

# SKÄRGÅRDENS TURISMFÖRETAG I ETT BRYTNINGSSKEDE? – EN BRANSCHSPECIFIK FÖRSTUDIE



# SAARISTON MATKAILUYRITYKSET MURROKSESSA? – TOIMIALAKOHTAINEN ESISELVITYS



## Innehållsförteckning

<b>Rubrik</b>	<b>Sida</b>
1. Inledning	4
2. Teoretisk bakgrund och metod	5
3. Svarsstatistik och svarandes ålder	6
3.1 Svarsstatistik på enkätförfrågan	6
3.2 Svarandes ålder	7
4. Bakgrundsinfo om företagen	7
4.1 Bolagsform bland de som svarat	7
4.2 Antal anställda	8
4.3 Framtidsplaner för företagaren och företaget	8
4.4 Vad händer med företaget?	10
4.5 Om framtiden för turismföretagen	11
4.6 Framtidssyn i vitsord	12
5. Svarsanalys	13
5.1 Om framtidssynen/sannolikheten att företaget kan gå vidare	13
5.2 Slutsatser gällande resultaten från enkätförfrågan	16
6. Intervjuerna	16
6.1 Allmänt	16
6.2 Exempel 1: Björkholm semesterö	17
6.3 Exempel 2: Vikingacentret och Bengtskärs fyr	19
6.4 Exempel 3: Vuosnaisten meriasema	23
7. Slutsatser	25

## Sisällysluettelo

<b>Otsikko</b>	<b>Sivu</b>
8. Johdanto	28
9. Teoreettinen tausta ja toimintatapa	29
10. Vastaustilastot ja vastaajien ikä	30
10.1 Vastaukset kyselylomakkeeseen	30
10.2 Vastaajan ikä	30
11. Taustatietoa yrityksestä	31
11.1 Yritysmuoto vastanneiden keskuudessa	31
11.2 Henkilöstön määrä	32
11.3 Tulevaisuudenssunnitelmia (yrityksellä ja yrittäjällä)	32
11.4 Mitä yritykselle tapahtuu?	33
11.5 Matkailuyritysten ja -yrittäjien tulevaisuudesta	35
11.6 Tulevaisuudenssunnitelmat arvosanana	36
12. Tulosanalyysi	37
12.1 Tulevaisuudennäkymistä/todennäköisyydestä että yritys siirtyy eteenpäin	37
12.2 Henkilökunnan määrä ja tulevaisuuden näkymät	38
12.3 Johtopäätöksiä kyselylomakkeen tuloksista	40
13. Haastattelut	40
13.1 Yleisesti	40
13.2 Esimerkki 1: Björkholm semesterö	41
13.3 Esimerkki 2: Viikinkikeskus ja Bengtskärin majakka	43
13.4 Esimerkki 3: Vuosnaisten meriasema	47
14. Johtopäätökset	49

## 1. Inledning

I Egentliga-Finlands skärgård har turismen en betydande roll för näringslivet och sysselsättningen. Turismen för med sig intäkter åt en bred skara företag och företagare i regionen. Skärgården lockar besökare framförallt under den isfria tiden på året. Höjden på besökarantalet är då semesterperioden infaller. Vad som är närmast självklart är att turisternas efterfrågan för med sig talrika möjligheter till serviceutbud för lokala entreprenörer. Då turister kommer till skärgården uppstår efterfrågan bl.a. för inkvartering (*stugor, mötesrum, hamnplatser, campingplatser*), bespisning (*restauranger, caféer, catering*), aktiviteter (*sportfiske, bastubad, båtuthyrning*) och sevärdheter (*guidning, souvenirer*). Listan på potentiella serviceformer i förra meningen är inte nära på heller heltäckande, men ger ett exempel på de serviceformer som nuvarande skärgårdsföretagare bjuder ut.

Bidragande faktorer till att folk i skärgården har påbörjat turismtjänster bygger på den allmänna utvecklingen i Finland, där de senaste femtio åren har fört med sig en ökning i servicesektorn på bekostnad av andra s.k. traditionella näringar. Detta kombinerat med en ökad efterfrågan på tjänster i och med mer fritid och bättre förbindelser, har lett till att flera har påbörjat med turismrelaterad service. Erbjudandet av tjänsterna kan ske genom olika sorters bolagsformer eller beskattas i samband med gårdsbruk. För vissa företagare fungerar turismrelaterade tjänsterna som en heltidssyssla och för andra är det en bisyssla. Denna diversifierade fördelning beror främst på att turismen är säsongsbetonad och därmed inte nödvändigtvis den enda inkomstkällan för företaget eller gården.

I takt med att den befolkningens medelålder stiger bland kommuninvånarna i skärgården, aktualiseras många frågor som är anknutna till turismnäringen framtid.<sup>1</sup> De lokala turismföretagens framtid är knuten till frågan om vem som driver företaget. Då företagaren åldras väcks samtidigt många frågor om företagets framtid. De frågorna kan generaliseras till att gälla följande: **Vad händer det med ett företag då företagaren pensionerar sig? Fortsätter verksamheten och i vilken form?** Bägge frågor kan förstås vidgas med olika vinklingar och benas ut på olika sätt, samt för med sig en hel del följdfrågor. Det som specifikt gäller turismen och ägarskifte är frågan om näringarnas bundenhet till gården och mark, samt frågan om hur företagaren ser på lönsamheten då näringen är säsongsbunden.

I *samma båt – samassa veneessä r.f. r.y.* fungerar som skärgårdens lokala aktionsgrupp och har initierat samt genomfört ett projekt med turismföretag och ägarskiften i fokus. För Leader-aktionsgruppen är det viktigt att se hur näringarna utvecklas och hur områdets befolkning tacklar en så viktig näring som turismen. I projektet *Saariston matkailuyritykset murroksessa* (SMM) utreds hur företagarna ser på egna företagets och branschens framtid, med tyngdpunkten på ägarskiften. Målsättningen är att på basen av resultaten kan regionens aktörer som dagligen arbetar med företag och turism, få en inblick i hur läget är och rikta in sina arbetsåtgärder till dagsläget.

Projektet har beviljats finansiering som ett utvecklingsprojekt för näringar inom *Programmet för utvecklingen av landsbygden i Fastlandsfinland 2007-2013*. Projektet är genomfört mellan 11/2009-04/2011. Målgruppen för utredningen är turismföretagarna som verkar i

---

<sup>1</sup> Beroende på branschen kommer ca. 30 % av arbetskraften att pensionera sig mellan åren 2004-2013. Källa: Tabellen: *Arvio eläkkeelle siirtymästä vuosina 2004-2013, Turunmaan seutukunta*. <http://www.luotain.fi/tyomarkkinatilastot/Turunmaa.htm>

Västaboland, Kimitoön, Gustavs, Töfsala, Nådendal (Rimito, Merimasku, Velkua) och Salo (Finby). Projektets resultat publiceras nu i denna slutrapport. Slutrapporten är offentlig och tillgänglig elektroniskt på webbsidan [www.sameboat.fi](http://www.sameboat.fi) (-> under rubriken publikationer)

## 2. Teoretisk bakgrund och metod

Existerande rapporter om ägarskiften och företagsstatistiken som finns tillhanda, har gett en god infallsvinkel i tematiken. Trots detta kan man se att ämnet inte har studerats just specifikt från synvinkeln där den äldre ägaren ger sin syn på företagets framtidsutsikter. Detta grundas på följande:

- 1) Ägarskiften och dess verkningar behandlas ingående inom skattejuridiken och dess litteratur. Men, slutsatserna där kan inte generaliseras till en bransch med många typer av bolagsformer och verksamhetsformer av olika slag.<sup>2</sup>
- 2) Om gårdsturism finns statistik på ett heltäckande plan men detaljerna är inte utredda<sup>3</sup>
- 3) En sociologisk yrkeshögskoleavhandling har gjorts angående gårdar med turismnäringar som genomgått generationsväxling, men den begränsar sig till enstaka gårdar i Savolax.<sup>4</sup>
- 4) Om företagen i skärgården finns statistik som berör omsättning och andra ekonomiska indikatorer, men kan inte korsläsas med bl.a. information om företagarens ålder<sup>5</sup>

Därmed fanns ett behov att reda ut genom förfrågan vilka framtidplaner som mikroföretag och SME-företag inom turismbranschen har. Denna förfrågan gjordes via en enkät som skickades till företagarna<sup>6</sup>. Kontaktuppgifter till företagare samlades in från regionens turistrådgivare, som också kunde ge indikationer på vilka företagare som är fyllda 50 år. Slutligen fanns en lista på ca 100 företag att utgå från. Dessa blev uppringda och tillfrågade ifall de vill fylla in en enkät som berör turismföretagande i skärgården och företagets framtidsutsikter. Ifall de ställde sig positivt till saken skickades de en enkät. Enkäten skickades företaget antingen elektroniskt som webblänk, eller i pappersform per brevpост med frankerat svarsbrev inkluderat.

I de företag där det arbetar fler än en person meddelades att undersökningen riktar sig till företagets ägare. Tillvägagångssättet var att ringa upp företagets nummer och presentera ärendet åt den person som svarade. Därefter är det upp till företaget hur de förhåller sig till förfrågan och dess eventuella svarande. Till samtliga som har angivit en e-postadress skickades en påminnelse, ifall svar inte inkommit inom ett par veckor. Till slut infogades även de svar som kom in via pappersformulär till det webb-baserade enkätverktyget.

---

<sup>2</sup> Exempelvis: *Vetäjä vaihtuu : opaskirja yrittäjäpolvenvaihdoksiin* / Taru Hautala (toim.). Upplaga: 3.: Suomen yrityskummit, 2008 & Lakari, Torsti. *Käytännön sukupolvenvaihdos : yritysrakenteet ja verotus* / Torsti Lakari, Ari Engblom. Helsinki : KHT-media.

<sup>3</sup> Statistiken grundar sig på ett sampel i och med att kartläggningen av dessa småföretag i landsbygden inte är fullständig. Källa: <http://www.temtoimialapalvelu.fi/index.phtml?s=6>

<sup>4</sup> *Maatilan sukupolvenvaihdos prosessina*. Hampaala, Anu. 2007

<sup>5</sup> TEM – Toimiala Online har information och statistik om företagens omsättning och storlek, regionvis.

<sup>6</sup> Enkäten som bilaga 1

I en undersökning som riktar sig till företag av olika företagsformer bedömdes det som tillräckligt att presentera saken åt en person som sa sig vara företagets ägare. I svaren har ej tagits i beaktande frågan om ifall svarande är kvinna eller man. I företag som drivs av ett par ringdes det första numret som fanns angivet. Det som förstås är värt att anmärka, är problematiken kring ifall svaren är givna endast av kvinnan eller endast av mannen i företagarparet. Svaren kan variera utgående från vem av paret fyllt i enkäten och det är värt att komma ihåg då man analyserar svaren.

Projektets egna grundmaterial består därmed av svar som inkommit direkt från företagen i regionen. För att komma in på tematiken om ägarskifte på ett mer djupgående sätt intervjuades tre företag i projektets slutskede. Frågorna i intervjuerna handlar om åsikter och tankar kring generationsväxling och ägarskiften i skärgårdens turistföretag. Profilen på företagen är ett företag där företagaren själv fortfarande driver företaget trots hög ålder, ett företag där generationsväxling pågår och ett företag där generationsväxlingen och ägarskiftet är slutfört.<sup>7</sup>

### 3. Svarsstatistik och svarandes ålder

#### 3.1 Svarsstatistik på enkätförfrågan

##### Allmänt

Kontaktade totalt	101 st.	(100%)
Varav obesvarade	45 st.	(44,5%)
Varav avböjande svar	5 st.	(5%)
Varav utanför projektets målgrupp	2 st.	(2%)
Inkomna svar	49 st.	(48,5%)

Svarsprocenten blev således 48,5 % av de kontaktade.

##### Inkomna svar kommunvis

Västaboland	17 st.	(35,4%)
Kimitoön	9 st.	(18,8 %)
Gustavs	6 st.	(12,5%)
Töfsala	6 st.	(12,5%)
Nädendal (Velkua, Merimasku, Rimito)	4 st.	(8,3%)
Salo (Finby)	6 st.	(12,5%)

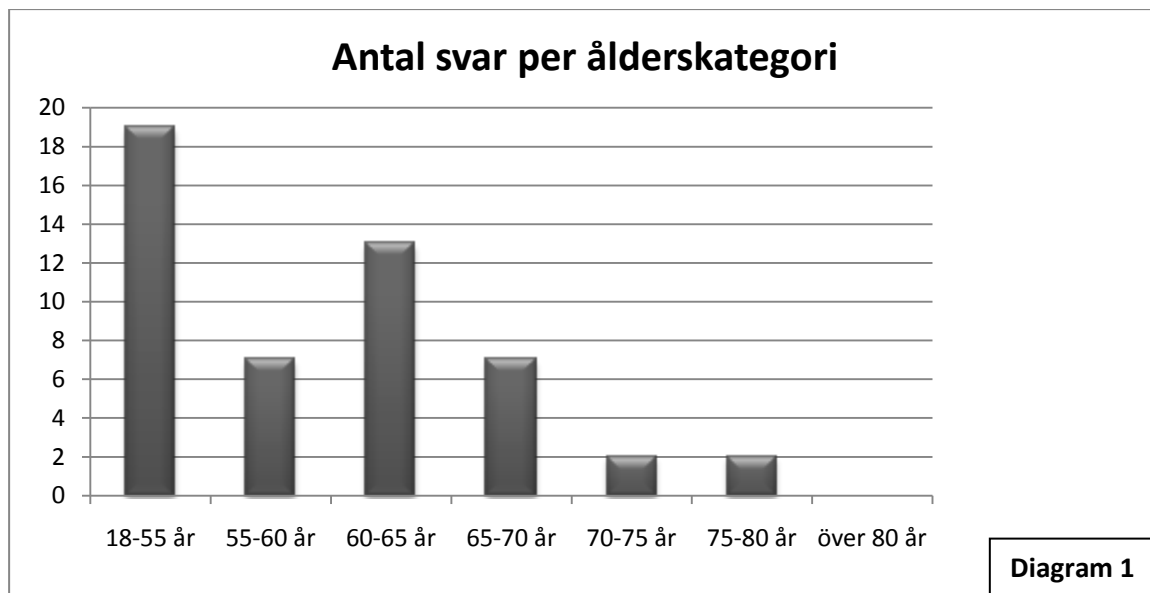
Den kommunala indelningen motsvarar rätt så långt mängden företag som kontaktades per kommun. Inga större avvikelser på svarsbenägenheten utgående från var företaget befinner sig.

<sup>7</sup> Intervjuerna hittas i stycke 6 till denna rapport

## 3.2 Svarandes ålder

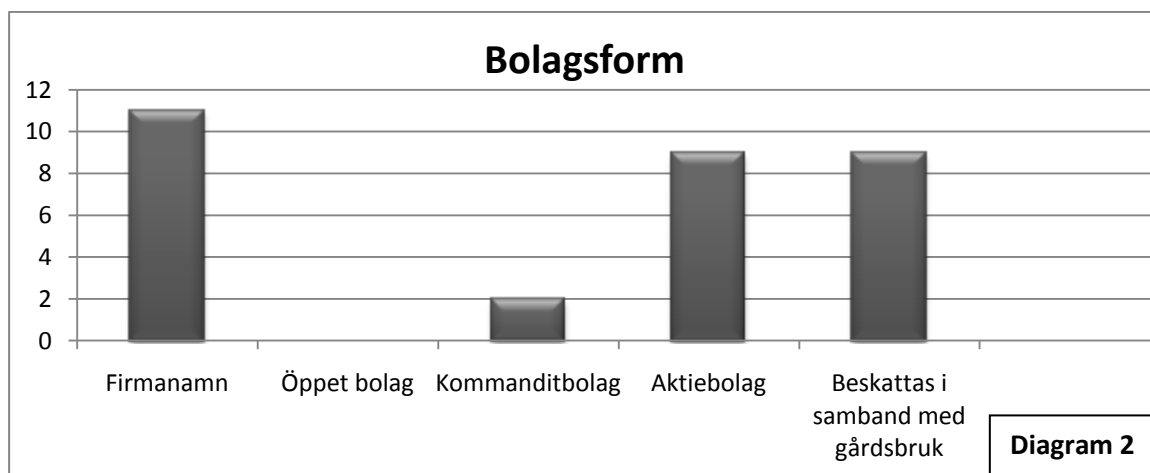
Förfrågan riktade sig främst till företagare i åldern 55 år uppåt. Trots detta finns det ett antal svar som kom in även från företagare under 55 år. I denna rapport behandlas främst svaren som inkommit från företagare över 55 år. I vissa diagram finns också en jämförelse med alla svarande.

Totala antalet svar, över 55 åringar, blev **31 st.** Kategorin 60-65 år är störst med 13 svar.



## 4. Bakgrundsinfo om företagen

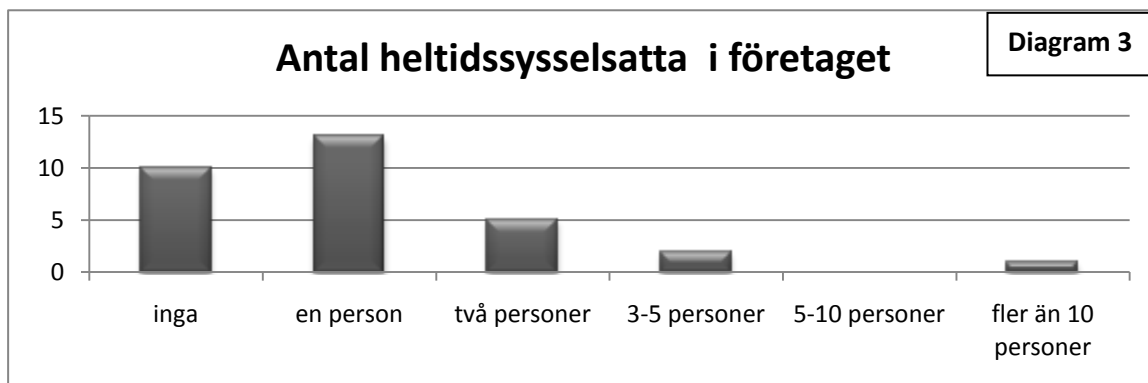
### 4.1 Bolagsform bland de som svarat



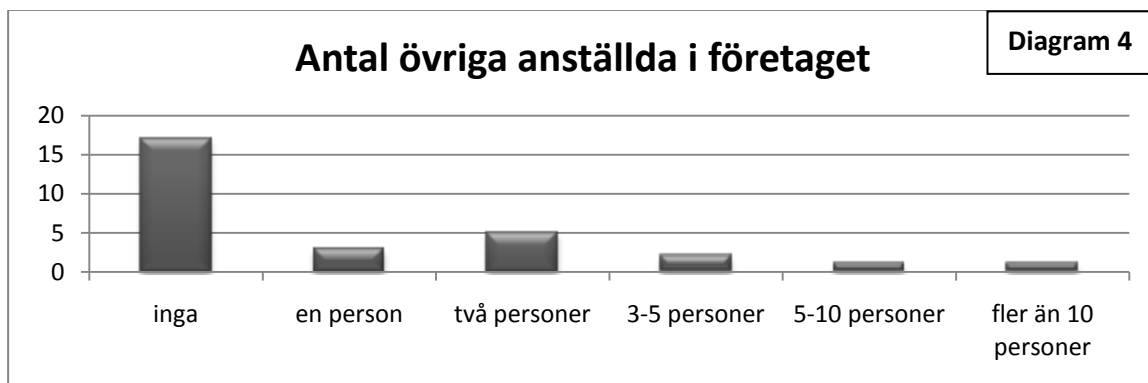
Staplarna ovan visar att inom turismbranschen verkar olika bolagsformer, vilket var förväntat när man tänker på att affärsidén bland bolagen varierar avsevärt. I en av frågorna fick svarande ange företagets huvudsakliga näringsgren. Av svaranden över 55 år hade merparten övernattningsverksamhet av något slag. Logiverksamhet drivs således i många bolagsformer.

## 4.2 Antal anställda

I stapeldiagrammet nedan frågas hur många personer är heltidssysselsatta i företaget i dagens läge (Y-axel: antal svar).



I stapeldiagrammet nedan frågas hur många övriga anställda företaget har (innefattar: deltidsanställda, visstidsanställda och timavlönade)



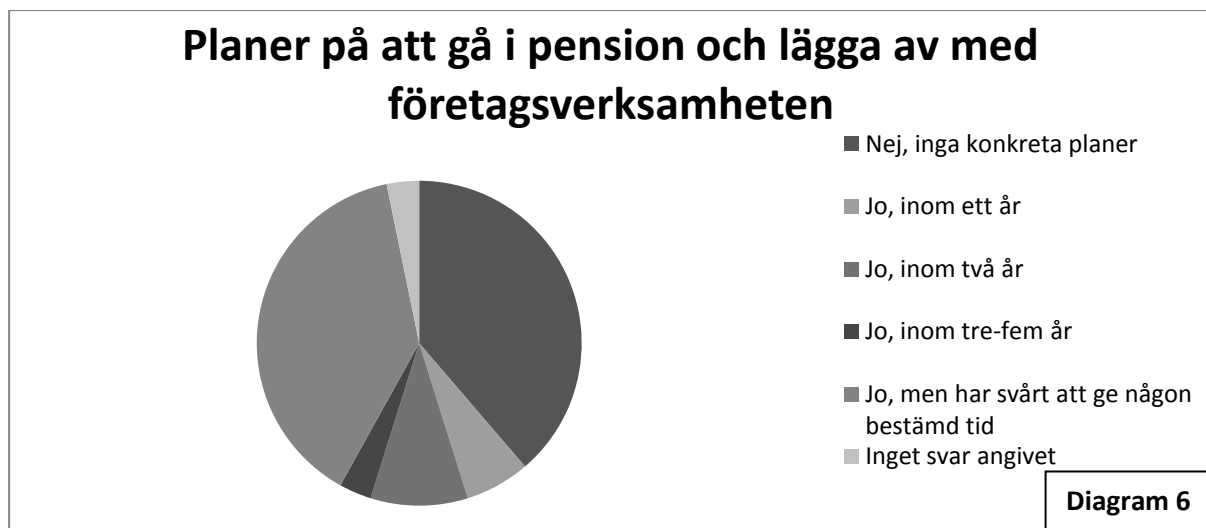
## 4.3 Framtidsplaner för företagaren och företaget

Nedan presenteras hur företagare har svarat på ifall de har framtidsplaner. Frågan presenterad i **Diagram 5** ger svar på frågan om företagaren har konkreta planer på hur länge hon/han kommer att vara yrkesverksam inom företaget. Totala antalet svar: 31 st.





En hög ålder medför därmed inte nödvändigtvis att företagaren har utstakade planer för sin pensionstidpunkt. I **Diagram 6** nedan ges svaren på frågan om företagaren har planer på att gå i pension och lägga av med företagsverksamheten? Svaren nyanserar aningen indelningen i **Diagram 5** ovan. Totala antalet svar: 31 st.



I tabellen nedan presenteras medelvärden på svaren då man frågar hur sannolikt nuvarande företagaren ser att huvudnäringen som företaget håller på med kommer att fortsätta, efter att han/hon slutat med verksamheten? Skalan är från 0-10. Desto högre vitsord, med desto högre sannolikhet tror företagaren att huvudnäringen kan fortsätta.

Medeltal (svarande över 55 år) <b>5,94</b>	Median (svarande över 55 år) <b>5,5</b>	Medeltal (alla svarande) <b>6,09</b>
---	--	---

I nästa tabell presenteras svaren på frågan hur företagaren ser på möjligheterna för någon annan att ta över ifall företagaren bestämmer sig att lägga av? Skala samma som i förra frågan. Desto högre vitsord, desto högre förutsättningar finns det för någon annan att ta över.

Medeltal (svarande över 55 år) <b>5,26</b>	Median (svarande över 55 år) <b>5</b>	Medeltal (alla svarande) <b>6</b>
---	--	--------------------------------------

#### 4.4 Vad händer med företaget?

Trots att en stor del av företagen har indikerat att de inte ännu har klara planer på hur företaget går vidare har de gett svar på frågan om vad som troligen händer då pensioneringen blir aktuell (**Diagram 7**). Det märks tydligt i svaren att de äldre företagarna lutar mot generationsväxling inom släkten. I svaren som inkommit ser man inga direkta korrelationer på att företagarens ålder eller framtidssyn (bra/dålig) skulle ha inverkat på vad som komma skall, då företagaren pensionerar sig. I diagrammet nedan är svar från alla svarande (49 st.)

#### Framtidsplaner för företaget efter att själv lagt av med verksamheten – och sättet att trygga verksamhetsförutsättningarna

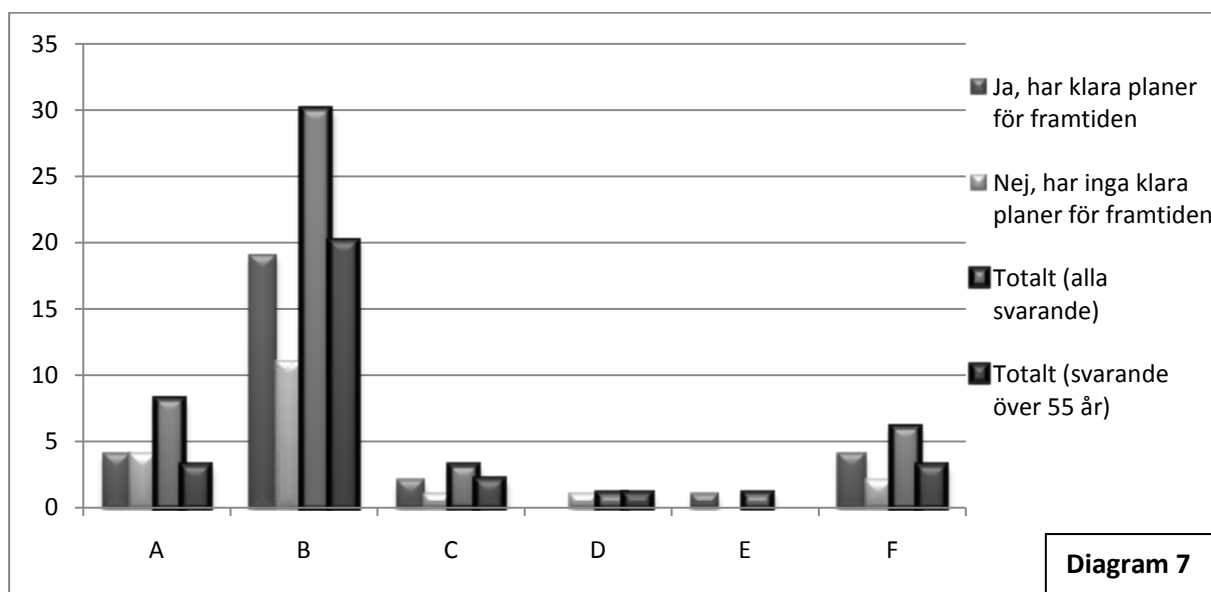


Diagram 7

A= Genom att fortsätta själv med verksamheten

B= Genom generationsväxling (inom släkten)

C= Genom att företaget säljs till utomstående

D= Genom att företaget fusioneras med ett annat företag i branschen

E= Är inte möjligt i längden att fortsätta med nuvarande verksamhet

F= Övrigt, eller inget ifyllt

En viktig poäng beträffande svaren i diagrammet ovan, är att många av de som svarat har ännu inte klara planer för hur företaget kommer att gå vidare. Därför finns det en risk att övertolka svaren. Vilket med andra ord betyder att många kan ha fortfarande på det oklara ifall företagsverksamheten i sig går vidare trots att de skulle ha kryssat för alt. B. Men, samtidigt är det låga svarsantalet i alt. E. en indikator på att det inte bland de svarande finns många som planerar att avveckla företagsverksamheten. För det har betydelse ifall företagsverksamheten går vidare eller om endast företagets egendom går vidare. Exempel på nedläggning är en gård där marken, stugorna och anläggningarna går vidare i släkten, men där affärsverksamheten läggs ner. I ett dylikt exempel kan man inte tala om att företaget går vidare i släkten. Med andra ord: Överlåtelsen måste fylla bägge nedanstående kriterier för att företaget kan anses ha gått vidare:

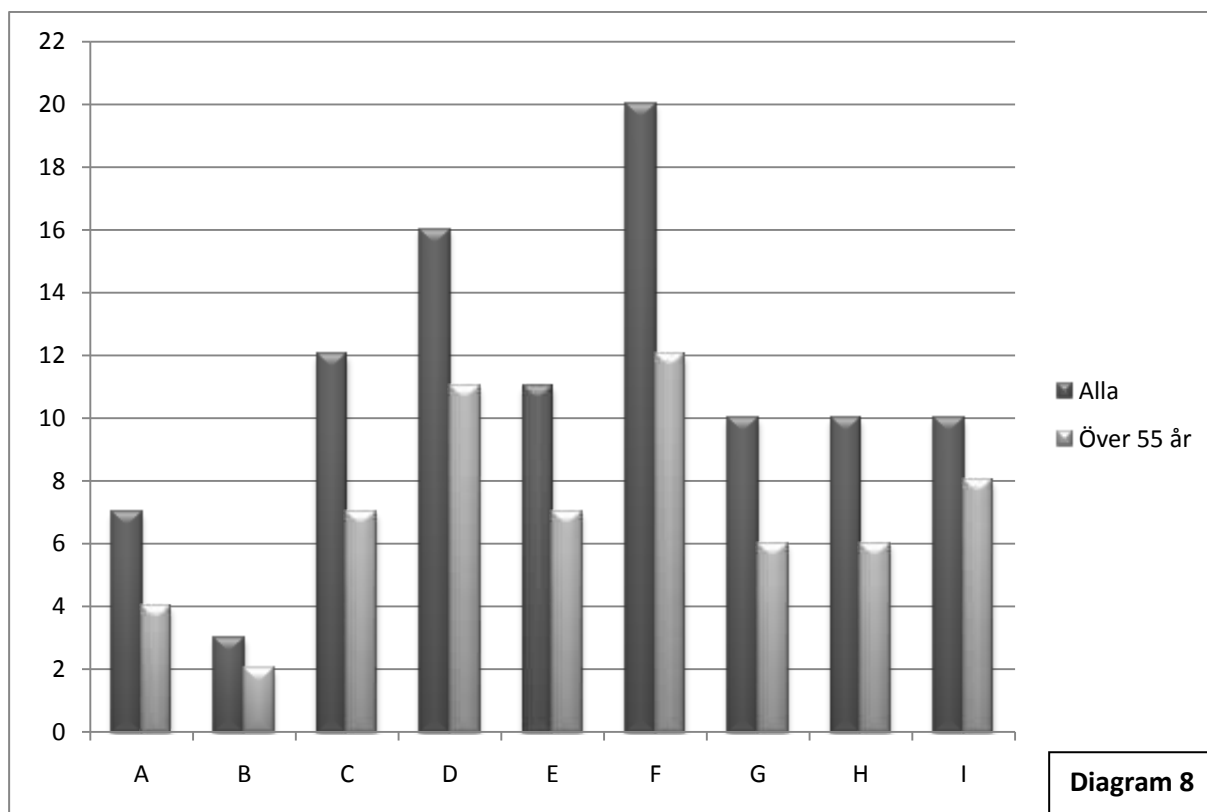
- 1) Släktingen vill och kan ta över existerande tillgångar
- 2) Släktingen börjar/fortsätter bedriva affärsverksamhet med dessa tillgångar

De äldre företagarna ser inte heller försäljning till utomstående som alternativ. Bland de övriga svaren, alt. **F**, kommer fram ett alternativ att hyra ut tillgångarna samt ett par svar där företagaren inte kan ange ett tydligt scenario för vad som komma skall. Släktingarnas kommande insatser är därmed avgörande i frågan om de existerande turismföretagen kan gå vidare.

#### 4.5 Om framtiden för turismföretagen

Företagarna fick även ge sina kommentarer på faktorer som kan hindra nya företagare att ta itu med existerande turismföretag. I denna fråga fick svarande kryssa för så många svarsalternativ som hon/han vill. Därför visar Y-axeln i **Diagram 8** nedan hur många träffar som varje svarsalternativ har totalt fått. Totala antalet svarande blev 45 st. företag och antalet träffar totalt 98. Detta betyder att varje företagare har i genomsnitt kryssat för två svar.

#### Hinder för nya företagare att etablera sig i existerande turismföretag



A= Inga hinder alls

C= Ingen vill ta över pga. att investeringarna är för dyra

E= Finns inga släktingar som vill ta över äldre generationens företag

G= Skattelagstiftningen försvårar överlåtande av företag

I= Övriert

B= Finns inga företag till salu

D= Företaget kan inte skiljas från gården och/eller andra näringar

F= Säsongen är för kort för att få verksamheten ekon. lönsam

H= Finns inte tillräckligt med lämpliga personer som vill driva turismverksamhet i skärgården

Spridningen bland svaren är rätt så jämn. Många hinder lyfts fram och endast frågorna om företagets bundenhet till gården och säsongens korthet lyfts fram ovan de andra, i och med att de fått flest svar.

För att spinna vidare på problem som kan hindra att företag går vidare, uppstår en del frågeställningar då man ser på hur svaren fördelat sig. Alternativen **E.** och **H.** visar att det finns en hel del oro över att det inte finns lämpliga personer att överlåta företaget åt. Att det inte skulle finnas företag till salu, ses inte som ett större problem, i och med att alt. **B** fått så få svar. När man kombinerar alternativen **B.** och **C.** ser man att det kan finnas en problematik i att investeringarna kan uppfattas för dyra och därför kan det vara svårt att få sitt företag att gå vidare, även om det skulle finnas utbud på företag. En intressant notering är även frågan om att företagare över 55 år har gett några svar under kategorin övriga. De kan delas i att de nämner om att trafikförbindelserna strular till det (tre st.), svårt att få byggnadslov (ett st.) och att det finns rädsla att binda sig till lån och långsiktigt företagande (två st.) och att det finns en avundsjuka hos lokalbefolkningen som gör företagande svårt (ett st.).

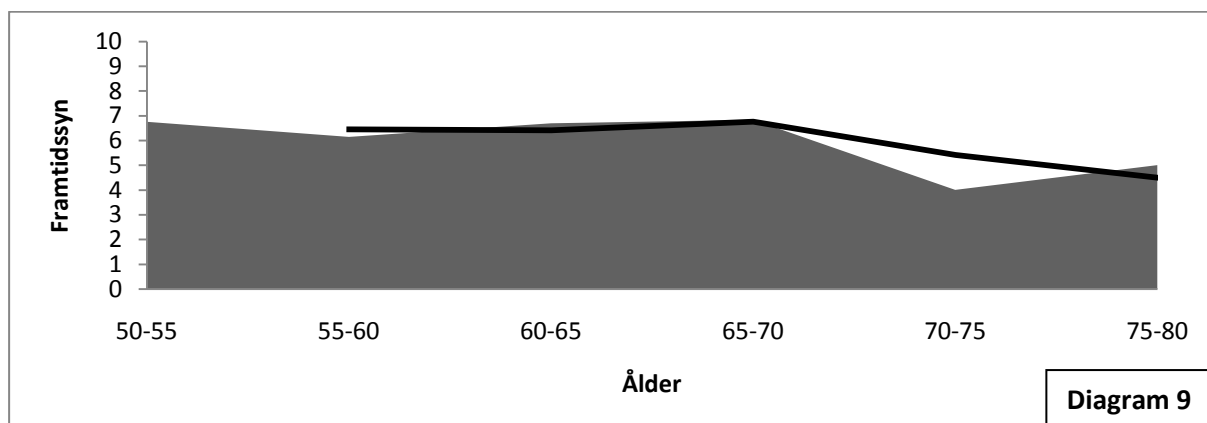
#### 4.6 Framtidssyn i vitsord

I allmänhet ser företagarna rätt så ljust på företagandets framtid. Frågan om att är det lönsamt att i framtiden driva turismföretag i skärgården är presenterad nedan. Svaren är på skalan 0-10 där 0 betyder alldeles olönsamt och 10 betyder väldigt lönsamt.

Medeltal (svarande över 55 år)	Median (svarande över 55 år)	Medeltal (alla svarande)
6,2	6	6,4

Svarandes ålder ser därigenom inte att korrelera med hur företagaren ser på företagets framtid. Största delen av svarande till förfrågan är i åldern 50-70 år och medeltalet påverkas inte märkbart av åldern.

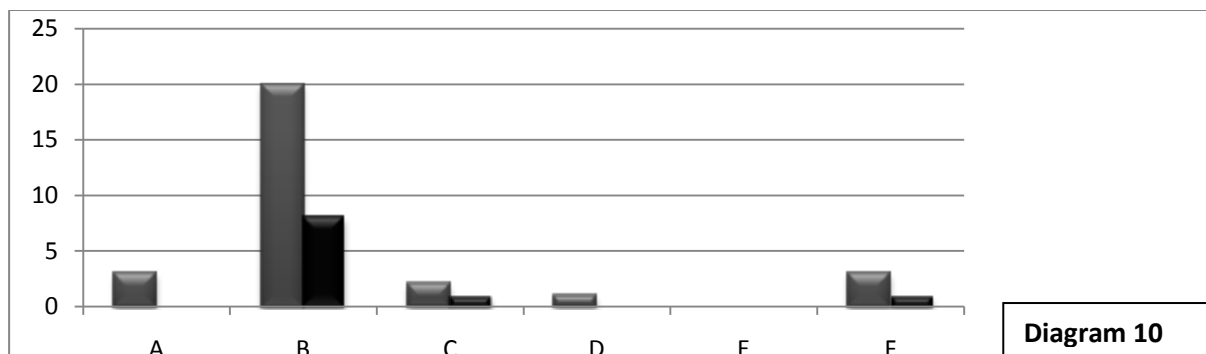
Från 70 år uppåt ser man att vitsordet blir lägre, men samtidigt bör man komma ihåg att antalet svarande i över 70 år var rätt så lågt. Se **Diagram 9** nedan med medeltalsvitsord/åldersgrupp (i grått) och trendlinjen för medeltal (i svart).



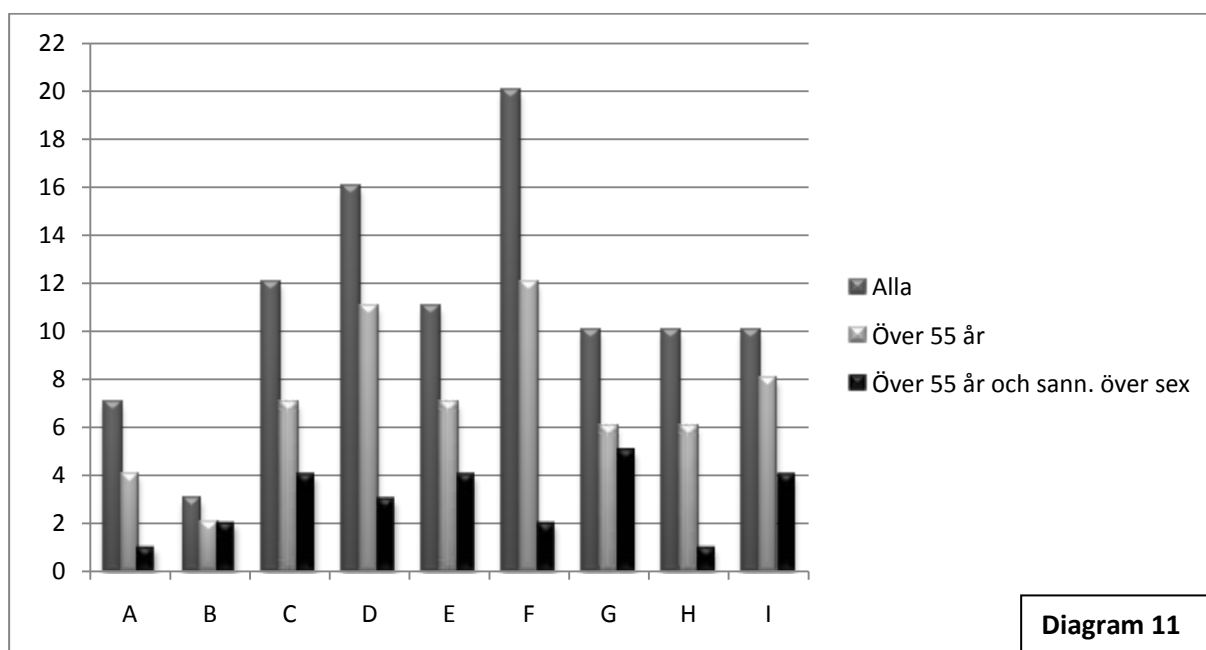
## 5. Svarsanalys

### 5.1 Om framtidsynen/sannolikheten att företaget kan gå vidare

För att ge en inblick i hur de som har gett goda vitsord på att överlåtelse kan verkställas, bör man se på **Diagram 10** och **Diagram 11**. Alla över 55 åringar som svarat att sannolikheten är över sex att företaget går vidare<sup>8</sup> har angivit svar som följer den allmänna svarstrenden till denna fråga.<sup>9</sup>



**Diagram 11** ger en syn på vad som uppfattas som hinder. Notera hur få av dem, som tycker att sannolikheten är över sex att företaget går vidare, ser att säsongens korthet är ett problem (stapel F).



A= Inga hinder alls

C= Ingen vill ta över pga. att investeringarna är för dyra

E= Finns inga släktingar som vill ta över äldre generationens företag

G= Skattelagstiftningen försvårar överlåtande av företag

I= Övrigt

B= Finns inga företag till salu

D= Företaget kan inte skiljas från gården och/eller andra näringar

F= Säsongen är för kort för att få verksamheten ekon. lönsam

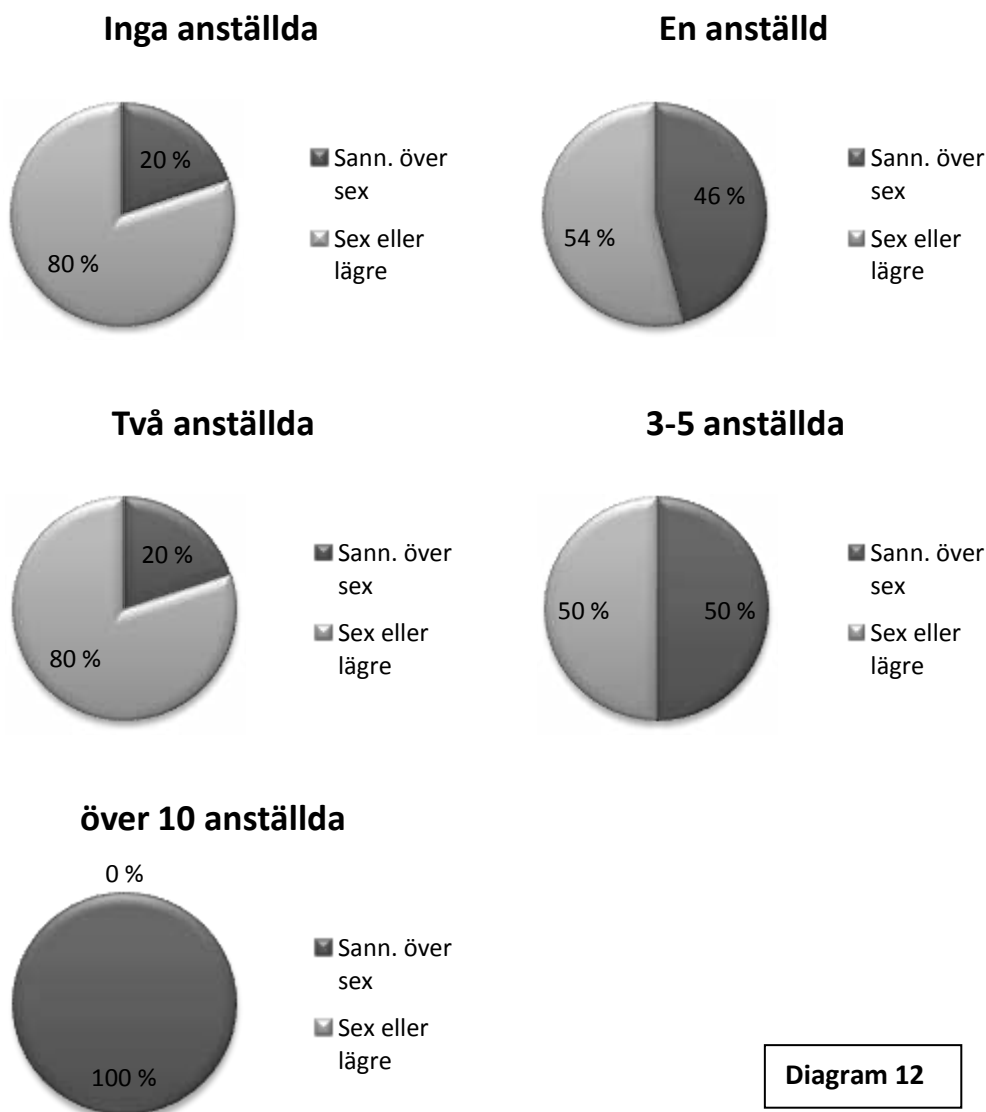
H= Finns inte tillräckligt med lämpliga personer som vill driva turismverksamhet i skärgården

<sup>8</sup> De svarande som angett ett vitsord ovan om medeltalet i sannolikhetsfrågan om företaget kan gå vidare

<sup>9</sup> **Diagram 10** har samma svarskategorier som **Diagram 7**

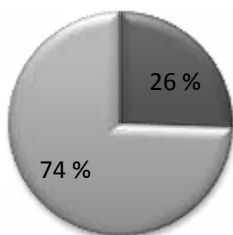
Antalet anställda är en indikator på företagets storlek. I **Diagram 12** visas sannolikheten att företaget går vidare, uppdelad enligt hur många heltidssysselsatta som bolaget har:

Fördelningen anges i procent per svarsgrupp. Svarsgrupperna: (*mörkare färg*) företag med sannolikheten >6 att nån kan ta över / (*ljusare färg*) företag med sannolikheten 6 eller lägre att nån kan ta över.



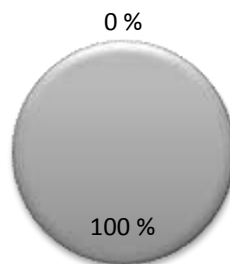
Med de ovannämnda talen kan man konkludera att det ser ut att de företag som heltidssysselsätter åtminstone en person verkar ha bättre tro på att företaget går vidare. Trenden kan dock inte fastställas med säkerhet i och med att svarmängderna är så små. Samma uppsättning nedan i **Diagram 13**, men med antal övriga anställda. Bland de som svarat tycks tron på att företaget kan gå vidare vara starkare i de företag som har fler anställda. Men, även här bör påpekas att mängden svarande är rätt så liten.

### Inga anställda



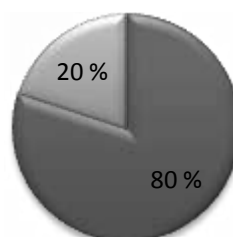
- Sann. över sex
- Sex eller lägre

### En anställd



- Sann. över sex
- Sex eller lägre

### Två anställda



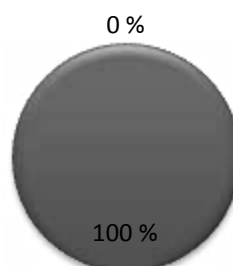
- Sann. över sex
- Sex eller lägre

### 3-5 anställda



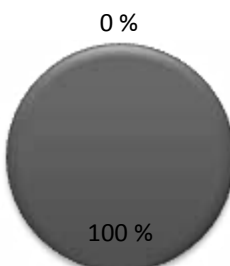
- Sann. över sex
- Sex eller lägre

### 5-10 anställda



- Sann. över sex
- Sex eller lägre

### fler än 10 anställda



- Sann. över sex
- Sex eller lägre

Diagram 13

I Diagram 14 nedan anges företagsformen enligt svaren på sannolikhetsfrågan.

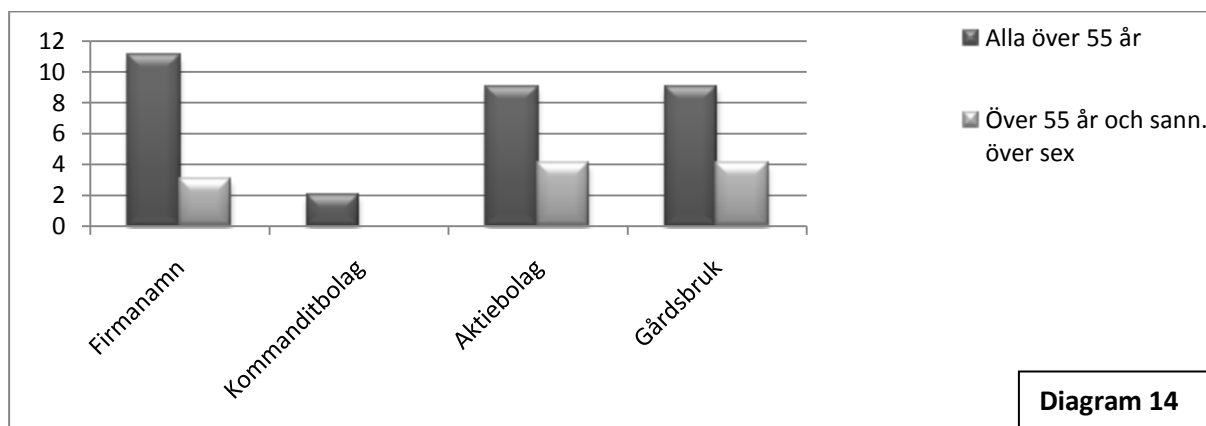


Diagram 14

## 5.2 Slutsatser gällande resultaten från enkätförfrågan

I den åboländska dagspressen har det förts diskussion under vintern 2011 om markplanering och dess inverkan på inflyttning och företagsverksamhet. Tematiken om turismföretagande och dess förutsättningar har även lyfts fram bl.a. i frågan om vad som kommer att ske med Hypeis skola i Houtskär och frågan om vinterturismens lönsamhet i skärgården har även dryftats.<sup>10</sup> På det allmänna planet kan man därmed se att det finns en hel del frågeställningar som är aktuella.

Från resultaten i detta projekt ser det ut som om man endast kan dra slutsatserna att de äldre företagarna ser själva att deras företag kommer att gå vidare i släkten. Men, planerna för hur det skall gå till är ännu oklara trots att företagaren själv skulle vara i högre ålder.

Det ser ut som om företag som anger en hög sannolikhet att någon kan ta över inte ser säsongens korthet som ett lika stort problem som resten. Dessa företag har oftast ett par extra anställda utöver den/de som driver företaget. Flertalet av dessa företag drivs antingen som aktiebolag, eller så beskattas verksamheten i samband med gårdsbruk. Därmed har vi fått en generell profil på företag som enligt den nuvarande ägaren har goda förutsättningar för fortsatt verksamhet, då den äldre företagaren bestämmer sig för att lägga ner verksamheten.

## 6. Intervjuerna

### 6.1 Allmänt

Hittills har rapporten fokuserat på att presentera svar från enkätförfrågan. I kapitel 5 har även en jämförelse presenterats som bygger på svaren i frågan gällande sannolikheten att någon kan ta över. En dylik behandling bygger dock på en del generaliseringar där det konkreta utfallet inte behöver överensstämma fullt med de uppskattningar som företagaren gett i enkäten. Denna osäkerhet bekräftas av det faktum att så många av de som svarade ännu inte har konkreta planer för hur de skall gå tillväga då generationsskifte blir aktuellt. För att rapporten skall ge en bredare syn på generationsväxlingstematiken, intervjuades tre företag som ger sin syn på generationsväxling i turismföretag.

Nedan presenteras nedtecknade intervjuer på företagare i åldern 60 år uppåt. Dessa tre företag representerar olika utgångspunkter angående generationsskifte. Den första av dem drivs av äldre företagare utan konkreta planer på generationsskifte, den andra av dem är mitt i en generationsskiftesprocess och i det tredje företaget har generationsskifte genomförts nyligen. Dessa exempel bidrar med företagsspecifika åsikter till tematiken om turismnäringar i skärgården och om hur företag kan gå vidare.

Alla dessa intervjuer har genomförts med ett grundupplägg på fem frågor. Svarens invinkling och mängden tilläggsfrågorna varierar. Direkt identiskt frågebatteri handlar det således inte om. Närmast handlar det om att behandla samma huvudteman i varje intervju.

---

<sup>10</sup> Detta endast som plock ur tematiken gällande vad Åbo Underrättelser och Yle Åboland tagit fasta på under vintern/våren 2011.



## 6.2 Exempel 1: Björkholm semesterö

Intervju med Kurt Kronehag

### **Berätta bakgrund om företaget**

Holmen Björkholm ligger ett par kilometer utanför Granvik i Pargas. Kronehags föräldrar skaffat holmen 1939, i släktens ägo sedan dess. Kronehag är utbildad sjökaptän och blev färdig år 1960. Kronehag blev fast bosatt på Björkholm år 1972 då han blev lots i skärgården.

Stuguthyrningsverksamheten startade Kronehag med sin hustru år 1964 med att bygga en stuga, därefter byggt en stuga till per år. 1968 byggdes tre stugor, därefter uppehåll. På 1980-talet byggdes ytterligare tre stugor till, vilket underlättades av möjligheten till investeringsbidrag. Företaget och uthyrningsverksamheten har utvecklats i sakta mak, utan lån, med några investeringar i gången. Kronehags var av de första som satsat på att bygga stugor enbart för stuguthyrning.

Uthyrningsverksamheten var en sidobusiness från början, de har satsat mer på verksamheten efter pensionering. En målgrupp som de har satsat på är fisketuristerna. Satsningar på fisketurismen (bl.a. båtinköp) har även förlängt säsongen för stuguthyrningen utöver de vanliga semestermånaderna. Säsongen på Björkholm börjar i april och slutar i november.

Idag har Kronehags elva stugor med totalt 57 bäddplatser, där de totalt kan ta in dryga 70 personer. Det har byggts även ett konferensutrymme för 60 personer. På ön finns ett kapell för 60 personer. Och en företagarbastu dit det rymms 15 personer.

Den allmänna ekonomiska nedgången har märkts sedan 2007 som var toppåret. Utomstående arbetskraft anlitar de på sommaren och även lite hjälp och städhjälp under hösten/våren. Hustrun varit på heltid med i företaget sen de gifte sig. Kurt Kronehag har just fyllt 75 men har inga konkreta planer på hur länge han kommer att fortsätta. Han tar ett år i taget.

### **Största hindren för att börja med/hålla på med turistföretagande i skärgården?**

Förbindelserna är det värsta hindret. Förbindelsetrafiken ett måste för att det skall gå runt. Utan fungerande förbindelser blir det svårt för företagaren att sköta driften av företaget och svårt för turisterna att nå målet.

Det andra stora hindret han nämner är byggnadslagen och byggnadsförordningen, som ställer stora krav på hur man får bygga. Inte så lätt att hyra ut stugor som byggs längre borta från stranden. Reglerna för markanvändning tillåter inte det som kunderna frågar efter. Det orsakar svårigheter för företagaren som vill bygga stugor. Stugorna skall inte byggas så nära varandra, finska turisterna inte vana med det. Vill ha s.a.s. långt till grannen.

### **Är det möjligt att gamla företag går vidare till nya?**

Pengar och känslomässiga inställningen till företaget kan bli ett problem då ägarskiften aktualiseras. Gamla ägaren har en annorlunda inställning till överlåtande. Relationen till företaget är känslomässigt och att man tycker att det är värt en hel del. (arbetstid och material som satts ner på det).

Borde hittas ett system där den offentliga sektorn kunde gå i mellan (såsom gårdars generationsskifte). Barnen till existerade turistföretagare vill inte nödvändigtvis fortsätta föräldrarnas verksamhet. Borde regler för generationsskifte även sträckas utanför släkten? Kan det vara en helt främmande person som inte är arvinge? Svåra frågor som inte kan besvaras entydigt.

### **Vilka egenskaper bör företagaren själv ha för att driva ett turistföretag?**

Man måste tycka om folk, tycka om människor. Mycket hänger på personliga, egna inställningen hur man förhåller sig till andra människor, dvs. kunderna. Man måste tycka om kundkontakterna. Ett ekonomiskt sinne för realiteter är också viktigt. Väldigt realistisk, men med god fantasi. Man måste nog lite vara tusenkonstnär.

Turismföretagaren kan inte räkna arbetstid. Vilket också betyder att det är svårt att ha anställda i skiften. Man får själv ställa upp, kan inte räkna timmar och ta ut lön. Hänvisar till en person som sade att turismen inte är en business utan ett levnadssätt, vilket Kronehag instämmer i. Men, om man dock har avvägt passligt insatsen kontra verksamheten så kan man leva på det. Och nog finns det pengar att göra på turismen. Kronehag ställer sig dock skeptiskt till massturismen i skärgården.

### **Vad kan offentliga sektorn hjälpa till med i fråga om att företag kan gå vidare?**

- 1) Förbindelserna A och O. Det hör till statsmakten uppgifter, bör förbättras istället för att det vidtas sparåtgärder.
- 2) Byggnadslagen och markanvändningsförordningen kunde revideras så att företagare skulle ha lättare att förverkliga sina planer. I synnerhet om det är seriösa planer som skulle gynna företagsamhet och turism.
- 3) Utveckla systemet med investeringsbidrag, kan inte nuförtiden avskriva på den andelen som man fått bidrag. Genom att betala lite högre skatter betalar man in på investeringen (*som ett lån på ett sätt, skribentens anmärkning*). Fastighetskatten bidrar till kommunen när man bygger, så mer investeringar i stugor ger mer intäkter åt kommunen.

Finns det tillräckligt med intresserade personer hittar man nog på sätt att gå till väga. Människan har alltid varit uppfinningsrik och nyfiken.

### **Vad kan offentliga sektorn göra lokalt?**

Marknadsföringen är central. Kronehag själv varit aktiv som ordförande i turismföreningen. Han har studerat själv i de frågor som har dykt upp och inte haft behov av företagsrådgivning. Bl.a. gjort en resa till Kanada för att bekanta sig med fisketurismen.

Utbildningen av kommande turismföretagare en fråga som man kan satsa på samt marknadsföringen om hurudant det är att vara turismföretagare. Han nämner Folkhögskolan som exempel, det finns en hel del att göra. Utöver detta kunde man berätta för människor vad det handlar om i att vara turismföretagare. Kan finnas folk som har lite "rosenröda drömmar".

## 6.3 Exempel 2: Vikingacentret och Bengtskärs fyr

Intervju med Paula Wilson och Per Wilson

### **Berätta om er bakgrund som turismföretagare**

Wilson's har länge hållit på med olika typer av turismverksamhet. Verksamheten påbörjades på 1980-talet med hyrstugor och hyrbåtar. Hyrbåtsverksamheten lades ner eftersom det var arbetsdrygt och olönsamt. I början på 1990-talet gav de in sig på mer turismsatsningar och började bygga vikingacentret. Satsningen på vikingacentret gjordes för att utöka turisttjänster som kan erbjudas, med målsättningen att ge mer volym åt turismen samt skapa turism där turisterna lämnar mer pengar efter sig. Lockande av turistgrupper också en av målsättningarna. Vikingatemat valdes för att det på orten funnits en medeltida vikingahamn och för att vikingatemat väcker intresse. Första huset på Vikingacentret har blivit färdigt år 1993, men sedan dess har verksamheten utbyggt. Ungefär samtidigt som vikingacentret kom igång tog Wilson's initiativ till att Bengtskärs fyr skulle renoveras. I själva renoveringsarbetet deltog Paula som projektledare och Per som övervakare för byggnadsarbeten + underhåll och transporter. När renoveringen var färdig söktes det företagare till Bengtskär och då nappade Wilson's på detta. Och på den vägen är de. Sedan 1996 har de varit företagare med ansvar för Bengtskär. Att Bengtskär blev som det är nu kunde det inte förutspås, men tanken var nog från första början att göra det till en sevärdhet. Med facit på hand kan man säga att det lyckats över förväntan.

Deras egna satsningar under senaste tjugo år kompletteras av andra satsningar i Hitistrakten, framförallt nämner de anläggningarna i Kasnäs (Blåmusslan, badhotellet och hamnen) som viktiga satsningar. De andra företagen på området (taxibåtarna, bageri, fiskförädlarna etc.) kompletterar och ger ett brett serviceutbud till besökande turister. Många människor inkopplade i detta, fungerande nätverk som sysselsätter folk. En konkret form av turismföretagarnas samarbete är att det utvecklats en turistrutt i området för sommaren. Innefattar trafik Kasnäs-Rosala-Bengtskär. Trafik till Öro fort har också tillkommit under senaste år, men i liten skala.

### **Kommentarer om utvidgade, konkurrens och nätverk**

Per: Tycker att det är viktigt att poängtera med att konkurrens i sig ökar konkurrenskraften för alla företag och alla får mer besökare. Konkurrens är därför inget som har hindrat att bygga ut, tvärtom. Kasnäsudden ett bra exempel. Hotellgästerna får program genom att åka till Vikingacentret och/eller Bengtskär. Och Wilson's skaffar kunder åt Kasnäs genom att de kan styra sina kunder att övernatta i Kasnäs (dagsbesökare till Hitis/Rosala). Det som är en konkurrenssituation brukar leda till vinst för alla, för ett större serviceutbud lockar mer människor.

Paula: Man ska inte tro att saker är lätt att göra i liten skala. Volym krävs för lönsamhet och för att säsongen skall kunna hållas lång. Tusentals eller tiotusentals människor för att det skall hämta inkomster, mindre volymer gör verksamheten mer s.a.s. hobbybetonad. Vill man ha turismen endast som en bisyssla så kan det gå an med mindre volymer, men inte som huvudsyssla. Om man ska leva på det så kan det inte vara alltför småskaligt.

Man skall inte vara rädd för att volymerna blir för stora. Att det skulle bli massturism är inte trovärdigt. T.ex. jämförelser med söderns semesterorter är inte vettiga. I Åbolands skärgård så

finns det få hotell som skulle ha öppet året runt (mindre än fem) och sommartid också i liten skala om man jämför tex. med Lappland. Det är kämpigt för turismen att öka. Ingen rädsla för massturism.

### **Aktiviteter eller inkvarteringen som bringar in medel för deras företag?**

På Bengtskär spelar inkvarteringen stor roll, trots att kapaciteten är liten. Inkvarteringen förlänger säsongen, viktig i början och slutet på säsongen. Totalt kan de inkvartera 20 st. (i medeltal övernattar 10-15 st., totalt sex rum) på Bengtskär. Inkvarteringen för med sig att turisterna vill ha mat och annan service, så visst har det en stor betydelse. Mitt på sommaren är de rörliga turisterna den viktiga inkomstkällan för Bengtskär. På Bengtskär är av fördelningen av inkomsterna följande: En tredjedel kommer från inträdesavgifter, en tredjedel från inkvartering och en tredjedel från café, souvenirer och mat.

År 2010 var besökarantalet kring 13000–14000 på Vikingacentret. Vikingacentret arbetar kontinuerligt med säsongförlängning och Paula är med i en marknadsföringssatsning, Destination Viking. Sannolikheterna att nå ett besökarantal upp mot 20000 är möjliga. Byggandet av Lövä bro borde ha en bra inverkan på antalet besökare för turismnäringarna. För Bengtskärs del spelar faktorer som väder, vind och båtkapacitet en stor roll, så där kan man inte på samma sätt utöka besökarantalet.

I Rosala finns inkvartering, men den spelar inte så stor roll som på Bengtskär. För vikingacentret är skolgrupper en viktig målgrupp. Lägerskolor som övernattar i hövdingahallen är en nisch som vikingacentret har satsat på.

### **Vilka framtidsplaner för företaget/verksamheten?**

Framtidsplaner för Paula och Per: Kommer att båda arbeta på Bengtskär så länge de orkar. Deras nuvarande kontrakt för Bengtskär är ännu ikraft femton år framåt och de ser båda fram emot att fortsätta med Bengtskär. Samtidigt pågår en generationsväxling både för vikingacentret och för Bengtskär. Yngre sonen med hustru har tagit över verksamheten på vikingacentret och utvecklar det på sitt sätt. Paula och Per äger dock fortfarande vikingacentret.

För Wilsons så var det möjligt att starta upp vikingacentret och verksamheten på Bengtskär, genom att de hade annan företagsverksamhet på gång då de startade. Per var involverad i byggverksamhet och båtservice. Under senaste åren har de tidigare uppgifterna fått bli, då Bengtskär och vikingacentret blivit heltidssysselsättning för honom. När besökarantalet har stigit på Bengtskär och egna åldern har stigit, så har Bengtskär varit fullt tillräckligt sysselsättande.

Båda jobbar fortsättningsvis hela vinterhalvåret med en massa projekt, men med mottot "det vad man hinner". Med andra ord försöker de lite trappa ner på sin arbetsbörda. Per har slutat med byggverksamheten och Paula med vikingacentrets drift. Tycker själva att det är bra situation de har. Företagen är utbyggda, överförs till yngre generationen och nu har de själv möjlighet att pusta ut. De har tänkt att i framtiden minska på arbetsbördan för Bengtskär, som för Paula varit omkring 150 dagar i streck med fulla sjudagars veckor. Så det finns nu planer på att ta in en anställd förman för att driva de dagliga rutinerna och handha förmansuppgifter. I nuläge har de nog en hel del sommarjobbare men ingen anställd förman för dem. Förmansuppgifterna har Per och Paula skött själva.

En av sönerna också inställd på att engagera sig mer på Bengtskär, men den yngre generationen har inte intresse och möjlighet att bo åtta månader om året på Bengtskär. Med barn och andra intressen är det inte så lätt att vara bosatt en stor del av året på en holme som Bengtskär. Men, med avlönad personal som hjälper till så är det möjligt. Paula och Per har trivas bra på Bengtskär också utanför den mest hektiska turistsäsongen.

Bengtskär är ju förstås med sitt läge och förbindelser i ett extremt läge som inte går att jämföra med andra öar dit det finns förbindelsebåtstrafik och utbyggd infrastruktur. Det som utmärker Bengtskär som företag är att alla som jobbar där bor där under sina skift. Man kan inte tänka sig att åka hem till kvällen och komma på jobb på morgon.

I det allmänna tror båda fullt och fast på turismverksamheten och att skärgården har utvecklingspotential. Alla möjligheter. Finns alldeles för lite företagare. Speciellt viktigt att ortsborna skulle satsa på turism. Det skulle vara lyckligt med lokala förmågor som driver företagen och expanderar. Lokalkänsla, engagemang och arbetsplatser i bygden ses som önskvärt. Icke-önskvärt att det kommer mycket kapital utifrån, exempel storbolag. Möter problem med bl.a. markägarförhållanden som begränsar business, också för lokala företag/företagare. Wilsons tycker att man i företagsverksamheten bör ta bygden i beaktande och tanken att pengarna har betydelse. Viktigt att vinsterna gynnar bygden.

### **Hur ser de möjligheterna för utomstående att ta över turismföretag?**

Från den äldre generationens synvinkel kan det t.o.m. vara svårare att ge ifrån sig, mentalt stor sak för gamla ägare att ge över den verksamhet de har byggt upp i årtal. Gällande det egna företaget har de själva varit med som konsulter vid sidan när de har stegvis överlåtit vikingacentret åt nästa generation. En utomstående konsult har också varit med och hjälpt till i skattefrågor och annan byråkrati.

Paula: Med Bengtskär som exempel så kan man säga att det är möjligt att rusta upp anläggningar som kunde bli verkliga dragplåster. Ett exempel är Öro där armén och nationalparken hittills satt stopp på planer att utveckla området, men potentialen till en stor turistattraktion finns där. Och i Västaboland finns t.ex. gamla gruvor. Sammanfattningsvis kan man säga att en hel del finns som är anknutet till historia och kultur i Åboland. Men för att det skall bli någon affärsverksamhet på dessa ställen måste det finnas en person som tror och brinner för det.

### **Vilka egenskaper skall en turismföretagare i skärgården ha?**

Var och en företagare på sitt sätt, svårt att säga allmänna egenskaper. Optimism, arbetsamhet och vilja att ta risker är viktiga egenskaper och hör till företagarens/företagandets grundegenskaper var än man befinner sig. När det gäller skärgården så är man förstås beroende av kommunikationer. Man måste kunna stå ut med motgångar som beror på att vädret är dåligt. Mångsidighet är också viktigt i.o.m. att det inte finns alltid kunskap att anlita på nära håll. Så företagaren i skärgården får gärna vara händig av sig.

De har själva kunnat satsa på turismverksamheten på två ställen i.o.m. att de har kunnat arbeta som team med egna ansvarsområden. Paula har varit fokuserad på marknadsföring & kreativitet, utställningar och ett ansikte utåt för företaget. Per har däremot satsat på att allt fungerar och att tekniken fungerar på Bengtskär som är självförsörjande. Då har det kunnat bilda tillsammans en fungerande helhet. Och komplettera varandra. Kreativiteten är viktig,

man får inte vara rädd med att komma ut med idéer även om man kan bli utskrattad i början. Det kan finnas en grundläggande pessimism i skärgårdsborna som orsakar syrliga frågor och kommentarer då nya turismsatsningar dyker upp. Folk kan vara skeptiska och skratta åt idéerna i början, men många har sedan då de märkt att verksamheten fungerar ändrat sin åsikt. Men, skattar bäst som skattar sist. För vikingacentret väckte vikingatemat först en del negativa åsikter och folk förstod sig inte på idén. För Bengtskär har frågan om att kunna komma i land på ön varit på tapeten. Nu med bättre bryggor och båtar är det möjligt att ta i land under merparten av dagarna. Ett par dagar i månaden kan det vara omöjligt att ta i land.

Motgångar kommer det på vägen, det är givet och då måste man ta nya tag. Kan inte bli kvarhängande i pessimism, det för inget med sig. En långsiktighet i verksamheten är därför ett måste för företagaren, t.o.m. lite enträgenhet. Med turismen, som med all annan företagsverksamhet brukar det göra förlust de första åren och det måste man som företagare tåla. Det tar en tid att marknadsföra och få sina produkter kända.

### **Vad kan offentliga sektorn göra för att existerande turismföretag kan leva vidare?**

Infrastrukturen, förbindelserna är det mest centrala. Både den vanliga trafiken på land och till sjöss men också telekommunikationen. Viktigt för både företagen och dess kunder.

Lite mindre byråkrati skulle de önska sig. När det gäller byggande finns en del restriktioner och krav som är svåra att förstå. Tjänstemännens syn på saker kan avgöra för mycket. För att utveckla turismen och småsamhällen ute i skärgården är andan och känslan för att det ska gå bra i sig en viktig sak och då myndigheterna kastar käppar i hjulen så ger det dåliga signaler. Signalerna var bra på 1970-talet då de själva flyttade ut till Rosala. Nya förbindelsebåtar med bättre kapacitet, offentliga stödmekanismer, skärgårdslagen etc. Det är signaler som inte kostar så mycket men har en positiv verkan. I Rosala-Hitisområdet är andan god och befolkningen ökar i yttre skärgården. Men, det kan vara kämpigt med myndigheterna, byggloven drar ut på tiden. För det behövs människor ute i skärgården för att det skall finnas förutsättningar till turism.

## 6.4 Exempel 3: Vuosnaisten meriasema

Intervju med Boris Telsavaara

### Berätta om din bakgrund som turismföretagare

Familjen är inte hemma från Gustavs, de har flyttat in senare. Först var de sommarboende i fyra år och år 1978 blev de bosatta i Gustavs. Så småningom fick de en möjlighet att bli företagare och år 1981 öppnade de sitt företag i Parattula strand. En tid efter det erbjöds de av Gustavs kommun ett till ställe på udden i Vuosnainen. De nappade på idén främst p.g.a. att säsongen i Vuosnainen är längre än i Parattula.

Vuosnainen var i deras besittning i inalles 28 år. Stället i Parattula drev de parallellt med Vuosnainen i sex år. Under de år som de drev bägge ställen hade Telsavaaras hustru hand om Parattula. Efter att verksamheten i Vuosnainen utökades, koncentrade familjen alla sina insatser dit.

Ifall man geografiskt ser på Vuosnainen kan man säga att stället ligger s.a.s. skyddat till. Vuosnainen är på ön Vartsala som har färjeförbindelse med fastlandet. Men, å andra sidan är hamnen för Ålands norra trafik belägen i Vuosnainen och hämtar därmed ca 100000 resenärer årligen. Som gäster på Vuosnaisten meriasema har de i huvudsak sommargäster, men i samma andetag tillägger Telsavaara att de som reser genom landskapet för med sig ett tillskott i kunder. Man kan säga att det rör sig mellan 180000–240000 människor årligen genom Vuosnainen.

Nu efter att de drivit företaget i trettio år kan Telsavaara konkludera att deras säsong för Vuosnaisten meriasema blev åtta månader om året. En åttamånaders säsong blev på alla sätt en bra stomme för verksamheten. Detta mönster verkade passa företagarfamiljen bra. Telsavaara nämner att de alla fortfarande är i gott skick. Till deras servicekoncept ingick aldrig s.k. nattserviceuppgifter. Verksamheten löpte enligt konceptet från *morgon till kväll*, från *isläggning till islossning*. De prövade på verksamhet året om, men såg ingen idé i att fortsätta så. Genom erfarenhet kom de fram till att de är bäst att röra sig bland människor då människor är i rörelse och tillägna resten av tiden till tekniska och administrativa sysslor.

Problem som uppkom under resans lopp var åtkomsten av arbetskraft och därtill hörande problematiken med personal. Med andra ord, hur omfattande skall verksamheten vara? Familjen Telsavaara förverkligade ett koncept som byggde på att de själva kan driva verksamheten, och vid behov med lite extern arbetsassistens. Att delta i omfattande nätverk och kedjor var inte deras mål. Många år sköttes verksamheten ensam och utan tillräcklig serviceutrustning. Den bristande kommunala infrastrukturen var till början en utmaning. Vatten- och avloppskontakt fick de först senare. Infrastrukturen i Vuosnainen har byggts ut och utvecklats mycket under senaste trettio åren.

Några ord om nuläget: Telsavaaras har i somras lagt av med företagsverksamheten. Företaget såldes till ett nytt företagpar. Att överlåta företaget var en planerad process som har varit länge aktuell. Telsavaara nämner att deras egna barn hade meddelat i god tid att de inte har intresse att ta över. Målsättningen att sälja företaget, samt att göra det i tid, var rätt så klar. Företaget var flera år till salu och de blev kontaktade av omkring fyrtio med tystnadsplikt och ca sjuttio som öppet visat intresse för företaget. Så, i slutändan valde de köparen ur en skara på över hundra kandidater.

## **Hinder för att nya företagare tar över existerande företag (inom turismbranschen)?**

På rak hand kommer Telsavaara inte på några administrativa hinder som skulle försvåra överlåtande av företag. Däremot säger han att de personliga egenskaperna är viktiga. Telsavaara nämner sitt eget företag som exempel. De största hinder som kom emot när de träffade på köparkandidater var frågan om att verksamheten är säsongbetonad. Det betyder att företagaren skall kunna koncentrera sig och sin verksamhet då det är säsong. Företagaren är tvungen att avstå från sina egna intressen under den tiden då efterfrågan på service är störst. Telsavaaras mötte många ivriga kandidater och ivern kunde ibland vara såpass stark att kandidaterna inte riktigt hade "fötterna på jorden".

## **Om skärgårdsföretagarens egenskaper i allmänhet**

Telsavaara nämner att leva och driva företag i skärgården passar inte alla. Att fungera som företagare kräver en sorts respekt och mycket ödmjukhet. Men, ödmjukheten har sina gränser och fjäskande är inte heller till godo. Man bör veta vad turisterna vill ha och vilka små handlingar som leder till att kunden bli och hålls nöjd. Därmed spelar skärgårdsföretagarens mentala och filosofiska inställning en nyckelroll.

## **Den offentliga sektorns roll i stödandet av företag?**

Telsavaara nämner att Handels- och industriministeriets (nuvarande Arbets- och näringsministeriet) stöd haft stor betydelse för företaget då verksamheten har utvecklats (bl.a. nybyggen och tjänster). Stödåtgärdernas roll är stor och när finansiären och företagaren når samförstånd, så kommer det fram guldkorn bland alla projekt. Telsavaara anser att stödsystemen inte får bygga på automatik. Däremot skall utgångspunkten till företagsstöd bestå i informationsutbyte mellan parterna. Först därefter kommer man in i fasen då ett eventuellt stöd kunde beviljas. Så med andra ord, en grundlig ändamålsenlighetsbedömning krävs för att stöden kunde allokeras på ett nyttigt sätt.

Telsavaaras företag har goda erfarenheter från att de har kunnat föreslå åtgärder åt finansiären och de har fått i allmänhet god respons och utdelning. Men, efter att stödbeslutet är fattat och själva åtgärden är förverkligad, har offentliga sektorn tappat sitt intresse för uppföljning. De har inte blivit uppringda om hur det blev och hur han har upplevt stödet. Alltså, ingen verklig efterhandskontroll och uppföljning har ägt rum.

Allmänt taget kan man säga att konkreta förverkligade exempel på att stöd kan beviljas, brukar föranleda en sorts "masspsykos" bland företagarkollegerna. Har en fått stöd för sin verksamhet, så gör det ribban lägre för andra att ta reda på till vad man kunde få stöd.

## **Företagarnas åldrande hur ser han på förändringen och uppkomsten av en ny företagargeneration?**

Skärgårdsmentaliteten är utgångspunkten. Utgångspunkten är att företagaren måste skapa en tillit till sin efterträdare och innan det själv ställa sig mentalt in för att överlåta företaget. Det skulle vara viktigt att de nuvarande företagarna skulle förstå att överlåta verksamheten i ett tillräckligt tidigt skede. Därmed skulle det vara säkrare att en efterföljare skulle hittas, vare sig det blir en släkting eller inte. Detta är för tillfället den största stötestenen.

## **Några plock och allmänna tankar om företagsamhet och skärgårdsföretagens framtid**



Om skärgårdens framtid och efterträdande företagare: Om man koncentrerar sig på frågor som berör efterträdande i turistföretag, så är frågor som berör utflyttningen i fokus. Att stoppa utflyttningen och den negativa trenden i invånarantalet är centralt. Och hur kan detta stoppas innan antalet människor i skärgården har minskat för mycket.

Inte ens förbättrade dataförbindelser kan ersätta det att folk är tvungna att temporärt flytta bort från skärgården och landsbygden. Så frågeställningen är att hur motivera studerande att återvända till skärgården? Och således möjliggöra skärgårdsbefolkningens fortsatta verksamhet på sin hemort. Hur sköta förhållandet mellan existerade företag och den kommande ivriga generationen så att verksamheten fortsätter utan glapp? Detta är frågor av första rang.

När Telsavaaras sålde sitt företag undrade de över att skärgårdsborna inte visade genuint köpintresse. När de äldre företagarna viker undan, borde det bland skärgårdsborna uppstå självförtroende att ta över verksamheten.

Telsavaara kräver öppenhet i verksamheten, för inom turismnäringen bör man vara som en "närvarande människa bland alla andra". Det kan inte skötas per distans via dator. Turismtrafiken och näringen har vidgats och man hoppas att de yngre generationerna skulle bidra med tilläggsresurser och att den äkta skärgårdslivstilen inte skulle gå förlorad.

En utopi för företagandet i skärgården skulle vara att se chanserna och att se vitaliteten. Och samtidigt att människornas attityd och umgänge skulle bygga på premisen att vi är alla bra på vår egen sak och att det finns människor med olika kunskaper. Det har en viktig betydelse i frågan om att näringarna skall kunna utnyttjas fullt ut och ge levebröd åt företagarna. Sen när det är menförestider kan man ta det lugnare. Han har själv med egna ögon sett att ivriga företagare kan komma och farit. Därmed skulle ha gärna se att skärgårdsborna själva skulle modigare bjuda ut sina tjänster. För de lokala har kunskap om områdets realiteter och kan därför rikta sin företagsverksamhet till sådant som är realistiskt.

## 7. Slutsatser

I denna rapport framkommer en hel del aspekter kring tematiken om turistföretagande i skärgårdsförhållanden och generationsskifte. Lönsamhetskalkyler eller andra ekonomiska analyser var inte huvudmålsättningen för projektet och därför lyser de med sin frånvaro. Däremot så bygger hela rapporten på framtidsplaner, åsikter och reflektioner från den äldre generationens turistföretagare.

Den äldre generationen ser att deras företag kommer att gå vidare i släkten. Planerna för hur det skall gå till är fortfarande oklara i ca hälften av fallen. Företagen ser att säsongens korthet och företagets bundenhet till gården och andra näringar, kan vålla problem då generationsskiften aktualiseras. De ovannämnda problemen har främst lyfts upp av de minsta företagen. De företag som har en större personalstryka och därmed mer verksamhet tenderar att ha en större tro på att företaget kan gå vidare då den nuvarande ägaren/ägarna lägger av. I allmänhet ser företagarna rätt så ljusst på branschens framtid, så den ekonomiska lönsamheten i verksamheten är möjlig att nå och upprätthålla.

Skärgårdens företagare ser gärna att ortsbor skulle ta tag i turismnäringarna. Detta kommer fram i alla tre intervjuer. Nytt kapital utifrån och framförallt från större bolag med massturismtankar, ses inte som ett bra alternativ. Massturismtankarna slås ner tom, som totalt utopistiska då man ser på svaren i intervjuerna.

Tematiken kring vad som händer då den gamla ägaren skall lägga av och en ny ägare skall ta vid är svår att tackla. Den gamla ägaren kan ha en känslomässig inställning till sitt livsverk, dvs. företaget. Det handlar många gånger om att den gamla ägaren måste mentalt bereda sig för ägarskifte. Överlåtande av företag sker inte över en natt. Därför ses en långsiktig process som en viktig faktor till att en lyckad generationsväxling kan uppstå.

De äldre företagarna har också en oro i att det inte hittas lämpliga personer att driva företag i framtiden. De intervjuade företagen/företagarna poängterar de personliga egenskaperna hos turismföretagaren. Företagaren måste kunna arbeta med människor och se kundernas behov. Det är med dessa egenskaper det bär eller brister. Långsiktighet är också en sak som kommer fram i olika former. Kapitalkrävande investeringar för med sig att företagaren måste ha tålamod att bygga upp sitt företag och rykte.

Den offentliga sektorns roll är starkast inom infrastrukturen. Företagarna anser att trafiken är A och O. Utan fungerande förbindelsebåtstrafik kan man inte driva turismföretag i skärgården. Stödsystemen kan också spela en viktig roll i utvecklande av företag, men att dessa stödsystem inte alltid är lämpade för turismföretag eller så borde de omfokuseras. Den offentliga sektorn får kritik för skötseln av byggärenden och markplanering. Detta kan ställa till med hinder då nya företagare funderar på att påbörja turismnäringar i skärgården.

Att finna en efterträdare med skärgårdsbakgrund och en god inställning till att arbeta med turism är högt på de äldre företagarnas önskelista. Detta skulle gynna utvecklingen. Men, att locka studeranden och andra utflyttade att återvända är inte alltid lätt.



## 8. Johdanto

Varsinais-Suomen saaristossa matkailulla on tärkeä merkitys alueen elinkeinoelämälle. Moni alueen yritys ja yrittäjä saavat tulonsa matkailuelinkeinosta. Saaristo on suosittu matkakohde keväästä syksyyn. Vierailijamäärät ovat korkeimmillaan kesälomakauden aikana. Paikallisille yrittäjille ja palveluelinkeinoille matkailu antaa monenlaisia tulonhankkimismahdollisuuksia. Kun turisteja tulee saaristoon syntyy kysyntää m.m. majoitukseen (*mökkejä, kokoustiloja, satamapaikkoja, lerintäalueita*), ravitsemukseen (*ravintoloita, kahvioita, catering*), aktiviteetteihin (*kalastus, saunominen, veneenvuokraus*) ja nähtävyyksiin (*opastus, matkamuiستot*). Edellisen lauseen listaus ei tietenkään ole kaiken kattava mutta antaa osviittaa minkälaisia palvelumuotoja saariston matkailuyrittäjät tarjoavat tällä hetkellä.

Viimeisen viidenkymmenen vuoden aikana Suomessa tapahtunut yleinen kehitys, jossa palveluelinkeinot ovat kasvaneet ns. perinteisten elinkeinojen kustannuksella, näkyy saaristossa matkailuelinkeinojen kasvuna. Tämä yleinen kehitys yhdistettynä palveluiden kysynnän kasvuun, vapaa-ajan lisääntymiseen ja parempiin kulkuyhteyksiin on vaikuttanut tarjonnan lisääntymiseen. Palveluja tarjotaan eri yhtiömuotojen kautta tai maatalouden liitännäisenä. Tietyille yrittäjille matkailuelinkeino on kokopäivätyö ja tietyille matkailu muodostaa sivutulon. Tämä jako aiheutuu mm. siitä että matkailu on kausipainotteista ja siten voi olla että se ei riitä yrittäjän tai tilan ainoaksi tulonlähteeksi.

Kun väestön keski-ikä nousee saaristossa, herää monta kysymystä liittyen matkailuelinkeinon tulevaisuuteen.<sup>11</sup> Paikallisten matkailuyritysten tulevaisuus on sidoksissa siihen että kuka pyörittää yritystä. Kun yrittäjä vanhenee, herää samalla monta kysymystä yrityksen tulevaisuudesta. Yleistettynä näissä asioissa on kyse seuraavasta: **Mitä yritykselle tapahtuu kun yrittäjä jää eläkkeelle? Jatkuuko toiminta ja missä muodossa?** Molempia kysymyksiä voi tietenkin lähestyä eri lähtökohdista sekä herättävät muita kysymyksen aiheita. Se mikä erityisesti liittyy matkailuun on elinkeinojen kytkös tilaan ja kiinteistöön sekä kysymys siitä miten yrittäjä suhtautuu kausiluonteisen toiminnan kannattavuuteen.

I *samma båt – samassa veneessä r.f. r.y.* toimii saariston alueellisena toimintaryhmänä ja on pannut vireille sekä toteuttanut hankkeen jossa matkailuelinkeinot ja omistajanvaihdokset ovat keskiössä. Leader-toimintaryhmälle on tärkeä nähdä miten elinkeinot kehittyvät ja miten alueen väestö kokee alueelle tärkeän matkailuelinkeinon. *Saariston matkailuyritykset murroksessa hankkeessa* (SMM) selvitetään miten yrittäjät näkevät oman yrityksen sekä elinkeinon tulevaisuuden, painopisteenä omistajanvaihdokset. Päämääränä on että hankkeen tulosten perusteella alueella toimivat tahot, jotka työskentelevät matkailun ja yritysten parissa, saisivat katsauksen nykytilasta ja täten myös mahdollisuuden kohdentaa toimenpiteensä tulosten mukaan.

Hankkelle on myönnetty rahoitusta elinkeinojen kehittämishankkeena *Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelmasta 2007-2013*. Hanke on toteutettu aikavälillä 11/2009-042011. Hankkeen kohderyhmänä on matkailuyrittäjät jotka toimivat Länsi-Turunmaalla, Kemiönsaarella, Kustavissa, Taivassalossa, Naantalissa (Rymättylä, Merimasku, Velkua) ja

---

<sup>11</sup> Noin. 30 % työvoimasta tulee eläköitymään vuosina 2004-2013, riippuen alasta. Lähde: Taulukko: *Arvio eläkkeelle siirtymästä vuosina 2004-2013, Turunmaan seutukunta*.  
<http://www.luotain.fi/tyomarkkinatilastot/Turunmaa.htm>

Salossa (Särkisalo). Hankkeen tulokset julkaistaan tässä loppuraportissa. Loppuraportti on julkinen ja sähköisesti saatavilla verkkosivulta [www.sameboat.fi](http://www.sameboat.fi) (-> linkki nimeltä julkaisut)

## 9. Teoreettinen tausta ja toimintatapa

Olemassa olevat raportit omistajanvaihdoksista ja yritystilastot ovat antaneet hyvän lähtökohdan ja taustan tematiikkaan. Tästä riippumatta voisi sanoa että aihetta ei juuri ole tarkasteltu lähtökohtaisesti vanhemman sukupolven mietteistä yrityksen tulevaisuudennäkymistä. Tämä perustuu seuraavaan:

- 1) Omistajanvaihdoksia ja niiden seurauksia käsitellään syvällisesti vero-oikeudessa ja siihen liittyvässä kirjallisuudessa. Mutta, johtopäätöksiä on vaikea yleistää alalle, jolla toimii monenlaisia yritysmuotoja sekä toiminnanmuotoja.<sup>12</sup>
- 2) Maatilamatkailusta on tietoa yleisellä tasolla mutta yksityiskohtaisempaa tietoa on vaikea löytää.<sup>13</sup>
- 3) Sosiologinen lopputyö (AMK) on tehty liittyen maatilamatkailuun ja yrittäjävaihdoksiin, mutta sen esimerkit ovat muutamalta tilalta Savosta.<sup>14</sup>
- 4) Saariston yrityksistä on tilastotietoa liittyen liikevaihtoon ja muihin taloudellisiin mittareihin, mutta sitä ei voi analysoida mm. liittyen yrittäjien ikään.<sup>15</sup>

Täten syntyy tarve ottaa selville kyselyn kautta tulevaisuudensuunnitelmia mikroyrityksissä ja Pk-yrityksissä matkailualalla. Kysely tehtiin lomakkeella joka lähetettiin yrittäjille.<sup>16</sup> Yhteystietoja yrittäjiin kerättiin alueen matkailuneuvojilta jotka myös pystyivät antamaan vinkkejä siitä ketkä yrittäjät ovat jo yli 50 vuotta. Lopulta listassa oli noin 100 yritystä joista läheta liikkeelle. Näille yrityksille soitettiin ja heiltä kysyttiin jos he haluavat täyttää lomakkeen joka liittyy matkailuyrittämiseen saaristossa ja yrityksen tulevaisuudennäkymiin. Jos he antoivat suostumuksensa, niin heille lähetettiin lomake. Lomake lähetettiin yritykseen joko sähköisesti linkkinä, tai paperisena postissa maksetun vastauskuoren kera.

Yrityksiin jossa työskentelee enemmän kuin yksi ihminen, ilmoitettiin että tutkimus kohdistuu yrityksen omistajiin. Toimintatapana oli soittaa yrityksen numeroon ja esittää asia vastaavalle henkilölle. Tämän jälkeen oli yrityksen käsissä miten he suhtautuvat kyselyyn ja sen mahdolliseen vastaamiseen. Kaikille jotka olivat antaneet sähköpostiosoitteen, lähetettiin muistutusviesti jos vastausta ei ollut saapunut kahden viikon sisällä. Lopuksi liitettiin kyselyyn kirjeitse tulleet vastaukset sähköiseen lomaketyökaluun.

Selvityksessä jonka kohderyhmänä on eri yritysmuotoja riitti että asia esiteltiin ihmiselle joka sanoi olevansa yrityksen omistaja. Vastauksissa ei ole otettu huomioon vastaajan sukupuolta. Yrityksissä joita pyörittää pari soitettiin ensimmäiseksi mainittuun numeroon. On toki hyvä

<sup>12</sup> Esimerkiksi kirjoissa: *Vetäjä vaihtuu : opaskirja yrittäjäpolvenvaihdoksiin* / Taru Hautala (toim.). Upplaga: 3.: Suomen yrityskummit, 2008 & Lakari, Torsti. *Käytännön sukupolvenvaihdos : yritysraenteet ja verotus* / Torsti Lakari, Ari Engblom. Helsinki : KHT-media.

<sup>13</sup> Tilastot perustuvat otantaan sillä nöiden maaseudun pienyrityksistä ei ole kokonais kattavaa tilastointia.

Lähde: <http://www.temtoimialapalvelu.fi/index.phtml?s=6>

<sup>14</sup> *Maatilan sukupolvenvaihdos prosessina*. Hampaala, Anu. 2007

<sup>15</sup> TEM – Toimiala Online- palvelussa on tietoa yritysten koosta ja liikevaihdosta, seutukunnittain.

<sup>16</sup> Kysely liite1

huomioida ongelmallisuus joka aiheutuu siitä että vastaukset voivat olla yrittäjäparin yhden osapuolen näkemyksiä. Eli vastaukset voivat vaihdella riippuen siitä kumpi yrittäjäparista on vastannut kyselyyn, ja tämä on hyvä huomioida ennen kuin lähtee analysoimaan vastauksia.

Hankkeen oma taustamateriaali koostuu vastauksista jotka ovat suoraan alueen yrittäjiltä. Jotta saisi syvemmän näkemyksen omistajanvaihdoksesta, haastateltiin kolmea yritystä hankkeen loppuvaiheessa. Kysymykset haastatteluissa käsittelevät ajatuksia ja mielipiteitä sukupolvenvaihdoksista ja omistajanvaihdoksista saariston matkailuyrityksissä. Haastateltavien profiilit ovat yritys jossa on toimiva vanhempi yrittäjä, yritys jossa sukupolvenvaihdos on meneillään ja yritys jossa omistajanvaihdos on tapahtunut.<sup>17</sup>

## 10. Vastaustilastot ja vastaajan ikä

### 10.1 Vastaukset kyselylomakkeeseen

#### Yleisesti

Yhtyenottoja yhteensä	101 st.	(100%)
Ei vastausta	45 st.	(44,5%)
Kieltäytyneitä	5 st.	(5%)
Hankkeen kohderyhmän ulkopuolella	2 st.	(2%)
Saatuja vastauksia	49 st.	(48,5%)

Vastausprosentiksi tuli siten **48,5 %**.

#### Vastaukset kunnittain

Länsi-Turunmaa	17 kpl.	(35,4%)
Kemiönsaari	9 kpl.	(18,8 %)
Kustavi	6 kpl.	(12,5%)
Taivassalo	6 kpl.	(12,5%)
Naantali (Velkua, Merimasku, Rymättylä)	4 kpl.	(8,3%)
Salo (Särkisalo)	6 kpl.	(12,5%)

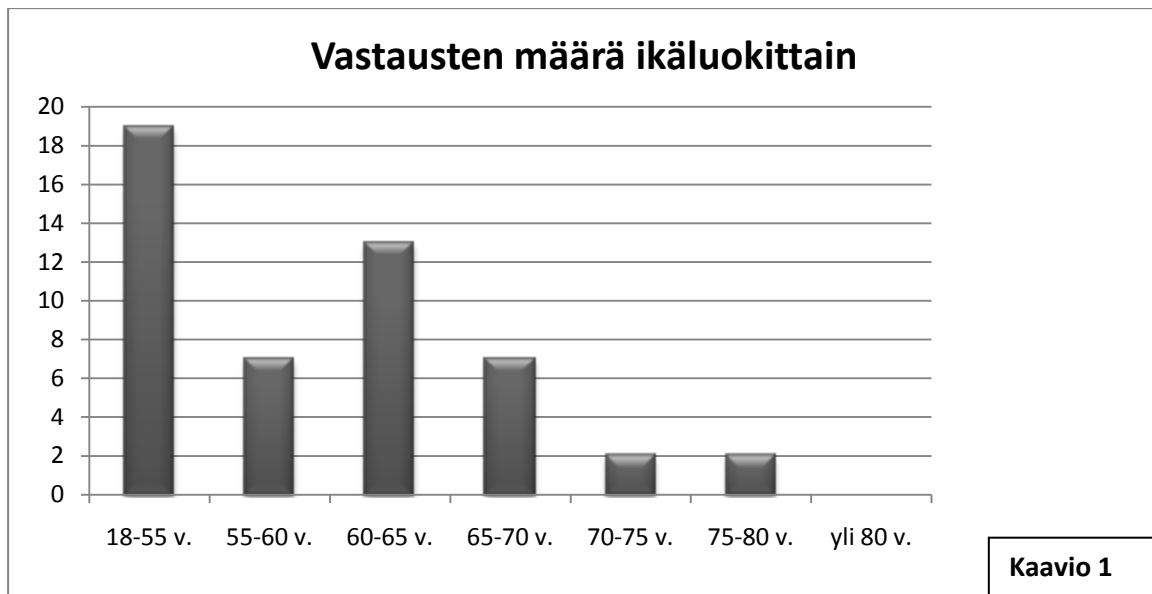
Kunnittainen jakautuminen vastaa pitkälti yritysten määrään johon oltiin yhteydessä per kunta. Ei suurempia poikkeavuuksia vastausprosentissa riippuen yrityksen sijainnista.

### 10.2 Vastaajan ikä

Kyselyn kohderyhmänä oli erityisesti jo 55 vuotta täyttäneet yrittäjät. Tästä riippumatta kyselyyn tuli myös vastauksia alle 55 vuotialta yrittäjiltä. Tässä raportissa käsitellään pääsääntöisesti vastauksia jotka ovat tulleet yli 55 vuotialta yrittäjiltä, tietyissä kaavioissa esitellään myös vertauksia jossa ovat mukana kaikki vastanneet.

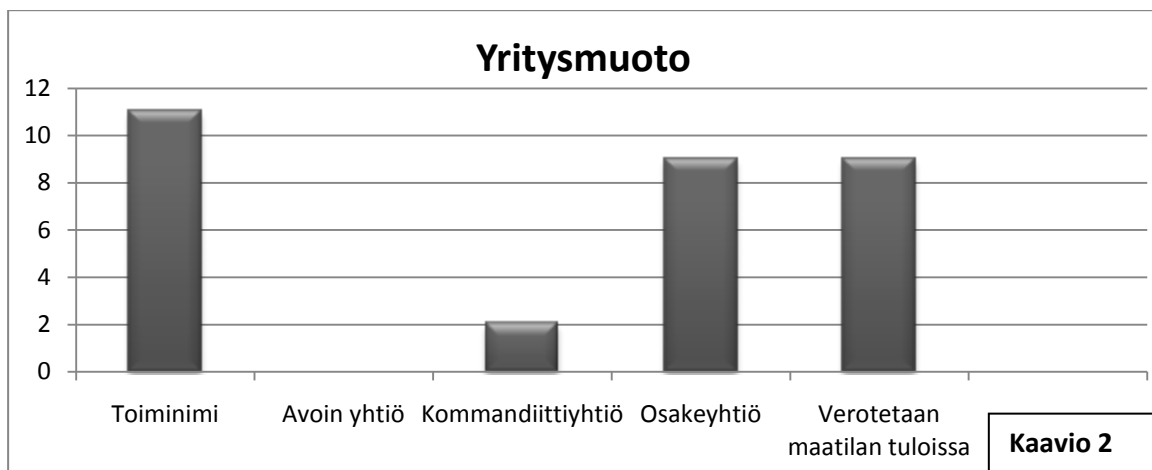
Vastausten määrä, yli 55 vuotiaat, on **31 kpl.** 60–65 vuotiaiden luokka on suurin (13 vastaajaa).

<sup>17</sup> Haastattelut löytyvät raportin kappaleesta 13



## 11. Taustatietoa yrityksistä

### 11.1 Yritysmuoto vastanneiden keskuudessa



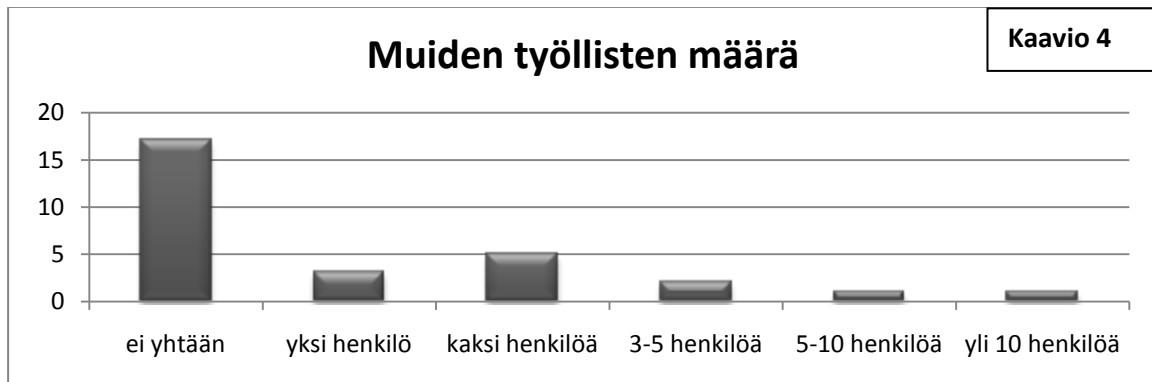
Pylväät yllä näyttävät että matkailualalla toimii monta yhtiömuotoa, mikä oli odotettavaa sillä liiketoiminnan muodot ovat niin erilaisia. Yhdessä lomakkeen kysymyksistä yrittäjä sai mainita yrityksen pääasiallisen elinkeinon. Yli 55 vuotiaista vastaajista suurin osa harjoittaa jonkin sortin majoitustoimintaa. Majoitustoimintaa harjoitetaan täten erilaisissa yritysmuodoissa.

## 11.2 Henkilöstön määrä

Alla olevassa pylväskaaviossa kysytään kuinka monta henkilöä yrityksessä tekee kokopäivätoita. (Y-jana: vastausten määrä).

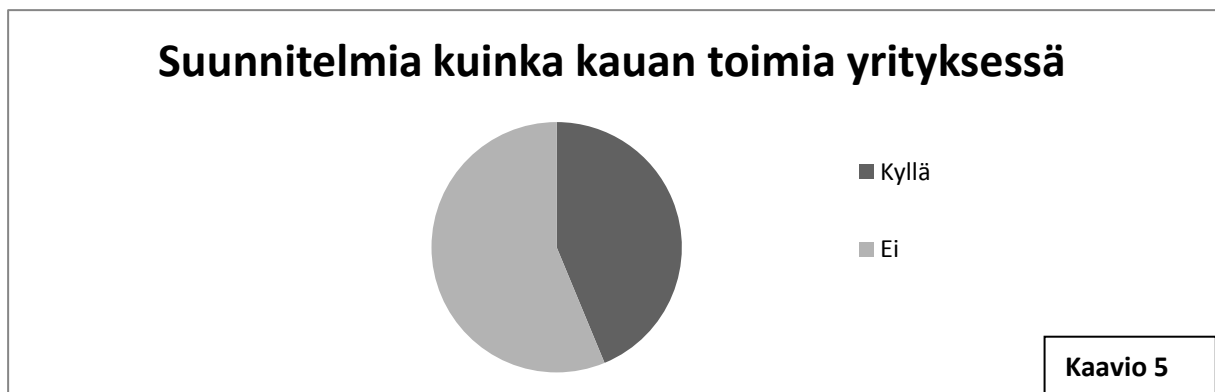


Alla olevassa kaaviossa kysytään kuinka monta muuta palkattua yrityksessä on (sisältää: osa-aikaistyöntekijät, määräaikaistyöntekijät, tuntipalkatut)



## 11.3 Tulevaisuudensuunnitelmia (yrityksellä ja yrittäjällä)

Alla esitetään kuinka yrittäjät ovat vastanneet kun heiltä kysytään onko heillä tulevaisuudensuunnitelmia. Kysymys joka esitellään **Kaaviossa 5** antaa vastauksen kysymykseen onko sinulla suunnitelmia kuinka kauan aiot johtaa yritystä/toimia yrityksessä. Vastaajien määrä: 31 kpl.





Korkea ikä ei täten välttämättömästi tarkoita sitä että yrittäjällä olisi eläköitymisajankohta varmasti tiedossa. **Kaaviossa 6** nähdään vastaukset kysymykseen onko yrittäjällä suunnitelmia jäädä eläkkeelle ja astua sivuun yritystoiminnasta. Vastaukset antavat hieman lisäosviittaa jakaumalle jonka esiteltiin **Kaaviossa 5**. Vastaaajien määrä: 31 kpl.



Alla olevassa taulukossa esitellään keskiarvoja kysymyksiin liittyen kuinka todennäköisenä yrittäjä pitää että yrityksen nykyinen elinkeino tulee jatkumaan kun hän ei itse enää johda toimintaa. Skaala 0-10. Sitä korkeampi arvosana, sitä suuremmalla todennäköisyydellä yrittäjä uskoo että pääelinkeino voi jatkua.

Keskiarvo (vastaaja yli 55 v.) <b>5,94</b>	Mediaani (vastaaja yli 55 v.) <b>5,5</b>	Keskiarvo (kaikki vastaajat) <b>6,09</b>
---	---	---

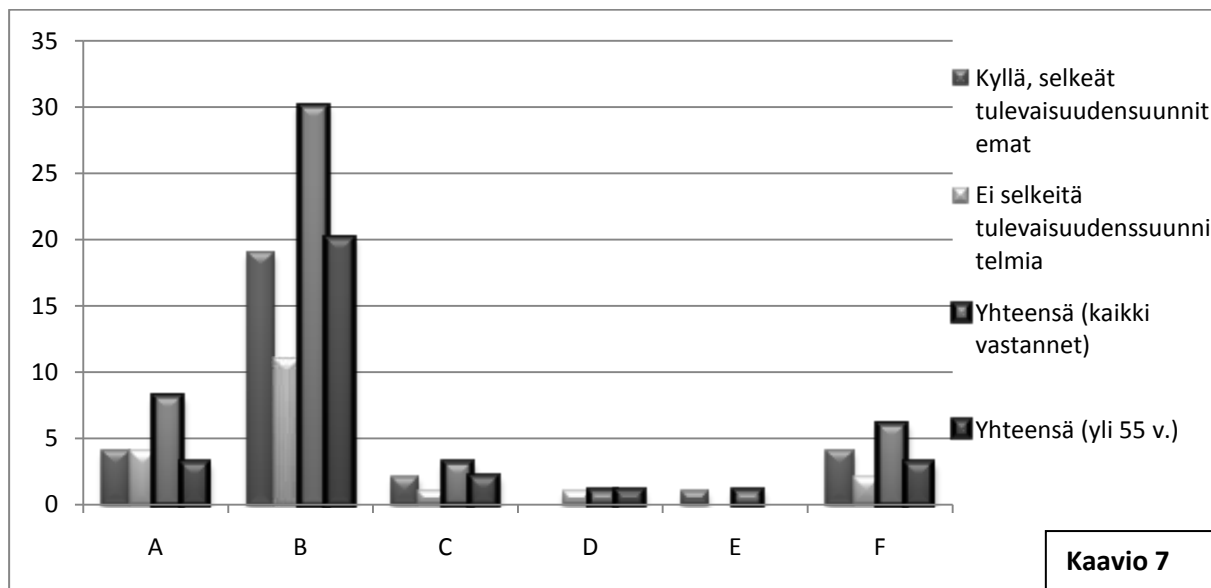
Seuraavassa taulukossa esitetään vastaukset kysymykseen miten yrittäjä näkee jonkun muun toimijan mahdollisuuden jatkaa nykyistä yritystoimintaa jos yrittäjä päättäisi lopettaa toiminnan. Sama skaala kuin edellisessä kysymyksessä. Sitä korkeampi arvosana, sitä paremmat mahdollisuudet on jollekin muulle toimijalle jatkaa toimintaa.

Keskiarvo (vastaaja yli 55 v.) <b>5,26</b>	Mediaani (vastaaja yli 55 v.) <b>5</b>	Keskiarvo (kaikki vastaajat) <b>6</b>
---	---	--

#### 11.4 Mitä yritykselle tapahtuu?

Vaikkakin suurin osa yrityksistä on maininnut että heillä ei vielä ole selkeitä suunnitelmia siitä miten yritystoiminta tulee siirtymään, niin he ovat kuitenkin rastittaneet vastauksen kysymykseen siitä mitä tapahtuu kun eläköityminen on tosiasia (**Kaavio 7**). Kaaviosta näkee selkeästi että vanhemmat yrittäjät näkevät suvun sisäisen sukupolvenvaihdoksen olevan suosituin vaihtoehto. Annetuissa vastauksissa ei löydy selkeätä korrelaatiota yrittäjän iän ja/tai tulevaisuudennäkymien (hyvä/huono) vaikutuksesta siihen mitä tapahtuu kun yrittäjä jää eläkkeelle. Alla olevasta kaaviosta löytyy myös kaikkien vastanneiden vastaukset (49 kpl.)

## Suunnitelmia yrityksen tulevaisuudesta kun itse on jättänyt toiminnan – kuinka toiminnan edellytykset turvataan



**Kaavio 7**

**A=** Jatkamalla itse toimintaa

**B=** Sukupolvenvaihdoksen kautta (suvun sisällä)

**C=** Myymällä yritys ulkopuoliselle

**D=** Yrityksen fuusioituminen toisen alalla toimivan yrityksen kanssa

**E=** Ei ole pitkällä tähtäimellä kannattavaa jatkaa nykyistä yritystoimintaa

**F=** Jokin muu, tai ei vastausta

Tärkeä huomio yllä näkyviin vastauksiin on että monella vastanneella ei vielä ole selkeitä suunnitelmia miten yritys tulee jatkamaan toimintaansa. Täten on vaarana että vastauksia tulkitaan liian selkeinä. Tämä tarkoittaa sitä että monella voi vielä olla epäselvää jos itse yritystoiminta jatkuu, vaikka he olisivat rastittaneet vaihtoehdon **B**. Mutta samanaikaisesti vaihtoehdon **E**. pieni vastausmäärä kertoo sen että vastaajien parissa ei näytä olevan monta joilla olisi suunnitelmissa ajaa alas yrityksensä. Sillä siinä on tärkeä merkitys jos itse yritystoiminta jatkuu, tai jos pelkästään yrityksen omaisuus siirtyy suvussa. Esimerkkinä alasajosta on tila jossa maaperä, mökit ja laitteet siirtyvät sukulaisille, mutta jossa yritystoiminta lakkaa. Tämän tapaisesta esimerkistä ei voi sanoa että yritystoiminta jatkuu suvussa. Jotta toiminta voitaisiin tulkita jatkuneeksi, pitää alla olevien kriteerien täyttyä:

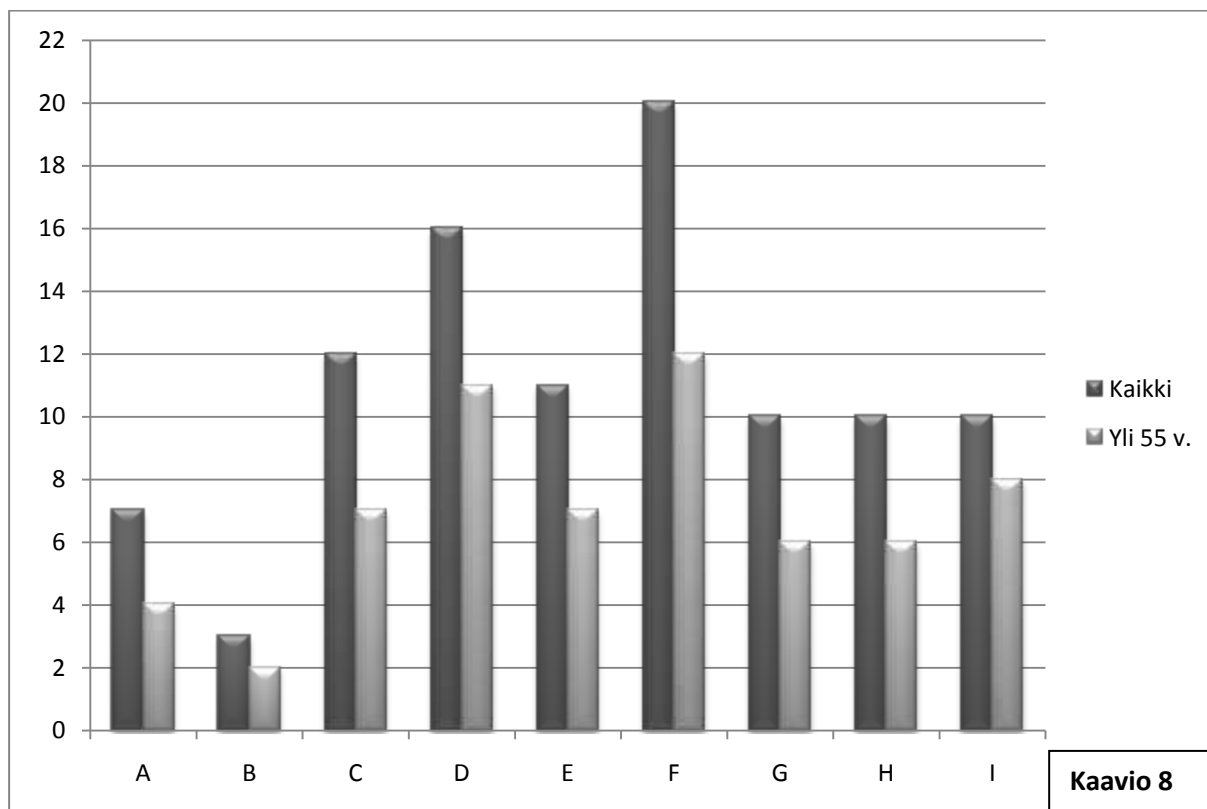
- 1) Sukulainen haluaa ja pystyy ottamaan haltuunsa olemassa olevan yritysomaisuuden
- 2) Sukulainen alkaa tehdä/jatkaa liiketoimintaa tällä yritysomaisuudella.

Vanhemman polven yrittäjät eivät myöskään näe myyntiä ulkopuoliselle toimijalle vartaanotettavana vaihtoehtona. Muissa vastauksissa, vaiht. **F**, nousee esille vaihtoehtona vuokrata ulkopuoliselle, sekä pari vastausta jossa yrittäjä ei pysty antamaan yksiselitteistä vastausta. Sukulaisten tulevat panostukset määrittävät täten käytännössä sen että jatkuuko yritystoiminta.

## 11.5 Matkailuyritysten ja -yrittäjyyden tulevaisuudesta

Yrittäjät saivat myös antaa kommenttinsa tekijöistä jotka voivat estää uusia yrittäjiä ottamasta haltuunsa toimivia matkailuyrityksiä. Tässä kysymyksessä vastaaja sai rastittaa niin monta vaihtoehtoa kun hän halusi. Täten **Kaavio 8:n** Y-jana näyttää kuinka monta vastausta kukin vaihtoehto on yhteensä saanut. Lopullinen vastaajien määrä on 45 kpl. Ja rasteja tuli yhteensä 98 kpl. Tämä tarkoittaa että jokainen yritys on keskimäärin rastittanut kaksi vaihtoehtoa.

### Esteitä uusille yrittäjille ottaa haltuunsa toimivia matkailuyrityksiä



**Kaavio 8**

A= Ei laisinkaan esteitä

B= Ei löydy myynnissä olevia yrityksiä

C= Kukaan ei halua ottaa haltuunsa toimivaa yritystä sillä investoinnit liian kalliit D= Yritystä ei voi erottaa tilasta tai muusta elinkeinosta

E= Ei löydy sukulaisia jotka haluaisivat jatkajayrittäjiksi

F= Sesonki on liian lyhyt, toiminta ei ole taloudellisesti kannattavaa

G= Verolainsäädäntö vaikeuttaa yritysten siirtymistä jatkajalle

H= Ei löydy tarpeeksi sopivia henkilöitä jotka viihtyisivät matkailuyrittäjinä saaristossa

I= Jokin muu

Jakauma vastausten välillä on kohtalaisen tasainen. Monta estettä nousee esille, pelkästään tilakytkös ja sesongin lyhyys nousee muitten yli kun katsotaan vastausten määrää.

Jotta voisi analysoida tarkemmin mitä esteitä on yritysten siirtymisessä uudelle yrittäjälle/jatkajalle, herää muutama kysymys liittyen vastausten jakautumiseen. Vaihtoehdot **E.** ja **H.** näyttävät että on olemassa huolta siitä että ei löydy sopivia ihmisiä joille yrityksen voisi siirtää. Se että yrityksiä ei olisi myynnissä, ei näytä olevan suurempi ongelma sillä vaihtoehto **B** on saanut niin vähän vastuksia. Kun yhdistää vaihtoehdot **B.** ja **C.**, huomaa että investointien hinta voi olla esteenä sille että yritys siirtyy uudelle yrittäjälle. Tämä huolimatta siitä että markkinoilla olisi tarjontaa. Kiinnostava huomio on että myös vaihtoehto **jokin muu**, on saanut

muutamien vastauksen yli 55 vuotiaalta vastaajilta. Ne voidaan jakaa siten että kolme mainitsee että liikenneyhteydet aiheuttavat ongelmia, yksi mainitsee että on vaikea saada rakennuslupaa, kaksi mainitsee että on olemassa sitoutumisenpelkoa yrittäjyyteen ja lainoihin, ja yksi mainitsee että paikallisväestön kateus aiheuttaa ongelmia yrittäjyydelle.

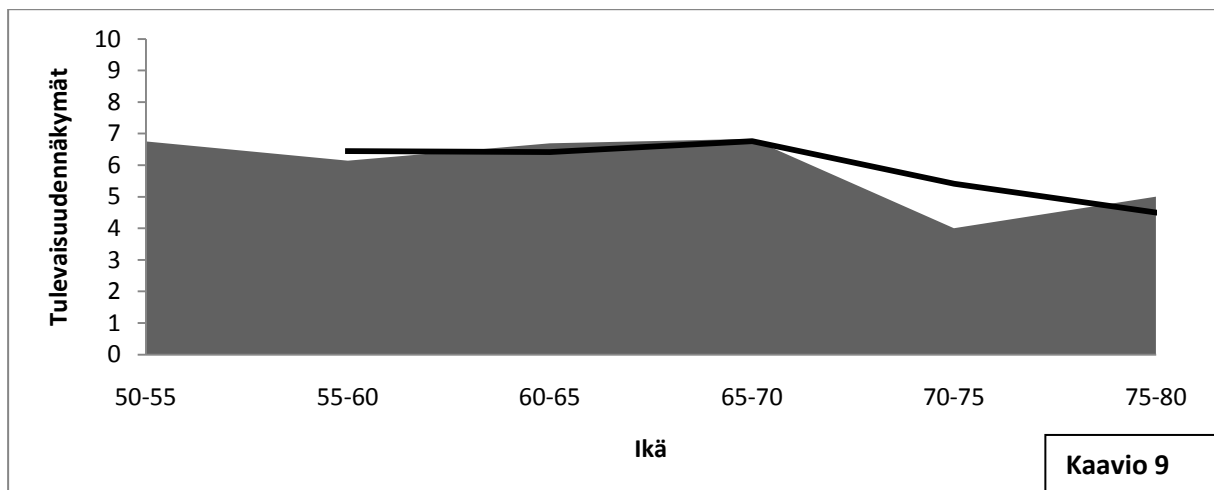
## 11.6 Tulevaisuudennäkymät arvosanana

Yleisellä tasolla yrittäjät näkevät tulevaisuuden kohtalaisen valoisisena. Kysymys siitä onko tulevaisuudessa kannattavaa pyörittää matkailuyritystä saaristossa on esitelty alla. Vastaukset ovat skaalalla 0-10, jossa 0 tarkoittaa täysin kannattamatonta ja 10 todella kannattavaa.

Keskiarvo (vastaaja yli 55 v.) <b>6,2</b>	Mediaani (vastaaja yli 55 v.) <b>6</b>	Keskiarvo (kaikki vastaajat) <b>6,4</b>
--	---	--

Vastaajan ikä ei näytä vaikuttavan kysymykseen miten yrittäjä näkee yrityksen tulevaisuuden. Suurin osa vastaajista on ikähaarukassa 50-70 ja keskiarvo ei näytä olevan suhteessa ikään.

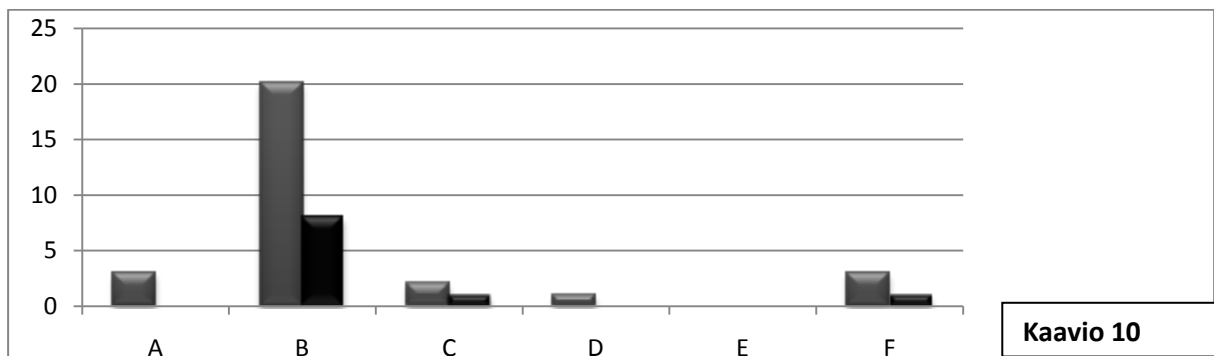
70 ikävuodesta ylöspäin vastauksien keskiarvo laskee, mutta samalla pitää muistaa että vastaajien määrä >70 vuotta on kohtalaisen pieni. Alla **Kaavio 9** jossa keskiarvo/ikäryhmä (harmaana) ja suhdannelinja (mustana).



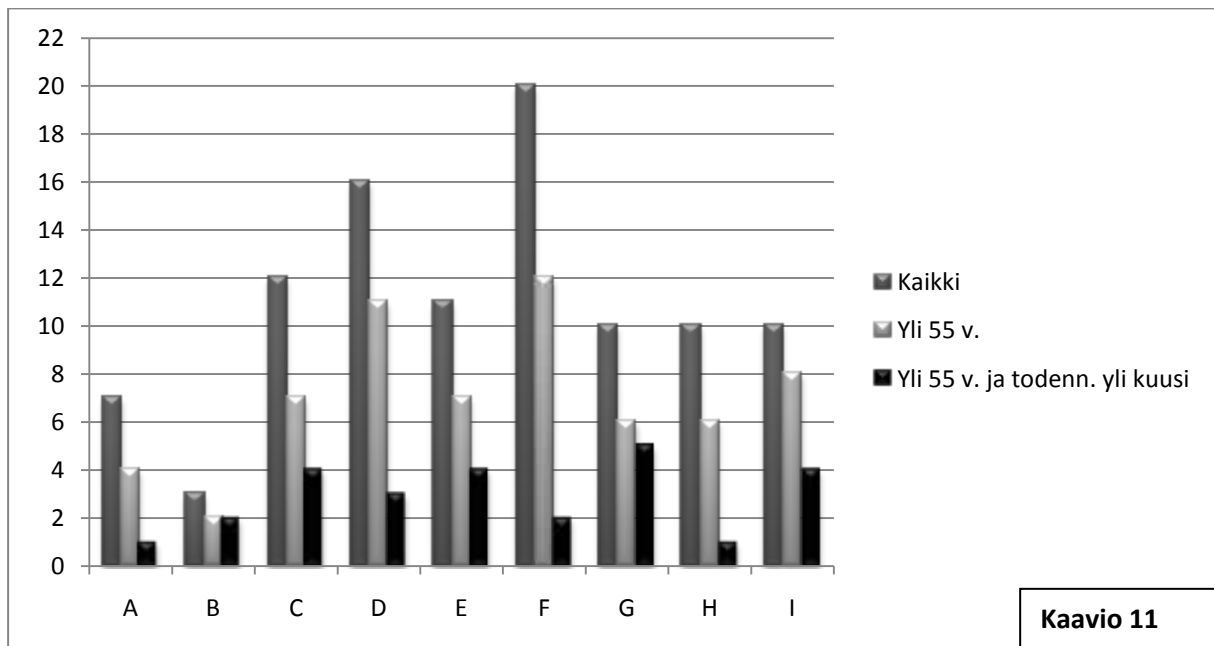
## 12. Tulosanalyysi

### 12.1 Tulevaisuudennäkymistä/todennäköisyydestä että yritys siirtyy eteenpäin

Jotta voisi havainnoida vastauksia heiltä jotka ovat antaneet hyvän arvosanan kysymykseen onko hyvät jatkumahdollisuudet ulkopuolisille, voi katsoa **Kaavioita 10** ja **11**. Yli 55 vuotiaat, jotka ovat vastanneet että todennäköisyys on yli kuusi että yritys voi siirtyä eteenpäin<sup>18</sup>, ovat antaneet vastauksia jotka seuraavat pitkälti samaa jakaumaa kuin kaikki vastanneet.<sup>19</sup>



**Kaavio 11** antaa kuvan siitä mitä pidetään esteinä siirtymiselle. Huomioi kuinka harva heistä jotka ovat antaneet todennäköisyyden yli kuusi että yritys voi mennä moneen eteenpäin uudelle toimijalle, näkee kauden pituuden ongelmana (**pylväs F**).



**A**= Ei laisinkaan esteitä

**C**= Kukaan ei halua ottaa haltuunsa toimivaa yritystä sillä investoinnit liian kalliit

**E**= Ei löydy sukulaisia jotka haluaisivat jatkajayrittäjiksi yrityksiin

**G**= Verolainsäädäntö vaikeuttaa yritysten siirtymistä jatkajalle

**I**= Jokin muu

**B**= Ei löydy myynnissä olevia yrityksiä

**D**= Yritystä ei voi erottaa tilasta tai muusta elinkeinosta

**F**= Sesonki on liian lyhyt, toiminta ei ole taloudellisesti kannattavaa

**H**= Ei löydy tarpeeksi sopivia henkilöitä jotka viihtyisivät

matkailuyrittäjinä saaristossa

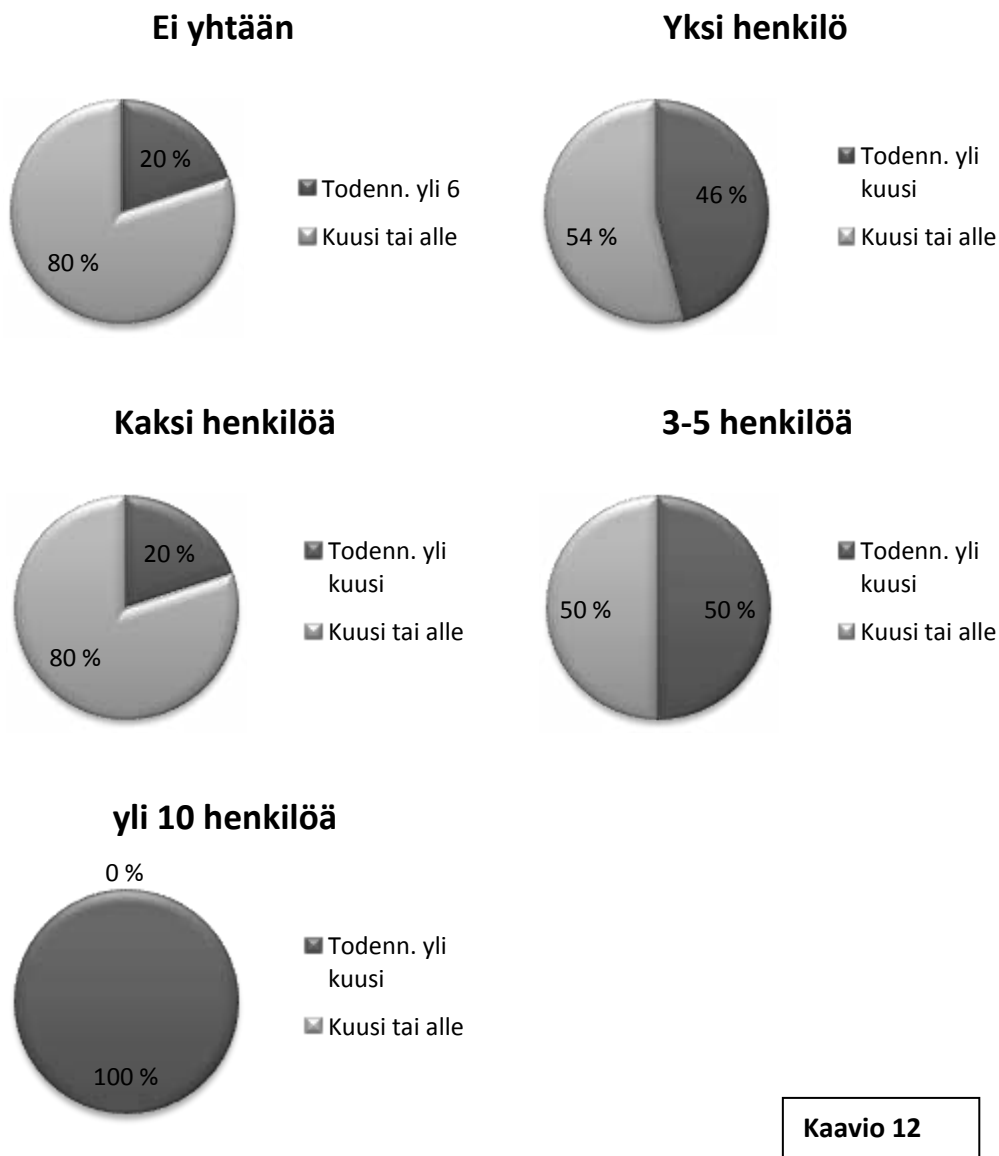
<sup>18</sup> Ne vastaajat jotka ovat antaneet arvosanan joka on yli keskiarvon kysymyksessä todennäköisyydestä että yritykset menevät eteenpäin uudelle toimijalle.

<sup>19</sup> **Kaavio 10:ssä** on samat vastausvaihtoehdot kuin **Kaaviossa 7**

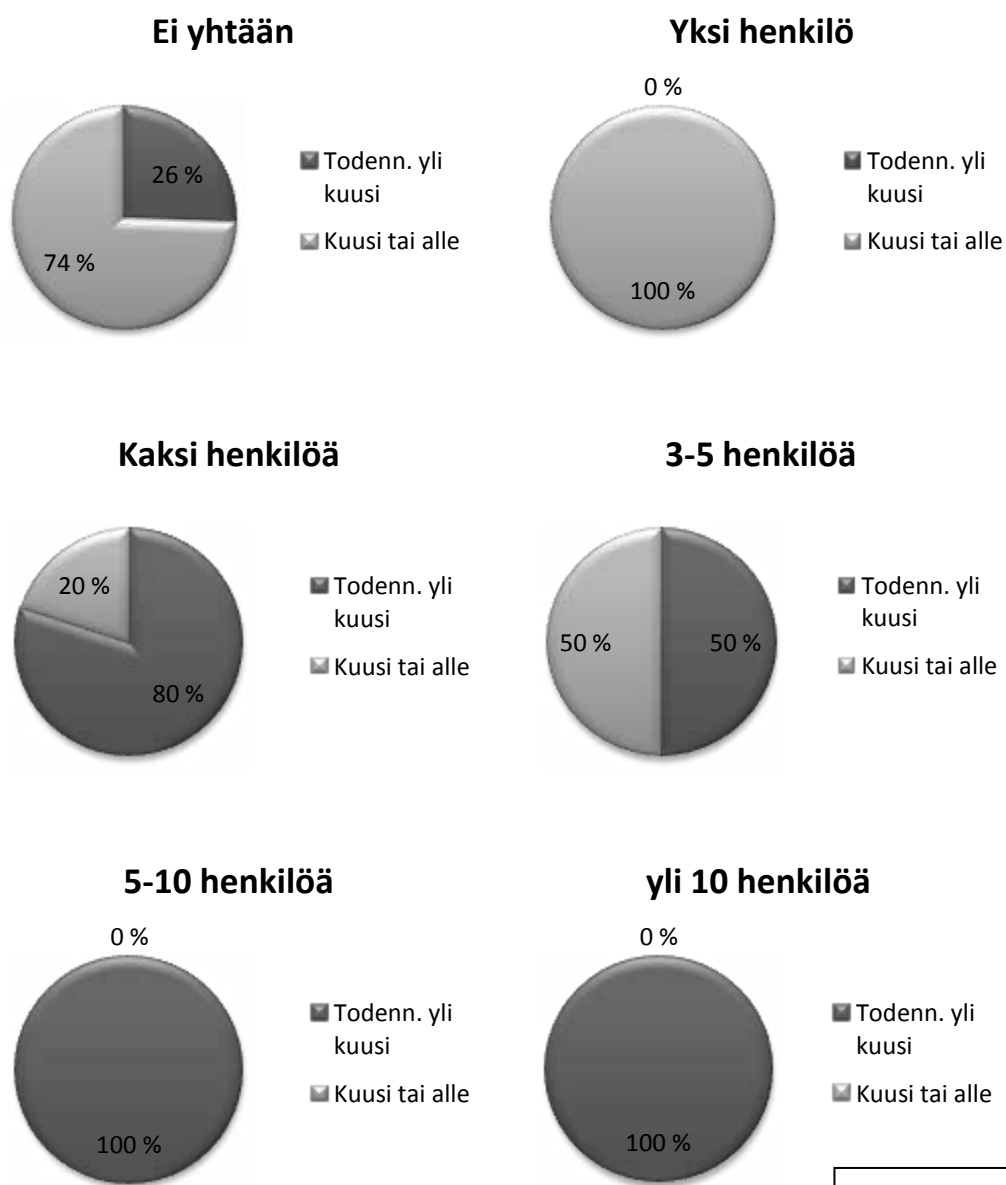
## 12.2 Henkilökunnan määrä ja tulevaisuudennäkymät

Henkilökunnan määrä on merkki yrityksen koosta. **Kaaviossa 12** esitetään todennäköisyys että yritys menee eteenpäin yhdistettynä yrityksen kokoon (kokoaikatyöllisten määrä):

Jakauma on prosenteissa per vastausryhmä. Vastausryhmät: (tummempi väri) yritykset joilla todennäköisyys >6 että joku voi ottaa haltuunsa / (vaaleampi väri) yritykset joilla todennäköisyys 6 tai pienempi että joku voi ottaa haltuunsa.

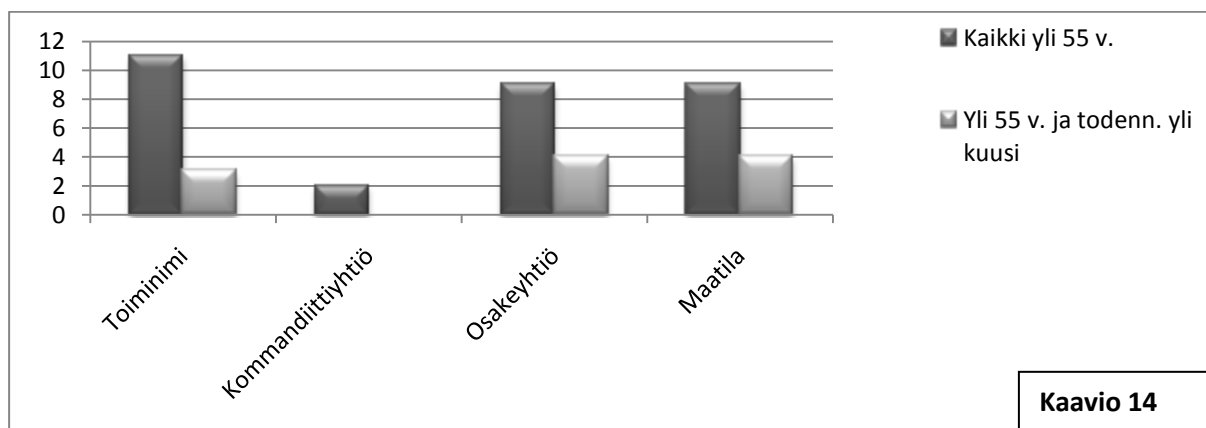


Yllä mainittujen jakaumien perusteella voi vetää johtopäätöksen että ne yritykset jotka kokopäivätyöllistävät vähintään yhden henkilön, näkee todennäköisempänä että yritys voi siirtyä eteenpäin. Tätä suuntausta ei kuitenkaan voi määrittää varmuudella, sillä vastausmäärät ovat niin pieniä. Sama asetus alla **Kaaviossa 13**, tarkastelussa muiden työntekijöiden määrä. Vastanneiden kesken näkyy sama trendi kuin kokoaikatyöllistettyjen kanssa. Mutta, tässäkin on hyvä huomioida että vastanneiden määrä on kohtalaisen pieni.



**Kaavio 13**

Alla **Kaaviossa 14** yritykset yritysmuodoittain aseteltuna ja todennäköisyysvastauksen mukaan.



**Kaavio 14**

## 12.3 Johtopäätöksiä kyselylomakkeen tuloksista

Turunmaan lehdistössä on kevään 2011 aikana käyty keskustelua kaavoituksesta/rakennusluvista ja niiden vaikutuksista saaristoasumiseen ja yritystoimintaan. Matkailuyrittäminen ja sen edellytykset ovat myös nousseet esiin esim. liittyen Hyyeisten koulun tulevaisuuteen Houtskarissa ja kysymykset saariston talvimatkailun kannattavuudesta ovat myös olleet tapetilla.<sup>20</sup> Yleisellä tasolla voi täten sanoa että tämä teema on ajankohtainen ja herättää monia kysymyksiä.

Tämän hankkeen tuloksista näyttää että voi ainoastaan vetää johtopäätöksen että vanhemmat yrittäjät näkevät että heidän yrityksensä siirtyvät sukulaisille. Mutta, suunnitelmat miten tämä tulee tapahtumaan voivat vielä olla epäselviä vaikka nykyinen yrittäjä olisi jo iäkkäämpi.

Näyttää että yritykset jotka antavat korkean todennäköisyyden sille että joku voi ottaa haltuunsa yritystoiminnan, eivät samalla lailla kuin muut näe siinä ongelmaa että kausi olisi liian lyhyt. Näillä yrityksillä on usein pari lisäpalkattua, itse päätoimisen henkilön/henkilöiden lisäksi. Suuri osa näistä yrityksistä toimii joko osakeyhtiömuotoisena tai sitten toimintaa verotetaan maataloustulojen yhteydessä. Täten on saatu yleistetty profiili yritykselle jolla nykyisen yrittäjän mukaan on hyvät edellytykset jatkotoiminnalle kun nykyinen yrittäjä päättää itse lopettaa toiminnan.

## 13. Haastattelut

### 13.1 Yleisesti

Tähän mennessä raportti on keskittynyt kyselylomakkeen kautta saatujen vastatusten käsittelyyn. Kappaleessa 12 on myös esitelty vertaus joka peilaa vastauksia kysymykseen todennäköisyydestä että joku voisi jatkaa toimintaa yksittäisessä yrityksessä. Tämänlainen käsittely perustuu kuitenkin tietynlaisiin yleistyksiin. Käytännön lopputulema ei pakosti ole täysin verrattavissa niihin yksittäisiin arvioihin jotka yrittäjä on maininnut vastauksissaan. Tämä epävarmuus johtuu mm. siitä että niin monella vastanneista ei vielä ole selkeitä suunnitelmia mitä tapahtuu kun sukupolven/omistajanvaihdos aktualisoituu. Jotta raportti voisi antaa laajemman kuvan sukupolvenvaihdostematiikasta, haastateltiin kolmea yritystä jotka antavat näkemyksensä sukupolvenvaihdoksiin matkailuyrityksissä.

Alla esitellään kirjattuja haastatteluja yli 60 vuotiaiden yrittäjien kanssa. Nämä kolme yritystä edustavat eri lähtökohtia omistajanvaihdokseen ja sukupolvenvaihdokseen. Ensimmäistä yritystä pyörittää vanhempi yrittäjä ilman tämänhetkisiä käytännön sukupolvenvaihdossuunnitelmia. Toinen yrityksistä on keskellä sukupolvenvaihdosprosessia ja kolmannessa omistajanvaihdos on juuri toteutettu. Nämä esimerkit antavat yrityskohtaisen näkökulman ja mielipiteitä matkailuelinkeinoista saaristossa, ja käsittelevät kysymystä miten yritykset voisivat siirtyä eteenpäin.

---

<sup>20</sup> Tämä pelkästään otantana Åbo Underrättelserin ja Yle Åbolandin kevään 2011 artikkeleista ja aiheista.



Kaikki haastattelut ovat tehty samalla viiden kysymyksen rungolla. Vastausten lähtökohta ja lisäkysymysten määrä vaihtelee. Täten nämä haastattelut eivät ole täysin identtisiä. Lähtökohtana on käsitellä samaa perusteemaa joka haastattelussa.

### 13.2 Esimerkki 1: Björkholm semesterö

Haastateltava: Kurt Kronehag

#### **Kerro taustaa yrityksestä**

Björkholmin saari sijaitsee Paraisilla, parisen kilonmetriä Granvikista. Kronehagin vanhemmat ovat hankkineet saaren vuonna 1939 ja se on ollut suvun hallussa siitä lähtien. Kurt Kronehag on koulutukseltaan merikapteeni ja valmistui vuonna 1960. Kronehag asettui vakituisesti Björkholmin saarelle vuonna 1972 kun hän aloitti luotsina saaristossa.

Kronehag aloitti mökinvuokraustoiminnan vaimonsa kanssa vuonna 1964 rakentamalla yhden vuokramökin. Sen jälkeen rakennettiin mökki per vuosi. Vuonna 1968 rakennettiin kolme mökkiä ja sen jälkeen oli tauko rakentamisessa. 1980-luvulla rakennettiin vielä kolme mökkiä, joihin myös saatiin investointitukea. Yritys ja vuokratoiminta on kehittynyt hiljalleen ja ilman lainoja, muutama investointi kerrallaan. Kronehagit olivat ensimmäisiä jotka rakensivat mökkejä nimenomaan vuokratakseen.

Mökkivuokraus oli alun perin sivutoimista, ja eläköitymisen jälkeen he ovat satsanneet toimintaan laajemmin. Asiakasryhmä johon he ovat satsanneet on urheilukalastajat. Panostukset kalastusaktiviteetteihin (esim. venehankinnat) ovat pidentäneet heidän mökkivuokraustoiminnan kautta tavanomaisen lomakauden yli. Heidän sesonkinsa alkaa huhtikuussa ja loppuu marraskuussa.

Tänään heillä on yksitoista mökkiä joissa on yhteensä 57 petipaikkaa. Heillä on mahdollisuus majoittaa yhteensä 70 henkilöä. Saarelle on myös rakennettu konferenssitilat ja kappeli johon molempiin mahtuu 60 henkilöä. Björkholmista löytyy myös ns. yrittäjäsauna johon mahtuu 15 henkilöä.

Yleisen taloustilanteen huononeminen on näkynyt vuodesta 2007 joka oli heidän paras vuotensa. Talon ulkopuolista työvoimaa he käyttävät kesällä ja myös hieman apuvoimia ja siivousapua niin keväällä kuin syksyllä. Kronehagin vaimo on ollut kokopäiväisesti toiminnassa mukana siitä lähtien kun he avioituivat. Kurt Kronehag on juuri täyttänyt 75 vuotta, mutta hänellä ei ole mitään selkeitä suunnitelmia siitä kuinka kauan toimintaa vielä pyöritetään. Hän ottaa vuoden kerrallaan.

#### **Suurimmat esteet matkailuyrittämiselle saaristossa?**

Yhteydet ovat suurin este. Yhteysalusliikenne on elinehto sille että toimintaa voi harjoittaa ympärivuotisesti. Ilman toimivia yhteyksiä yrittäjän on vaikea hoitaa käytännön toimia, ja matkailijoiden on vaikea päästä kohteeseen.

Toinen suuri este jonka Kronehag mainitsee on rakennuslaki ja –asetus, jotka asettavat korkeita vaatimuksia siitä miten saa rakentaa. Ei ole helppo vuokrata mökkejä jotka sijaitsevat kaukana rannasta. Maankäyttö- ja rakennussäännökset eivät kohtaa asiakkaiden kysyntää, ja tämä

aiheuttaa ongelmia yrittäjällä joka on rakentamassa mökkejä. Suomalaiset matkailijat eivät halua asua mökeissä jotka sijaitsevat aivan naapurissa kiinni.

### **Onko mahdollista että toimivat yritykset siirtyvät uusille toimijoille?**

Talousasiat ja tunnesidonnaisuus yritykseen voi aiheuttaa ongelmia kun omistajanvaihdokset tulevat ajankohtaiseksi. Vanhalla omistajalla on toisenlainen näkemys luovutukseen, eli tunnesidonnainen suhtautuminen yritykseen ja vahva näkemys siitä, että yritykseen laitettulla työllä ja materiaalilla on arvonsa.

Pitäisi löytyä järjestelmä jossa julkinen puoli voisi mennä väliin (kuten maatilojen sukupolvenvaihdoksissa). Nykyisten yrittäjien jälkeläiset eivät pakosti halua jatkaa vanhempiensa toimintaa. Pitäisikö sukupolvenvaihdossäännökset myös ulottaa koskemaan suvun ulkopuolisia? Ja voisiko näitä sääntöjä soveltaa ulkopuolisiin jotka eivät ole sukua? Vaikeita kysymyksiä joihin ei voi vastata yksiselitteisesti.

### **Millaiset ominaisuudet yrittäjällä on oltava matkailuyrityksen pyörittämiseen?**

Yrittäjän on pidettävä ihmisistä. Sillä on suuri merkitys miten yrittäjä suhtautuu muihin ihmisiin, eli asiakkaisiin. Asiakkaiden kanssa toimimisen on oltava mielekästä. Realistinen talouden ymmärtäminen on myös tärkeää. Jalat maassa, mutta hyvä mielikuvitus on tarpeen. Kyllä yrittäjän on oltava taitava monessa eri asiassa.

Matkailuyrittäjä ei voi laskea työaikaan. Mikä myös tarkoittaa että voi olla vaikeata pitää ihmisiä vuorotöissä. On vaikea laskea tunteja ja sen mukaan palkkaa, yrittäjän on tehtävä pitkää päivää. Kronehag viittaa henkilöön joka on sanonut että matkailuyrittäminen ei ole elinkeino vaan elintapa. Kronehag on pitkälti samoilla linjoilla. Mutta jos on tarkasti laskenut panokset ja tuotot niin kyllä matkailulla voi itsensä elättää. Ja sillä voi saada ihan hyvän tulon. Mutta Kronehag on kuitenkin skeptinen massaturismi-ajatuksiin saaristossa.

### **Mitä julkinen sektori voi tehdä yritysten eteenpäinviennissä?**

- 1) Yhteydet on A ja O. Yhteydet kuuluu valtiovallan tehtäviin ja niitä pitää ylläpitää ja parantaa eikä ajaa alas.
- 2) Rakennuslainsäädäntöä pitäisi muuttaa niin että yrittäjillä olisi helpompi toteuttaa suunnitelmiaan. Varsinkin jos on kyse vakavista suunnitelmista, joilla olisi vaikutusta yrittämiseen ja matkailuun.
- 3) Kehittää investointitukijärjestelmää. Nykyään ei voi tehdä poistoja siitä osuudesta johon on saanut tukea. Maksamalla hieman korkeampaa veroa, yrittäjä maksaa tukea takaisin (*tuesta tulee tavallaan laina, haastattelijan huomio*). Kiinteistövero antaa tuloja kunnalle kun rakentaa ja täten lisäinvestoinnit mökkeihin antavat lisää tuloja kunnalle.

Jos löytyy tarpeeksi kiinnostuneita henkilöitä, niin löytyy myös tapoja toimia. Ihminen on aina ollut kekseliäs ja utelias.

### **Mitä julkinen sektori voi tehdä paikallisesti?**

Markkinointi on keskeistä. Kronehag on itse ollut matkailuyhdistyksen puheenjohtajana. Hän on itseoppinut ja hänellä ei ole ilmennyt tarvetta yritysneuvonnalle. Hän on mm. tehnyt matkan Kanadaan tutustuakseen kalastusmatkailuun.

Tulevien matkailuyrittäjien koulutukseen voisi panostaa ja siihen että markkinoitaisiin, millaista on olla matkailuyrittäjä. Hän mainitsee kansalaisopiston esimerkkinä, ja täten että olisi paljon mitä voisi tehdä. Tämän lisäksi voisi kertoa ihmisille millaista on olla matkailualan yrittäjä. On mahdollista, että on olemassa ihmisiä, jotka elättelevät vääriä oletuksia yrittäjätoiminnasta.

### 13.3 Esimerkki 2: Viikinkikeskus ja Bengtskärin majakka

Haastateltavat: Paula Wilson ja Per Wilson

#### **Kertokaa taustastanne matkailuyrittäjinä**

Wilsonit ovat jo kauan harjoittaneet matkailuun liittyvää toimintaa. Toiminta aloitettiin 1980-luvulla vuokramökeillä ja vuokraveneillä. Vuokravene-toiminta ajettiin alas, sillä se ei ollut kannattavaa ja työpanos oli turhan suuri. 1990-luvun alussa he panivat vireille lisää matkailusatsauksia ja aloittivat viikinkikeskuksen rakentamisen. Viikinkikeskuksen rakentaminen toteutettiin jotta matkailulle saataisiin lisää volyyymia sekä tuloja. Ryhmien houkuttelemiseen paikalle oli yksi päämääristä. Viikinkiteema valittiin, sillä paikkakunnalla on keskiajalla sijainnut viikinkisatama ja siksi että viikinkiteema on muutenkin kiinnostava. Ensimmäinen rakennus viikinkikeskuksessa valmistui vuonna 1993, mutta sen jälkeen keskus on vielä laajentunut. Osapuulleen samanaikaisesti viikinkikeskuksen kanssa, Wilsonit tekivät myös aloitteen Bengtskärin majakan restauroimiseksi. Itse restaurointityössä Paula toimi projektinjohtajana ja Per oli valvojana sekä vastasi rakennustöistä ja kuljetuksista. Kun restaurointityöt olivat valmiita, Bengtskäriin haettiin yrittäjiä ja Wilsonit näyttivät kiinnostusta toimintaan. Ja tällä tiellä he ovat vielä tänäänkin. Vuodesta 1996 he ovat toimineet yrittäjinä, vastuualueena Bengtskärin majakka. Että toiminta majakkasaarella muotoutui siihen muotoon kun se on tänään, oli vaikea ennustaa, mutta jo alussa oli selvää että majakasta tulisi nähtävyyttä. Nyt kun katsoo miten kaikki on toteutunut, niin voi sanoa että kaikki on mennyt yli odotusten.

Wilsonien omien satsausten lisäksi moni muu yritys täydentää matkailijoille tarjottavia palveluja Hiittisten saaristossa. Erityisesti he mainitsevat Kasnäsin (Sinisimpukka, kylpylähotelli ja satama) tärkeänä panostuksena. Ja myös alueen muut yrittäjät (taksiveneet, leipomo, kalanjalostus jne.) täydentävät matkailijoille tarjottavia palveluja. Näihin palveluihin on moni ihminen kytköksissä ja täten myös muodostaa toimivan verkoston joka työllistää ihmisiä. Käytännön esimerkkinä matkailuyrittäjien yhteistyöstä on että alueelle on kesäksi kehitetty turistireitti. Tämä sisältää liikenteen Kasnäs-Rosala-Bengtskär. Liikennettä Öron linnakkeelle on myös ollut viime vuosina, mutta vain pienessä mittakaavassa.

#### **Kommentteja laajentumisesta, kilpailusta ja verkostoista**

Per: Hänen mielestä on tärkeä painottaa että kilpailu itsessään lisää kaikkien yritysten kilpailukykyä ja tuo lisää vierailijoita. Kilpailu ei siksi estä laajentumista, päinvastoin. Kasnäsin niemi on hyvä esimerkki. Hotellivieraat saavat ohjelmaa kun he matkustavat Viikinkikeskukseen ja/tai Bengtskäriin. Ja toisin päin, Wilsonit hankkivat asiakkaita Kasnäsiin kun he voivat ohjata päivävieraansa Rosalasta Kasnäsiin yöpymään. Se mikä näyttää kilpailutilanteelta, johtaa usein kaikille hyvään tulokseen sillä hyvä palvelutarjonta houkuttaa asiakkaita.

Paula: Ei pidä luulla että asioita on helppo tehdä pienimuotoisesti. Volyymia tarvitaan kannattavuuden saavuttamiseksi ja että kautta voisi pidentää. Siihen tarvitaan tuhansia tai kymmeniätuhansia ihmisiä jotta se muotoutuisi tulonlähteeksi, pienempi toiminta on enemmän harrastusluonteista. Jos haluaa toimia sivutoimisesti matkailuyrittäjänä ja pyörittää pientä volyymia, niin se ei riitä ainoaksi tulonlähteeksi. Volyymia tarvitaan, jotta matkailusta on elannoksi yrittäjälle. On turha pelätä että volyymit kasvaisivat liian suuriksi. Massaturismi ei ole todennäköistä ja vertailut etelän rantakohteisiin ovat ontuvia. Turunmaalla on niin vähän (alle viisi) hotellia jotka ovat auki vuoden ympäri ja myös kesäaikaan määrät eivät ole sellaisia että voisi verrata esim. Lappiin. Matkailun lisääminen saaristossa on vaivalloista ja täten massaturismin vaara on olematon.

### **Aktiviteetit vai majoitus tulonlähteenä heidän yrityksissä?**

Bengtskärissä majoituksella on suuri rooli, vaikkakin kapasiteetti on pieni. Majoitus pidentää kautta ja on tärkeässä roolissa sesongin alussa ja lopussa. Majoituspaikkoja on yhteensä 20. Keskimäärin heillä on 10–15 majoittujaa kuudessa huoneessa Bengtskärissä. Majoitus tuo mukaansa muitten palveluiden tarpeen, kuten ruokapalvelut majottujille. Keskikesällä ns. liikkuvat matkailijat ovat tärkein tulonlähde Bengtskärissä. Bengtskärin tulot jakautuvat seuraavan mukaan: Kolmasosa tulee sisäänpääsymaksuista, kolmasosa majoituksesta ja kolmasosa matkamuistoista, kahviloista ja ruuasta.

Vuonna 2010 viikinkikeskuksen vierailijamäärä liikkui 13000–14000 välillä. Viikinkikeskus tekee jatkuvasti töitä sesongin pidentämisen eteen, ja Paula on mukana markkinointipanostuksessa nimeltä Destination Viking. Mahdollisuudet päästä 20000 vierailijan määrään on saavutettavissa. Lövön sillan rakentamisella pitäisi olla positiivinen vaikutus matkailuelinkeinolle ja asiakasmääriin. Bengtskärin asiakasmääriin taas vaikuttaa asiat kuten sää, tuuliolosuhteet ja aluskapasiteetti. Siellä matkailijamäärän kasvattaminen ei samalla tavalla ole mahdollista.

Rosalassa on majoitusta, mutta majoituksen rooli Rosalassa ei ole yhtä keskeinen kuin Bengtskärissä. Leirikoulut jotka yöpyvät nk. Hövdingahallenissa, on tuote johon viikinkikeskus on satsannut.

### **Mitä tulevaisuudensuunnitelmia yritykselle/toiminnalle?**

Paulan ja Perin tulevaisuudensuunnitelmista: Molemmat työskentelevät Bengtskärissä niin kauan kun jaksavat. Heidän nykyinen sopimuksensa Bengtskäristä on vielä voimassa viisitoista vuotta, ja he molemmat ovat suuntautuneet jatkamaan Bengtskärin parissa. Samanaikaisesti heillä on vireillä sukupolvenvaihdos sekä viikinkikeskuksessa että Bengtskärissä. Nuorempi poika vaimoineen on ottanut viikinkikeskuksen toiminnan haltuunsa ja kehittävät sitä omalla tavallaan. Viikinkikeskus on kuitenkin vielä Paulan ja Perin omistuksessa.

Se mikä mahdollisti Wilsonit aloittamaan viikinkikeskuksen toiminnan ja Bengtskärin toiminnan, oli se että he harjoittivat muuta yritystoimintaa aloittaessaan. Perillä oli rakennustoimintaa ja venehuoltoa. Nyt viimeisimpinä vuosina nämä aikaisemmat tehtävät ovat saaneet jäädä, kun Bengtskär ja viikinkikeskus ovat vaatineet häneltä täyden päivän työpanoksen. Kun vierailijamäärät ovat kasvaneet Bengtskärissä ja ikää on karttunut, niin Bengtskär on hänestä ollut tarpeeksi työllistävä.

Sekä Paula että Per työskentelevät vieläkin koko talvikauden monien toimintojen puitteissa, mutta näkevät realisteina että he tekevät minkä ehtivät. Toisin sanoen he yrittävät pienentää hieman työtaakkaansa. Per on lopettanut rakennustoiminnan ja Paula viikinkikeskuksen pyörittämisen. Mielestänsä heillä on nyt asiat hyvin. Yrityksiä on kehitetty ja laajennettu, nyt niitä siirretään seuraavalle sukupolvelle ja heillä on mahdollisuus hellittää otetta. He ovat myös ajatelleet tulevaisuudessa vähentää Bengtskärin työtaakkaa, joka tarkoittaa Paulalla noin 150 päivää putkeen täysiä seitsemän päivän viikkoja. Eli nyt on suunnitelmissa hankkia palkattu esimies hoitamaan päivittäisiä rutiineja ja käytännön esimiestehtäviä. Nykyään heillä on kylläkin muutama kesätyöntekijä, mutta ei ketään palkattua esimiestä. Paula ja Per ovat hoitaneet esimiestehtävät itse.

Yksi heidän pojista on myös asennoitunut laittamaan enemmän aikaa toimintaan Bengtskärissä, mutta nuoremmalla sukupolvella ei ole kiinnostusta ja mahdollisuutta asua kahdeksan kuukautta vuodesta Bengtskärissä. Lasten ja muiden harrastusten sekä muiden menemisten kanssa ei ole helppoa asua suurinta osaa vuodesta Bengtskärin tapaisessa saarella. Mutta palkatun henkilökunnan kanssa se on mahdollista. Paula ja Per ovat viihtyneet hyvin Bengtskärissä myös matkailusesongin ulkopuolisina aikoina.

Bengtskär on tietenkin sijaintinsa ja yhteyksiensä takia ääriesimerkki jota ei voi verrata saariin joihin on yhteysalusliikenne ja hyvä infrastruktuuri. On mainittava että he jotka työskentelevät Bengtskärissä myös asuvat siellä vuorojensa aikana. Käytännössä ei ole mahdollisuutta lähteä kotiin työpäivän päätyttyä ja tulla aamulla takasin töihin.

Yleisellä tasolla molemmat uskovat vahvasti matkailutoimintaan ja siihen että saaristolla on potentiaali kehittyä. Kaikki mahdollisuudet. Yrittäjiä vaan on liian vähän. Olisi tärkeätä että paikalliset panostaisivat matkailuun. Ja että olisi paikallisia toimijoita jotka pyörittävät yrityksiä ja kehittäisivät niitä. Paikallistuntemus, kotiseutuun panostaminen ja työpaikat kylillä on toivottavaa. Ulkoinen pääoma ja suuryritysten satsaukset eivät ole toivottavia. Nämä kohtaavat ongelmia mm. maaomistusasioissa jotka vaikeuttavat liiketoimintaa, kun se jo vaikeuttaa myös paikallisia yrittäjiä. Wilsonien mielestä yritystoiminnassa on otettava kotiseutu huomioon ja se että tuloilla on laajempi merkitys. On tärkeätä että yritystoiminnan tulot ovat hyödyksi seudulle.

### **Miten he näkevät ulkopuolisten mahdollisuuden ottaa haltuunsa matkailuyrityksiä?**

Vanhemman sukupolven näkökulmasta voi itse luopuminen olla se vaikea asia. Se on henkisesti suuri askel vanhemmalle yrittäjälle luovuttaa toiminta jota on vuosikausia rakentanut. Kun puhutaan Wilsonien yrityksistä, niin he ovat itse toimineet konsultteina luovutusprosessin varrella, joka heillä on tapahtunut askeleittain. Ulkopuolinen konsultti on myös ollut avuksi verokysymyksissä ja muun byrokratian hoidossa.

Paula: Bengtskär esimerkkinä voi sanoa että on mahdollista restauroida ja rakentaa kohteita joista tulee matkailullisesti vetovoimaisia. Yhtenä esimerkkinä on Örö, jossa puolustusvoivat ja kansallispuisto ovat tähän mennessä estäneet kohteiden kehittämisen, mutta potentiaalia löytyisi hyväksi matkailukohteeksi. Ja Länsi-Turunmaalla löytyy esim. vanhoja kaivoksia. Yhteenvetona voisi sanoa että Turunmaalta löytyy paljon sellaista, joka liittyy historiaan ja kulttuuriin. Mutta jotta näissä paikoissa voisi kehittyä elinkeinotoimintaa, pitää löytyä henkilö joka todella täysin voimin uskoo ja luottaa toimintaan.

## **Mitä ominaisuuksia saariston matkailuyrittäjällä on oltava?**

Jokainen toimii yrittäjänä omalla tavallaan, on vaikeaa yleistää ominaisuuksia jotka sopisivat kaikkiin. Optimismi, työhalu ja halu ottaa riskejä ovat tärkeitä ominaisuuksia ja kuuluvat yrittäjyyden perusominaisuuksiin missä tahansa yritys sijaitsee. Kun puhutaan saaristosta, niin yrittäjä on tietenkin riippuvainen yhteyksistä. Pitää kestää takaiskuja jotka johtuvat huonosta säästä. Monipuolisuus on myös hyvä ominaisuus, sillä ulkoista ammattilaisapua ei ole aina läheltä saatavissa. Joten saariston yrittäjän on mielellään oltava käsistään taitava.

He itse ovat voineet panostaa matkailutoimintaan kahdessa toimipaikassa sillä he ovat toimineet tiiminä jossa molemmilla on omat vastualueensa. Paula on keskittynyt markkinointiin ja luovuuteen sekä näyttelyihin ollen myös yrityksen keulakuva. Per sen sijaan on keskittynyt siihen että kaikki toimii ja että Bengtskärin tekniset järjestelyt toimivat. Siten he ovat yhdessä muodostaneet toimivan kokonaisuuden. Ja täydentää toisiaan. Luovuus on tärkeitä, ei saa pelätä uusien ideoiden esilletuontia, vaikka ne alussa aiheuttaisivat hämmennystä ulkopuolisissa. Voi esiintyä perustavanluonteista pessimismia saaristolaisten keskuudessa joka näkyy hieman kriittisinä kysymyksinä ja mielipiteinä, kun uusia matkailukohteita syntyy ja kehitetään. Ihmiset voivat olla skeptisiä ja aluksi nauraa ideoille, mutta moni on muuttanut mielensä kun ovat huomanneet että konsepti on toimiva. Viikinkikeskuksen viikinkiteema aiheutti aluksi muutamia negatiivisia mielipiteitä ja ihmiset eivät ymmärtäneet mistä on kyse. Bengtskärin kohdalla maihinnousun mahdollisuus/mahdottomuus oli kova kysymys. Nyt kun on paremmat laiturit ja alukset niin saareen voi nousta maihin lähes jokaisena päivänä. Parina päivänä kuukaudessa voi olla mahdotonta nousta maihin.

Vastoinkäymisiä tulee vastaan, se on selvä. Sitten pitää vaan jatkaa uusin ottein. Pessimismiin ei voi jäädä vellomaan, se ei auta mitään. Pitkäjänteisyys on siten lähes pakollinen lähtökohta matkailuyrittämiselle saaristossa, voisi jopa puhua tietystä sitkeydestä. Matkailu, kuten kaikki muut elinkeinot tekevät yleensä tappiota ensimmäiset vuodet ja se on yrittäjän siedettävä. Kestää hetken markkinoida kohdetta ja saada tuotteensa tunnetuiksi.

## **Mitä julkinen sektori voi tehdä jotta toimivat matkailuyritykset voisivat jatkaa toimintaansa?**

Infrastrukturi eli yhteydet ovat tärkein kysymys. Tavanomainen liikenne maanteillä ja merillä on keskeistä, mutta myös telekommunikaatioyhteydet. Nämä ovat tärkeitä niin yrittäjille kuin asiakkaille.

Wilsonit toivoisivat myös että byrokratia hieman höllentyisi. Rakentamiseen liittyen on olemassa esteitä ja vaatimuksia joita on vaikea ymmärtää. Virkamiesten näkemys asioista voi määrätä liikaa. Kehittyäkseen saariston pienyhteisöissä on voimassaolevalla hengellä ja tunteella tärkeä merkitys jotta elinkeinot kukoistaisivat. Kun viranomaistoiminta asettaa esteitä, niin se taas antaa huonoja signaaleja. Kun he itse muuttivat Rosalaan 1970-luvulla, vire ole hyvä. Uusia yhteysaluksia hankittiin, tukitoimia oli saatavilla ja saaristolaki astui voimaan jne. Nämä ovat signaaleja jotka eivät maksa kovin paljon, mutta joilla on positiivinen vaikutus. Nykyään Hiittisten-Rosalan alueella henki on hyvä ja väestömäärä lisääntyy ulkosaaristossa. Mutta viranomaisten kanssa voi olla hankalaa, rakennuslupien saanti venyy. Saaristossa on oltava ihmisiä jotta matkailuelinkeinolle olisi edellytyksiä.

### 13.4 Esimerkki 3: Vuosnaisten meriasema

Haastateltava: Boris Telsavaara

#### **Kerro taustastasi matkailualan yrittäjänä**

Perhe muualta muuttaneita Kustaviin. Ensiksi Telsavaarat olivat nelisen vuotta kesäasukkaina. Vuonna 1978 muuttivat Kustaviin asumaan. Vähitellen perheelle tarjoutui mahdollisuus lähteä yrittäjiksi ja vuonna 1981 he avasivat Parattulan rannassa toimipaikan. Kustavin kunta tarjosi heille sen jälkeen Vuosnaisen niemeä toiseksi toimipaikaksi, jonka he ottivat haltuunsa sillä Vuosnaisissa on pitempi kausi kuin Parattulassa.

Vuosnainen oli heidän hallussa yhteensä 28 vuotta, Parattulaa Kustavin eteläosissa pyöritettiin kuutisen vuotta limittäin. Vaimo hoiti toimintaa Parattulassa silloin kun heillä oli kaksi toimipaikkaa. Mutta Vuosnaisten toiminnan vilkastuttua perhe keskitti kaiken toimintansa sinne.

Jos maantieteellisesti katsoo Vuosnaista, niin paikka sijaitsee tietyllä tavalla suojassa. Vuosnainen sijaitsee Vartsalan saarella joka on lossimatkan päässä. Samalla Telsavaara kuitenkin mainitsee että Ahvenanmaan pohjoinen liikenne liikennöi Vuosnaisista ja tuo siten noin 100000 matkailijaa vuodessa. Vieraina heillä meriasemalla oli pääsääntöisesti kesäasukkaat, mutta samaan hengenvetoon Telsavaara mainitsee että tietenkin maakunnan alueella liikkuvat muut ihmiset myös lisäsi asiakasvirtaa. Tilastollisesti voi sanoa että vuoden aikana liikkuu 180000-240000 ihmistä Vuosnaisissa (kääntymässä).

Nyt kolmenkymmenen toimintavuoden jälkeen voi sanoa että yritystoiminnan kauden pituudeksi Vuosnaisten meriasemalla vakiintui kahdeksan kuukautta vuodesta, mikä muodosti hyvän toimintarungon. Vaikutti myös sopivalta yrittäjäperheen näkökulmasta toimia tällä aikataululla. Kaikki heistä ovat vielä hyvässä kunnossa. Palvelukonseptiin ei koskaan kuulunut ns. yöpalvelutehtäviä. Toiminnan konseptina oli palvelu *aamusta loppuultaan, jään lähdöstä jään tuloon*. Ympärivuotisuutta on kokeiltu, mutta ei ollut järkevää vakinaistaa ympärivuotista toimintaa. Käytännön kautta huomasi että paras työrytmi on olla ihmisten joukossa kun ihmiset liikkuvat ja tehdä teknisluontoisia töitä muina aikoina.

Ongelmia jotka nousivat esille matkan varrella, oli työvoiman saanti ja ns. henkilökuntapulma. Eli, kuinka mittavaa haluaa yritystoiminnasta tehdä. Telsavaarat toteuttivat konseptia jossa toimintaa itse pystyy harjoittamaan, ja tarvittaessa pienellä työvoima-avustuksella. Laajempi verkostoituminen ja ketjuuntuminen eivät olleet tavoitteina. Kunnallisen infrastruktuurin alkeellisuus oli aluksi myös haaste. Moni vuosi työtä tehtiin yksin ja ilman palveluvarustusta, vesi- ja jätehuolto tulivat vasta myöhemmin. Infrastruktuuri on Vuosnaisissa kehittynyt ja muuttunut kolmessakymmenessä vuodessa paljon.

Nykytilasta muutama sana: Telsavaarat eivät enää kesän jälkeen ole pyörittäneet yritystä. Yritys on nyt myyty uudelle yrittäjäpariskunnalle. Yritystoiminnasta luopuminen on heillä ollut suunniteltu prosessi joka oli vireillä jo pitkään. Telsavaara mainitsi että jälkikasvu oli ilmoittanut, ettei kiinnostusta jatkamiselle ole, joten suuntaus oli että yritys myytäisiin ulkopuoliselle taholle. Tavoitteena oli myös että yritys myydään tarpeeksi ajoissa pois. Myyntivuosia tuli paljon ja ostajakandidaatteja oli noin nelisenkymmentä vaitiolovelvollista ja

noin seitsemänkymmentä jotka olivat avoimesti kiinnostuneita yrityksestä. Loppujen lopuksi he valitsivat pitkän harkinnan jälkeen ostajan yli sadasta ostajakandidaatista.

### **Esteitä sille että uudet yrittäjät ottavat haltuunsa toimivia yrityksiä (matkailualalla)?**

Suoralta kädeltä ei nouse eteen mitään hallinnollisia esteitä jotka vaikeuttaisivat yritysten siirtymistä. Sen sijaan henkilökohtaiset ominaisuudet ovat tärkeitä. Telsavaara antaa esimerkkinä oman yrityksensä. Suurimmat esteet, joihin he törmäsivät kun tapasivat ostajakandidaatteja, oli kysymys siitä että toiminta on osavuotista. Toiminnan osavuotisuus tarkoittaa myös sitä että pitää pystyä keskittymään kauden aikana hyvin. Yrittäjän pitää henkilökohtaisesti osata luopua omasta elämästään siltä ajalta kun ihmiset haluavat palveluja ja elämään tämän mukaan. Intoa ostajakandidaateista löytyi, ja he joutuivat myös toppuuttelemaan liian innokkaita kandidaatteja.

### **Yleisesti yrittäjän ominaisuuksista saaristossa**

Telsavaara mainitsee että saaristossa yrittäminen ja eläminen eivät kuitenkaan sovi kaikille. Yrittäjänä toimiminen vaatii määrätynlaista kunnioitusta ja paljon nöyryyttä, mutta ei kuitenkaan nöyristelyä. Pitää osata ymmärtää mitä matkailijat haluavat, ja mistä pienistä asioista se tyytyväisyys syntyy. Siten yrittäjän henkinen ja filosofinen asenne on hyvin tärkeässä roolissa saaristossa.

### **Julkisen puolen rooli yritysten tukemisessa?**

Telsavaara mainitsee Kauppa- ja teollisuusministeriön (nykyinen TEM) tukien roolin olleen merkittävä yritykselle kun palveluja on kehitetty (laajentamisiin, palveluihin jne.). Tukitoimien rooli on merkittävä ja kun ymmärrys rahoittajan ja yrittäjän välillä syntyy, niin kyllä niistä lukuisista tuetuita toimenpiteistä löytyy myös menestystarinoita joukosta. Telsavaaran mielestä tukijärjestelmän rooli ei voi olla pelkkä normien mukainen jaettava automaattinen tuki. Sen sijaan yrityksille suunnattujen tukitoimien lähtökohtana on informaationjako osapuolten välillä. Vasta sen jälkeen tullaan vaiheeseen jossa harkitaan myönnetäänkö tukea vai ei. Eli harkinnanvaraisuutta tukitoimenpiteisiin jotta ne kohdistuisivat mahdollisimman hyvin.

Telsavaaran yrityksellä on ollut hyvä kokemus siitä että he ovat voineet esittää asioita oman harkinnan jälkeen ja että heidän ajatuksiin on suhtauduttu suopeasti rahoittajatasolta. Mutta sen jälkeen kun asiaa on ruvettu toteuttamaan ja neuvottelut sekä tukipäätös on valmis, niin hän on sitä mieltä että ns. jälkihoitoon ei ole kunnan tai valtion virkamiehet satsanneet aikaa. Heille ei ole tullut soittoja siitä että miten on nyt toteutunut ja miten hän on kokenut sen? Eli jälkeinpäin ei ole kukaan ollut yhteydessä.

Yleisesti ottaen voi sanoa että omat toimivat esimerkit siitä että tukea voi saada, aiheuttaa tietynlaisen joukkopsykoosin muiden yrittäjätoimijoiden keskuuteen. Jos yksi on saanut tukea tietynlaiseen toimintaan, niin se myös madaltaa muiden toimijoiden kynnystä ottaa selville mihin voisi saada tukea.

### **Yrittäjien ikääntyminen, miten hän näkee muutoksen ja uuden yrittäjäpolven saapumisen?**

Saaristolaismenteliteetti lähtökohtana. Ymmärrys luopumisesta ja luottamus jatkajiin ensiksi läpi, ennen kuin muihin toimenpiteisiin lähdetään. Olisi tärkeää että saaristossa toimivat vanhemman polven yrittäjät ymmärtäisivät luopua toiminnasta tarpeeksi ajoissa. Siten



saataisiin jatkumoa tarpeeksi paljon, tulee jatkaja sitten suvun sisältä tai ulkopuolelta. Tämä on suurin kulmakivi.

### **Poimintoja ja mietteitä yrittäjyydestä ja yritysten tulevaisuudesta saaristossa**

Saaristoa ja saariston eteenpäinviennistä ja jatkajayrittäjyydestä: Jos syväluodataan ja profiloidaan jatkajayrittämiseen liittyviä kysymyksiä, niin väestökatoon liittyvät kysymykset ovat keskeisessä asemassa. Eli väestökadon pysäyttäminen on keskiössä. Ja millä tavalla kato saadaan pysäytettyä ennen kuin saariston väestömäärä menee liian pieneksi.

Eivät edes parantuvat tietoyhteydet korvaa sitä että (saaristosta & maaseudulta) on lähdeittävä väliaikaisesti pois. Joten kysymyksenasettelussa nousee esille se että miten motivoida opiskelijoita palaamaan saaristoon? Ja täten mahdollistaa saaristolaisen jatkavan toimintaa kotiseudullaan. Millä tavalla saisi sen välimaaston hoidettua toimivan vanhemman yrittäjän ja kiinnostuneen yrittäjäkandidaatin välillä, jotta se toiminta säilyisi saaristossa? Tämä on ensiarvoisen tärkeä kysymys.

Telsavaarat ihmettelivät yritysmyyntiä toteuttaessaan, että ihmiset saariston sisältä eivät näyttäneet aitoa kiinnostusta oston. Kun varttuneet väistyvät niin pitäisi myös saaristolaisen joukosta nousta tervettä itsetuntoa nousta "framille". Telsavaara perää avoimuutta toimintaan, sillä matkailuelinkeinossa on oltava "ihmisenä ihmisten keskellä". Sitä ei voi hoitaa etäältä tietokoneiden äärestä. Matkailutoimi on laajentunut ja hän toivoisi että nuorimmista polvista tulisi apuvoimia ja että ns. aito saaristolaisuus säilyisi.

Ihannekuvana saariston yrittäjyydelle olisi nähdä mahdollisuudet, nähdä vireys ja se että ihmisten keskinäinen asenne lähtisi rakentumaan siitä että yksi tekee yhden asian hyvin, toinen toisen. Tärkeä edellytys sille, että voisi saada elantoa niin pitkältä ajalta kuin mahdollista. Ja sitten kun on kelirikkoajat ja hiljaista, niin on mahdollisuus antaa aikaa levolle.

Hän on itse nähnyt sen että innokkaita yrittäjiä on tullut ja mennyt ja hän näkisi hyvänä että saaristolaisetkin rohkeammin tarjoisivat palveluitaan. Sillä paikallisilla on tietoa alueen realiteeteista ja täten myös siitä, ettei kannata yrittää repiä turhaa irti yritystoiminnasta.

## 14. Johtopäätökset

Tässä raportissa tulee esille monia näkökulmia liittyen matkailuyrittämiseen saaristossa ja omistajan- sekä sukupolvenvaihdoksiin. Kannattavuuslaskelmien tai muitten taloudellisten analyysien teko eivät olleet hankkeen päämääriä, ja täten niitä ei tästä raportista löydy. Sen sijaan raportti keskittyy tulevaisuudensuunnitelmiin, mielipiteisiin ja mietteisiin joita vanhemman polven matkailuyrittäjät ovat antaneet.

Vanhempi polvi näkee että heidän yrityksensä siirtyy eteenpäin suvussa. Suunnitelmat miten tämä vaihe tulee toteutumaan, ovat vielä epäselviä noin puolessa vastanneista yrityksistä. Yritykset kokevat että kauden lyhyys ja yritysten tilakytkös voi aiheuttaa ongelmia kun omistajanvaihdos aktualisoituu. Nämä ongelmat näyttävät koskevan varsinkin pienempiä yrityksiä. Ne yritykset joilla on suurempi henkilökuntavahvuus ja täten laajemmin toimintaa, näyttävät uskovan vahvemmin että toiminta voi jatkua kun vanhempi yrittäjä/yrittäjät jättää

yrittötoiminnan. Yleisesti ottaen yrittäjät näkevät alan kannattavuuden melko valoisana, joten taloudellinen kannattavuus on mahdollista saavuttaa ja ylläpitää.

Saariston yrittäjät näkisivät mielellään että paikalliset ryhtyisivät toimimaan matkailuelinkeinojen parissa. Tämä nousee esille kaikissa kolmessa haastattelussa. Uutta pääomaa joka on kotoisin suurista yrityksistä jotka haluavat massaturismia saaristoon ei pidetä mitenkään realistisena kehityksenä. Massaturismiajatukset vaikuttavat jopa lähes utopistisilta kun katsoo haastateltavien vastauksia.

Se mitä tapahtuu kun vanha omistaja lopettaa yrityksen pyörittämisen ja uuden yrittäjän on aika ottaa haltuunsa yritys, on vaikea selkeästi määritellä. Vanhalla omistajalla voi olla tunnepohjainen suhtautuminen elämäntyöhönsä, eli yritykseen. Monta kertaa on kyse siitä että vanhemman yrittäjän on henkisesti valmistauduttava omistajanvaihdokseen. Yritysten siirtyminen ei tapahdu yön yli. Tämän takia pitkä prosessi on usein tärkeä kulmakivi onnistuneelle sukupolvenvaihdokselle.

Vanhemman polven yrittäjät ovat myös huolissaan siitä että ei löydy sopivia henkilöitä pyörittämään yrityksiä. Haastatellut yrittäjät painottavat yrittäjän henkilökohtaisten ominaisuuksien merkitystä. Yrittäjän on osattava työskennellä ihmisten parissa ja nähdä asiakkaiden tarpeet. Näillä ominaisuuksilla on avainrooli siihen kysymykseen että yritys joko kannattaa tai ei. Pitkäjänteisyys on ominaisuus joka nousee esille eri muodoissa. Pääomaa vaativat investoinnit tarkoittavat myös että yrittäjällä on oltava kärsivällisyyttä rakentaa yritystään ja mainettaan.

Julkisen sektorin rooli korostuu infrastruktuurin tarjonnassa. Yrittäjien mielestä liikenteen järjestäminen on kaiken A ja O. Ilman toimivaa yhteysalusliikennettä ei voi toimia matkailuyrittäjänä saaristossa. Tuki- sekä rahoitusjärjestelmillä voi myös olla keskeinen rooli yritysten kehittämisessä, mutta nämä tukijärjestelmät eivät aina ole soveltuvia matkailuyrityksille, tai niiden yleistä fokusta pitäisi muuttaa. Julkinen sektori saa kritiikkiä rakennusasioiden ja kaavoituksen hoidosta. Nämä asiat aiheuttavat ongelmia kun uudet yrittäjät aloittavat matkailuelinkeinotoimintaa saaristossa.

Löytää saaristotaustainen jatkaja jolla on hyvä asenne työskennellä matkailun parissa, on vanhemman polven yrittäjien keskeinen toive. Tämän jatkajaprofiilin löytäminen edesauttaisi kehitystä alueella. Opiskelijoiden ja muiden poismuuttaneiden takaisinhoukuttelemine ei kuitenkaan aina ole tehtävänä helpoimmasta päästä.





Europeiska jordbruksfonden för  
landsbygdsutveckling: Europa  
investerar i landsbygdsområden



I samma båt – Samassa veneessä r.f. r.y

