaamasta kyselyyn, vaikka tarvetta sukupolvenvaihdokseen liittyvillä asiantuntijapalveluilla olisikin. Pelätään kenties jonkun tahon tunteiden loukkaamista. Tämä vaara on olemassa erityisesti, jos edessä olevasta sukupolvenvaihdostilanteesta ei ole tarpeeksi keskusteltu yrityksessä ja perheen parissa.

4 | TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tuloksissa kuvaillaan kootusti tutkimukseen vastanneita yrityksiä, niiden sukupolvenvaihdoksen ajankohtaisuutta sekä mahdollisia koulutustarpeita. Ensimmäisessä alaluvussa 4.1 keskitytään kuvailemaan osallistujayrityksiä ja kyselyyn vastanneita henkilöitä. Luvussa 4.2 kuvaillaan yritysten sukupolvenvaihdoksen ajankohtaisuutta ja erilaisia jatkomahdollisuuksia. Lopuksi luvussa 4.3 selvennetään vastaajayritysten koulutustarpeita.

4.1 OSALLISTUJAYRITYSTEN KUVAUS

Tutkimukseen vastasi kaiken kaikkiaan 84 varsinaissuomalaista metallialan pk-yritystä. Tutkimukseen osallistuneet yritykset jakaantuvat yhtiömuodoltaan osakeyhtiöihin, yksityisiin ammatinharjoittajiin, kommandiittiyhtiöihin sekä avoimeen yhtiöön. Osakeyhtiöitä on 50 ja yksityisiä ammatinharjoittajia 20. Kommandiittiyhtiöitä on mukana 12 ja avoimia yhtiöitä vain yksi. Yksi vastaaja ei ilmoittanut yrityksensä yhtiömuotoa. Taulukossa 1 on kuvattu vastaajayritysten jakautumista eri yhtiömuotoihin.

TAULUKKO 1. *Yhtiömuodot*

Yhtiömuoto luokiteltuna

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Osakeyhtiö	50	59,5	60,2	60,2
Yksityinen ammatinharjoittaja (tmi)	20	23,8	24,1	84,3
Kommandiittiyhtiö	12	14,3	14,5	98,8
Avoin yhtiö	1	1,2	1,2	100,0
Total	83	98,8	100,0	
Missing System	1	1,2		
Total	84	100,0		

Seuraavaksi kysyttiin yritysten toimialaa. Toimialaa koskevat vastaukset olivat hyvin erilaisia. Toisaalta monissa vastauksissa on tyydytty ylimalkaiseen ”metalliala”-vastaukseen toisaalta taas yrityksen toimiala on hyvinkin tarkkaan määriteltä, esimerkiksi ”öljylämmityslaitteistojen asennus ja huolto”. Mitään selvää luokittelua eri toimialojen suhteen ei laadittu juuri vastausten hajanaisuuden ja kirjavuuden vuoksi.

Tutkimuksen yritykset ovat siis Varsinais-Suomen alueelta. Kaiken kaikkiaan 31 varsinaissuomalaisesta kunnasta tuli edustetuksi tutkimukseen. Enemmistö yrityksistä (22 yritystä) on Turusta, seuraavaksi eniten (6 yritystä) Raisiosta, Loimaalta ja Kaarinasta. Liitteestä 2 ilmenee kotipaikkajakauma kokonaisuudessaan.

Yritysten perustamisvuodet asettuvat aikavälille 1949–2003. Vanhin yritys on siis toiminut jo 56 vuotta, kun taas uusimmat yritykset ovat vasta aloittaneet toimintansa. Yksittäisistä vuosista 1991 on yritysten perustamisen kannalta vilkkain; kahdeksan vastaajayritystä on perustettu kyseisen vuoden aikana (taulukko 2).

TAULUKKO 2. *Tunnuslukuja yritysten perustamisvuodesta*

Statistics		
Perustamisvuosi		
N	Valid	77
	Missing	7
Mode		1991
Range		54
Minimum		1949
Maximum		2003

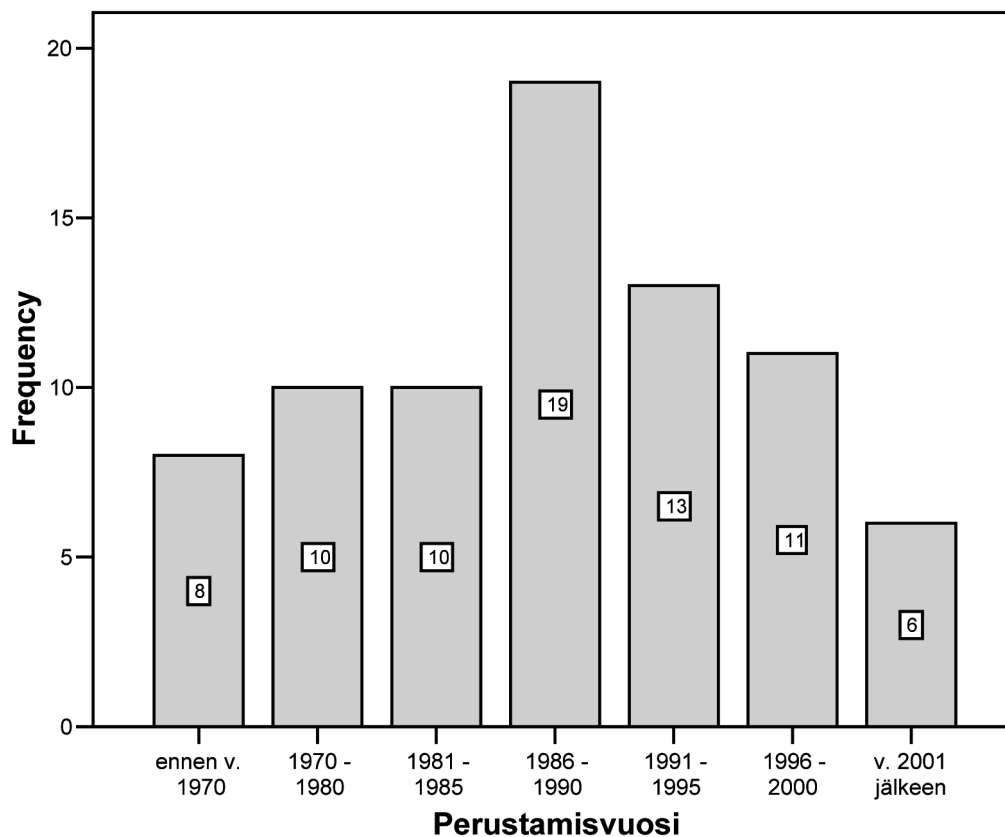
Yritysten perustamisvuodet tiivistettiin seitsemään luokkaan. Taulukko 3 ja kuvio 1 havainnollistavat perustamisvuosien jakautumista. Ennen vuotta 1970 on perustettu kahdeksan vastaajayritystä, 1970-luvulla kymmenen. 1980-luvun alusta lähtien luokittelu muuttuu viisivuotiseksi. 1980-luvun loppupuoliskolla ja 1990-luvun ensimmäisellä puoliskolla perustettiin eniten vastaajayrityksiä, yhteensä 31. Vuoden 2001 jälkeen on perustettu kuusi vastaajayritystä.

TAULUKKO 3. *Yrityksen perustamisvuosi luokiteltuna*

Yrityksen perustamisvuosi luokiteltuna

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ennen v. 1970	8	9,5	10,4	10,4
1970 - 1980	10	11,9	13,0	23,4
1981 - 1985	10	11,9	13,0	36,4
1986 - 1990	19	22,6	24,7	61,0
1991 - 1995	13	15,5	16,9	77,9
1996 - 2000	11	13,1	14,3	92,2
v. 2001 jälkeen	6	7,1	7,8	100,0
Total	77	91,7	100,0	
Missing System	7	8,3		
Total	84	100,0		

Yrityksen perustamisvuosi luokiteltuna



KUVIO I. *Yritysten perustamisvuosi luokiteltuna*

Vastaajayritysten henkilöstön lukumäärä vaihtelee yhden hengen yrityksistä 145 henkeä työllistävään yritykseen. Keskimäärin yrityksissä on noin 12 työntekijää. Yhden hengen yrityksiä oli vastaajajoukossa kuitenkin eniten (*mode* taulukossa 4) Yhteensä 27 vastaajaa on vain yhden hengen yrityksiä. Seuraavaksi eniten (24) on 2–5 henkeä työllistäviä yrityksiä. Seitsemän yritystä työllistää 6–10 henkeä. Yhteensä mikroyrityksiä (työllistää alle 10 työntekijää) on siis 58. Se tarkoittaa 73,4 prosentin osuutta vastaajista. 11–50 henkeä työllistäviä pienyrityksiä on 17, sitä suurempia vain neljä yritystä. Taulukko 5 ja kuvio 2 kuvaavat henkilöstön määrän jakautumista.

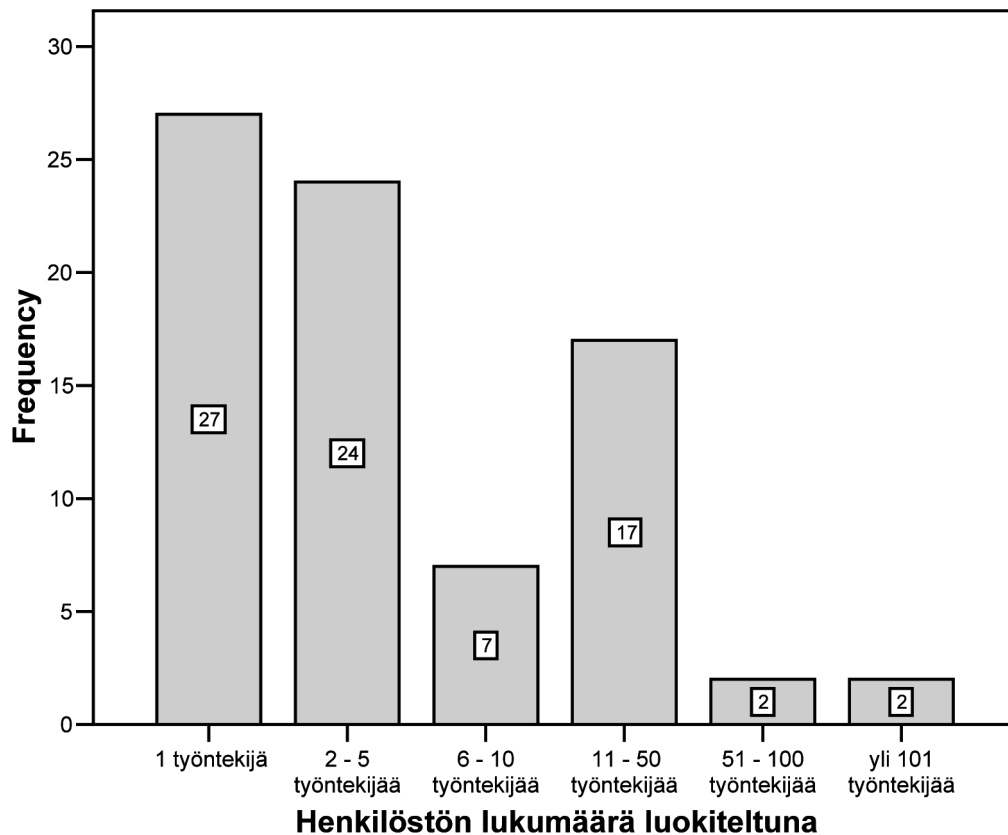
TAULUKKO 4. *Yritysten henkilöstön tunnuslukuja*

Statistics		
Henkilöstön lukumäärä		
N	Valid	79
	Missing	5
Mean		12,29
Median		3,00
Mode		1
Minimum		1
Maximum		145

TAULUKKO 5. *Yritysten henkilöstön lukumäärä luokiteltuna*

Henkilöstön lukumäärä luokiteltuna					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 työntekijä	27	32,1	34,2	34,2
	2 - 5 työntekijää	24	28,6	30,4	64,6
	6 - 10 työntekijää	7	8,3	8,9	73,4
	11 - 50 työntekijää	17	20,2	21,5	94,9
	51 - 100 työntekijää	2	2,4	2,5	97,5
	yli 101 työntekijää	2	2,4	2,5	100,0
	Total	79	94,0	100,0	
Missing	System	5	6,0		
Total		84	100,0		

Henkilöstön lukumäärä luokiteltuna



KUVIO 2. Yritysten henkilöstön lukumäärä luokiteltuna

Kyselyyn vastanneet henkilöt ovat pääasiassa yritystoiminnasta vastuussa olevia (toimitusjohtaja, omistajayrittäjä). Vain muutamissa suuremmissa yrityksissä vastaaja on varatoimitusjohtaja, talouspäällikkö tai vastaava. Vastaajien koulutusta tarkasteltaessa tehtiin luokittelu peruskoulutason (myös kansakoulu), ammatillisen koulutuksen, ammattikorkeakoulun (opistotasoinen) ja akateemisen koulutuksen kesken. Muu mahdollinen koulutus (elämäkoulu, työkokemuksen kautta ym.) kohdistettiin luokkaan ”muu” koulutus. Vastaajien koulutustasoa havainnollistetaan taulukossa 6. Ammatillinen ja opistotasoinen koulutus on vastaajilla yleisintä. Ammatillinen koulutus on 31 vastaajalla, opistotasoinen 23 vastaajalla. Seitsemällä vastaajalla on peruskoulupohja, viidellä akateeminen loppututkinto. Seitsemän vastaajaa luokiteltiin ”muu”-kohtaan.

TAULUKKO 6. *Kyselyyn vastanneiden koulutustaso*

		Koulutustaso			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	peruskoulu, kansakoulu	7	8,3	9,6	9,6
	ammattillinen koulutus	31	36,9	42,5	52,1
	amk tai opistotasoinen	23	27,4	31,5	83,6
	akateeminen	5	6,0	6,8	90,4
	muu (työ- ja elämäkokemus, -epämääräinen.)	7	8,3	9,6	100,0
	Total	73	86,9	100,0	
Missing	System	11	13,1		
Total		84	100,0		

Vastaajien ikä on tärkeää käsitellä tässä yhteydessä, koska vain muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta vastaajat edustavat yritysten omistajia tai päättävissä asemassa olevia. Siten vastaajan korkea ikä saattaa ennakoita yritystoiminnasta luopumista lähivuosina. Ikähaitari ulottui 26 vuodesta aina 73 ikävuoteen. Keskimääräinen ikä oli 49,65 vuotta, mediaani-ikä 51 vuotta sekä yleisin vastaus 59 vuotta. Suuri vaihteluväli iän suhteen laskee keskiarvon alle 50 ikävuoden. Moodiarvo 59 vuotta kuvaa siten parhaiten vastaajien ikää. Taulukossa 7 käy ilmi vastaajien ikään liittyvät tunnusluvut.

TAULUKKO 7. *Tunnuslukuja kyselyyn vastanneista henkilöistä*

Statistics		
Ikä		
N	Valid	79
	Missing	5
Mean		49,65
Median		51,00
Mode		59
Minimum		26
Maximum		73

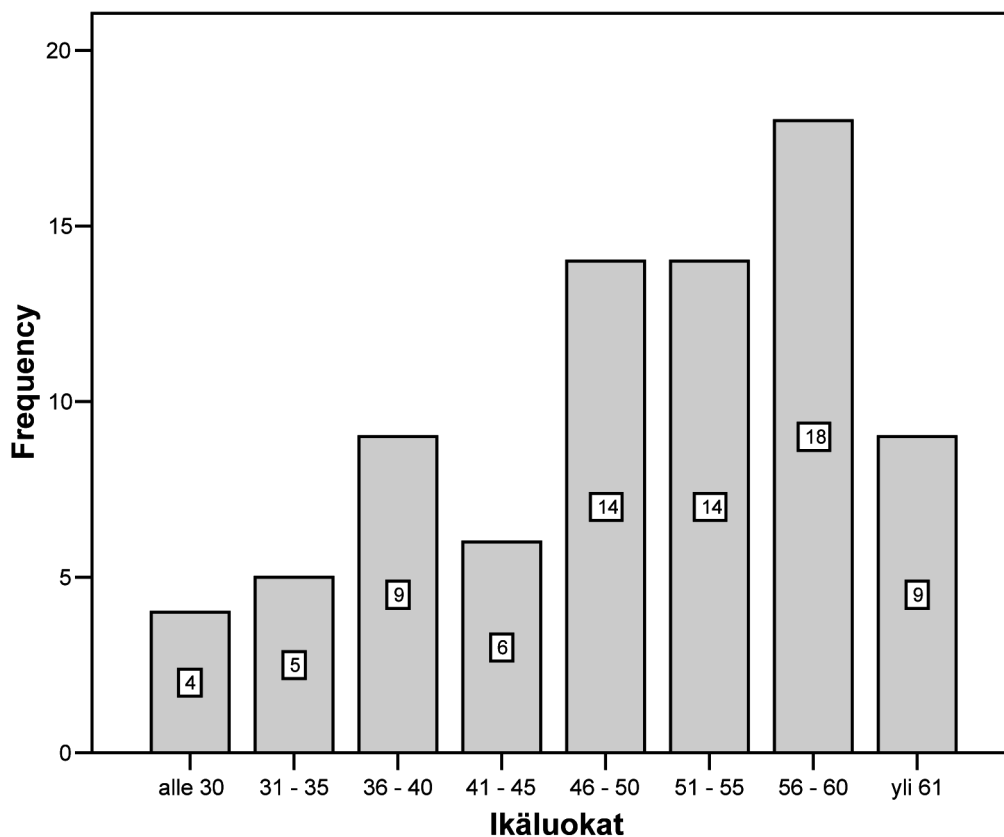
Vastaajien ikä luokiteltiin kahdeksaan luokkaan. Alle 30-vuotiaita vastaajia on vain neljä, 31–35-vuotiaita viisi ja 36–40-vuotiaita yhdeksän. Suurimman frekvenssin saa ryhmä 56–60-vuotiaat. Yhteensä 16 vastaajaa kuuluu tähän ikäryh-

mään. Lähes yhtä monta (14 vastaajaa) kuuluu ikäluokkiin 46–50 ja 51–55. Yli 61-vuotiaita vastaajia on yhdeksän. Taulukko 8 ja kuvio 3 havainnollistavat vastaajien ikäjakaumaa.

TAULUKKO 8. *Vastaajien ikä luokiteltuna*

Vastaajien ikä luokiteltuna				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
alle 30	4	4,8	5,1	5,1
31 - 35	5	6,0	6,3	11,4
36 - 40	9	10,7	11,4	22,8
41 - 45	6	7,1	7,6	30,4
46 - 50	14	16,7	17,7	48,1
51 - 55	14	16,7	17,7	65,8
56 - 60	18	21,4	22,8	88,6
yli 61	9	10,7	11,4	100,0
Total	79	94,0	100,0	
Missing System	5	6,0		
Total	84	100,0		

Vastaajien ikä luokiteltuna



KUVIO 3. *Kyselyyn vastanneiden henkilöiden ikä luokiteltuna*

4.2 SUKUPOLVENVAIHDOKSEN AJANKOHTAISUUS

Tässä luvussa käsitellään vastaajajaritysten sukupolvenvaihdoksen ajankohtaisuutta ja mahdollista toiminnan jatkajaa sekä toiminnan jatkumisen muotoa. Pääpaino on lähivuosina (2005–2007) ajankohtaisissa sukupolvenvaihdoksissa. Myös muutaman vuoden kyseisen ajanjakson jälkeen ajankohtaiseksi arvioidut sukupolvenvaihdokset ovat tutkimuksessa relevantteja, joten myös niitä käsitellään.

Kyselylomakkeessa selvitettiin onko yrityksen sukupolvenvaihdos ajankohtainen aikavälillä 2005–2007. Yhteensä 29 vastaajaa ilmoittaa sukupolvenvaihdoksen ajankohtaiseksi, 55 vastaajaa ei-ajankohtaiseksi (taulukko 9).

TAULUKKO 9. Sukupolvenvaihdoksen ajankohtaisuus aikavälillä 2005–2007

Onko sukupolvenvaihdos ajankohtainen yrityksessänne aikavälillä 2005 - 2007

		Frequency	Percent
Valid	Ei	55	65,5
	Kyllä	29	34,5
	Total	84	100,0

Kysymystä tarkensi avoin kohta ”Entä myöhemmin”. Vaikka sukupolvenvaihdos aikavälillä 2005–2007 ei vielä olisikaan ajankohtainen, se on kuitenkin edessä usealla yrityksellä välittömästi tuon aikavälin jälkeen. Ainakin yhdeksän yritystä edellä mainitun 29 yrityksen lisäksi ovat tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoisia. Yritykset ilmoittivat sukupolvenvaihdoksen olevan ajankohtaista:

- ”Ehkä v. 2010”
- ”Aikaisintaan 2010”
- ”n. 3 v–6 v sihtillä”
- ”2007–2010”
- ”2011–2015”
- ”2008”
- ”2010 jälkeen”
- ”2010–2015”
- ”5–7 vuoden päästä”.

Yhteensä siis selvityksen kannalta mielenkiintoisia kohdeyrityksiä on 38 (mahdollisia ehdokkaita avohautomotoimintaan).

Kysymyksessä 2.2 (katso kysymyslomake LIITE 1) selvitettiin onko yrityksissä kartoitettu mahdollisia toiminnan jatkajia. Vastauksia tuli luonnollisesti vain niiltä 38 yritykseltä, joissa sukupolvenvaihdos koetaan ajankohtaiseksi. Kaiken kaikkiaan 19 vastaajayrityksessä on jollain tavoin kartoitettu mahdollista toiminnan jatkajaa (taulukko 10).

TAULUKKO 10. *Toiminnan jatkajien kartoitus*

Onko yrityksessänne kartoitettu mahdollisia toiminnanjatkajia?

		Frequency	Percent
Valid	Ei	65	77,4
	Kyllä	19	22,6
	Total	84	100,0

Avoimessa kysymyksessä tarkennettiin sitä, miten jatkajaa on kartoitettu. Seuraavassa muutama suora lainaus vastauksista:

”Keskustelut perhepiirissä/omistajien kesken, ei muiden vaihtoehtojen selvitystä.”

”Uuden tuotantopäällikön (31 v.) kanssa on ollut keskustelua jatkamisen mahdollisuudesta.”

”Poikani on meillä töissä.”

”Vastaaja hankkii siskojensa kanssa yrityksen osakkeet vanhemmilta syksyn 2005 aikana.”

”Alustavaa keskustelua käyty.”

”Kiinteistö on ollut myynnissä 1999–2005.”

”Ulkopuolinen konsultti on yrittänyt myydä osuuttani. Lisäksi kysely pienosakkailta halukkuutta ostaa osuus pois.”

”Oli kaksi vuotta yritysvälittäjällä myytävänä. Vaihdettu välittäjä. Omatoimista jatkanetsimistä.”

”Perheen sisältä.”

”Vastaaja vetää yritystä, eli on mahd. jatkaja.”

”Tytär (vastaaja) jatkaa.”

”Yritämme saada metallialan koulutetun töihin. Tarvitsee olla 3-kielinen.”

Viidessä yrityksessä jatkajaa on kartoitettu suoraan perhepiiristä. Perhepiirin lisäksi jatkajan on ajateltu löytyvän firman sisältä, konsultin avulla tai yrityksen ulkopuolelta.

Seuraavaksi kartoitettiin sitä, millaisia jatkomahdollisuuksia yritykset yleisesti näkevät toiminnalleen ja kuinka todennäköisinä eri vaihtoehdot koetaan. Eri jatkomahdollisuuksia selvitettiin alakysymyksillä:

- jatkaja omasta perheestä/lähisuvusta
- jatkaja perheen ulkopuolelta
- jatkaja yrityksen sisältä
- yrityskauppa
- fuusio ulkopuoliseen yritykseen
- uusi ammattijohtaja
- yritystoiminnan lopettaminen
- jokin muu jatkomahdollisuus.

Vastaaja valitsi asteikolla 1–5 omaa tilannettaan parhaiten kuvaavan vaihtoehdon. Vaihtoehdot olivat: (1) erittäin todennäköinen, (2) melko todennäköinen, (3) siltä väliltä, (4) ei kovin todennäköinen, (5) ei lainkaan todennäköinen.

Vastaukset luokiteltiin edelleen kolmeen luokkaan: todennäköinen (alkuperäiset luokat 1 ja 2), siltä väliltä (sama kuin alkuperäinen) sekä ei todennäköistä (alkuperäiset luokat 4 ja 5). Jako kolmeen luokkaan tuotti selvemmän tuloksen kuin viiteen luokkaan jakaminen.

”Ei todennäköistä” -vaihtoehtoja on jokaisessa kysymyksessä eniten. Se johtuu siitä, että suurelle osalle kyselyyn vastanneista yrityksistä sukupolvenvaihdos ei ole ajankohtainen ja sitä myöten on valittu alkuperäinen vastausvaihtoehto 5 (ei lainkaan todennäköinen). Tutkimuksen tulosten kannalta oleellista onkin tarkkailla todennäköinen-vastauksia kunkin alakysymyksen kohdalla. Liitteen 3 taulukot havainnollistavat eri jatkomahdollisuuksien todennäköisyyksiä.

Oman perheen piiristä tai lähisuvusta jatkajan uskoo todennäköisimmin löytävänsä 19 vastaajayritystä. Vain neljä vastaajaa on valinnut vaihtoehdon ”siltä väliltä”. Jatkajan perheen ulkopuolelta todennäköisimmin olettaa löytävänsä 19 vastaajaa, 11 vastatessa neutraalisti ”siltä väliltä”. Vain 12 yritystä uskoo vastaajan todennäköisimmin löytyvän oman yrityksen sisältä. Yrityskauppa nähdään kaikkein todennäköisimpänä jatkamisvaihtoehtona. Yhteensä 34 vastaajaa ilmoittaa yrityskaupan olevan todennäköisin jatkamisvaihtoehto, 14 pitää sitä neutraalina vaihtoehtona. Vaihtoehto ”uusi ammattijohtaja” koetaan vähiten todennäköiseksi vaihtoehdoksi. Vain kolme vastaajaa pitää sitä todennäköisenä ja 11 neutraalina. Fuusio ulkopuolisen yrityksen kanssa on 15 vastauksessa nähty todennäköiseksi jatkamisvaihtoehdoksi, 13 vastauksessa neutraaliksi. Yritystoiminnan lopettamisen koetaan olevan todennäköisin vaihtoehto 24 vastaajayrityksen kohdalla, 14 vastatessa neutraalisti siltä väliltä. Yritystoiminnan lopettaminen on siis heti yrityskaupan jälkeen toiseksi todennäköisin yritystoiminnan jatkumisvaihtoehto.

Kysymystä täydensi avoin vaihtoehto ”muu mahdollisuus”. Muiksi jatkamisvaihtoehtoiksi mainittiin esimerkiksi:

”Säätiö”

”Asiakaskentän siirto toiselle alan yrittäjälle”

”Ulkopuolinen osakas, yhteistyökumppani”

”Alanvaihdos, veneet, hevoset”

”Toiminnan laajentaminen ja jatkaminen 10–15 v.”

”Yrityksen tuotantotilojen ja koneiden vuokraus tulevalle ostajalle, 3 v. konsultointi ja koulutus ja sitten yrityksen myynti.”

”Fuusioituu uuteen CHP:n laitosten valmistukseen ja myyntiin.”

Vaihtoehdot ovat mielenkiintoisia. Avointen kysymysten vastauksissa tulee uusia varteenotettavia vaihtoehtoja, joita ei osattu kysyä (esimerkiksi säätiö). Ehkä myös tulevassa avohautomotoiminnassa voitaisiin soveltaa joitain tässä yhteydessä ehdotettuja jatkamisvaihtoehtoja.

4.3 YRITYSTEN KOULUTUSTARPEET

Koulutustarpeita selvitettiin koko aineistolle, ei pelkästään projektin kannalta potentiaalisille 38 yritykselle. Muidenkin yritysten joukossa voi olla tarvetta sellaiselle koulutukselle, jota Turun aikuiskoulutuskeskus pystyy tarjoamaan (esimerkiksi atk- ja kielikoulutus). Mahdollisten jatkajakandidaattien koulutustarpeet kannattaisi selvittää samalla kun niihin otetaan yhteyttä avohautomotoiminnan tiimoilta.

Yritysten koulutustarvetta kartoitettaessa kysyttiin ensin yleisesti, minkälaiselle koulutukselle ylipäänsä yrityksissä on tarvetta. Vaihtoehdot olivat sukupolvenvaihdokseen liittyvä koulutus, liiketoiminnalliseen osaamiseen liittyvä koulutus, metallialan osaamiseen liittyvä koulutus, muunlainen koulutus (minkälainen?). Seuraavaksi selvitettiin minkä tyyppinen koulutus soveltuu yrityksille parhaiten. Tällöin vaihtoehdot olivat luennot, henkilökohtainen neuvoja, verkko-opetus, muunlainen koulutus (minkälainen?).

Liitteen 4 taulukoista käy ilmi eri koulutustarpeet. Yhteensä 10 vastaajaa ilmaisee halukkuutensa sukupolvenvaihdokseen liittyvään koulutukseen. 16 vastaajaa kokee tarvitsevansa liiketoiminnalliseen osaamiseen liittyvää koulutusta. Metallialan osaamiseen liittyvää koulutusta koetaan tarvittavan muita koulu-

tuksia enemmän. Yhteensä 23 vastaajaa kokee tarvitsevansa metallialan osaamiseen liittyvää koulutusta. Kohdassa ”muunlainen koulutus” mainittiin tarkemmin seuraavanlaisia koulutustarpeita:

”CNC-sorvaus, asennustyöt ja koneen käyttö. Ohjelmointikurssi jo käyty.”

”Yrittäjävalmennus.”

”Korkeintaan myyntitoimintaan liittyen.”

”Tuotekehitys -erikoistuminen soitinlaitteiden tekemiseen. www.mettcymbal.com.”

”Autoalan lisäkoulutus (autosähkö).”

”Hitsaus, liittäminen.”

”Lämmityslaitteistoihin liittyvä koulutus.”

”Ei vielä tietoa.”

”Oman erikoisalan täydennyskoulutus.”

”Merkkikohtainen koulutus.”

”Yrityskaupan valmistelu, kartoitus ym.”

”Tietokoneen käsittelyssä.”

”Atk.”

Osa koulutuksista on konkreettisia ja kohtuullisen helposti tarjottavissa, kuten atk-koulutus. Jotakin oman erikoisalan erityistä koulutusta taas julkisen koulutusorganisaation voi olla vaikea tarjota. Esimerkiksi jonkin yrityksen edustaman tuotemerkin oma merkkikohtainen koulutus on tällaista.

Koulutustarpeen kartoituksen jälkimmäisessä osassa tiedusteltiin sitä, minkä muotoinen koulutus sopii vastaajayrityksille parhaiten. Liitteen 5 taulukoista käyvät ilmi tarpeet eri muotoisille koulutuksille. 18 vastaajaa kokee luentomuotoisen koulutuksen sopivaksi. Henkilökohtaista neuvooa arvostetaan luentoja enemmän. 26 vastaajaa haluaisi koulutusta henkilökohtaisen neuvojan johdolla Verkko-opetuksen kokee mieluisaksi 10 vastaajaa. Kymmenen vastaajaa mainitsi tarpeen muunlaiselle koulutukselle. Seuraavanlaisia koulutuksia mainittiin:

”Käytäntö esim. oppilaitoksen tiloissa.”

”Työssä mukana.”

”Oppisopimus.”

”Käytännön koulutus.”

”Teknillinen ja kaupallinen ammattitutkinto.”

”Ammatinvaihdos/erikoistuminen johonkin merkkihuoltoon.”

”Merkkikohtainen koulutus.”

”Vain käytännössä harjoittelu.”

”Yritykselle räätälöity koulutus.”

”Kurssi.”

Osa koulutusmuodoista on sellaisia, joita ei ole käytännössä mahdollista toteuttaa (esimerkiksi käytännön harjoittelu ja työssä mukana oppiminen). Oppilaitoksen tiloissa tapahtuva käytännön koulutus taas voi hyvinkin tulla kyseeseen.

5 | JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

5.1 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää varsinaissuomalaisen metallialan pk-yritysten sukupolvenvaihdosten ajankohtaisuutta Metallialan yritysavohautomo -projektin tavoitteiden näkökulmasta. Tutkimuksen johtopäätöksissä arvioidaan ja tulkitaan keskeisiä tuloksia suhteessa tutkimusongelmaan, tutkimuksen tavoitteisiin ja aihepiiriin aikaisempiin tutkimuksiin.

Selvityksen perusteella projektiin löydettiin 38 jatkajakandidaattia, joiden joukosta avohautomotoimintaan osallistuvat yritykset ensisijaisesti pyritään löytämään. Pilottivaiheeseen tavoitellaan 10–15 yrityksen joukkoa. Sukupolvenvaihdos voi monelle yritykselle olla hyvinkin arka asia. Tästä syystä esimerkiksi kohdeyrityksille suunnattuihin yhteisiin tilaisuuksiin ei ole odotettavissa laajaa osanottoa. On perusteltavaa olettaa, että henkilökohtaiset yhteydenotot ja vierailut kohdeyrityksissä ovat toimivin tapa edetä. Jalkautuminen kohdeyrityksiin on projektin seuraava vaihe.

Kaikkien vastanneiden yritysten joukossa yhden hengen yrityksiä oli 27, mutta 38 jatkajakandidaatin joukossa vain kuusi. Yhden hengen yritysten sukupolvenvaihdosten toteuttaminen voi olla hankalaa. Mahdollista tietenkin on, että esimerkiksi omasta jälkipolvesta löytyisi jatkaja. Toiminta ei välttämättä ole muutoin siirrettävissä. Toisaalta yrittäjällä voi olla toimipaikka tai tuotantotila sekä koneet ja laitteet, jotka ovat myytävissä. Projektin kannalta ensisijaisessa kohdeyryhmässä ovat yritykset, joissa on omistajayrittäjän lisäksi muitakin työntekijöitä. Silti näissäkin yrityksissä toiminnan jatkajan löytyminen voi olla projektiin osallistumisen este. Projektin puitteissa yrityksiä autetaan kartoittamaan jatkajia ja kannustetaan potentiaalisia jatkajia mukaan toimintaan. Yrityksillä olisi siis hyvä olla edes jonkinlainen ennakkokäsitys mahdollisesta jatkajasta.

Eri tutkimusten mukaan jatkajien löytämisen vaikeutta pidetään suurimpana esteenä yritysten sukupolvenvaihdosten toteutumiselle. Metallialan yritysavohautomo-projekti ei sinällään tuo helpotusta tähän ongelmaan. Projektin tiimoilta ei nimittäin pystytä tarjoamaan uusia jatkajayrittäjiä sukupolvenvaihdostilanteessa oleville yrityksille. Toisaalta joissain tapauksissa yhteistyöverkoston kontaktit saattavat helpottaa jatkajan löytymistä. Yrityksillä itsellään on kuitenkin mo-

nesti potentiaalisia jatkajaehdokkaita, joiden kannustaminen ja kouluttaminen voi tuoda ratkaisun tilanteeseen. Lisäksi projektiin osallistuminen saattaa herättää tunnistamaan uusia jatkajakandidaatteja, esimerkiksi yrityksen sisältä.

Tutkimukseen osallistuvien yritysten päättävät tahot alkavat olla jo aika iäkkäitä. Vastaajahenkilöiden keski-ikä on noin 50 vuotta ja yleisin ikä 59. Liki neljännes vastaajista on 56–60-vuotiaita. Eläkkeelle siirtyminen ja yritystoiminnasta vetäytyminen tulee yrittäjille ajankohtaiseksi lähivuosina. Suuri osa vastaajista kuuluu suuriin sodan jälkeen syntyneisiin ikäluokkiin, joiden eläkkeelle siirtyminen tapahtuu lähivuosina. Silti yritystoiminnan jatkajien kartoitukseen ei ole ehkä paneuduttu riittävästi. Vain 19 yritystä on kartoittanut jatkajia, muun muassa perheen ja yrityksen sisältä tai ulkopuolisten konsulttien avulla.

Omasta perheestä ei välttämättä useinkaan löydy jatkajaa. Metallialan työt eivät ehkä kiinnosta nuorempaa polvea. Metallialan imago on huono johtuen esimerkiksi lomautusuutisista ja siitä, että työ nähdään likaisena ja raskaana. Huonon imagon vuoksi työntekijät ja koulutukseen hakeutuvat nuoret hylkivät alaa (Andrésen ym. 2005, 18). Voi myös olla niin, ettei omalle jälkipolvelle haluta samanlaista yrittämisen riskiä ja vastuuta. Yrityksen henkilökunnasta voisi löytyä metallialan työtä ymmärtäviä toiminnan jatkajia, mutta ovatko työntekijät valmiita ottamaan yrittäjän riskiä. Suomessa yrityksen henkilökunnan jatkaminen yrittäjänä on muutenkin harvinaista. Tässä tutkimuksessa kaksitoista vastaajaa kaikista 84:stä pitävät jatkajan löytymistä oman yrityksen sisältä todennäköisenä vaihtoehtona. Vertailun vuoksi yrityskauppa arvioidaan todennäköisimmäksi jatkamisen muodoksi 34 yrityksessä. Yrityskauppa nähdään todennäköisimpänä vaihtoehtona ehkä siksikin, että ei olla tietoisia kaikista eri mahdollisuuksista. Toisaalta muutkin jatkamisen muodot voidaan periaatteessa ymmärtää yrityskaupoiksi.

Metallialalla on tällä hetkellä kiireinen työtahti. Varsinais-Suomessa konepaja- ja metallialan avoimet työpaikat ovat esimerkiksi lisääntyneet puolessa vuodessa niin paljon, että niitä on tullut lähes yhtä paljon kuin koko viime vuonna yhteensä (Turun Sanomat 10.9.2005). Liiketoiminnan pyörittäminen vie kaiken ajan, eikä aikaa riitä ylimääräisiin kyselyihin tai edes sukupolvenvaihdostilanteen miettimiseen. Yrityksissä ei ehkä myöskään osata ajatella Metallialan yritysavohtomo -projektin hyötyjä. Kyseessä on uudenlainen palvelumuoto. Samanlaisesta projektista ei ole vielä kokemuksia. Ei ole kannustavia esimerkkejä tutuista yrittäjistä, jotka olisivat olleet projektissa mukana. Metallialan yritysavohtomo-projektissa mukana oleminen on kuitenkin yrityksille sangen edullista. Alustavien arvioiden mukaan yrityksille koituvaa maksua on noin 500 euroa.

Yritystoiminnan loppuminen on suuri riski työpaikkojen menettämisen vuoksi. Tutkimuksessa yritystoiminnan lopettaminen nähtiin heti toiseksi todennäköisimpänä (24 yritystä 84:stä) vaihtoehtona. Yrityksen toimintaa on jo kenties alettu ajaa alas ja toiminta on enää harrastuksenomaista. Tilanne olisi monissa tapauksissa voitu hoitaa toisinkin, jos yrityksen toiminnan jatkumista olisi suunniteltu ja muita jatkumisen muotoja kartoitettu riittävän ajoissa. Tässä vaiheessa voi olla jo myöhäistä muuttaa suuntaa. Toisaalta yritystoiminta saattaa olla niin henkilöitynyttä omistajayrittäjään, että toiminnan jatkaminen uuden yrittäjän toimesta ei ole mahdollista.

Projektin jatkoon kannalta olennaista olisi saada yritykset aktivoitua avohautomotoimintaan. Muutamat yritykset ovat selvästi kiinnostuneita projektista ja niitä voi pitää varmoina osallistujina. Niiden lisäksi on joukko yrityksiä, joiden aktivoiminen projektiin olisi tärkeää. Kyseisten yritysten sukupolvenvaihdos on ajankohtainen, mutta silti näiden yritysten mukaan saaminen on vaikeaa. Jo se, että sukupolvenvaihdos koetaan ajankohtaiseksi vasta muutaman vuoden kuluessa, saattaa latistaa kiinnostuksen. Ellei sukupolvenvaihdos juuri nyt ole esillä yrityksessä, sitä saatetaan lykätä eteenpäin. Yritysten olisi kuitenkin hyvä huomata, että prosessi kannattaisi ajoittaa hyvissä ajoin. Muutaman vuoden päästä suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle ja samalla myös yhä useampi yrittäjä on pakotettu reagoimaan tilanteeseen. Tarjolle tulee paljon yrityksiä vailla jatkajaa. Onko niille kaikille jatkajaa tai ostajaa löydettävissä? Miten käy yritysten myyntihinnalle, jos tarjontaa on huomattavasti kysyntää suurempi? Syntyykö ostajan markkinat? Oman yrityksen arvo nähdään korkeampana, kuin siitä saatava rahallinen korvaus. Yritys voi olla elämäntyö, jota on vaikea rahallisesti arvioida.

5.2 YHTEENVETO

Metallialan yritysavohautomo -projekti on osa Turun ammattikorkeakoulun täydennyskoulutus- ja palvelukeskuksen hallinnoimaa ArtCraftMetal-hanketta, joka rahoitetaan Equal-ohjelmasta. Turun aikuiskoulutuskeskus vastaa Metallialan yritysavohautomo -projektin koordinoinnista. Projektilla pyritään tukemaan työpaikkojen säilymistä sekä yritysten kehittymistä ja kasvua Varsinais-Suomessa. Hankkeella pyritään myös omalta osaltaan metallialan imagon muokkaamiseen positiivisemmaksi. Metallialan yritysavohautomo -projektissa luodaan metallialan ydinosaamisen ja liikkeenjohdollisen osaamisen sisältävä yritysavohautomomalli, joka tarjoaa tukea varsinaissuomalaisen metallialan pienten ja keskisuurten yritysten sukupolvenvaihdoksiin. Projektin taustalla on

tavoitteena yritysten työpaikkojen säilyttäminen ja siten henkilökunnan syrjäytymisen estäminen

Tässä nimenomaisessa tutkimuksessa selvitettiin varsinaissuomalaisten metallialan pk-yritysten sukupolvenvaihdosten ajankohtaisuutta. Tarkoituksena oli kartoittaa niitä varsinaissuomalaisia teknologia-alan pk-yrityksiä, joiden sukupolvenvaihdos on ajankohtainen ja jotka hakevat toiminnalleen jatkajaa lähivuosien 2005–2007 välisenä aikana tai heti sen jälkeen. Lisäksi selvitettiin sitä, löytyykö mahdollinen jatkaja yrittäjäperheestä, samasta yrityksestä tai mistä mahdollinen jatkaja löytyy.

Tutkimuksen teoreettisen osa on melko suppea. Sen yhteydessä on lähinnä keskitytty määrittelemään tutkimuksen kannalta keskeisiä termejä sekä kerrottu yritysten sukupolvenvaihdoksista ja yrityshautomotoiminnasta suomalaisesta näkökulmasta. Nyt kehitettävää avohautomomallia pyrittiin vertaamaan tavalliseen yrityshautomotoimintaan. Lähteinä käytettiin eräitä suomalaisten yritysten sukupolvenvaihdosta käsitteleviä tutkimuksia. Lisäksi käytettiin yrityshautomotoita käsittelevää kirjallisuutta ja tutkimuksen tekemiseen liittyviä lähde-
detteoksia.

Tutkimusaineisto kerättiin postikyselynä, joka lähetettiin kaikkiaan 1273 varsinaissuomalaiselle metallialan pk-yritykselle. Yritysten osoitetiedot saatiin TE-keskuksen rekisteristä. Lisäksi tehtiin pilottitutkimus, jonka tiimoilta viidelle yritykselle lähetettiin kysymyslomake sähköpostiliitteenä. Yhteensä kysymyslomake lähetettiin 1278 yritykselle. Vastauksia saatiin 84, ja sen lisäksi vielä muutamia hyläytyksi tulleita vastauksia (esimerkiksi yritystoiminta oli päättynyt). Vastausprosentiksi tuli vain 6,6.

Kysymyslomaketta suunniteltaessa pyrittiin siihen, ettei kyselyyn vastaaminen olisi aikaa vievää tai kysymykset liian vaikeita. Lomake oli kahden sivun mittainen ja se jakautui kolmeen osioon. Ensimmäisessä osassa kartoitettiin taustatietoja yrityksestä ja lomakkeen täyttäjistä. Toisessa osassa selvitettiin yrityksen sukupolvenvaihdoksen ajankohtaisuutta sekä mahdollista toiminnan jatkajien kartoittamista. Kysymyslomakkeen viimeisessä osassa kartoitettiin yritysten koulutustarpeita pääpiirteissään. Paperisen vastauslomakkeen tiedot koodattiin SPSS for Windows 12.01 -tilasto-ohjelmaan.

Tutkimusta myös arvioitiin muun muassa sen luotettavuuden ja pätevyyden suhteen, jotta mahdolliset virheelliset tulokset ja tulkinnan mahdollisuudet tulisi otettua huomioon. Tutkimukseen vastanneiden vähäisen määrän vuoksi teh-

tiin myös katoanalyysi, jossa pohdittiin mahdollisia syitä alhaiseen vastausprosenttiin. Tällaisia syitä olivat muun muassa kyselyn suorittamisen ajankohta yrityksille kiireisenä aikana sekä sukupolvenvaihdoksen arkaluonteisuus.

Tutkimuksen tuloksissa aineistoa pyrittiin kuvaamaan kattavasti. Lähes kaikkien kysymyslomakkeen kohtien vastaukset käytiin läpi. Keskeiset havainnot visualisoitiin taulukoiden ja kuvioiden avulla. Avointen kysymysten vastauksia havainnollistettiin suorilla lainauksilla.

Kyselyyn vastanneista 84 varsinaissuomalaisesta metallialan pk-yrityksestä 50 oli yhtiömuodoltaan osakeyhtiötä, 20 yksityisiä ammatinharjoittajia (toimintami), 12 kommandiittiyhtiötä ja yksi avoin yhtiö. Yhtiöiden perustamisvuoden ajoittuivat vuosien 1949 ja 2003 välille. Yritysten henkilöstömäärä vaihteli yhden hengen yrityksistä aina 145 henkilöä työllistävään yritykseen. Yhden henkilön työllistäviä yrityksiä oli eniten, yhteensä 27. Alle 10 henkilöä työllistäviä mikroyrityksiä oli 58.

Kysymyslomakkeen täyttäneet henkilöt edustivat muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta päättävää tai omistavaa tahoja yrityksissä. Vastaajien koulutustaso oli selkeästi eniten ammatillista (31) tai opistotasoista (23). Iältään vastaajat sijoituivat 26 ja 73 ikävuoden väliin. Keskimääräinen ikä oli noin 50 vuotta. Ikäkauma painottui vanhempiin ikäluokkiin siten, että esimerkiksi 56–60 -vuotiaita oli yli viidennes vastaajista.

Yrityksen sukupolvenvaihdosten ajankohtaiseksi aikavälillä 2005–2007 ilmoitti yhteensä 29 yritystä. Lisäksi yhdeksän yritystä tämän lisäksi arvioi sukupolvenvaihdoksen ajankohtaiseksi välittömästi tuon aikavälin jälkeen. Metallialan yritysavohautomo -projektin kannalta löydettiin siis 38 mahdollista jatkajakandidaattia. Yrityksiltä kysyttiin myös sitä, onko niissä kartoitettu mahdollisia toiminnan jatkajia. Kaiken kaikkiaan 19 vastaajayrityksessä oli kartoitettu yritystoiminnan jatkajia, esimerkiksi perheen ja yrityksen sisällä käytävin keskusteluin tai ulkopuolista konsulttiapua hyväksi käyttäen. Yrityksiltä myös tiedusteltiin todennäköisimpiä toiminnan jatkumisen muotoja, huolimatta siitä oliko jatkajia kartoitettu tai onko sukupolvenvaihdos edes ajankohtainen. Yrityskauppa pidettiin todennäköisimpänä 34 yrityksen kohdalla. Yritystoiminnan lopettamisen näki todennäköisimpänä 24 vastaajaa. Yrityksen sisältä jatkajan oletettiin löytävänsä 19 yritystä

Yritysten koulutustarpeita tiedusteltiin pääpiirteissään. Eniten tarvetta nähtiin metallialaan liittyvällä koulutuksella. Henkilökohtaisen neuvonnan koettiin olevan sopivin koulutustapa. Osa koulutustarpeista oli sellaisia, ettei niitä pysty tuottamaan kuin tietyn tuotteen tai merkin edustajat. Osaa koulutuksista pystyy tarjoamaan esimerkiksi Turun aikuiskoulutuskeskuksen kaltainen organisaatio. Tutkimuksen tulosten pohjalta tehdyt johtopäätökset käsiteltiin tarkemmin edellisessä luvussa 5.1.

Projektin seuraavassa vaiheessa tavoitteena on valita 10–15 jatkajakandidaattia ja yritystä pilottivalmennukseen. Yritykset pyritään tavoittamaan 38 jatkajakandidaatin joukosta. Kyseiselle joukolle järjestetään yhteisiä tiedotustilaisuuksia yhteistyössä V-S Teknologiateollisuuden, elinkeinoasiamiesten ja muitten alueellisten toimijoiden kanssa. Yrityksiin tehdään myös suoria yhteydenottoja ja vierailuja. Tavoitteena on selvittää yritystoiminnan jatkajaosapuolten ammatillinen ja liikkeenjohdollinen osaamistarve.

Yrityksille suunnitellaan yritysavohautovalmennusohjelma, joka koostuu toisaalta metallialan ydinosaamisen kehittämisessä (teräsrakennetyöt, koneistus, kone- ja laiteasennus, levytuotteiden valmistus- ja liitosmenetelmät, uudet työstötekniikat sekä tuotantoautomaatio) ja toisaalta yrittämisen ja liikkeenjohtamisen osaamisen kehittämisestä. Projektin myöhempiin jatkotavoitteisiin kuuluu valmennusohjelman tarkentaminen pilottivalmennuksen kokemusten perusteella. Avohautomotoiminnan kokemukset dokumentoidaan ja toimintamallia pyritään soveltamaan myös muille aloille.

LÄHTEET

Alkula – Pöntinen – Ylöstalo (1994) *Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät*. WSOY: Juva.

Andrésen – Haikkola – Wikström (2005) *Teknologiäteollisuuden tulevaisuus ja liiketoimintamahdollisuudet Varsinais-Suomessa*. Loppuraportti. Åbo Akademi, teollisuustalouden laboratorio.

Gadd – Saurio (2002) *Suomalaisen yrityshautomotoiminnan kolmas aalto 2002 – 2007 – toimialan kehitys, kehitysnäkymät sekä kehittämistarpeet ja toimenpidehdotukset*. Kauppa- ja teollisuusministeriön raportteja 9/2002, Elinkeino-osasto. Edita Oyj: Helsinki.

Hirsjärvi – Remes – Sajavaara (2004) *Tutki ja kirjoita*. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.

Koiranen, Matti (2000) *Juuret ja siivet – Perheyrietyksen sukupolvenvaihdos*. Oy Edita Ab: Helsinki.

Pk-yritysbarometri, Varsinais-Suomi, kevät 2005.

Stenholm Pekka (2003) *Yrityksen sukupolvenvaihdos ja sen tukeminen*. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 7/2003, Elinkeino-osasto. Edita Publishing Oy: Helsinki.

Tilastokeskus. <www.tilastokeskus.fi>, haettu 15.6.2005.

Tuomola, Johanna (2004) *Kuka jatkaa yritystäni? tutkimus Varsinais-Suomen sukupolvenvaihdostilanteesta*. Opinnäytetyö. Turun ammattikorkeakoulu.

Turun Sanomat 10.9.2005 ”Varsinais-Suomessa hehkuu rauta kuumana”.

Turun Sanomat 21.9.2005 ”Turun telakka etsii kuumeisesti yhä suurempaa joukkoa metalliosajia”.

Ylikerälä, Juhani (2005) *Yrityshautomokokemuksen vaikutukset tradenomiopiskelijan yrittäjäuran syntyyn ja kehittymiseen – yrityshautomotoiminta liiketalouden alan ammattikorkeakoulun yrittäjäkoulutuksessa*. Helsinki School of Economics: Helsinki.

Yrityksen sukupolvenvaihdos. Ernst & Young Academyn julkaisusarja 2/2001. Fagepaino Oy: Helsinki.

LIITTEET

LIITE 1. Kysymyslomake

ArtCraftMetal: Metallialan yritysavohautomo

Olkaa hyvä ja vastatkaa seuraaviin yrityksen sukupolvenvaihdosta ja koulutustarpeita kartoittaviin kysymyksiin.

1. Taustatiedot:

Yrityksen nimi:			
- Yhtiömuoto			
- Toimiala			
- Kotipaikka			
- Perustamisvuosi		Henkilöstön lukumäärä:	
Vastaajan nimi:		Ikä:	
- Koulutus:		Asema yrityksessä:	
- Puhelin:		Sähköposti:	

2. Sukupolvenvaihdoksen tai omistajanvaihdoksen ajankohtaisuus:

2.1 Onko sukupolven- ja/tai omistajanvaihdos ajankohtainen yrityksessänne aikavälillä 2005 – 2007?

Kyllä:	
Ei:	

Entä myöhemmin, milloin?

2.2 Onko yrityksessänne kartoitettu mahdollisia toiminnanjatkajia?

Kyllä:	
Ei:	

Jos, niin miten?

2.3 Kuinka todennäköisinä pidätte seuraavia toiminnan jatkamisen muotoja yrityksessänne? (1 erittäin todennäköinen, 2 melko todennäköinen, 3 siltä väliltä, 4 ei kovinkaan todennäköinen, 5 ei lainkaan todennäköinen)

Todennäköisyys:

JATKOMAHDOLLISUUS:	1	2	3	4	5
Jatkaja perheestä / lähisuvusta					
Jatkaja perheen ulkopuolelta					
Jatkaja yrityksen sisältä					
Jatkaja yrityksen ulkopuolelta					
Yrityskauppa					
Fuusio ulkopuoliseen yritykseen					

Uusi ammattijohtaja					
Yrityksen lopettaminen					
Muu mahdollisuus					
Mikä?					

3. Koulutustarpeen kartoittaminen:

3.1 Onko yrityksessänne tarvetta seuraavanlaiselle koulutukselle?

Sukupolvenvaihdostilanteeseen liittyvä koulutus	
Liiketoiminnalliseen osaamiseen liittyvä koulutus	
Metallialan osaamiseen liittyvä koulutus	
Muunlainen koulutus	
Minkälainen?	

3.2 Minkälainen koulutus ylipäänsä sopii yrityksellenne parhaiten?

Luennot	
Henkilökohtainen neuvoja	
Verkko-opetus	
Muunlainen koulutus	

Minkälainen?

Muita kommentteja /
palautetta

LIITE 2. Vastaajajaritysten kotipaikkajakauma

Kotipaikka luokiteltuna

	Frequency	Percent
Valid Turku	22	26,2
Raisio	6	7,1
Naantali	2	2,4
Kaarina	6	7,1
Salo	3	3,6
Loimaa	6	7,1
Uusikaupunki	3	3,6
Parainen	4	4,8
Lieto	3	3,6
Halikko	3	3,6
Pöytyä	1	1,2
Aura	1	1,2
Piikkiö	1	1,2
Koski	3	3,6
Pertteli	1	1,2
Pöytyä	2	2,4
Laitila	1	1,2
Nousiainen	1	1,2
Kemiö	1	1,2
Somero	2	2,4
Taivassalo	1	1,2
Perniö	2	2,4
Nauvo	1	1,2
Karuna	1	1,2
Tarvasjoki	1	1,2
Kuusjoki	1	1,2
Mynämäki	1	1,2
Sauvo	1	1,2
Kisko	1	1,2
Rusko	1	1,2
Marttila	1	1,2
Total	84	100,0

LIITE 3. Yritystoiminnan jatkumisen muotojen todennäköisyydet

Jatkaja perheestä / lähisuvusta, luokiteltu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	todennäköinen	19	22,6	23,2	23,2
	siltä väliltä	4	4,8	4,9	28,0
	ei todennäköistä	59	70,2	72,0	100,0
	Total	82	97,6	100,0	
Missing	System	2	2,4		
Total		84	100,0		

Taulukko 9. Jatkaja perheestä

Jatkaja perheen ulkopuolelta, luokiteltu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	todennäköinen	19	22,6	23,5	23,5
	siltä väliltä	11	13,1	13,6	37,0
	ei todennäköistä	51	60,7	63,0	100,0
	Total	81	96,4	100,0	
Missing	System	3	3,6		
Total		84	100,0		

Taulukko 10. Jatkaja perheen ulkopuolelta

Jatkaja yrityksen sisältä, luokiteltu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	todennäköinen	12	14,3	14,8	14,8
	siltä väliltä	5	6,0	6,2	21,0
	ei todennäköistä	64	76,2	79,0	100,0
	Total	81	96,4	100,0	
Missing	System	3	3,6		
Total		84	100,0		

Taulukko 11. Jatkaja yrityksen sisältä

Yrityskauppa, luokiteltu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	todennäköinen	34	40,5	41,5	41,5
	siltä väliltä	14	16,7	17,1	58,5
	ei todennäköistä	34	40,5	41,5	100,0
	Total	82	97,6	100,0	
Missing	System	2	2,4		
Total		84	100,0		

Taulukko 12. Jatkaja yrityskaupan kautta

Fuusio ulkopuoliseen yritykseen, luokiteltu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	todennäköinen	15	17,9	18,5	18,5
	siltä väliltä	13	15,5	16,0	34,6
	ei todennäköistä	53	63,1	65,4	100,0
	Total	81	96,4	100,0	
Missing	System	3	3,6		
Total		84	100,0		

Taulukko 13. Jatko fuusioitumalla ulkopuoliseen yritykseen

Uusi ammattijohtaja, luokiteltu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	todennäköinen	3	3,6	3,7	3,7
	siltä väliltä	11	13,1	13,6	17,3
	ei todennäköistä	67	79,8	82,7	100,0
	Total	81	96,4	100,0	
Missing	System	3	3,6		
Total		84	100,0		

Taulukko 14. Jatkaja uuden ammattijohtajan johdolla

Yrityksen lopettaminen, luokiteltu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	todennäköinen	24	28,6	29,3	29,3
	siltä väliltä	14	16,7	17,1	46,3
	ei todennäköistä	44	52,4	53,7	100,0
	Total	82	97,6	100,0	
Missing	System	2	2,4		
Total		84	100,0		

Taulukko 15. Yritystoiminnan lopettaminen

LIITE 4. Yritysten koulutustarpeet

Sukupolvenvaihdostilanteeseen liittyvä koulutus

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ei	72	85,7	87,8	87,8
	Kyllä	10	11,9	12,2	100,0
	Total	82	97,6	100,0	
Missing	System	2	2,4		
Total		84	100,0		

Taulukko 16. Sukupolvenvaihdokseen liittyvä koulutustarve

Liiketoiminnalliseen osaamiseen liittyvä koulutus

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ei	66	78,6	80,5	80,5
	Kyllä	16	19,0	19,5	100,0
	Total	82	97,6	100,0	
Missing	System	2	2,4		
Total		84	100,0		

Taulukko 17. Liiketoiminnalliseen osaamiseen liittyvä koulutustarve

Metallialan osaamiseen liittyvä koulutus

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ei	59	70,2	72,0	72,0
	Kyllä	23	27,4	28,0	100,0
	Total	82	97,6	100,0	
Missing	System	2	2,4		
Total		84	100,0		

Taulukko 18. Metallialan osaamiseen liittyvä koulutustarve

LIITE 5. Yritysten tarpeet eri muotoisille koulutuksille.

Luennot

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ei	64	76,2	78,0	78,0
	Kyllä	18	21,4	22,0	100,0
	Total	82	97,6	100,0	
Missing	System	2	2,4		
Total		84	100,0		

Taulukko 19. Minkälaisista koulutusta -luennot

Henkilökohtainen neuvoja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ei	56	66,7	68,3	68,3
	Kyllä	26	31,0	31,7	100,0
	Total	82	97,6	100,0	
Missing	System	2	2,4		
Total		84	100,0		

Taulukko 20. Minkälaisista koulutusta -henkilökohtainen neuvoja

Verkko-opetus

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ei	72	85,7	87,8	87,8
	Kyllä	10	11,9	12,2	100,0
	Total	82	97,6	100,0	
Missing	System	2	2,4		
Total		84	100,0		

Taulukko 21. Minkälaisista koulutusta -verkko-opetus

ArtCraftMetal: Metallialan
yritysavohautomo
-osahankkeen seurantaselvitys

Mirva Saarjärvi
2007

TIIVISTELMÄ

Vuosina 2005–2007 toimineen Equal-rahoitteen ArtCraftMetal-hankkeen tavoitteena oli tukea varsinaissuomalaisia metalli- ja kulttuurialan yrityksiä. Hankkeessa oli keskeistä uudenlainen yritysavohautomo-toimintamalli, joka mahdollisti yksilölliset ratkaisut yrittäjän tueksi.

Osana ArtCraftMetal-hanketta järjestettiin sukupolven- ja omistajanvaihdostilanteisiin liittyvää koulutusta metallialan yrityksille. Koulutukset vastasivat yrittäjäosaamisen ja metallialan ydinosaamisen tarpeisiin. Osahanke käynnistyi vuonna 2005 tutkimuksella varinaissuomalaisten metallialan yritysten koulutustarpeista. Tutkimuksen mukaan halukkuutta koulutuksiin löytyi. Lopulta hankkeeseen osallistui kuitenkin vain muutama yritys.

Hankkeen päättyessä vuonna 2007 tehtiin loppukartoitus, jossa selvitettiin toteutettujen koulutusten hyödyllisyyttä sekä syitä, miksi niin moni alkuperäiseen kyselyyn vastanneista yrityksistä ei lopulta osallistunut hankkeeseen. Kartoituksen kohderyhmänä olivat ne yritykset, jotka aiemmassa tutkimuksessa olivat ilmaisseet halukkuutensa osallistua koulutuksiin.

Tärkeimmiksi syiksi olla osallistumatta hankkeeseen osoittautui sukupolven- tai omistajanvaihdoksen ajankohtaisuuden muutos, aika- ja henkilöresurssien puuttuminen sekä se että yritykset olivat jo ehtineet saada apua tilanteeseen muualta. Ylivoimaisesti tärkein syy oli omistajanvaihdoksen ajankohtaisuuden poistuminen.

Vastanneista yrityksistä suurimmassa osassa omistajanvaihdostilanne realisoituu lähitulevaisuudessa. Yrityksissä, joissa vaihdos on lähitulevaisuudessa ajankohdainen, koettiin olevan jatkossa tarvetta koulutukselle.

I | JOHDANTO

Osana vuosina 2005–2007 toiminutta Equal-rahoitteista ArtCraftMetal-projektia toteutettiin osahanke, jossa tutkittiin metallialan sukupolven- tai omistajanvaihdostilanteita sekä tarjottiin yrityksille koulutusta. Koulutukset keskittyivät yrittäjäosaamiseen ja metallialan erikoisosaamiseen. ArtCraftMetal-hankkeen perustana oli yritysavohautomomalli, jossa yrityksille tarjottiin yksilöllistettyä koulutusta.

Osahanke käynnistyi vuonna 2005 ja se päättyi vuoden 2007 lopussa. Hankkeen alussa vuonna 2005 tehtiin tutkimus, jossa kartoitettiin sukupolven- tai omistajanvaihdoksen ajankohtaisuutta alueen metalliyrityksissä sekä näiden yritysten koulutustarpeita. Osahankkeen päättyessä vuonna 2007 oli tarpeen suorittaa loppukartoitus, jossa selvitettiin, miksi niin moni alkuperäiseen kyselyyn vastanneista yrityksistä ei lopulta osallistunut hankkeeseen. Samalla selvitettiin myös alkukartoituksessa mukana olleiden yritysten suhtautumista saamiinsa koulutuksiin.

Loppukartoituksen rajaaminen, suoritustapa, tutkittavat seikat ja tutkimuksen kulku käsitellään luvussa kolme. Luvussa neljä esitellään tutkimuksessa saatuja tuloksia ja lukuja. Viidennessä luvussa tuloksia analysoidaan ja tutkitaan, löytyykö saaduista tuloksista yhteneväisyyksiä ristiviittauksella eri vastausosoiden tuloksia vertaamalla.

ArtCraftMetal-hankkeen tavoitteena oli tukea varsinaissuomalaisia yrittäjiä ja yrittäjiksi aikovia. Hankekumppaneina oli kulttuuri- ja metallialat. Projekti käytti yritysavohautomo-toimintamallia, joka mahdollisti yrittäjän yksilöllisen tukemisen. Avohautomotoiminta toteutettiin yrityksissä lähiopetuksena ja monimuoto-opiskeluna. [1].

ArtCraftMetal-hankkeen osahankkeena aloitettiin metallialan yritysavohautomo, koska huomattava määrä varsinaissuomalaisista metallialan pk-yrityksistä on lopettamassa toimintansa lähivuosien aikana. Syynä lopettamiseen on, että nykyisiltä omistajayrittäjiltä puuttuu jatkaja. Tämä vaikuttaa myös alan työttömyyteen Varsinais-Suomessa, sillä lopettavien yritysten työntekijät ovat vaarassa jäädä työttömiksi. Metallialan yrittäjille ei ollut kuitenkaan tarjolla palvelua, joka olisi sisältänyt sekä metallialan ydinosaamiseen että liikkeenjohdolliseen ja yrittäjäosaamiseen liittyvää koulutusta ja konsultointia. Palvelun tarvetta selvitetttiinkin hankkeen alussa tutkimuksella vuonna 2005. Osahankkeen tavoitteena oli helpottaa metallialan omistajavaihdosprosessia valmentamalla yrityksen toiminnan jatkajaa ja henkilökuntaa. Samalla oli tarkoitus laatia osallistujayrityksille yksilölliset kehityssuunnitelmat, joiden mukaan yrityksille annettava koulutus, tuki ja neuvonta suunniteltaisiin. Osahankkeen avulla oli myös tarkoitus kehittää uudenlainen metallialan toimintamalli, jonka päämääränä oli tukea kohdeyritysten sukupolvenvaihdosta keskittymällä sekä metallialan ydinosaamisen että yrittäjäosaamisen kehittämistarpeisiin. [1,2].

2.1 VUODEN 2005 TUTKIMUS

Vuonna 2005 tehdyssä tutkimuksessa kartoitettiin ne varsinaissuomalaiset metallialan pk-yritykset, joissa sukupolvenvaihdos olisi ajankohtainen vuosien 2005–2007 välisenä aikana tai heti sen jälkeen. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin, mistä kyseiset yrittäjät uskoivat toiminnan jatkajan todennäköisimmin löytyvän. [2].

Tutkimusaineisto kerättiin postikyselynä 1289 varsinaissuomalaiselta metallialan pk-yritykseltä. 38 vastannutta ilmoitti sukupolvenvaihdon olevan yrityksessä ajankohtainen lähivuosien aikana. [2].

Kyselyyn vastanneet henkilöt olivat yrityksissä päättävässä asemassa ja keski-ikältään noin 50 vuotta. Yli viidennes vastaajista oli iältään 56–60-vuotta, joten eläkkeelle jääminen ja yritystoiminnasta luopuminen oli heille lähivuosina ajankohtaista. Toiminnan jatkajia, esim. perheen ja yrityksen sisältä tai ulkopuolisten konsulttien avulla, oli tutkimusajankohtaan mennessä kartoitettu vain 19 yrityksessä. Todennäköisimpänä toiminnan jatkumisen muotona kyselyyn vastanneet yritykset pitivät yrityskauppaa. [2].

2.2 KOULUTUS

Erilaisten tarpeiden vuoksi hankkeeseen osallistuneille metallialan yrityksille ei pystytty järjestämään yhteisiä koulutuksia, vaan koulutukset räätälöitiin kullekin yritykselle erikseen. [3].

Alkuperäiseen kyselytutkimukseen vastanneista yrityksistä hankkeeseen osallistui kaksi. Yhteensä metallialan osahankkeeseen osallistui kahdeksan yritystä. Nämä muut yritykset rekrytoitiin jalkautumalla yrityksiin ja markkinoimalla koulutusmahdollisuuksia heille suoraan. [3].

Alkuperäiseen tutkimukseen osallistuneiden yritysten saamat koulutukset:

Yritys 1:

- taloushallinnan koulutus
- projektinhallinnan koulutus

Yritys 2:

- hitsauskoulutus
- kuvankäsittelykoulutus, ohjelmana Photoshop
- suunnitteilla ollut kielikoulutus jäänyt toteuttamatta [3].

3

OSA Hankkeen Loppukartoitus

ArtCraftMetal-projektin päättyessä vuonna 2007 koettiin tarpeelliseksi tehdä loppukartoitus. Tarkoituksena oli selvittää, miksi alkuperäiseen tutkimukseen vastanneista yrityksistä vain muutama osallistui hankkeeseen, vaikka sukupolven- tai omistajavaihdostilanteet olivat useissa yrityksissä ajankohtaisia. [4].

3.1 Kartoituksen rajaaminen ja suoritustapa

Loppukartoitus rajattiin tehtäväksi niille 38 yritykselle, jotka vuonna 2005 suoritetussa tutkimuksessa kokivat sukupolven- tai omistajavaihdostilanteen ajankohtaiseksi. [4,5].

Loppukartoitus toteutettiin puhelinkyselynä [4,5]. Tutkimuksen tekijällä oli käytössään tutkimuskyselyn lomakepohja, johon tiedot täytettiin yritysten vastausten mukaisesti.

3.2 Tutkittavat seikat

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, miksi yritykset eivät olleet osallistuneet hankkeeseen ja sen puitteissa järjestettyihin koulutuksiin. Mahdollisia jatkotoimia varten haluttiin myös selvittää, millaisena yritykset tutkimusajankohtana näkivät omistajavaihdostilanteen sekä millaisille koulutuksille yrityksissä mahdollisesti olisi jatkossa tarvetta. [4,5].

Haluttiin myös selvittää, millainen tilanne oli niissä kahdessa alkuperäiseen kyselyyn vastanneessa yrityksessä, jotka osallistuivat hankkeeseen ja sen kautta järjestettyihin koulutuksiin. Tarkoituksena oli saada tietoa siitä, miten näissä yrityksissä oli koettu hankkeessa toteutetut koulutukset ja niistä sukupolven- tai omistajavaihdostilanteesta saatu hyöty. Lisäksi tiedusteltiin, millaista koulutusta nämä yritykset tulevaisuudessa toivoisivat. [4,5].

Yhteistä molemmille kyselyille oli taustatietojen selvitys. [6].

Taustatiedot:

- yrityksen nimi
- yhtiömuoto
- toimiala
- kotipaikka
- perustamisvuosi
- henkilöstön lukumäärä
- vastaajan nimi
- ikähaarukka: 45–50, 51–55, 56–60, 60 →
- koulutus
- asema yrityksessä
- puhelinnumero
- *sähköpostiosoite* [6].

3.2.1 Hankkeeseen osallistuneet yritykset

Tutkimuksessa haastateltiin niitä kahta hankkeeseen osallistunutta yritystä, jotka olivat mukana jo alkuperäisessä tutkimuksessa. Näiltä kysyttiin yrityksen taustatietojen lisäksi, millaisiin koulutuksiin yritysten henkilökuntaa oli osallistunut, miten koulutusten hyöty niissä koettiin sekä millainen koulutus niissä koettiin jatkossa tarpeelliseksi. Koulutusten hyödyllisyyttä arvioitiin asteikolla 1–5, jossa 1 oli paras arvosana ja 5 huonoin arvosana.

Haastatelluilta yrityksiltä tiedusteltiin myös yritystoiminnan jatkomahdollisuuksia ja mahdollisia tulevia koulutustarpeita. Lisäksi yrityksillä oli mahdollisuus antaa lisäkommentteja tai palautetta hankkeen toiminnasta.

3.2.2 Hankkeesta pois jääneet yritykset

Tutkimuksessa haastateltiin myös 30 sellaista yritystä, jotka olivat alkuperäisessä kartoituksessa ilmoittaneet kiinnostuksensa osallistua hankkeeseen, mutta eivät siihen kuitenkaan osallistuneet. Näiltä yrityksiltä kysyttiin syitä, miksi ne eivät osallistuneet hankkeeseen, jatkotilannetta sukupolven- tai omistajanvaihdoksen suhteen, yritystoiminnan todennäköisiä jatkomahdollisuuksia tulevaisuudessa sekä koulutustarpeita jatkossa.

Syille, miksi yritys ei ollut osallistunut hankkeeseen, pyydettiin vastaajaa antamaan painoarvo välillä 1–5 sen mukaan, oliko syy tärkeä vai ei. Erittäin tärkeä syy sai painoarvon 1, ja syy, jolla ei ollut merkitystä, sai painoarvon 5.

Tutkimuksessa annetut vaihtoehdot olivat:

- Koulutuksiin ei ollut budjetoitu rahaa.
- Koulutuksiin ei ollut budjetoitu aikaa.
- Koulutuksiin ei ollut budjetoitu henkilöresursseja.
- Sukupolven- ja tai omistajanvaihdoksen ajankohtaisuus poistui (ks. lisäkysymys).
- Viranomaisten ja/tai projektin rahoittajien taholta asetetut ehdot estivät osallistumisen koulutuksiin.
- Yritys sai koulutusta ja neuvoja muualta.
- Asia hoituu yrityksessä ilman ulkopuolista apua.
- Yritystä ei ole enää olemassa.
- Muu syy, mikä?

Tarkennuksia kohtaan ”*Sukupolven- ja tai omistajanvaihdoksen ajankohtaisuus poistui*” kysyttiin lisäkysymyksellä. Siinä annettiin kolme vaihtoehtoa:

- a) Vaihdos tapahtui aiemmin omin voimin.*
- b) Vaihdoksen ajankohta siirtyi tuonnemmaksi.*
- c) Vaihdokselle keksittiin vaihtoehto, jokin muu ratkaisu, mikä?*

Lisäkysymyksessä oli myös tilaa avoimelle vastaukselle.

Myös syykohtaan ”*Muu syy*” oli osoitettu avoin kysymys, jolla saattoi antaa tarkentavaa tietoa.

Vastaajayritysten tulevaisuudennäkymiä selvitettiin kysymällä sukupolven- tai omistajanvaihdostilanteen ajankohtaisuutta yrityksessä. Kysymys oli yksinkertainen kyllä tai ei -kysymys. Jos vastaus kysymykseen oli kyllä, selvitettiin lisäksi vaihdoksen mahdollista ajankohtaa.

3.3 TUTKIMUKSEN KULKU

Tutkimus suoritettiin puhelinkyselynä. Puhelinkyselyn pohjana toimivat kyselylomakkeet, joista toinen oli osoitettu hankkeeseen osallistuneille yrityksille ja toinen niille yrityksille, jotka eivät osallistuneet hankkeeseen.

Yrityksissä vallinnee kiireen vuoksi joihinkin yrityksiin jouduttiin ottamaan yhteyttä useampaan otteeseen. Joistakin yrityksistä taas pyydettiin lähettämään kysely sähköpostina, johon yrityksissä vastattiin paikan päällä ja täytetty lomake palautettiin tutkimuksen tekijälle sähköpostilla.

38 yrityksestä, joille kysely osoitettiin puhelimitse tai sähköpostilla, yhteensä 32 vastasi kyselyyn. Kysely on laadullinen tutkimus, joten tätä tulosta voidaan pitää validina.

4 | TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksen kohteena oli kaksi erilaista ryhmää, hankkeeseen osallistuneet ja hankkeesta pois jääneet yritykset.

Taustatiedoista saatiin tärkeää tietoa vastaajien ikähaarukasta. Sukupolven- tai omistajanvaihdostilanteissa iällä on suuri merkitys.

Tutkimuksen ikähaarukajakauma:

45–50	11
51–55	4
56–60	5
60→	12

Enemmistö kyselyyn vastanneista oli yli 60-vuotiaita ja seuraavaksi suurin osuus oli 45–50 vuotta täyttäneissä. 45–50 vuotta täyttäneiden suuri lukumäärä on selitettävissä sillä, että näissä yrityksissä sukupolven- tai omistajanvaihdos oli jo tapahtunut tai tapahtumassa lähiaikoina. Tämä selviää tutkimalla vastaajien ikähaarukan jakautumista niissä yrityksissä, joissa sukupolven- tai omistajanvaihdos oli jo tapahtunut, se oli parhaillaan meneillään tai yritys oli lopettanut toimintansa kokonaan:

45–50	5
51–55	1
56–60	3
60→	3
ikä ei tiedossa	1

yht. 13, joista 2 yritystä oli osallistunut koulutuksiin.

Ryhmässä, jossa sukupolven- tai omistajanvaihdos oli tapahtunut, meneillään tai yritys oli lopettanut toimintansa, selkeästi suurin osuus vastaajista oli 45–50-vuotiaita.

Ikähaarukajakajakauma yrityksissä, joissa sukupolven- tai omistajanvaihdos ei ollut vielä tapahtunut:

45–50	5
51–55	3
56–60	2
60–>	9

Ryhmässä, jossa sukupolven- tai omistajanvaihdos ei ollut vielä tapahtunut, selkeästi suurin osuus on yli 60-vuotiaita.

4.1 HANKKEESEEN OSALLISTUNEET YRITYKSET

Vuonna 2005 tehtyyn kyselyyn vastanneista yrityksistä kaksi osallistui hankkeen toteuttamiin koulutuksiin. Toteutettujen koulutusten aihepiirejä olivat taloushallinto, projektihallinta, hitsaus ja kuvankäsittely. Loppukartoituksessa yrityksiä pyydettiin arvioimaan saamiaan koulutuksia sekä antamaan painoarvo niistä saamalleen hyödyille. Kumpikin yritys antoi saamilleen koulutuksille parhaan mahdollisen arvion.

Kysymykseen yritysten tulevista koulutustarpeista toinen yrityksistä vastasi, että hankkeen aikana toteutumatta jääneelle kielikoulutukselle olisi edelleen tarvetta. Lisäkoulutusta yritys toivoi hitsauksessa. Uutena tarpeena yritys esitti koneistuskoulutuksen.

Toisessa yrityksistä ei koettu olevan tarvetta jatkokoulutukselle. Toisessa yrityksessä taas oli vastausajankohtana menossa siirtymäkausi, joten tarve jatkokoulutukselle olisi vasta noin kolmen vuoden kuluttua.

Yrityksen jatkumahdollisuuksista kysyttäessä toinen vastanneista yrityksistä koki mahdolliseksi jatkajan löytymisen perheen ulkopuolelta, yrityksen ulkopuolelta tai yrityskaupan. Toisessa yrityksessä nähtiin ainoaksi vaihtoehdoksi jatkajan löytymisen perheestä tai lähisuvusta.

4.2 HANKKEESTA POIS JÄÄNEET YRITYKSET

Yritysten syitä olla osallistumatta hankkeeseen selvitettiin kysymyslomakkeessa siten, että kullekin syyille pyydettiin antamaan painoarvo välillä 1–5. Painoarvot on laskettu kumulatiivisesti yhteen kaikista vastauksista jokaisen kohdan

kohdalle erikseen. Painoarvoissa pienin pistemäärä tarkoittaa tässä tärkeimmäksi nousevaa syytä ja suurin pistemäärä vastaavasti tarkoittaa vähiten merkityksellistä syytä.

TAULUKKO 4.1 *Syyt, miksi hankkeeseen ei ollut osallistuttu, yhteenlaskettuine painoarvoineen*

Syy	1	2	3	4	5	yht.
Koulutuksiin ei ollut budjetoitu rahaa.	3	8	9		100	120
Koulutuksiin ei ollut budjetoitu aikaa.	9	4	6	12	70	101
Koulutuksiin ei ollut budjetoitu henkilöresursseja.	8	4	9	4	80	105
Sukupolven- tai omistajanvaihdoksen ajankohtaisuus poistui.	13	2	3	8	65	91
Viranomaisten / projektin rahoittajien asettamat ehdot estivät osallistumisen.		2			145	147
Yritys sai koulutusta ja / tai neuvoja muualta.	8	2	3	12	85	110
Asia hoituu yrityksessä ilman ulkopuolista apua.	4	8		4	105	121
Yritystä ei ole enää olemassa.	1			4	140	145
Muu syy, mikä?	4				130	134

Tärkeimmäksi syyksi erottui sukupolven- tai omistajanvaihdoksen ajankohtaisuuden poistuminen. Toiseksi suurin syy oli ajanpuute, mikä varsinkin yhden hengen yrityksiä ajatellen oli ennakoitavissa. Syyt ”henkilöressurssien puuttuminen” ja ”avun tai neuvojen vastaanottaminen muilta tahoilta” saivat lähestulkoon yhtä paljon vastauksia.

Kaikkein merkittävin syy, miksi yritykset eivät osallistuneet hankkeeseen, oli omistajanvaihdoksen ajankohtaisuuden poistuminen. Tarkentavia syitä kysymykseen olivat: a) *sukupolven- jaltai omistajanvaihdos tapahtui omin voimin*, b) *sukupolven- jaltai omistajanvaihdoksen ajankohta siirtyi* ja c) *sukupolven- jaltai omistajanvaihdokselle keksittiin muu vaihtoehto*.

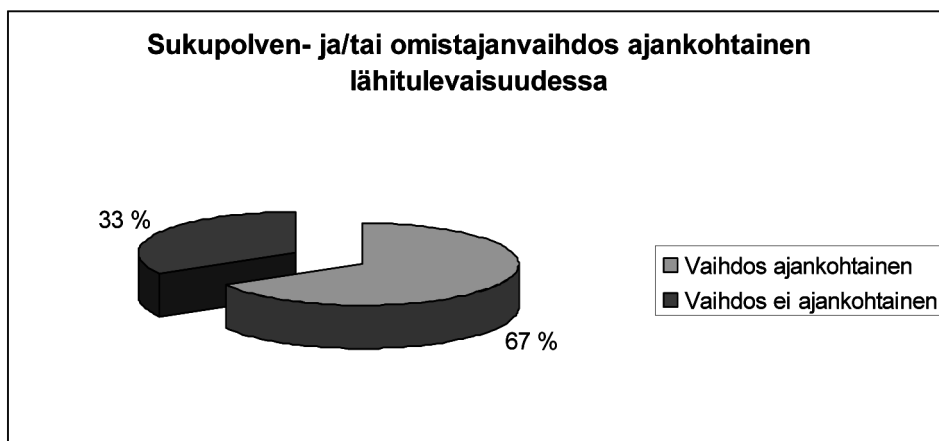
Tarkentavien syiden jakauma:

- | | |
|----|---|
| a) | 3 |
| b) | 8 |
| c) | 4 |

Yli puolet vastaajista koki, että heidän yrityksensä kohdalla sukupolven- ja/tai omistajanvaihdoksen ajankohta oli siirtynyt eteenpäin. Myös jonkin muun ratkaisumallin löytyminen tai vaihdoksen toteuttaminen omin voimin saivat lähes yhtä monta vastausta.

4.3 YRITYSTEN TULEVAISUUDENNÄKYMÄT JA KOULUTUSTARPEET

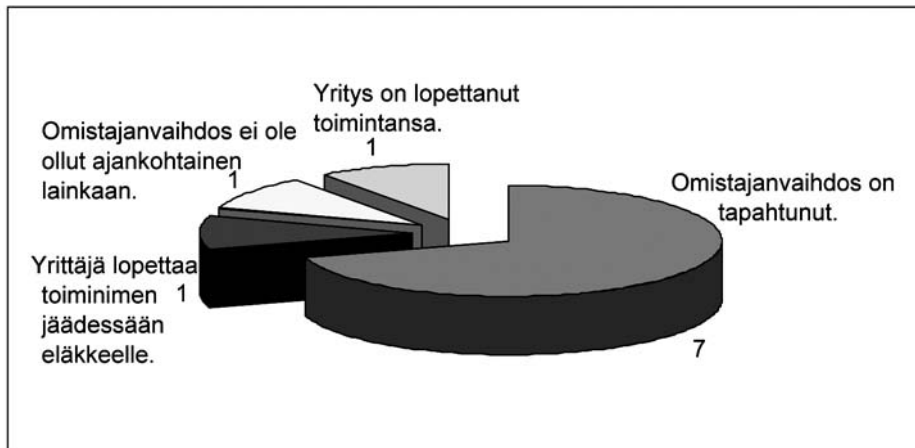
Yrityksissä, jotka eivät osallistuneet hankkeeseen, oli kahdenlaisia tulevaisuudennäkymiä: toisissa yrityksissä sukupolven- ja/tai omistajanvaihdos olisi lähitulevaisuudessa edessä tai se oli jo meneillään, kun taas toisissa yrityksissä asia ei ollut kyselyhetkellä ajankohtainen.



KUVA 4.7 Sukupolven- ja/tai omistajanvaihdoksen ajankohtaisuus lähitulevaisuudessa

Ne yritykset, jotka vastasivat, ettei sukupolven- tai omistajanvaihdos olisi lähitulevaisuudessa ajankohtainen, antoivat lisäksi tarkentavia syitä, miksi tilanne oli vuoden 2005 jälkeen muuttunut:

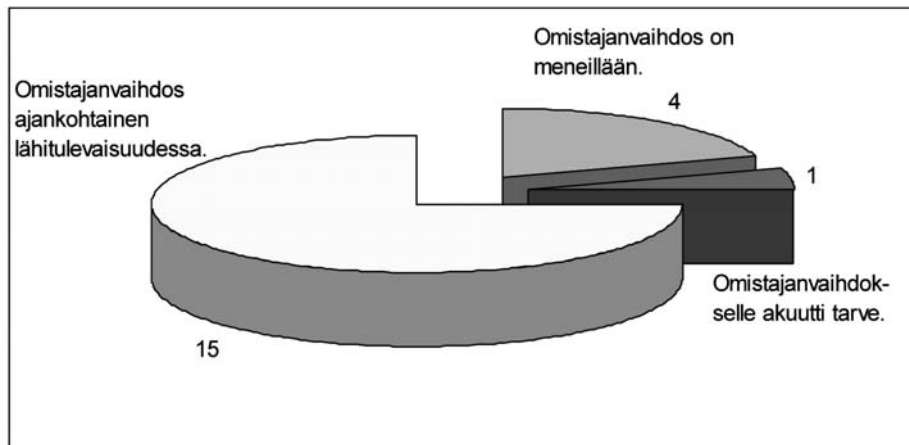
- Seitsemässä yrityksessä omistajanvaihdos oli jo tapahtunut.
- Yksi yritys oli lopettanut toimintansa kokonaan.
- Yhdessä yrityksessä koettiin, että omistajanvaihdos ei ole ollut ajankohtainen koko projektin vuosien 2005–2007 aikana eikä tule lähitulevaisuudessakaan olemaan.
- Yksi yrityksistä oli toiminimi ja yrittäjä aikoi lopettaa toiminimensä jäädessään eläkkeelle.



KUVA 4.8 Tilanne niissä yrityksissä, joissa koettiin, ettei vaihdos ole tällä hetkellä ajankohtainen

Vastaavasti niissä yrityksissä, joissa sukupolven- tai omistajanvaihdos on lähitulevaisuudessa ajankohtainen, tilanne oli seuraavanlainen:

- Neljässä yrityksessä vaihdos oli parhaillaan meneillään.
- Yhdessä yrityksessä tilanne omistajanvaihdoksen suhteen oli akuutti, mutta aika ei riitä ostajan löytämiseen.
- 15 yrityksessä vaihdos tulee ajankohtaiseksi lähitulevaisuudessa.



KUVA 4.9 Yrityksien, joilla vaihdos on ajankohtainen aihe, tilanne

Yrityksiä, joissa sukupolven- tai omistajanvaihdos oli kyselyhetkellä tai lähitulevaisuudessa ajankohtainen, pyydettiin arvioimaan myös ajankohtaa, milloin vaihdos tapahtuisi. Vastaukset voi luokitella viiteen ajanjaksoon:

n. 1–3 v.	8
n. 3–5 v.	3
n. 6–7 v.	1
n. 10 v	2
ei osaa sanoa	1

Vastausten perusteella suurin osa sukupolven- tai omistajanvaihdoksista näyttäisi siis tapahtuvan muutaman seuraavan vuoden sisällä.

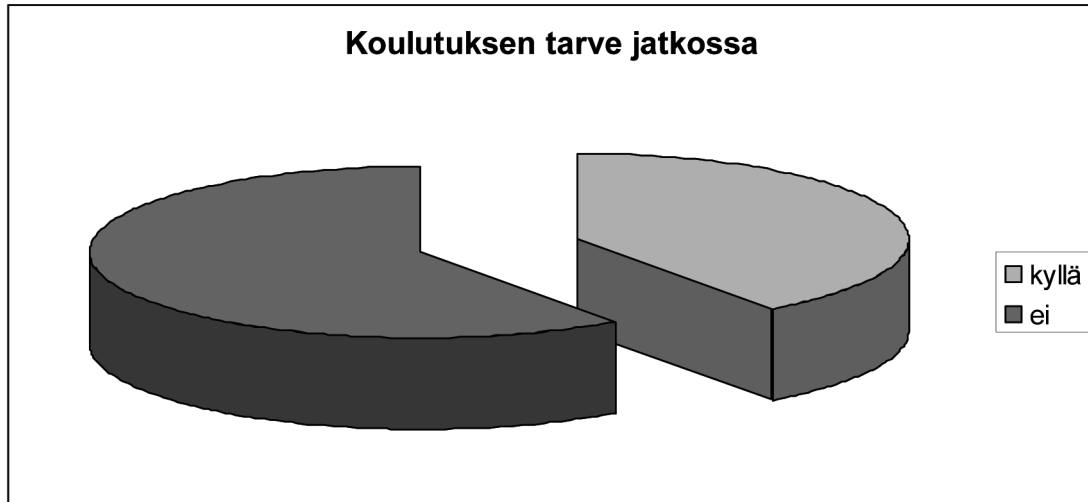
Sukupolven- tai omistajanvaihdoksen ajankohtaisuuden lisäksi haluttiin selvittää myös yritystoiminnan jatkumahdollisuuksia. Annetut vastausvaihtoehdot olivat samat kuin vuonna 2005 toteutetussa kyselyssä. [6]. Alla olevassa taulukossa vastaajien antamat arviot on laskettu yhteen.

TAULUKKO 4.2 *Yritysten mahdolliset tulevaisuuden näkymät*

JATKOMAHDOLLISUUS:	kyllä	ei
Jatkaja perheestä/lähisuvusta	8	22
Jatkaja perheen ulkopuolelta	15	15
Jatkaja yrityksen sisältä	3	27
Jatkaja yrityksen ulkopuolelta	13	17
Yrityskauppa	17	13
Fuusio ulkopuoliseen yritykseen	15	15
Uusi ammattijohtaja	1	29
Yrityksen lopettaminen	10	20
Muu mahdollisuus	3	27

Mahdollisista tulevaisuuden näkymistä vahvimmin nousi esiin yrityskauppa. Tämä tulos onkin yhteensopiva vuonna 2005 tehdyn tutkimuksen kanssa. Kaikkein epätodennäköisimpänä vaihtoehtona yritykset pitivät uutta ammattijohtajaa.

Tutkimuksessa haluttiin myös selvittää, olisiko yrityksillä, jotka eivät osallistuneet aiempiin koulutuksiin, jatkossa tarvetta koulutuksiin sukupolven- tai omistajanvaihdostilanteissa.



KUVA 4.10 *Koulutuksen tarve jatkossa*

Hieman yli puolessa vastanneista yrityksistä ei koettu olevan tarvetta koulutukselle. Ero ryhmään, jolla oli tarvetta lisäkoulutukselle, ei kuitenkaan ollut suuri.

4.4 AVOIMET KYSYMYKSET

Avoimia kysymyksiä hankkeesta poisjääneille yrityksille esitettiin kolme: Kohdassa kaksi pyydettiin tarkennusta sukupolven- tai omistajanvaihdoksen ajankohdan siirtymiseen sekä kohtaan ”*muu syy*”. Lisäksi kyselylomakkeen lopussa oli avoin kysymys, johon vastaaja saattoi antaa muita kommentteja tai palautetta.

Tiedusteltaessa syitä omistajanvaihdoksen ajankohdan muuttumiselle vastaajat antoivat useita tarkentavia syitä:

Kohta A: Vaihdos tapahtui omin voimin

- *Yritys myytiin.*
- *Yrityksessä ei tarvittu järjestettyä koulutusta, vaihdos tapahtui konsultin avustuksella.*
- *Yritys myytiin omalle työntekijälle 2007.*

Kohta B: Vaihdoksen ajankohta siirtyi tuonnemmaksi

- *Vaihdos oli ajankohtainen parin vuoden päästä.*
- *Vaihdos ei ollut tuolloin ajankohtaista, jatkossakin vasta n. 10 v päästä.*
- *Sukupolvenvaihdostilanne on ajankohtainen 1–1,5 vuoden sisällä.*
- *Vaihdos ei ollut tuolloin vielä ajankohtainen.*
- *Vaihdoksen ajankohta siirtyi edemmäs projektin alkuvaiheessa, nyt tilanne on toinen mutta ei ole löytynyt jatkajaa.*

Kohta C: vaihdokselle keksittiin vaihtoehto, jokin muu ratkaisu, mikä?

- *Yrityskauppa, toinen yrittäjä osti työkalut ja jatkoi toimintaa uudella nimellä.*
- *Yrityksessä ei tapahtunut omistajanvaihdosta, mutta yrityksen työntekijä siirtyi yrityksen johtoon.*
- *Omistajan- tai sukupolvenvaihdosta ei tule tapahtumaan, sillä yrittäjällä on toiminimi ja hän aikoo lopettaa toimintansa, jäädessään eläkkeelle.*

Muita syitä, miksi yritys ei osallistunut hankkeeseen, oli esimerkiksi:

- *Helsinkiläinen konsultti neuvoi ja auttoi tilanteessa.*
- *Yritys sai apuja ja neuvoja vakuutusyhtiöstä ja pankilta. Oma poika jää jatkamaan yritystä.*
- *Yrittäjä ei muista, että olisi edes pyydetty koulutuksiin.*
- *Vastaaja oli ajatellut, että hän saisi apua mahdollisten jatkajien löytymiseen.*
- *Konsultti käytössä.*
- *Yrityksessä lähti omistajanvaihdos käyntiin ja yritys jakaantui kolmeen osaan.*

Viimeinen avoin kysymys lomakkeen lopussa oli muita kommentteja ja palautetta varten. Alla olevat vastaukset on jaoteltu niin, että samantyyppisiä vastauksia on samassa kappaleessa.

Konsulttia tai muuta ulkopuolista neuvonantajaa käyttäneiden yritysten vastauksia:

- *Sukupolvenvaihdos toteutunut kivuttomasti helsinkiläisen konsultin neuvoin ja omin avuin.*
- *Yritys sai opastusta vakuutusyhtiöstä ja pankilta.*

- *Vaihdos meneillään, yrityskauppa olisi toivottava, käyttäneet Turun AKK:n palveluja ja Nordean konsulttia.*
- *Sukupolvenvaihdos koko ajan meneillään, verotuksellisissa asioissa enää epäselvyyttä, mutta niitä käydään koko ajan läpi verottajan kanssa.*
- *Oman pojan kanssa pikkuhiljaa siirtävät vaiheittain konsultin avustuksella vastuuta ja omistusta pojan nimiin.*

Muutama yritys oli myyty:

- *Yritys on myyty uudelle omistajalle vuonna 2006. Konsultin apua tai muuta apua ei ollut käytetty.*
- *Yrityksen oma työntekijä osti yrityksen 2007 ja yritys on muuttanut nimensä.*

Osassa yrityksistä tulevaisuudennäkymät olivat vielä auki:

- *Eivät koe tarvetta koulutukselle, mutta parin vuoden päästä olisi tarkoitus siirtyä eläkkeelle. Yrityskauppa olisi toivottavin ratkaisu. Yrityksen lopettaminen olisi ratkaisu, johon päädyttäisiin, jollei mikään muu vaihtoehto tuo ratkaisua tilanteeseen.*
- *Kokee, että todennäköisin ja toivottavin tulevaisuuden näkymä olisi yrityskauppa. Yrityksen lopettaminen on viimeisin vaihtoehto, jollei ostajaa tai jatkajaa yrityksen ulkopuolelta saada.*
- *Koulutuksen tarve riippuu siitä, millaiseen ratkaisuun sukupolven- tai omistajanvaihdoksessa päädytään. Ottavat itse yhteyttä, mikäli tarvetta esiintyy.*

Yritykset, joissa koettiin, että lopettaminen on ainoa vaihtoehto tulevaisuudessa, kuvailivat tilannetta seuraavasti:

- *Ala on sellainen, että yrityksen lopettaminen on todennäköisin vaihtoehto.*
- *Yrittäjä ei aio hakea yritykselleen jatkajaa tai jatkoa vaan jäädessään eläkkeelle hän aikoo lopettaa toiminimensä.*

Muutamassa yrityksessä koettiin, ettei sukupolven- tai omistajanvaihdos ollut kyselyhetkellä ajankohtainen asia:

- *Aiemmin omistajanvaihdos ei ollut ajankohtainen, jatkossa 10 v sisällä.*
- *Ei ole tällä hetkellä ajankohtaista sukupolvenvaihdosasiat.*

Yritykset, joissa sukupolven- tai omistajanvaihdosasiat olivat kyselyhetkellä ajankohtaisia, antoivat seuraavanlaista palautetta:

- *Omistajan- tai sukupolvenvaihdos olisi toivottavaa mahdollisimman pian, yrityksen lopettaminen ei olisi mielekäs ratkaisu, mutta ellei jatkajaa löydy tai yritystä saada myytyä, on sekin otettava huomioon.*
- *Vastaaja on viime aikoina alkanut sairastelemaan, joten kokee, että tilanne on tällä haava hyvin ajankohtainen. Viimeistään vuoden sisällä omistajanvaihdos olisi saatettava alkuun.*
- *Yrityksessä omistajanvaihdostilanne meneillään ja sen lisäksi yritys on jakautumassa kolmeen osaan.*
- *Hyvin akuutti tilanne, mutta omistajanvaihdokseen ei tunnu jäävän aikaa, yrittäjä kokee asiakkaiden hoitamisen vievän kaiken ajan. Kokee yrityskaupan olevan paras vaihtoehto ja yrityksen lopettamiseen mennään vain äärimmäisessä tilanteessa. Koulutukseen ei koe tarvetta, mutta ostajan löytäminen olisi kriittistä saada pian, jotta voidaan varmistaa asiakkaille palvelun jatkuminen.*

Koulutustarpeista yritykset kommentoivat seuraavasti:

- *Koulutuksen tarve riippuu koulutuksen ja yrityksen sukupolven- tai omistajanvaihdoksen toteutumisen muodoista. Yrittäjä täyttää 1,5 vuoden päästä 63 vuotta ja toivoo pääsevänsä silloin eläkkeelle, joten vaihdostilanne erittäin ajankohtainen.*
- *Ennen myyntiä koulutus olisi tarpeen, tämä siis noin neljän vuoden päästä.*
- *Jatkossa mahdollisesti koulutuksen tarvetta 2010 jälkeen*
- *Viiden vuoden kuluttua voisi mahdollisesti olla tarpeen, kun alkaa vaihdostilanne lähestyä. Yrityksen lopettaminen ei tunnu mielekkäältä vaihtoehdolta, mutta sekin on tietysti tavallaan otettava huomioon, vaikkei sitä pidetäkään varsinaisena mahdollisena jatkona.*

Muutama vastauksista ei kuulunut mihinkään yllä mainituista kategorioista, joten ne esitetään alla erikseen:

- *Entinen omistaja edelleen silloin tällöin yrityksessä töissä mutta poika toimii jatkajana.*
- *Yritys on mennyt konkurssiin.*

Kyselyn tarkoituksena oli selvittää, miksi niin moni alkuperäiseen kyselyyn vastanneista yrityksistä ei lopulta osallistunut hankkeeseen. Samalla tiedusteltiin, miten kaksi hankkeeseen osallistuneista yrityksistä koki saamansa koulutukset. Lisäksi kysyttiin, millaisina vastanneet yritykset pitivät omia tulevaisuudennäkymiään.

Kumpikin alkuperäisen tutkimuksen pohjalta hankkeeseen rekrytoitu yritys piti saamiaan koulutuksia erittäin hyödyllisinä ja yrityksen tarpeita vastaavina. Toinen yrityksistä on jopa jatkossa halukas lisäkoulutukseen.

Tärkeimmäksi syyksi, miksi yritykset eivät osallistuneet hankkeeseen, osoittautui omistajanvaihdostilanteen ajankohtaisuuden poistuminen. Toiseksi suurin syy jäädä pois hankkeesta oli ajanpuute. Yrityksissä on tällä hetkellä kiire ja paljon töitä, joten henkilöstöä on vaikea irrottaa lyhyisinkään koulutuksiin. Voikin ajatella, että koulutusten järjestelyt ajan ja paikan mukaan sekä aktiivisempi koulutusten mainostaminen yrityksiin, kertoen yksilöllisistä koulutusmahdollisuuksista tarkemmin, innostaisi osallistumaan koulutuksiin.

Kaksi seuraavaksi suurinta syytä olivat henkilöresurssien puute ja se että yritys oli saanut neuvoja ja apua muualta. Henkilöresurssien puute on tiukassa kytköksessä ajanpuutteeseen. Lisäksi on huomattava, että vastanneista yrityksistä moni on yhden hengen yrityksiä, jolloin työstä irrottautuminen koulutusta varten on erityisen vaikeaa. Koulutusmarkkinoinnissa olisikin jatkossa hyvä panostaa erityisesti niihin yrityksiin, jotka ovat jo hakeneet apua esim. konsulteilta tai aikovat niin lähitulevaisuudessa tehdä. Nämä yritykset ovat valmiita tarttumaan tarjottavaan apuun, kunhan koulutuspaketti osataan markkinoida heille oikein.

Yli kolmasosassa niistä yrityksistä, jotka eivät osallistuneet hankkeeseen, sukupolven- tai omistajanvaihdos on ajankohtainen lähitulevaisuudessa. Näistä yrityksistä yli puolella vaihdos on ajankohtainen 1–3 vuoden sisällä. Yritystoiminnan jatkumahdollisuuksista suurin osa vastaajista valitsi mieluiten yrityskaupan, fuusion ulkopuoliseen yritykseen tai jatkajan perheen ulkopuolelta.

Tutkimuksessa selvitettiin myös syy-yhteyksiä vastaajan iän, omistajanvaihdoksen ajankohtaisuuden ja yrityksen koulutustarpeen välillä. Ensimmäisenä verrattiin vastaajan iän vaikutusta sukupolven- tai omistajanvaihdoksen ajankohtaisuuteen:

vastaajan ikä	vaihdoksen ajankohtaisuus	
	kyllä	ei
45–50	3	5
51–55	2	2
56–60	4	1
60→	10	3

Eniten sukupolven- tai omistajanvaihdos tuntui odotetusti olevan ajankohtaista yli 60-vuotiaiden ryhmässä. Vähiten ajankohtaiseksi asia koettiin myös odotetusti 45–50-vuotiaiden keskuudessa.

Vastaajan iän vaikutusta verrattiin myös yrityksen koulutuksen tarpeeseen sukupolven- tai omistajanvaihdostilanteessa:

vastaajan ikä	koulutuksen tarve	
	kyllä	ei
45–50	3	5
51–55	2	2
56–60	1	4
60→	6	7

Näiden tekijöiden välillä vastaavuutta ei juuri löytynyt. Tosin vertailun avulla voi huomata, että koulutuksen tarve kasvaa hieman vastaajan iän karttumisen myötä. Mitenkään olennaisesti suuremmaksi tarve ei tuntunut kuitenkaan kasvavan.

Viimeiseksi selvitettiin sukupolven- tai omistajanvaihdoksen ajankohtaisuuden vaikutusta koulutustarpeeseen:

vaihdoksen ajankohtaisuus	koulutustarve	
	kyllä	ei
kyllä	12	8
ei	-	10

Yrityksistä, joissa sukupolven- tai omistajanvaihdos oli kyselyhetkellä ajankohtainen, selkeä enemmistö koki koulutuksen tarpeelliseksi. Kaikista vastanneista yrityksistä koulutuksen koki tärkeäksi lähes puolet.

Jatkossa kannattaa siis panostaa koulutuksen tarjontaan yrityksille, joissa sukupolven- ja/tai omistajanvaihdostilanne on sillä hetkellä tai lähitulevaisuudessa ajankohtainen.

LÄHTEET

[1] ”ArtCraftMetal –Yrittäjyys mahdollisuutena”, [www.sivu]. Saatavilla: <http://www.artcrafmetal.org/?1>. Luettu: 4.10.2007.

[2] ”ArtCraftMetal: METALLIALAN YRITYSAVOHAUTOMO -projekti, tiivistelmä”, [Word-dokumentti]. 28.9.2007.

[3] Salonen, Katri, sähköposti, 24.8.2007.

[4] Saarijärvi, Mirva; Salonen, Katri, työhaastattelu, 18.6.2007.

[5] Merisalo, Sanna; Saarijärvi, Mirva; Salonen, Katri; Virta, Markku, tapaaminen, 2.8.2007.

[6] Helmisaari, Janne, ”ArtCraftMetal: metallialan yritysavoautomoto”, [Word-dokumentti]. 28.9.2007.

LIITTEET

Liite 1: Kysymyslomake koulutukseen osallistuneille yrityksille:

ArtCraftMetal: Metallialan yritysavohautomo – jatkokysely koulutukseen osallistuneille

1. Taustatiedot:

Yrityksen nimi:						
- Yhtiömuoto						
- Toimiala						
- Kotipaikka						
- Perustamisvuosi		Henkilöstön lukumäärä:				
Vastaajan nimi:		Ikähaarukka:	45-50	51-55	56-60	60->
- Koulutus:		Asema yrityksessä:				
- Puhelin:		Sähköposti:				

2. Koulutus ArtCraftMetal –projektin puitteissa.

2.1. Millaista koulutusta ArtCraftMetal -osaprojektin aikana yritys hyödynsi?

2.2. Kuinka hyödylliseksi koitte projektin myötä annetun koulutuksen?

1 = todella hyödyllistä

5 = ei lainkaan hyödyllistä

Koulutus (ks. edellinen kysymys)	1	2	3	4	5

2.3. Mitä asioita haluaisitte jatkossa saada osaksi koulutusta?

3. Sukupolvenvaihdoksen tai omistajanvaihdoksen ajankohtaisuus jatkossa:

3.1. Millainen toiminnan muoto jatkossa yrityksessä otetaan käyttöön?

Rasti ruutuun.

JATKOMAHDOLLISUUS:	
Jatkaja perheestä / lähisuvusta	
Jatkaja perheen ulkopuolelta	
Jatkaja yrityksen sisältä	
Jatkaja yrityksen ulkopuolelta	
Yrityskauppa	
Fuusio ulkopuoliseen yritykseen	
Uusi ammattijohtaja	
Yrityksen lopettaminen	
Muu mahdollisuus, mikä?	

3.2. Koetteko jatkossa tarvitsevanne lisää koulutusta sukupolven- / omistajanvaihdokseen?

Kyllä / Ei.

3.3. Jos vastaus edelliseen kysymykseen kyllä, niin kuinka pian lisäkoulutus tulisi toteuttaa?

Muita kommentteja / palautetta	
--------------------------------	--

ArtCraftMetal: Metallialan yritysavohautomo – jatkokysely koulutuksista poisjättäytyneille

1. Taustatiedot:

Yrityksen nimi:					
- Yhtiömuoto					
- Toimiala					
- Kotipaikka					
- Perustamisvuosi		Henkilöstön lukumäärä:			
Vastaajan nimi:		Ikähaarukka:	45-50	51-55	56-60 60->
- Koulutus:		Asema yrityksessä:			
- Puhelin:		Sähköposti:			

2. Mitkä koette olevan tärkeimmät syyt, että tarve osallistua ArtCraftMetal -osaprojektin koulutuksiin poistui:

2.1. Millaisen painoarvon annatte seuraavalle syyille:

1 = todella tärkeä syy

5 = ei lainkaan tärkeä syy

Syy	1	2	3	4	5
Osallistumiseen ei ollut budjetoitu rahaa.					
Osallistumiseen ei ollut budjetoitu aikaa.					
Osallistumiseen ei ollut budjetoitu henkilöresursseja.					
Sukupolven-/ omistajanvaihdoksen ajankohtaisuus poistui (ks. lisäkysymys).					
Viranomaisten ja/tai projektin rahoittajien taholta asetetut ehdot estivät osallistumisen projektiin.					
Yritys sai koulutusta ja neuvoja muualta.					
Asia hoituu yrityksessä ilman ulkopuolista apua.					
Yritystä ei enää ole olemassa.					
Muu syy, mikä?					

2.2. Tarkentavaa tietoa kohtaan Sukupolven- / omistajanvaihdoksen ajankohtaisuus poistui:

Mikä seuraavista poisti ajankohtaisuuden:

- a) Vaihdos tapahtui aiemmin omin voimin.
- b) Vaihdoksen ajankohta siirtyi tuonemmaksi.
- c) Vaihdokselle keksittiin vaihtoehto, jokin muu ratkaisu, mikä?

2.3. Tarkentavaa tietoa muu syy kohtaan.

3. Sukupolvenvaihdoksen tai omistajanvaihdoksen ajankohtaisuus jatkossa:

3.1. Onko sukupolven- ja/tai omistajanvaihdos ajankohtainen lähitulevaisuudessa?

Kyllä:	
Ei:	

3.2. Jos vastaus äskeiseen on kyllä, niin missä vaiheessa lähitulevaisuudessa sukupolven- tai omistajanvaihdos on ajankohtainen?

3.3. Millaisia toiminnan muotoja pidätte jatkossa mahdollisina?

0 = mahdollista

1 = ei mahdollista

Todennäköisyys:

JATKOMAHDOLLISUUS:	0	1
Jatkaja perheestä / lähisuvusta		
Jatkaja perheen ulkopuolelta		
Jatkaja yrityksen sisältä		
Jatkaja yrityksen ulkopuolelta		
Yrityskauppa		
Fuusio ulkopuoliseen yritykseen		
Uusi ammattijohtaja		
Yrityksen lopettaminen		
Muu mahdollisuus		

3.4. Koetteko jatkossa tarvitsevanne koulutusta sukupolven- / omistajanvaihdokseen?

Kyllä / Ei.

Muita kommentteja / palautetta	
--------------------------------	--