

Riina Kallio

HYVINVOINTIYRITYKSEN OMISTAJANVAIHDOS SOSIAALIALALLA

HYVINVOINTIYRITYKSEN OMISTAJANVAIHDOS SOSIAALIALALLA

Riina Kallio
Opinnäytetyö
Syksy 2018
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen
ja johtaminen YAMK
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Tekijä: Riina Kallio

Opinnäytetyön nimi: Hyvinvointiyrityksen omistajanvaihdos sosiaalialalla

Työn ohjaaja: Mika Paldanius ja Helena Heikka

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2018

Sivumäärä: 52+6

Yrityksen omistajanvaihdoksen pitäisi olla elinkeinopolitiikan keskiössä yhtä merkittävästi kuin yrityksen perustamisen. Omistajanvaihdosten edistäminen on tärkeää, jotta suomalaisen yrityskehityksen elinvoimaisuus varmistetaan. Yrityksen elinkaaren isoin muutos on omistajanvaihdos, joka vaikuttaa erityisesti yrityksen henkilöstöön ja johtamiseen. Muutosprosessin avainasemassa on avoin ja rehellinen viestintä, mikä on osa muutosjohtamista. Yrityksen henkilöstö otetaan mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Esimiehen tehtävä on auttaa henkilöstöä ymmärtämään ja hyväksymään muutoksen välttämättömyys.

Hyvinvointialaan sisältyvät koulutuksen, vapaa-ajan ja viihtymisen sekä sosiaali- ja terveysalan toiminnat. Sosiaali- ja terveysalan yrittäjyys on hyvinvointialan luvanvaraista ja ilmoitusvelvollista yritystoimintaa. Hoivayrittäjyydellä tarkoitetaan useimmiten sosiaalialan palveluyrittäjyyttä, jota tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä käsitellään.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli tuottaa tietoa sosiaalialan case-yrityksen omistajanvaihdosprosessin aloittamisesta ja toteuttamisesta johtamisen ja henkilöstön näkökulmasta. Tavoitteena oli kuvata case-yrityksen omistajanvaihdospolku. Tutkimuksellisen kehittämistyön teoreettisena tietoperustana ovat omistajanvaihdokseen ja muutosjohtamiseen liittyvä kirjallisuus ja aiemmat tutkimukset. Laadullisen aineiston aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua sekä sähköpostihaastattelua ja analyysimenetelmänä sisällönanalyysia. Tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistapana on tapaustutkimus.

Case-yrityksen omistajanvaihdosprosessi alkoi jo yrityksen perustamisvaiheessa. Yrittäjä etsi jatkajaa henkilöstöstä samalla luoden uskoa yritystoiminnan jatkuvuudesta ja näin saaden henkilöstön sitoutumaan yritykseen ja sen kehittämiseen. Yrittäjä oli pitänyt yrityksen myyntikunnossa, mutta koki, ettei pysynyt enää itse kehityksessä mukana. Henkilöstö oli perusta yrityksen toimivuudelle. Omistajanvaihdos tuli henkilöstölle yllätyksenä, koska yrityskauppaan liittyvät asiat ovat salassa pidettäviä. Tiedottaminen omistajanvaihdoksesta oli suoraviivaista ja selkeää. Omistajanvaihdos aiheutti ensin henkilöstössä epävarmuutta, mutta kun he huomasivat, että saavat jatkaa työtään niin kuin ennenkin, koettiin omistajanvaihdos jopa hyvänä asiana.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksia voivat hyödyntää pienet yritykset, jotka suunnittelevat omistajanvaihdosta. Aiheeseen liittyvä jatkotutkimus voisi olla ostetun yrityksen strateginen muutos omistajanvaihdoksen jälkeen.

Asiasanat: omistajanvaihdos, hyvinvointiala, muutosjohtaminen, yrittäjyys, viestintä

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Development and Management of Health and Social Care

Author(s): Riina Kallio

Title of thesis: Transferring ownership of a welfare company in social work

Supervisor(s): Mika Paldanius ja Helena Heikka

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2018 Number of pages: 52+6

Transferring ownership of a company should be as significant to the industrial policy as the founding of a company. Promoting the transferring of ownership is important to ensure the vitality of Finnish enterprises. The biggest transition in a company's lifecycle is the transfer of ownership which particularly impacts the company's personnel and management. The key to the transformation process is open and honest communication which is a part of management of change. The personnel of a company are included in the planning and execution of the transition. The manager's task is to help the personnel understand and accept the necessity of the transition.

The welfare sector includes education, leisure and amusement as well as social and healthcare services. Entrepreneurship in social services and healthcare is subject to license and report obligated entrepreneurial activity in the welfare sector. Healthcare entrepreneurship usually means service entrepreneurship in the social sector which is discussed in this thesis.

The goal of this thesis was to provide information on beginning and executing the process of transferring ownership in a social sector's case company from the aspect of management and personnel. The aim was to describe the path of transferring ownership in a case company. The theoretical knowledge-base of the thesis is the literature and previous research related to transferring of ownership and management of change. The data collection method used for the qualitative material were theme interviews and interviews via email. The method of analysis was content analysis. The thesis' approach is a case study.

The process of transferring ownership of the case company already began during the foundation of the company. The entrepreneur sought for someone to continue their work from the personnel while creating faith in the continuance of the company and by this committing the personnel to the company and its development. The entrepreneur had kept the company in sellable condition but felt they could not keep up with the development itself. The personnel were the foundation of the company's functionality. The transfer of ownership came as a surprise for the personnel because matters regarding the corporate acquisition were confidential. Informing about the transfer of ownership was straightforward and clear. At first the transfer of ownership caused uncertainty among the personnel. As they noticed their jobs would continue as before, the transfer of ownership was even experienced as a good thing.

The results of this thesis can be utilized by small companies planning to transfer ownership. Further research regarding the topic could be a strategic transition for a bought company following transferred ownership.

Keywords: transferring ownership, welfare sector, management of change, entrepreneurship, communication

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	HYVINVOINTIYRITYKSEN OMISTAJANVAIHDOS	8
2.1	Yrittäjyys sosiaalialalla.....	8
2.2	Omistajanvaihdoksen merkitys ja haasteet	9
2.3	Omistajanvaihdos prosessi myyjän ja ostajan näkökulmasta	11
2.4	Muutosjohtaminen ja strateginen uudistuminen omistajanvaihdoksissa.....	13
3	TUTKIMUKSELLINEN KEHITTÄMISTYÖ	17
4	KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA, TAVOITE JA TARKOITUS	19
5	TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS.....	21
5.1	Kehittämistyön metodologiset lähtökohdat	21
5.2	Teemahaastattelu.....	22
5.3	Tiedonantajat.....	24
5.4	Aineiston käsittely ja analysointi	25
5.5	Tutkimuksen luotettavuus.....	27
5.6	Tutkimusetiikka.....	28
6	TUTKIMUSTULOKSET	30
6.1	Yrittäjä omistajanvaihdoksessa	30
6.2	Henkilöstö omistajanvaihdoksessa.....	33
6.3	Asiantuntija omistajanvaihdoksessa.....	34
7	OMISTAJANVAIHDOS POLKU CASE YRITYKSESSÄ	37
7.1	Omistajanvaihdoksen suunnittelu.....	37
7.2	Asiantuntijan apu.....	39
7.3	Viestintä omistajanvaihdoksesta	40
7.4	Omistajanvaihdoksen vaikutukset	43
8	POHDINTA JA KEHITTÄMISTYÖN ARVIOINTI.....	46
8.1	Kehittämistyön prosessin ja tulosten arviointi	46
8.2	Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi.....	46
8.3	Oman oppimisen arviointi.....	47
8.4	Kehittämistyön tulosten hyödyntäminen ja jatkosuunnitelmat.....	47
	LÄHTEET.....	48
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Hyvinvointialaan sisältyvät niin koulutuksen, vapaa-ajan ja viihtymisen kuin sosiaali- ja terveysalan toiminnot, joita nimitetään hyvinvointipalveluiksi. Hyvinvointialaa voidaan pitää eräänlaisena saateenvarjokäsitteenä edellä mainituille toiminnoille. Sosiaali- ja terveysalan yrittäjyys on näiden palvelualojen luvanvaraista ja ilmoitusvelvollista yritystoimintaa. Hoivayrittäjyydellä tarkoitetaan useimmiten sosiaalialan palveluyrittäjyyttä. (Kainlauri 2007, 16 – 17.) Tässä tutkimuksellisessa kehittämissä käsitellään hyvinvointialan sosiaalialan yrittäjyyttä.

Omistajanvaihdos on yrityksen elinkaaren isoimpia muutoksia. Omistajan vaihtuessa yritys ja kaikkien sidosryhmät, myös henkilöstö, ovat muutoksen edessä. Henkilöstölle omistajanvaihdos on iso muutos, joka vaikuttaa työssä jaksamiseen ja viihtymiseen. Omistajanvaihdoksessa vaihtuu myös johtaja ja johtaminen vaikuttaa kaikkeen yrityksen toimintaan. Omistajanvaihdoksen yhteydessä yrittäjän tulee olla tietoinen siitä, mitä henkilöstö mieltii ja mitä henkilöstössä tapahtuu; kuunnella herkästi henkilöstöä. Omistajanvaihdoksen onnistuminen vaatii henkilöstön kaikenlaisten tunteiden hyödyntämisen ja hallitsemisen. Omistajanvaihdoksesta ajoissa tiedottaminen on tärkeää, sillä arvailu faktojen puuttuessa synnyttää luulopuheita ja juoruilua. (Korpela 2016, 114 – 115.)

Suomalaisen yrityskentän elinvoimaisuuden varmistamiseksi on tärkeää edistää yritysten omistajanvaihdoksia, koska niiden avulla yrityksillä on mahdollisuus kasvuun. Vuonna 2016 Finnvera ja yrittäjäjärjestöt aloittivat yhteistyön omistajanvaihdoksiin liittyvän tietoisuuden lisäämiseksi. Omistajanvaihdoksia toteutui ennätysmäärä ja kehitys tulee todennäköisesti jatkumaan myönteisenä vielä useita vuosia. (Finnvera 2016.) Viimeisten vuosien aikana on noussut esiin näkemyksiä, että yritysten omistajanvaihdosten pitäisi olla elinkeinopolitiikan keskiössä yhtä merkittävästi kuin yritysten perustamisen. Esimerkiksi yrittäjyyskoulutuksessa tulisi kiinnittää nykyistä enemmän yrityksen ostamiseen liittyvää osaamista yrityksen perustamiseen liittyvän osaamisen lisäksi (Tall & al., 2014, 7, 76). Yrityksen elinkaari eli käynnistys, kasvu, vakiinnuttaminen, ja yrittäjän elinkaari tulisi erottaa toisistaan. Yksi yrittäjä on erinomainen liiketoiminnan käynnistäjä sekä vakiinnuttaja, kun taas toinen liiketoiminnan kasvattaja ja mahdollisesti kansainvälistäjä. Nykyisin liian moni yrittäjä antaa yrityksenä hiipua vanhetessaan itse. (Suomen Yrittäjät 2016, 8.)

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on selvittää omistajanvaihdosprosessiin liittyvät asiat yrityksen johtamisen ja henkilöstön näkökulmasta. Näitä asioita ovat omistajan-vaihdosprosessiin valmistautuminen, viestintä omistajanvaihdosprosessiin valmistautuessa ja prosessin aikana. Kehittämistyön tavoitteena on tuottaa tietoa case – yrityksen omistajanvaihdosprosessin aloittamisesta, sen toteuttamisesta ja kuvata yrityksen omistajanvaihdospolku. Omistajanvaihdospolkua voivat samankaltaiset yritykset käyttää hyödykseen tietyin edellytyksin.

2 HYVINVOINTIYRITYKSEN OMISTAJANVAIHDOS

2.1 Yrittäjyys sosiaalialalla

Terveys- ja sosiaalipalveluala työllisti vuonna 2015 noin 67 000 henkilöä, sijoittuen keskisuurten toimialojen joukkoon teollisuuden ja kaupan alan ollessa toimialoista suurimpia. Yrityksiä terveys- ja sosiaalipalvelualalla on noin 18 549, joista 17 610 eli noin 95% on mikroyrityksiä. Sosiaalialan yrityksiä kokonaismäärästä on 5724 eli huomattavasti vähemmän kuin terveyspalveluiden yrityksiä. Toimialan yritysten henkilöstömäärän ennustetaan lähitulevaisuudessa lisääntyvän, yksityisellä sektorilla uusia työpaikkoja on syntynyt enemmän kuin kunta- tai järjestötasolla. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017, 13 – 15, 19.)

Suurin osa sosiaalialan yrittäjyydestä on naisten johtamia pieniä yrityksiä tai itsensä työllistämistä. Sosiaalialan yrittäjät tuottavat palvelujaan kunnan kanssa samoilla markkinoilla. Yksityisen palvelutuotannon roolina on myös julkisen palvelun täydentäminen ja osittain palvelutarjonnan monipuolistaminen. Yleisin yksityisten sosiaalipalvelujen toimiala on palvelutalot, -kodit ja ryhmäkodit. (Österberg-Högstedt 2013, 9, 13, 42.)

Sosiaali- ja terveysalan työntekijöille yrittäjyydestä on tullut houkutteleva uravaihtoehto. Yrittäjäksi ryhtyminen koetaan enemmän mahdollisuudeksi kuin pakoksi. Tutkimuksen mukaan sosiaali- ja terveysalan yrittäjien yrittäjyyden perustana on vahva ammatti-identiteetti ja yrittämisen ydin. Luottamus yksityisiin palveluntuottajiin rakentuu vahvan ammattiosaamisen varaan ja ammatti-identiteetistä muodostuu osa sosiaali- ja terveysalan yrittäjien sosiaalista pääomaa. (Österberg-Högstedt 2009, 22, 55 – 58.)

Sosiaali- ja terveysalan toimialaan liittyvä ominaispiirre on, että osa toimialan palveluista ovat asiakkaille välttämättömiä. Palvelut tuotetaan tästä syystä kaikin tavoin eettisesti inhimillisesti ja asiakkaan hyvinvointi huomioiden. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017, 7.) Sosiaalialan yrittäjyyttä ohjaavat vahvasti laki- ja lupa-asiat, jotka vaikuttavat alan yritysten toimintaan. Tutkimuksellisen kehittämistyön kirjoittamisen aikaan sosiaalialaa muokkaa vahvasti uudistuva lainsäädäntö. Valmis-teilla oleva sote -uudistus vaikuttaa vahvasti sosiaalialan yrittäjyyteen.

Yksityisillä sosiaalipalveluilla tarkoitetaan sosiaalihuoltolaissa (L 30.12.2014/1301, 14§) mainittuja sosiaalihuollon palveluja sekä niiden järjestämiseen liittyvää sosiaalialan ammatillista ohjausta ja neuvontaa, joita yksityinen henkilö, yhteisö tai säätiö tuottaa korvausta vastaan liike- tai ammatti-toimintaa harjoittamalla (Laki yksityisistä sosiaalipalveluista 22.7.2011/922, 3§.) Yksityiset järjestöjen ja yritysten tuottamat sosiaalipalvelut muun muassa asumispalvelut täydentävät kunnallisia palveluita ja tarjoavat niille vaihtoehtoja. Yksityisillä sosiaalipalveluilla tarkoitetaan yksityisen henkilön tai yhteisön tuottamia sosiaalihuollon palveluja esimerkiksi kehitysvammaisten, vanhusten ja päihdehuollon palveluja. (Savolainen 2007, 207.)

2.2 Omistajanvaihdoksen merkitys ja haasteet

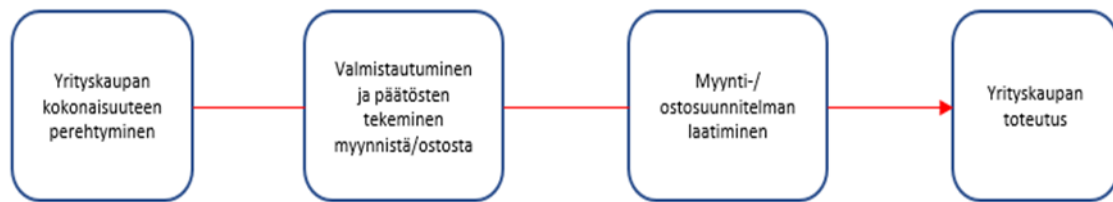
Yrityksen perustamisen ja kasvun jälkeen yrityksen omistajanvaihdos on kolmas ratkaiseva vaiheen elinkaareissa. Omistajanvaihdoksessa on kyse arvon määrittämisestä, uuden omistajan löytämisestä sekä yrityksen johtajuuden siirtämisestä. Omistajanvaihdokseen liittyy myös monimutkaisia oikeudellisia kysymyksiä; vaihdos on pitkä prosessi, joka on valmisteltava kunnolla. Liian monet elinkelpoiset yritykset lopettavat toimintansa, koska näihin seikkoihin ei kiinnitetä riittävästi huomiota. Lopettavien yritysten mukana niiden taloudellinen ympäristö menettää monia laadukkaita työpaikkoja. (Euroopan komissio 2012, 5.) Jokainen yrittäjä joutuu jossakin vaiheessa miettimään, mitä yritykselle tapahtuu, kun yrittäjä ei itse enää jatka yritystä. Noin 40 prosenttia yrittäjistä harkitseekin yrityksestä luopumista seuraavan 10 vuoden aikana. (Suomen Yrittäjät 2017.)

Liiketoiminnan lopettamispäätös ei tarkoita välttämättä yrityksen toiminnan lakkaamista. Omistajanvaihdos antaa mahdollisuuden säilyttää yrityksen saavutukset. Yrityksen perustamista harkitsevalle omistajanvaihdos on varteenotettava vaihtoehto, sillä tulevaisuudessa yhä useampi yrittäjä jää eläkkeelle. (Yrittäjähuoltamo.fi) Tallin (2014, 193) tutkimuksen mukaan myös pienet yritykset toteuttavat omistajanvaihdoksia onnistuneesti mutta useat ikääntyvät yrittäjät eivät edes yritä myydä yritystään tai tekevät sen lähellä eläkkeelle jäämistään. Omistajanvaihdoksia edistävässä viestinnässä ja elinkeinopolitiikan kehittämisessä ja toteuttamisessa on hyvä tuoda onnistumiseen johtaneita toimintatapoja ostajien ja myyjien tietoisuuteen. Näin vahvistetaan omistajanvaihdosten asemaa yritysten strategisessa uudistumisessa. (Tall 2014, 192).

Yrityksen omistajanvaihdoksia ovat sukupolvenvaihdokset, yrityksen myynti ulkopuolisille eli yritys-kauppa sekä yrityksen omistusjärjestelyt. Sukupolvenvaihdoksessa yrityksen omistus vaihtuu lähisukulaisten tai perheenjäsenten kesken. Yritys voidaan antaa perheenjäsenille lahjana, myydä täydellä tai alennetulla kauppahinnalla tai antaa ennakkoperintönä. Jos esimerkiksi kaikki lapset eivät jatka yritystä, omaisuus tulee kompensoida sisaruksille jollain muulla tavoin. (Vaasan seudun kehitys Oy 2014.) Yrityskaupassa ostetaan joko koko yritys, osakkeita tai yrityksen liiketoiminta. Jotta yrityskauppa onnistuu, tarvitaan monien eri osatekijöiden samanaikaista onnistumista. Suomessa on paljon hyviä yrityksiä, joille pitäisi löytää jatkaja lopettamisen sijaan. (Viitala & Jylhä 2014, 39.)

Jos perheestä tai lähisukulaisista ei löydy halukkuutta jatkaa yritystä, etsitään jatkajaa muualta. Yrityksen myynti ulkopuoliselle tarkoittaa sitä, että yrityksen ostaja löytyy perhepiirin ulkopuolelta. Tällöin ostajana voi olla yritystoiminnan aloittava henkilö tai jo toiminnassa oleva yritys. Yrityksen omistusjärjestelyt tarkoittavat sitä, että yrityksen työntekijät tai aiempi johto tai työntekijät ryhtyvät yrityksen omistajiksi tai omistajat muuttavat omistussuhteitaan. Jatkaja voi löytyä yrityksen työntekijöistä tai kilpailijasta, joka on halukas kasvattamaan liiketoimintaansa. (Suomen Yrittäjät 2016, Vaasan seudun kehitys Oy 2014.) Valmiin liiketoiminnan tai yrityksen ostamisen vahvuuksina pidetään olemassa olevaa kassavirtaa, käytännössä testattuja toimintatapoja, toimivia suhteita yhteistyökumppaneihin ja liiketoiminnan tunnettavuutta. Haasteita sen sijaan ovat liiketoiminnan oston rahoitus, liiketoiminnan haltuunotto, kannattavan liiketoiminnan kehittäminen sekä asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden luottamuksen lunastaminen omistajanvaihdoksen jälkeen. (Tall & al., 2014, 7.)

Omistajanvaihdosprosessi etenee yleensä kolmivaiheisesti ja se voi kestää vuosia. Myyjän ja ostajan näkökulmasta prosessi voi edetä saman suuntaisesti. Ensin kiinnostus omistajanvaihdokseen herää ja siihen liittyvistä asioista aletaan ottaa selvää. Omistajanvaihdokseen valmistautuminen ja päätösten vaativat aikaa kuukausista vuosiin. Kun omistajanvaihdokseen on valmistauduttu ja päätökset ovat kypsyneet, siirrytään omistajanvaihdoksen toteutukseen. Hallitun omistajanvaihdoksen varmistamiseksi on syytä käyttää asiantuntijapalveluja. (Yritys-suomi.fi)



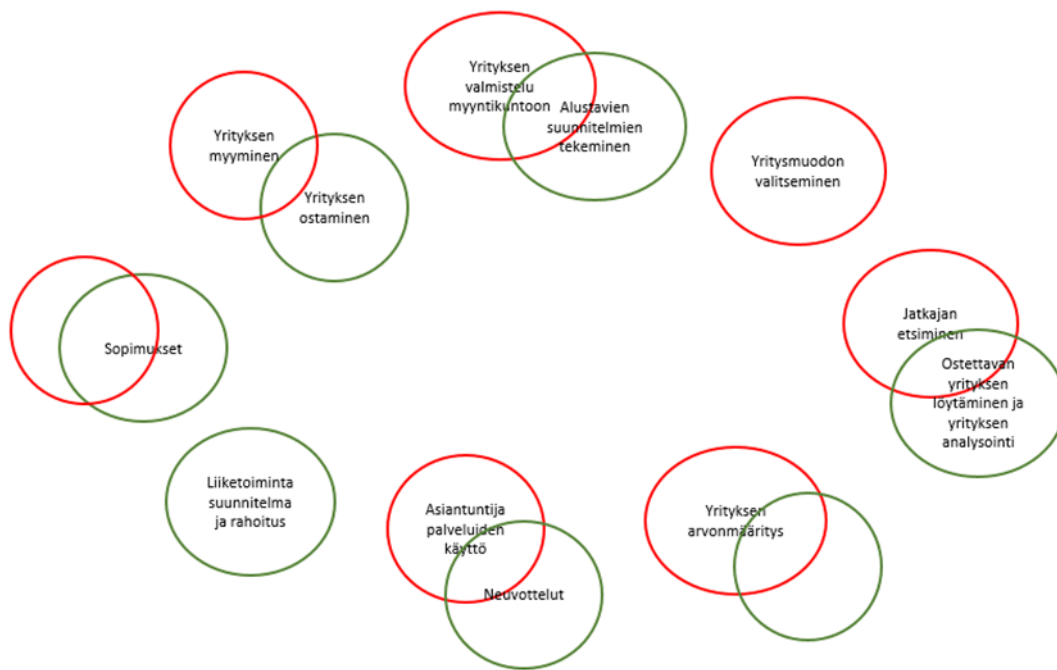
Kuva 1. Yrityskauppa prosessina

Pk-yritysten omistajanvaihdokset onnistuvat hyvin, yritys- ja liiketoimintaostot ovat erinomainen tapa ryhtyä yrittäjäksi. Omistajanvaihdos toteutuu usein paikallisesti. Ostajat ja myyjät tuntevat usein toisensa entuudestaan. Omistajanvaihdokset edistävät kasvuyrittäjyyttä ja uusien yrittäjien mukaan tulemistä markkinoille. (Varamäki, Heikkilä, Tall, Viljamaa & Länsiluoto 2013, 68 – 83.)

2.3 Omistajanvaihdos prosessi myyjän ja ostajan näkökulmasta

Yrityksen myyntiin johtavia syitä yksityishenkilöillä ovat esimerkiksi eläkkeelle jääminen, riittävien omien kehitysresurssien puuttuminen, sopivan myyntimahdollisuuden hyväksikäyttö jatkajan puuttuessa sekä selvät molemminpuoliset synergiamahdollisuudet ostajan ja ostokohteen kesken. Pienissä yrityksissä yrittäjän ja omistajan panos on merkittävä, minkä vuoksi hänet pyritään sitouttamaan yritykseen myös yrityskaupan jälkeen. Yrittäjän ja omistajan yritykseen sitouttamisesta yrityskaupan jälkeen korostavat kauppakirjaan liitetyt ehdot vähintään määräaikaisesta työskentelystä yrityksessä omistajanvaihdoksen jälkeen. (Lauriala 2011, 38.)

Kasvua tavoittelevilla yrityksillä on muita yrityksiä useammin suunnitelma yrityksen myynnistä sekä kehittämisaktiivisuus on korkeampaa. Yrityksen kasvattaminen parantaa mahdollisuuksia omistajanvaihdokseen myynnin keinoin. (Varamäki, Joensuu-Salo, Viljamaa, Tall & Katajavirta 2018, 96.)



Kuva 2. Omistajanvaihdosprosessi myyjän ja ostajan näkökulmasta.

Yrityksen ostaja on usein omaa yrittäjäuraansa aloittava henkilö. Jo toimivan yrityksen perustalle rakentuva oma yritys on selvitysten mukaan yrityksen jatkuvuuden kannalta toimivampi vaihtoehto kuin kokonaan uuden yrityksen perustaminen. (Yritys-suomi.fi.) Omistajanvaihdosprosessin toteuttaminen on monen eri tekijän summa ja vaatii huomattavan määrän suunnittelua etenkin ostajan näkökulmasta. Jokainen omistajanvaihdosprosessi on ainutlaatuinen. (Lauriala 2011, 39.)

Valtakunnallisen omistajanvaihdosbarometrin (Varamäki, Joensuu-Salo, Viljamaa, Tall & Katajavirta 2018, 94) mukaan entistä useampi ryhtyy yrittäjäksi ostamalla yrityksen. Asenteet ostamalla yrittäjäksi ryhtymiseen sekä yritysostoihin ovat muuttuneet positiivisemmiksi. Alle 55-vuotiaista yrittäjistä entistä useampi on kiinnostunut yritysostoista ja myynneistä. Yritysten jatkuvuusnäkökulmat ovat parantuneet ja lopettamisaikomukset ovat vähentyneet. Yrityksen ostaminen nähdään yhä useammin hyvänä keinona kasvattaa omaa yritystä. (Varamäki, Joensuu-Salo, Viljamaa, Tall & Katajavirta 2018, 96.)

Naiset tarvitsevat omistajanvaihdoksiin enemmän tukea kuin miehet. Naisia tulisi kannustaa enemmän myymisen ja ostamisen mahdollisuuksiin yrityksen kehittämisen keinona. Tulevia omistajanvaihdoksia tuetaan lisäämällä naisten kokemuksia yrityksen ostamisesta ja myymisestä. (Varamäki, Joensuu-Salo, Viljamaa, Tall & Katajavirta 2018, 98.)

2.4 Muutosjohtaminen ja strateginen uudistuminen omistajanvaihdoksissa

Muutosjohtaminen (change management) on vaativaa tilannejohtamista, jolla pyritään toteuttamaan tavoiteltu muutos. Kun puhutaan muutosjohtamisesta, muutoksella tarkoitetaan tiettyä aikana tai ajanjaksona organisaation jonkin piirteen tai osan muuttumista. Muutos voi koskea esimerkiksi liikeideaa tai sen osaa, organisaatorakennetta tai yrityksen omistusta. Muutos on usein uudistamista tai kehittämistä, ajallisesti rajatussa aikajana tai jatkuvaa prosessia joko itse käynnistettynä tai ulkoisten tekijöiden pakottama. Muutokseen voi kuulua myös toimintojen supistamista tai lopettamista kohdeyrityksessä. (Viitala & Jylhä 2014, 254.)

Henkilöstö kokee muutoksen prosessina, jossa kokemuksissa voidaan erottaa kolme toisistaan poikkeavaa vaihetta muutosta toteutettaessa. Muutosvaiheita ovat lamaannus, toiveiden herääminen sekä sopeutuminen. Lamaannusvaiheessa henkilöstö kieltää ja kritisoi muutosta. Viestintä muutoksen alkuvaiheessa on tärkeää suunnitella huolellisesti, koska henkilöstön kyky vastaanottaa informaatiota on rajallista. Toiveen heräämisvaiheessa henkilöstö kokee, että muutoksessa on myös positiivisia sävyjä mutta toisaalta välillä tunnelmat ovat henkilöstön keskuudessa apeat. Kolmannessa eli sopeutumisvaiheessa henkilöstö alkaa ajatella, että muutoksesta selvitään ja se tuo uusia mahdollisuuksia ja haasteita yritykseen. Tässä vaiheessa organisaatio alkaa elää uutta tilannetta eikä enää muistele mennyttä nykyistä parempina aikoina. Osa henkilöstöistä käy muutoksen vaiheet läpi hyvinkin nopeasti, mikä voi johtua organisaation muutoskykyisyydestä tai siitä, ettei muutos ole liian nopea. Joissakin tapauksissa organisaatio ei koskaan pääse sopeutumisvaiheeseen. (Stenvall & Virtanen 2007, 50 – 51.)

Muutosprosessin aikana esimiehen tehtävänä on pitää esillä sitä, miksi muutos tehdään ja mitä kohti mennään. Muutoksen konkretisoiminen ei ole esimiehelle helppoa, sillä hän elää saman epävarmuuden ja muutosprosessin keskellä kuin henkilöstökin eikä välttämättä tiedä paljon enempää kuin työntekijät. Esimies voi kuitenkin konkretisoida henkilöstölle muutoksen eri vaiheissa, kun jokin muutoksen osa saadaan valmiiksi tai jossain on onnistuttu. (Kalavainen 2017.)

Lähtötilanne muutokseen on hyvä organisaatioissa, joissa henkilöstö tietää tehtävänsä sekä tavoitteensa ja henkilöstöllä on niihin riittävä osaaminen ja työkyky. Henkilöstö osallistuminen omaa työtä ja työyhteisöä koskeviin päätöksiin sekä työntekijöiden tuki auttavat yritysten omistajanvaihdosten ja muutosten toteuttamista merkittävästi. (Työterveyslaitos 2017.)



Kuva 3. Yhdysvaltalainen John Kotter (1996, 35 – 158; Viitala & Jylhä, 2014, 254 – 255) on esittänyt muutosjohtamisen kahdeksan vaiheen mallilla

Kotterin (1996, 35 – 158) mukaan ennen muutoksen käynnistämistä johtajan tehtävä on auttaa yrityksen henkilöstöä ymmärtämään ja hyväksymään muutoksen välttämättömyys tai hyödyllisyys. Muutokseen liittyviä tärkeitä asioita on tuotava esille määrätietoisesti ja viestinnän on oltava selkeää koko muutosprosessin ajan. Selkeä viestintä antaa tilaa keskustelulle samalla minimoiden muutoksiin liittyvän kyynisyyden. Yrityksen henkilöstö otetaan mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Uusien toimintatapojen käyttöönottoa tuetaan valmentamalla, kannustamalla, palkitsemalla sekä valvomalla. Koska muutos on jatkuva prosessi ja käytännössä pysyvä tila, on tärkeää pitää ihmiset mukana ja sitoutuneina yrityksen strategian mukaisesti.

Useimmissa pienissä ja monissa keskisuurissa yrityksissä omistuksen vaihtuminen merkitsee samaan aikaan muutosta johtotehtäviin. (Euroopan komissio 2012, 10.) Muutosjohtamisessa on kyse luottamuksen ilmapiirin ja ammattimaisen johtamisen säilyttämisestä ja luomisesta. Muutosjohtaminen on ihmisten johtamista, tiedottamista ja valitun strategian johdonmukaista toteuttamista. Muutosprosessi voidaan suunnitella etukäteen. Viestintä on muutostilanteessa avainasemassa. Se on myös suuri haaste yrityksen johdolle. Muutoksen toteuttamisessa auttaa avoin ja rehellinen viestintä. Tärkeintä on vuorovaikutteinen kommunikaatio, jossa johto kuuntelee henkilöstön mielenkiintoja ja kokemuksia. Mikäli henkilöstö kokee, etteivät he saa tietoa, erilaiset huhut ja kuvitteelliset totuudet lisääntyvät. (Matinlauri & Rintala 2011, 484, 489.)

Viestintä muutostilanteessa on parhaimmillaan kahdensuuntaista sekä organisaation eri tasoilla tapahtuvaa vuoropuhelua. Muutoksen aikana tietoa ei voi koskaan olla liikaa, koska viestinnän tavoitteena on auttaa kaikkia ymmärtämään muutoksen tarve. Muutoksen aikana tapahtuvan viestinnän tulee olla rehellistä, ymmärrettävää, johdonmukaista ja toistuvaa. Henkilöstöä voidaan auttaa sitoutumaan muutokseen osallistuttamalla heidät muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Muutosviestinnän tulee keskittyä kysymyksiin muutoksen merkityksestä työntekijöille. Muutoksen ennakointi voi olla vaikeaa mutta esimerkiksi omistajanvaihdoksissa muutosta suunnitellaan pitkäjänteisesti. Huolehtimalla hyvästä työilmapiiristä, henkilöstön hyvinvoinnista sekä osaamisesta voidaan varautua niin yllättäviin kuin pitempään suunniteltuihin muutoksiin. (Työterveyslaitos 2017.)

Muutosvastarinta tarkoittaa suunnitellun muutoksen tai muutoksen suunnittelun vastustusta tai kritisoimista. Muutosvastarinta ilmenee esimerkiksi välinpitämättömytenä, informaation torjumisena, voimakkaana kritisoimisena, aggressiona tai korostuneena itsesuojeluna. (Viitala & Jylhä 2014, 255 – 256.) Muutosvastarinta on psykologinen termi ja tarkoittaa, että ihmiselle on ominaista pitää kiinni vanhoista tavoista, asenteista ja käsityksistä. Muutosvastarinta näyttää usein käsittämättömältä ja menneeseen takertuminen saattaa olla jopa ihmisen oman edun vastaista. Tämän vuoksi monet esimiehet yllättyvät henkilöstön voimakkaista reaktioista hyvää tarkoittaviin muutoksiin. (Järvinen 2015.)

Muutoshalukkuudessa on huomattavia yksilöllisiä eroja, mutta eniten ihmiset vastustavat muutoksen kohteeksi joutumista eli tilannetta, jossa he kokevat, etteivät voi vaikuttaa omaan tilanteeseensa mitenkään. Muutosjohtamisen onnistumisen kannalta johtajan ja esimiehen tärkein tehtävä on muutosta tukevan keskustelun käyminen organisaatiossa. On kuitenkin tilanteita, joissa tietoa ei voi jakaa täysin avoimesti ennen muutoksen suunnittelua. Omistajanvaihdoksissa ja yrityskau-poissa johtajan tehtävä on selittää, miksi muutoksesta ei voitu kertoa etukäteen ja pyrittävä ottamaan henkilöstö välittömästi mukaan kaikkiin muutostoimenpiteisiin, joihin vain on mahdollista. (Viitala & Jylhä 2014, 255 – 256.)

Strateginen uudistuminen muodostuu resurssinen, kyvykkyysien ja strategian kokonaisuudeksi, jonka taustalla on strateginen johtaminen. Strateginen uudistuminen voi yrityksen näkökulmasta tapahtua vähitellen tai lyhyessä ajassa tapahtuvien merkittävien muutosten kautta. Jatkuvasti uudistuvissa yrityksissä uudistumiseen on totuttu ja uudistuminen vaikuttaa normaalilta tavalta toimia.

Strateginen uudistuminen vaatii työtä yritysjohtolta ja henkilökunnan mukaan ottaminen sekä sitouttaminen on haastava prosessi. Johtaminen ja johtamisjärjestelmät sekä niissä tapahtuvat muutokset vaikuttavat koko yrityksen toimintaan. Henkilöstöjohtaminen edistää yrityksen uudistumista ja henkilöstön myönteinen suhtautuminen on yksi tärkeä onnistuneen muutoksen tavoittelussa. Omistajanvaihdos on yritykselle merkittävä uudistumistilanne. Liiketoimintaympäristön jatkuva muutos on keskeinen peruste yrityksen strategiseen uudistumiseen ja omistajanvaihdos voidaan nähdä yhtenä keinona hallita muutosta. (Tall 2014, 63, 108, 157 – 181.)

Tallin (2014, 148) tutkimuksen mukaan henkilöstö muodostaa yleensä yrityksen ostajalle arvokkaan resurssin. Henkilöstöresurssien johtaminen on yksi menestystekijä omistajanvaihdoksen jälkeen ja henkilöstön edustamat aineettomat resurssit ovat ostajalle tärkeitä. Omistajanvaihdoksen onnistumisen näkökulmasta henkilöstö voi olla yksi suurimmista haasteista omistajanvaihdoksissa. Tallin tutkimus tukee näkemystä, jonka mukaan yrityskulttuurin muutoksen johtaminen on mahdollista mutta vaikeaa. Henkilöstö on hyvä huomioida omistajanvaihdosprosessin jokaisessa vaiheessa. (Tall 2014, 158, 180 – 187.)

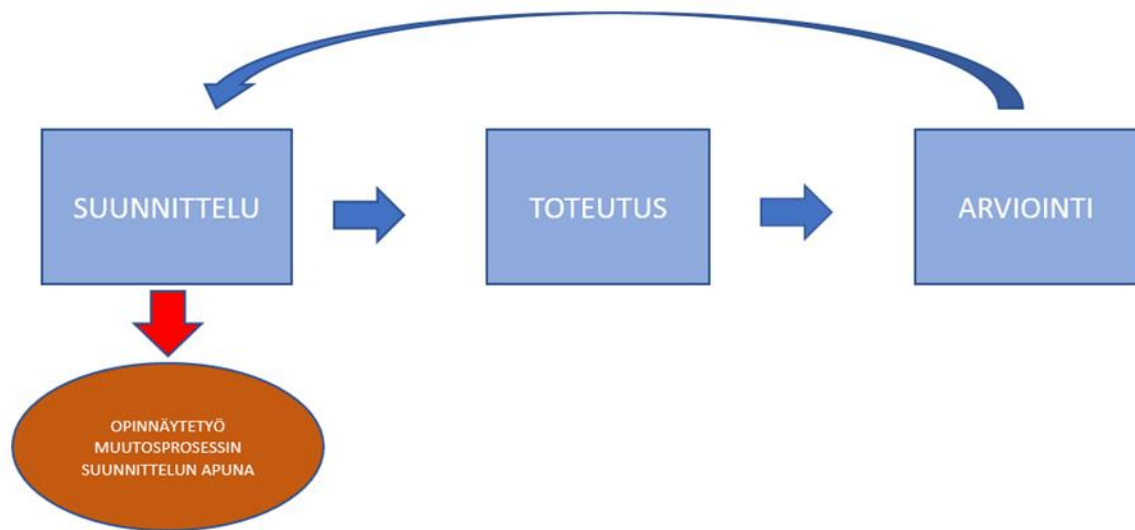
3 TUTKIMUKSELLINEN KEHITTÄMISTYÖ

Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan käsitteellä kuvataan tutkimustoiminnan ja kehittämistoiminnan yhteyttä. Voidaan puhua kehittävästä tutkimuksesta, jossa ajattelun logiikka kulkee tutkimuksellisista kysymyksenasetteluista ja tutkimusmetodeista kohti konkreettista kehittämistoimintaa. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta on tiedonmuodostuksen tapa, jossa tutkimus on avustavassa roolissa. Tutkimuksellinen kehittäminen vaatii tutkimuksellista otetta ja tutkimusosion. Tutkimuksellisella kehittämistoiminnalla pyritään perusteltuun tiedontuottamiseen konkreettisen muutoksen lisäksi. (Toikko & Rantanen 2009, 20 – 23; Kananen 2015, 39 – 40)

Kehittämistyön ongelmat eivät ole aina yksiselitteisiä. Kehittämistyön ongelmaa voidaan lähestyä esimerkiksi taloudellisesta, oikeudellisesta, johtamisen tai henkilöstön näkökulmasta. Näkökulmia voi olla monia, sillä yksittäinen ilmiö on osa suurempaa kokonaisuutta ja siihen on liittynyt eri tahoja ja toimintoja. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta pyrkii poistamaan esitetyn ongelman. Henkilöstön huomioiminen ongelman poistamisessa eli muutoksessa on edellytys muutoksen onnistumiselle. (Kananen 2015, 13.) Tutkimuksellisessa kehittämisessä taustalla on ilmiö, prosessi tai asiointi, jonka halutaan olevan kehittämisen jälkeen paremmin kuin ennen kehittämistä (Kananen 2012, 13).

Kehittäminen voidaan jäsentää kolmivaiheiseksi prosessiksi, joka jaetaan suunnittelu-, toteutus- ja arviointivaiheeseen. Suunnitteluvaiheessa selvitetään kehittämishaasteet, asetetaan tavoitteet ja tehdään suunnitelma, miten tavoitteisiin päästään. Toteutusvaiheessa suunnitelma toteutetaan ja lopuksi muutostyön toteutuminen arvioidaan. Kehittäminen opinnäytetyönä voi myös koskea vain yhtä muutostyön prosessin vaihetta. (Ojasalo & al. 2015, 23.)

Tämä tutkimuksellinen kehittäminen koskee organisaation muutostyön suunnitteluvaihetta ja aloittamista.



Kuva 4. Kehittämistyön prosessi ja tämän opinnäytetyön sijoittuminen prosessiin.

4 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA, TAVOITE JA TARKOITUS

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön kohteena on pieni sosiaalialan yritys, joka tuottaa asumispalveluja. Palvelukoti on aloittanut toimintansa jo 1980-luvun lopussa perhekotina. Yritystoiminta on aloitettu vuonna 2005, kun palvelukotiin on tarvittu ulkopuolista työvoimaa asiakaskunnan vanhetessa ja palveluntarpeiden lisääntyessä. Yritysmuotona on tällä hetkellä kommandiittiyritys. Yrityksessä on kahdeksan työntekijää. Lisäksi yrityksen omistaja työskentelee aktiivisesti yrityksessä. Yritys on ollut koko yrityksenä toimimisen ajan kasvuhakuinen: asukaspaikkoja on lisätty seitsemästä kymmeneen ympärivuorokautisesti valvottuun asumispalveluihin. Lisäksi vuodesta 2010 alkaen yritys on tarjonnut tuettua asumista ja tukiasuntoja, joita on tällä hetkellä 4 kappaletta. Henkilökuntaa on lisätty tasaisesti vuodesta 2006. Perustamisvaiheessa yrityksessä oli yrittäjäomistajan lisäksi vain yksi työntekijä. Yrittäjällä ja seitsemällä työntekijällä on lähihoitajan koulutus, vastaava ohjaaja on koulutukseltaan sosionomi (AMK).

Omistajayrittäjän eläkeiän lähestyessä on yritystoiminnasta luopuminen tullut ajankohtaiseksi ja omistajanvaihdoksesta on keskusteltu useamman vuoden ajan, mutta mitään konkreettista asiaa eteen ei ole tehty. Tullessani yrittäjän palvelukseen vuonna 2007, omistajanvaihdos oli jo silloin esillä. Omistajayrittäjä suunnitteli jäävänsä eläkkeelle vuonna 2015 täyttäessään 60 vuotta. Omistajanvaihdos ei ole kuitenkaan toteutunut ja suunnitelmavaiheessa ei ollut tarkempaa tietoa, onko omistajanvaihdoksesta käyty neuvotteluja vai onko omistajanvaihdos ollut suunnitelmassa vain ajatuksen tasolla. Kehittämistyön tutkimuksellisella osuudella haetaan tietoa niin yrittäjän kuin henkilöstön suhtautumisesta omistajanvaihdokseen muutosprosessina.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää omistajanvaihdosprosessiin liittyvät asiat yrityksen johtamisen ja henkilöstön näkökulmasta. Näitä asioita ovat omistajanvaihdosprosessiin valmistautuminen, viestintä omistajanvaihdosprosessiin valmistautuessa ja prosessin aikana. Kehittämistyön tavoitteena on tuottaa tietoa case – yrityksen omistajanvaihdosprosessin aloittamisesta, sen toteuttamisesta ja kuvata yrityksen omistajanvaihdospolku. Omistajanvaihdospolkuja voivat samankaltaiset yritykset käyttää hyödykseen tietäen edellytyksin.

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö on uudistamisperustainen (Ojasalo & al. 2015, 26), jonka muutosprosessin suunnitteluvaiheessa pyritään aloittamaan organisaation uudistuminen omistajanvaihdon myötä.

Tutkimuskysymykset ovat:

- Miten omistajanvaihdokseen valmistaudutaan?
- Miten omistajanvaihdosprosessi toteutetaan?
- Mitä esteitä omistajanvaihdosprosessin aloittamiselle on?
- Miten yritystä johdetaan omistajanvaihdokseen valmistautuessa?
- Mitä ja miten henkilöstölle viestitään omistajanvaihdoksesta?

5 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

5.1 Kehittämistyön metodologiset lähtökohdat

Kanasen (2015, 34) mukaan laadullinen tutkimus vastaa kysymykseen ”mistä tässä on kyse?” samalla pyrkien ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen sekä tulokinnan antaminen. Tutkimustulosta ei voida yleistää, sillä se pätee vain tutkimuskohteen osalta. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään saamaan yhdestä havaintoyksiköstä mahdollisimman paljon irti eli tapausta käsitellään perusteellisesti syvyyssuunnassa. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, kuinka ihmiset näkevät ja kokevat reaali maailman. Siihen liittyy suora kontakti tutkijan ja tutkittavan välillä, tutkimus tehdään oikeassa kontekstissaan. (Kananen 2014, 18 – 19.)

Case- eli tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohteita on vähän, usein vain yksi. Tutkittava yksikkö eli tapaus (case) voi olla esimerkiksi yksilö, perhe, ihmisryhmä, organisaatio, tapahtuma, toiminto tai prosessi, jota tarkastellaan todellisessa kontekstissaan. Tapaustutkimus voi siis kohdistua useampaan kuin yhteen tapaukseen, jolloin oleellista on, että tutkimuksen kohde ymmärretään tietynä kokonaisuutena eli tapauksena. Tapaustutkimus on oikeastaan lähestymistapa, jossa voi olla piirteitä laadullisesta ja määrällisestä tutkimuksesta. Kun halutaan ymmärtää syvällisesti kehittämisen kohdetta ja tuottaa uusia kehittämissuhteita, tapaustutkimus soveltuu hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi. Tapaustutkimus tuottaa tietoa tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. Tapaustutkimuksella ei pyritä tilastolliseen yleistämiseen vaan tapausta tutkitaan huomioimalla paikalliset, ajalliset ja sosiaaliset tilanteet ja yhteydet. (Oja-salo, Moilanen & Ritalahti 2015, 52 – 53; Kananen 2012, 35.)



Kuva 5. Tapaustutkimus prosessina.

Kehittämistyön lähestymistapana on tapaustutkimus ja sen tavoitteena on kuvata yrityksen toteutunut omistajanvaihdospolku. Tapaustutkimus sopii lähestymistavaksi tähän kehittämistyöhön, koska tavoitteena ei ole varsinaisesti viedä muutosta eteenpäin vaan hankkia tietoa muutoksen toteuttamisesta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 36 – 37, 52.)

5.2 Teemahaastattelu

Haastattelut ovat yksi laadullisen tutkimuksen yleisimmistä aineistonkeruu menetelmistä. Haastattelu menetelmänä edellyttää kuitenkin sitä, että tutkijalla ja tutkittavalla on yhteinen kieli, jolla kommunikoida. Haastattelussa on aina mukana kaksi (tai useampi) osapuolta, joista haastateltava voi tuottaa aineistoa tilanteen mukaisesti eikä aineisto vastaa aina välttämättä todellisuutta. Teemahaastattelu auttaa tutkijaa saamaan käsityksen ja ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä, jossa on aina mukana ihminen ja hänen toimintansa. Tätä ilmiötä tutkija pyrkii avaamaan teemojen avulla. Haastattelun avulla pyritään rakentamaan yksityiskohdista kokonaiskuva teemojen ja lisäkysymysten avulla. Kysymyksiä ohjaa tutkimusongelma, johon halutaan saada vastaus. (Kananen 2014, 71 – 72.)

Tuomen ja Sarajärven (2009, 72 – 73) mukaan haastattelun idea on hyvin yksinkertainen: kun halutaan tietää, mitä ihminen ajattelee tutkittavasta asiasta, kysytään asiaa häneltä. Haastattelu on menetelmänä joustava. Etuna siinä on, että haastattelija voi toistaa kysymyksen, oikaista väärinkäsityksiä selventää kysymysten sanamuotoa ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa sekä kysymykset voidaan esittää tutkijan haluamassa järjestyksessä.

Haastattelutilanne on vuorovaikutustapahtuma, jossa haastateltava kertoo tutkijalle kokemuksiaan tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Tutkija ei saa kyseenalaistaa haastateltavan mielipiteitä,

eikä esittää omia käsityksiään haastateltavalle. Tutkijalla on jonkinlainen kuva tutkimuskohteestaan sekä siihen liittyvistä ihmisistä ja työyhteisöstä. Haastattelun avulla tutkija vahvistaa, muuttaa ja laajentaa kuvaansa tutkimuskohteesta. (Kananen 2014, 73.)

Tärkeintä haastattelussa on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta asiasta. Haastattelukysymykset tai -aiheet on hyvä antaa haastateltaville jo hyvissä ajoin, jotta haastattelu onnistuisi. Haastattelun aiheista etukäteen kertominen on myös eettisesti perusteltua. (Tuomi & Sara-järvi 2009, 73.)

Teemahaastattelua käytetään silloin, kun tutkija ei tunne ilmiötä ja haluaa saada ymmärryksen kohteesta. Teema on aihe, josta keskustellaan eli se on laajempi kokonaisuus kuin kysymys. Teemahaastattelulle on tyypillistä keskusteltavat aiheet eli teemat ja keskustelun eteneminen haastateltavan ehdoilla. Teemat käydään läpi haastateltavan kanssa sekä tehdään tarkentavia ja täydentäviä kysymyksiä, jos on tarpeen. (Kananen 2014, 76, Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Teemahaastattelua varten laaditaan teemahaastattelurunko, johon kirjataan keskusteltavat aiheet eli teemat. Tutkijalla tulee olla jonkinlainen ennakkokäsitys tutkittavasta ilmiöstä, jotta hän voi laatia haastattelun teemat. Teemojen tulisi kattaa tutkittava ilmiö. Teemoilla tutkija pyrkii varmistumaan siitä, että hän keskustelee haastateltavan kanssa kaikista niistä asioista, jotka liittyvät ilmiöön. Haastattelun aikana tutkija tekee mahdollisimman yleisluonteisia, avoimia kysymyksiä, joiden avulla hän pyrkii avartamaan omaa ymmärtämystään tutkittavan maailmasta liittyen tutkittavaan ilmiöön. (Kananen 2014, 77 – 79.)

Tässä tutkimuksessa toteutettiin kaksi erillistä teemahaastattelua, ensimmäinen yrityksen omistajayrittäjälle ja toinen yrityksen henkilöstölle. Kaikki haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina. Omistajayrittäjä haastateltiin ensin ja sen jälkeen kuutta vakituista työntekijää. Teemat olivat haastatteluissa osittain samat, teemojen sisällä keskustelua ohjaavat kysymykset olivat erilaisia. (Liite 1 ja 2)

Haastateltavilta kysyttiin suostumusta osallistua haastateltavaksi. Yrittäjältä pyydettiin lupaa toteuttaa henkilöstön haastattelut työajalla, näin haastateltavaksi suostuminen oli todennäköisempää. Haastattelut olivat yksilöhaastatteluja, koska vuorotyötä tekeville työntekijöille haastatteluajan so-

piminen oli helpompaa kuin esimerkiksi ryhmähaastattelun sopiminen. Haastattelut toteutettiin työpaikalla, rauhallisessa tilassa ilman häiriötekijöitä. Haastattelun ajankohtana oli iltapäivä, jolloin työnteko ei ollut niin hektistä, koska paikalla oli useampi työntekijä.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja tallennettiin puhelimen puheentallennus ohjelmalla. Yhteen haastatteluun varattiin aikaa yksi tunti. Ensimmäisessä haastatteluvaiheessa keskityttiin ennalta määriteltyihin teemoihin, joiden pohjalta haastattelun kysymykset oli laadittu. Haastattelu uusittiin tarvittaessa mahdollisten lisäkysymysten herätessä. Haastattelut nauhoitettiin aineiston analyysin helpottamiseksi. Nauhoittamisesta kerrottiin haastateltaville ennen haastattelua.

Sähköpostihaastattelu oli eräänlainen teemahaastattelun sovellus, jossa tutkittaville lähetettiin kysymykset sähköpostiviestinä. Tutkittavat vastasivat kysymyksiin kirjoittamalla vapaamuotoista tekstiä. Sähköpostihaastattelu oli eri asia kuin sähköpostikysely, joka on kvantitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä. Sähköpostikyselyyn tuli saada samalla tavalla vuorovaikutteisuutta kuin haastattelussa yleensä. Sähköpostikierroksia toteutettiin useamman kerran. Niissä esitettiin syventäviä ja tarkentavia kysymyksiä. (Kananen 2015, 86.)

Sähköpostilla lähetettiin haastateltaville saatetekstin mukana kysymyksiä (LIITE 3), joihin pyydettiin vastaamaan.

5.3 Tiedonantajat

Laadullisessa tutkimuksessa ei voida etukäteen määritellä, kuinka paljon tietoa ja aineistoa kerätään. Aineistoa kerätään niin paljon, että tutkija ymmärtää ilmiön ja että tutkimusongelma ratkeaa (Kananen 2014, 19). Ottamalla haastateltaviksi ne henkilöt, joita kehittämis- eli muutosprosessi koskee, saadaan heidät sitoutumaan muutoksen toteutumiseen ja muutosvastarinta vähenemään (Kananen 2012, 70).

Tutkimuksellisen kehittämistyön laadullinen aineisto kerättiin haastattelemalla yrittäjää sekä yrityksen henkilöstöä teemahaastattelulla. Henkilöstöstä haastateltiin kuutta vakituisessa työsuhteessa

olevaa työntekijää, joiden työsuhteen kesto yrityksessä on 2 – 12 vuotta. Rajaus työsuhteen kestossa tehtiin siksi, että pitemmissä työsuhteissa työskennelleillä oletetaan olevan enemmän näkemystä ja mielipiteitä yritykseen ja yrityksen omistajanvaihdokseen liittyen.

Yrittäjän ja yrityksen henkilöstön lisäksi aineistoa kerättiin sähköpostihaastattelulla omistajanvaihdosasiantuntijoilta. Viidelle omistajanvaihdosasiantuntijalle lähetettiin sähköpostitse pyyntö vastata haastatteluun, jonka kysymykset esitettiin samassa viestissä. Heiltä saatiin tietoa asiantuntijoiden käytöstä omistajanvaihdoksessa, miksi apua olisi hyvä käyttää ja millaiset yritykset asiantuntijoita yleensä käyttävät.

5.4 Aineiston käsittely ja analysointi

Haastattelulla saatu aineisto kuvaa tutkittavaa aihetta ja analyysin tarkoitus on luoda sanallinen sekä selkeä kuvaus tutkittavasta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108). Analyysi ei ole laadullisen tutkimuksen viimeinen vaihe vaan koko tutkimuksen eri vaiheissa oleva toiminta, joka ohjaa itsessään tutkimusprosessia ja tiedonkeruuta. Laadullisen tutkimuksen analyysivaihe on syklinen prosessi, josta puuttuvat kvantitatiivisen tutkimuksen tiukat tulkintasäännöt. (Kananen 2014, 18.) Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 136) mukaan laadullisen aineiston analyysi alkaa usein jo haastattelutilanteessa. Tutkija voi jo haastattellessaan tehdä havaintoja sekä tyypitellä ja hahmotella niitä. Tässä tutkimuksessa aineiston analyysitapaa mietittiin tarkemmin aineiston keruuvaiheessa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 135.)

Ennen aineiston varsinaista analysoinnin aloittamista tehdään seuraavat toimenpiteet. Kun aineisto on kerätty ja tallennettu, kirjoitetaan se ensin tekstiksi eli litteroidaan. Litterointi voidaan tehdä vaihtoehtoisesti koko haastatteludialogista (haastattelija ja haastateltava) tai valikoiden vain haastateltavan puheesta tai teema-alueittain. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 138.) Tässä tutkimuksessa litteroitiin koko haastatteludialogi, jotta aineistoa voitiin käsitellä kokonaisuutena. Koko dialogin litteroinnilla pystytään olemaan varmoja siitä, mitä oikein on kysytty ja mihin haastateltava on vastannut, jos tutkija päättää muuttaa kysymysten järjestystä. Litterointi tehdään mahdollisimman pian haastattelun jälkeen haastattelu kerrallaan.

Litteroinnin jälkeen aineisto luetaan läpi useaan kertaan, jolloin aineistosta alkaa syntyä ajatuksia ja lisää kysymyksiä. Hirsjärvi & Hurme (2008, 143) esittelevät Deyn (1993) ehdottamia tekniikoita aineiston lukemiseen. Yksinkertaisin tekniikka on kysymysten esittäminen aineistolle esimerkiksi Kuka? Mikä? Milloin? Missä? ja Miksi? Ennen kuin aineisto voidaan analysoida hyvin, tulee siihen siis tutustua hyvin lukemalla.

Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jolla pyritään saamaan kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Analyysin tarkoitus on luoda selkeä, sanallinen kuvaus tutkittavasta aiheesta sekä lisätä aineiston informaatioarvoa. Sisällönanalyysillä aineisto järjestetään tiiviiseen sekä selkeään muotoon niin, että aineiston sisältämää informaatiota ei kadoteta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103, 108.)

Aineistolähtöisessä eli induktiivisessa sisällönanalyysissä käsitteitä yhdistelemällä saadaan vastaus tutkimustehtävään. Tutkijan tavoitteena on löytää esimerkiksi jonkinlainen tyyppinen kertomus tai toiminnan logiikka. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä litteroidun aineiston analysoiminen aloitetaan pelkistämällä aineisto. Pelkistämällä aineistosta karsitaan kaikki tutkimukselle epäolennainen pois. Aineiston pelkistämistä ohjaa tutkimustehtävä, jonka kysymyksillä aineistosta etsitään niitä kuvaavia ilmaisuja. Tätä voidaan kutsua myös koodaamiseksi. Pelkistämisen jälkeen aineisto ryhmitellään. Ryhmittelyssä aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Aineisto tiivistyy, sillä yksittäiset tekijät sisällytetään yleisempiin tekijöihin tai kuvaileviin luokkiin. Ryhmittelyn jälkeen aineisto käsitteellistetään. Käsitteellistämällä erotetaan aineistosta tutkimuksen kannalta olennainen tieto. Tutkimusaineisto liitetään teoreettisiin näin käsitteisiin sekä johtopäätöksiin, joiden tekemisessä tutkija pyrkii ymmärtämään, mitä tutkittavat asiat merkitsevät tutkittavalle. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109 – 113.)

Teemahaastatteluilla kerätyn aineiston analysointi aloitettiin kuuntelemalla nauhoituksia ja litteroimalla edellä kuvatulla tavalla saatu aineisto yhtenäiseksi tekstiksi. Litteroitavaa aineistoa oli 3 tuntia, 25 A4-sivua fontilla Arial Narrow, rivivälillä 1,5. Aineistoa luettiin useamman kerran ja merkittiin kirjoituksiin eri värein samankaltaiset vastaukset. Teemahaastattelun aineistot jaoteltiin kahteen pääkategoriaan yrittäjä omistajanvaihdoksessa ja henkilöstö omistajanvaihdoksessa. Eri värein merkityt lauseet jaoteltiin alakategorioihin ja jaettiin teemoihin alakategorioihin taulukon muotoon. Teemahaastattelujen aineiston teemoihin jaottelu on liitteissä 4 ja 5.

Asiantuntijoiden sähköpostihaastattelu oli valmiiksi kirjoitetussa muodossa ja aineistoa oli 8 A4-sivua fontilla Arial Narrow rivivälillä 1,5. Aineiston pääkategoria on asiantuntija omistajanvaihdoksessa ja haastattelut jaettiin teemoihin taulukon muotoon (LIITE 6).

Koska tutkimuksen kohteena on oma työyhteisö sekä työnantajayritys, voidaan tiedonkeruun lähtökohdaksi ottaa sisäpiirimäisyys. Sisäpiirimäisyydellä tarkoitetaan jaettua kokemusta osallisuudesta yhteiseen, joka yhdistää tutkijan ja tutkittavat. Tässä tapauksessa yhdistävänä tekijänä on työyhteisö. Sisäpiiriläisyydestä voi olla tutkijalle hyötyä luottamuksen saavuttamisessa paremmin kuin ulkopuolisen haastattelijan. Toisaalta voi olla helpompaa saada haastateltavia, toisaalta sisäpiirihaastattelijan on jätettävä haastateltaville aito mahdollisuus kieltäytyä haastattelusta. Sisäpiirihaastattelijan on pysyttävä tilanteen tasalla haastattelun aikana ja muistettava, että hänen tehtäväänään on tutkimusaineiston keruu. Sisäpiirihaastatteluun liittyy omat eettiset kysymyksensä, kuten haastateltavien tunnistamattomuudesta huolehtiminen. Sisäpiirihaastattelu voi olla monin tavoin antoisaa ja palkitsevaa. Se tarjoaa tutkijalle mahdollisuuden tilaisuuden käsitellä haastateltavien kanssa itselleenkin tärkeitä asioita. (Juvonen 2017, 398 – 409.)

5.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat, vaikka tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä. Tämän vuoksi kaikissa tutkimuksissa arvioidaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 232.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereitä ovat esimerkiksi uskottavuus, vahvistettavuus, refleksiivisyys ja siirrettävyys. Uskottavuus tarkoittaa tutkimuksen ja tutkimustulosten uskottavuutta sekä uskottavuuden osoittamista tutkimuksessa. Vahvistettavuus liittyy koko tutkimusprosessiin. Vahvistettavuus edellyttää tutkimusprosessin kirjaamista niin, että toinen tutkija voi seurata tutkimuksen kulkua. Toinen tutkija ei välttämättä päädy samanlaiseen tulkintaan samasta aineistosta, minkä vuoksi vahvistettavuus on osin ongelmallinen luotettavuuskriteeri. Refleksiivisyys edellyttää tutkijalta tietoisuutta omista lähtökohdistaan sekä siitä, kuinka hän vaikuttaa aineistoonsa. Siirrettävyys tarkoittaa tutkimustulosten siirrettävyyttä muihin vastaaviin tilanteisiin. (Kylmä & Juvakka 2007, 127 – 129.)

Tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta kohentaa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Haastattelututkimuksessa aineiston tuottamisen olosuhteet kerrotaan selvästi ja totuudenmukaisesti. Kerrotaan esimerkiksi olosuhteista ja paikoista, joissa aineistot on kerätty sekä haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat haastattelussa ja tutkijan oma itsearviointi tilanteesta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 232.) Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja hänen rehellisyytensä, sillä arvioinnin kohteena on tutkimuksessaan tekemät teot, valinnat ja ratkaisut. Tutkimuksen toteuttamista ja tutkimuksen luotettavuutta ei voida pitää toisistaan erillisinä tapahtumina. Tutkimuksen toistettavuus voidaan jakaa tutkimuksen käytännön toistettavuuteen ja tutkimustekstin teoreettiseen toistettavuuteen. Toistettavuudesta puhuttaessa täytyy muistaa, että tutkimusta ei voida käytännössä toistaa koskaan sellaisenaan, koska jokainen laadullisella tutkimusmenetelmällä tehty tutkimus on kokonaisuutena ainutkertainen. Teoreettisen toistettavuuden periaatteen mukaan tutkimuksen lukijan on päädyttävä samaan tulokseen kuin tutkimuksen tekijän. (Vilka 2015, 196 – 197.)

Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu aineiston laadusta. Kvalitatiivisesti aineistoa analysoitaessa lähimmäksi reliabeliuden käsitettä tullaan niillä alueilla, jotka liittyvät aineiston laatuun. Reliabelius koskee näin ollen pikemmin tutkijan toimintaa kuin haastateltavien vastauksia. Tutkijan toiminnalla tässä tarkoitetaan sitä, kuinka luotettavaa tutkijan analyysi materiaalista on. Reliabelius tarkoittaa tässä sitä, että tulokset heijastavat niin pitkälle kuin mahdollista tutkittavien ajatusmaailmaa. On kuitenkin muistettava, että haastattelujen tulos on aina seurausta haastattelijan eli tutkijan ja haastateltavan yhteistoiminnasta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 189.)

5.6 Tutkimusetiikka

Tutkimusetiikka on hyvän tieteellisen käytännön noudattamista, joka velvoittaa kaikkia tutkimuksen tekijöitä. Tutkijat noudattavat eettisesti kestäviä tiedonhankintamenetelmiä ja tutkimusmenetelmiä eli sellaisia tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä, jotka tiedeyhteisö on hyväksynyt. Tiedonhankinnassa tämä tarkoittaa sitä, että tutkija perustaa tiedonhankintansa oman alan tieteellisen kirjallisuuden tuntemukseen, muihin asianmukaisiin lähteisiin, havaintoihin ja oman tutkimuksensa analysointiin. Hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa, että tutkimuksellaan tutkija osoittaa tutkimusmenetelmien, tiedonhankinnan ja tutkimustulosten johdonmukaista hallintaa. Tutkijan on noudatettava,

hyvän tieteellisen käytännön edellyttämänä, rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä ja tutkimustulosten esittämisessä. Tutkimustulosten on täytettävä tieteelliselle tutkimukselle asetetut vaatimukset. Tutkimuksen on esitettävä, miten vanhaa tietoa voidaan hyödyntää tai yhdistellä uudella tavalla, tai tuotettava uutta tietoa. (Vilka 2015, 41 – 42.)

Hyvän tieteellisen käytännön mukaan tutkimuksen tulee noudattaa avoimuutta ja kontrolloitavuutta. Avoimuus ja kontrolloitavuus tutkimuksessa tarkoittaa, että tutkimustekstissä on ilmoitettava tutkimuksen rahoituslähteet, tutkimuksen sisältöä koskevien tietojen salassapitovelvollisuus ja vaitiolovelvollisuus. Tutkimustekstissä ei saa mainita tutkittavien ja toimeksiantajan nimiä ilman asianomaisten lupaa. Tutkittavia ja toimeksiantajaa on varjeltava ja kunnioitettava koko tutkimusprosessin ajan. Tutkijan suhde tutkittavaan asiaan ja toimeksiantajaan on hyvän tavan mukaan kerrottava tutkimustekstissä. (Vilka 2015, 46.)

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Yrittäjä omistajanvaihdoksessa

Yrittäjän haastattelu toteutettiin kolme kuukautta omistajanvaihdoksen jälkeen. Pääkategoria yrittäjä omistajanvaihdoksessa jakautui kuuteen alakategoriaan yrityksestä luopuminen, omistajanvaihdoksen suunnittelu, asiantuntijan apu, viestintä henkilöstölle, osallistuminen omistajanvaihdoksen jälkeen sekä omistajanvaihdoksen vaikutukset.

Yrityksen omistajanvaihdos on ollut yrittäjällä suunnitteilla jo useamman vuoden ajan. Yrityksestä luopumisen syynä yrittäjällä on ollut koko ajan ikääntyminen ja halu päästä eläkkeelle oikeaan aikaan hieman yli 60-vuotiaana. Yrittäminen vaatii yrittäjän mukaan ajan hermolla olemista sekä kilpailijoiden edellä olemista mutta ikääntyessään yrittäjä on kokenut, ettei enää jaksaa kouluttautua eikä pysyä mukana muutoksessa. Omistajanvaihdoksen vaihtoehtona yrittäjällä oli myös ollut yritystoiminnan lopettaminen kokonaan, mikäli ostajaa ei olisi löytynyt.

”Että tavallaan vuosiahan sitä on jo ollu sillä tavalla ilmassa, että on puhuttu ja aina niinku mietitty ja aina mulla on ollut se ajatus, miten haluaisin elää ja missä vaiheessa päästä niinku yrityksestä eroon, ja haluaisin jäädä oikeeseen aikaan eläkkeelle.”

”...yks vaihtoehto on se, että ihan huonoa kauppaa ei kannata tehdä, että yksi vaihtoehto on se, että jatkaa vaan niin kauan kuin se toimii ja sitten kun se loppuu niin se loppuu. Mutta se ei ole kenenkään etu eikä se tunnu mukavalta.”

Omistajanvaihdosta yrittäjä oli suunnitellut useamman vuoden ajan. Konkreettisia toimia omistajanvaihdoksen eteen hän ei ollut tehnyt lukuun ottamatta arvon määrittystä säännöllisin väliajoin. Yrittäjän mukaan hän on omalla työllään valmistautunut omistajanvaihdokseen jo vuosien ajan. Toiminnan jatkuvuuden takaaminen ja henkilöstön sitouttaminen yritystoiminnan kehittämiseen erilaisilla vastuualueilla on yrittäjän mukaan ollut omistajanvaihdokseen valmistautumista. Yrittäjä ei ollut etsinyt ostajaa aktiivisesti vaan hänelle oli ollut ajatuksena, että henkilökunnasta löytyisi yritykselle jatkaja. Tämä on hänen mielestään ollut ajatus, joka on saanut työntekijät sitoutumaan

yrittäjään ja sen kehittämiseen. Yrityksen ostajaksi valikoitui kuitenkin ulkopuolinen taho ostajan yhteydenoton perusteella. Yritys oli alkanut kiinnostaa useampaa ostajaa samaan aikaan.

”Oikeastaan tämä lopullinen vaihehan alkoi sitten siitä, että minuun oltiin yhteydessä.”

Yrittäjä oli käyttänyt asiantuntijan apua koko omistajanvaihdosprosessin ajan. Asiantuntijaa tarvittiin yrittäjän mukaan yrityksen arvon määrittämiseen, yrityskaupassa käytettävän kielen tulkitsemiseen, sopimusten tekemiseen sekä omistajanvaihdosprosessin ymmärtämiseen. Yrittäjän mukaan hän on käyttänyt aina kaikessa asiantuntijaa, ihmisiä, joilta löytyy tarvittava osaaminen eikä ole yrittänytkään itse tehdä asioita, joita ei osaa.

”...ei mulla ois riittänyt pätevyys eikä tieto siihen, että mä oisin pystynyt siihen vastaamaan, tai ne ois pystynyt mua huijaamaan ihan mennen tullen ja palaten varmaan.”

”Ja minä oon aina sanonut, että kannattaa käyttää ammattilaisia. Ja ihan tässä yrittämisessä kaiken kaikkiaan --- että mä aina ajattelen niin, että aina kannattaa satsata niihin päteviin eri ihmisiin ja ammattilaisiin.”

Yrittäjän mukaan varsinaisesta omistajanvaihdosprosessista ei ole voinut kertoa henkilöstölle. Ostajalta on tullut tarkat ohjeet siihen, mitä yrittäjä saa kertoa missäkin vaiheessa ja kenelle. Yrittäjä oli kokenut prosessin ikäväksi tämän asian kohdalla, ettei hän ole voinut kertoa omistajanvaihdoksesta kenellekään ennen virallista tiedotustilaisuutta yrityskaupan varmistumisen jälkeen. Omistajanvaihdoksesta tiedotettiin henkilökunnalle tiedotustilaisuudessa, joka oli ostajan koordinoima ja järjestämä. Yrittäjän mukaan henkilökunta sekä muut sidosryhmät olivat osanneet aavistaa, että muutoksia on tulossa mutteivat olleet tienneet millaisia ja missä vaiheessa. Henkilöstö oli ollut alkuun pettyneitä mutta ottaneet uutisen omistajanvaihdoksesta asiallisesti vastaan ja käyttäytyneet yrittäjää kohtaan korrektisti.

”...itestä tuntuu niinku ois joku rikollinen --- kun siinä joutuu allekirjoittamaan kaikki salassapitojutut --- että mitä ei saa tehdä ja mitä ei saa kenellekään puhua.”

”No varmaan silloin ihan ensimmäisellä hetkellä kyllä siinä varmaan pettymystä oli...”

*”...he ovat niinku olleet hyvin korrekteja, että ovat käyttäytyneet hyvin. Ovat pitäneet mölyt mahois-
saan.”*

*”Mutta itsessään se julkistaminen, kun sitä ei voi niinku etukäteen mitenkään valmistella, että se
tulee niinku sillä tavalla aika kylmästi.”*

Ostaja oli sitouttanut yrittäjän yritystoimintaan omistajanvaihdoksen jälkeen arvioiduksi integraatio-
ajaksi. Yrittäjän rooli oli työntekijän rooli ja auttaa uutta vastuuhenkilöä. Yrittäjä oli ollut koko omis-
tajavaihdosprosessin ajan sitä mieltä, ettei ostajan tarvitse suunnitella tai miettiä hänelle työtä,
koska hän aikoi jäädä eläkkeelle.

”...se putiikki pyörii ilman minua.”

”...ei sinun tarvi mulle miettiä työpaikkaa, että minähän jään eläkkeelle.”

Yrittäjän mukaan omistajanvaihdos on yrityksen kehittämislle hyvä asia. Ostajalla on vahvaa am-
mattitaitoa ja kasvuhalu, josta yritys voisi hyötyä. Henkilöstön työssä omistajanvaihdos ei ole nä-
kynyt, mikä yrittäjän mukaan on vakaan ja sitoutuneen henkilökunnan ansiota. Yrittäjä kokee, että
omistajanvaihdoksen jälkeen yritys kehittyy parempaan suuntaan ja eteenpäin. Sitoutunut ja työ-
leen omistautunut henkilökunta voi pitää yrityksen omaleimaisuutta yllä mutta yrittäjä ei pidä huo-
nona asiana, vaikka asiat muuttuisivat.

”...minusta kaikki on hoitaneet rastinsa hyvin.”

”...kyllähän se ammattitaito on ollut jo täällä.”

6.2 Henkilöstö omistajanvaihdoksessa

Henkilöstön haastattelut toteutettiin kolme – kuusi kuukautta omistajanvaihdoksen jälkeen. Pääkategoria henkilöstö omistajanvaihdoksessa jakaantui neljään eri alakategoriaan, joita ovat viestintä, toiveet, pelot sekä toimintaan liittyvät muutokset ja omistajanvaihdoksen vaikutukset.

Omistajanvaihdos tuli henkilökunnalle yllätyksenä, vaikka toisaalta yrittäjän ikääntymisen myötä muutokset yritystoiminnassa olivat ennalta-arvattavia. Yrittäjän ilmoittaessa tiedotustilaisuudesta, olivat kaikki haastateltavat arvanneet, että tiedotustilaisuus liittyy tavalla tai toisella yrityksen omistajanvaihdokseen. Tiedottaminen oli koettu suoralinjaisena ja henkilöstön mukaan heille oli kerrottu siinä vaiheessa tarpeellinen tieto. Ymmärrys omistajanvaihdoksen salassapidosta selventyi henkilöstölle tiedotustilaisuudessa ja he ymmärsivät, miksei asiasta tiedotettu millään tavalla aiemmin. Tiedotustilaisuuden jälkeen järjestettiin erillinen henkilöstöpalaveri, jossa henkilökunnalla oli mahdollisuus esittää vielä kysymyksiä omistajanvaihdokseen sekä yritystoiminnan muutokseen liittyen. Henkilöstölle luvattiin myös muita perehdytys- ja info tilaisuuksia. Näitä ei lupauksista huolimatta kuitenkaan koskaan järjestetty, mihin suurin osa haastatelluista olivat pettyneet.

”...ei etukäteen niinku puhuttu.”

”...no en mä tiä oisko sitä mitenkään lempeemmin sitten voinut.”

”No sehän oli aika lailla faktat tiskiin ja that’s it. Ei ois voinut muuten paremmin kertoa.”

Henkilöstön toiveena omistajanvaihdoksen jälkeen oli, ettei toiminta tai oma työ kovin paljon muuttuisi. Omistajanvaihdos koettiin myös mahdollisuutena työn kehittämiseksi ja osa henkilöstöstä näki sen myös mahdollisuutena urakehitykselle. Ennen omistajanvaihdoksen toteutumista suurin osa henkilöstöstä kertoi toivoneensa, että uusi omistaja olisi pienyrittäjä mutta nyt iso toimija koettiin turvallisena työnantajana. Kaksi haastatelluista oli miettinyt yrittäjäksi ryhtymistä ja ajoittain jopa case-yrityksen jatkamista.

”...saataisiin pitää se oma juttu...”

”...tarjoaahan se paljon mahdollisuuksiakin.”

”...eikä liikaa ketjuunnuttaisi tai laitostuttaisi...”

Henkilöstön kokemat pelot liittyivät epävarmuuteen sekä epätietoisuuteen millaisia muutoksia omistajanvaihdos toisi tullessaan. Osa oli tiedotustilaisuuden jälkeen ottanut selvää ostajasta, mikä oli aiheuttanut pelkoa oman työpaikan menettämisestä sekä henkilöstöressurssien vähentämisestä. Henkilöstön keskuudessa pelättiin myös työn muuttumista laitosmaiseksi ja ketjumaiseksi. Haastatteluvaiheessa pelkoja enemmän korostui epävarmuus siitä, mitä mahdollisesti on tulossa ja henkilöstöllä oli odottava tunnelma.

”...riittääkö oma koulutus...”

”Jännitti, että jatkuuko itellä työt ja jotakin tämmöistä.”

Omistajanvaihdoksen myötä toimintaa tulleet muutokset koettiin henkilöstön mukaan pääosin positiivisina. Muutokset ovat tapahtuneet hitaasti, kun henkilöstön odotuksena oli nopeat ja laajat prosessit. Päivittäinen työ on pysynyt samanlaisena, vaikka työhön koettiin tulleen tietynlaista selkeyttä sekä yhdenmukaisuutta. Henkilöstöressurssien pysyminen samana ja lisääminen ovat olleet henkilöstölle positiivisesti yllättävä asia omistajanvaihdoksen jälkeen.

”no ei mun mielestä siihen meidän päivittäiseen työhön oo kauheasti tullut muutosta.”

”Tähän oon tyytyväinen miten nyt on jatkettu...”

6.3 Asiantuntija omistajanvaihdoksessa

Asiantuntija omistajanvaihdoksessa pääkategorian alakategoriat ovat asiantuntijan hyödyntäminen, asiantuntijan hyödyntämättä jättäminen, toimialat ja yrityksen koko, haasteet omistajanvaihdoksessa sekä omistajanvaihdostilanne Pohjois-Pohjanmaalla.

Asiantuntijoiden mukaan omistajanvaihdos on yksityiskohtainen prosessi, jossa olisi tärkeää hyödyntää asiantuntijan apua. Talouteen liittyvät asiat, hinta, verotus, ostettavan kohteen arviointi ostajan löytäminen sekä myyntikuntoon saattaminen ovat muun muassa asioita, joissa hyödynnetään

apua asiantuntijalta niin myydessä kuin ostettaessa yritystä. Asiantuntijan hyödyntämättä jättämiseen syinä ovat tietämättömyys, hinta, huonot kokemukset ja asiantuntijan käytön lisäarvon ymmärtämättömyys.

”omistajanvaihdos on monipuolinen prosessi, jossa on paljon yksityiskohtia”

”...he tietävät miten ja missä järjestyksessä asioissa kannattaa edetä”

”se, että pidetään omaa yritystä liian pienenä”

Asiantuntijoiden käyttö on toimialasta riippumatonta. Haastatteluun vastanneiden mukaan enemminkin yrityksen koko ratkaisee asiantuntijan käytön. Ulkopuolinen työvoima yrityksessä nimettiin syyksi, joka saa yrittäjän käyttämään asiantuntijaa omistajanvaihdoksessa. Ostajan löytyminen ja arvon määrittäminen koettiin haasteellisiksi asioiksi omistajanvaihdoksissa ja niihin useimmiten pyydettiin vastanneiden mukaan asiantuntijan apua.

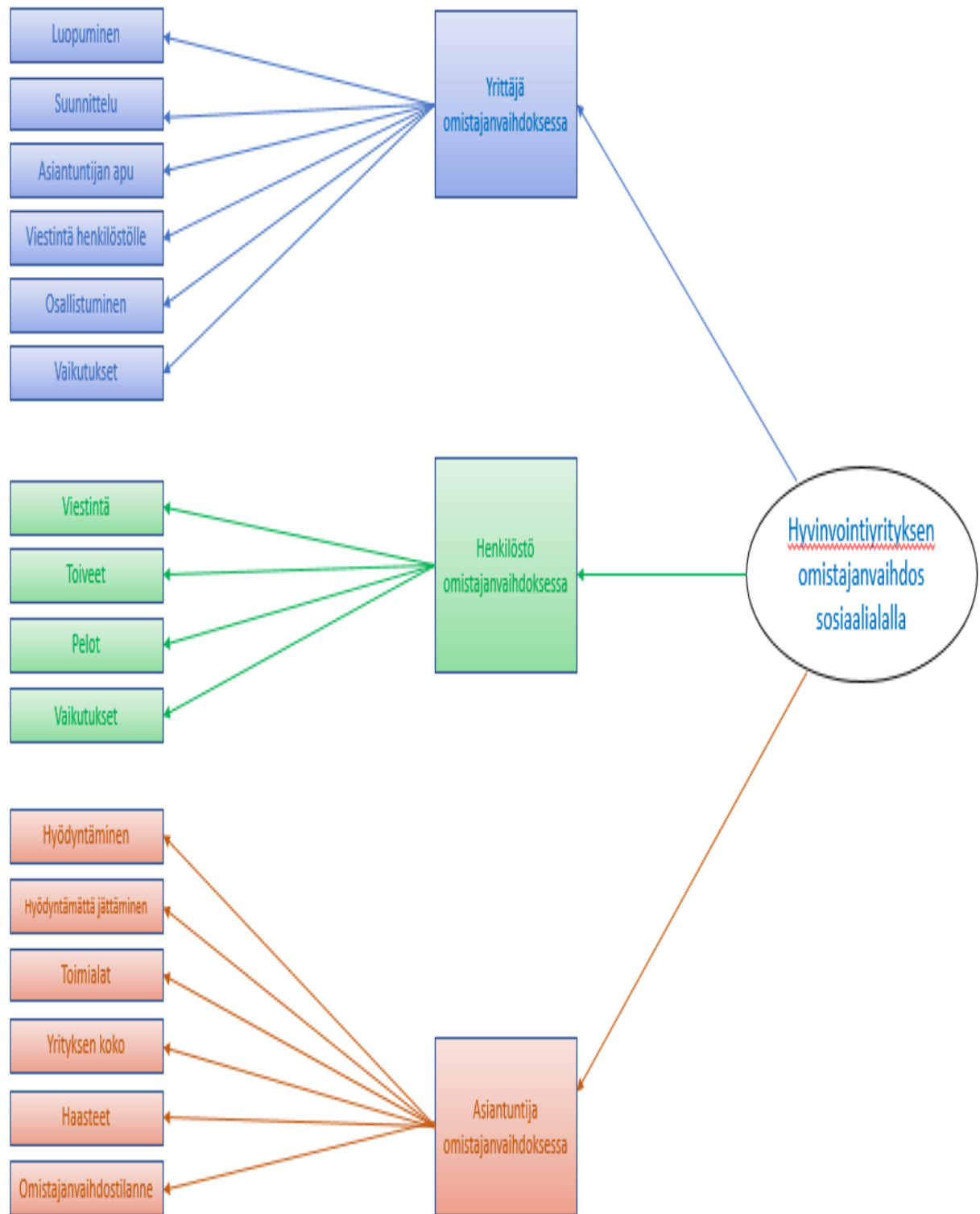
”Asiantuntijoiden käyttäminen on tärkeää toimialasta riippumatta”

”Mielestäni raja menee siinä, onko yrityksessä ulkopuolista työvoimaa”

”...mistä löytää se taho, joka haluaa jatkaa yritystoimintaa.”

Omistajanvaihdostilanne Pohjois-Pohjanmaalla koettiin vilkkaana. Ostajia olisi hyvin mutta myyjät ja ostajat eivät kohtaa. Syynä tähän mainittiin alueen laajuus, mikä taas vaikeuttaa ostajien ja myyjien kohtaamista.

”omistajanvaihdoksia tapahtuu mutta voisi tapahtua myös enemmän”



Kuva 6. Teemahaastattelujen pää – ja alakategoriat

7 OMISTAJANVAIHDOS POLKU CASE YRITYKSESSÄ

Tutkimuksellisen kehittämistyön aineiston perusteella syntyi case-yrityksen omistajanvaihdospolku.



Kuva 8. Omistajanvaihdospolku

7.1 Omistajanvaihdoksen suunnittelu

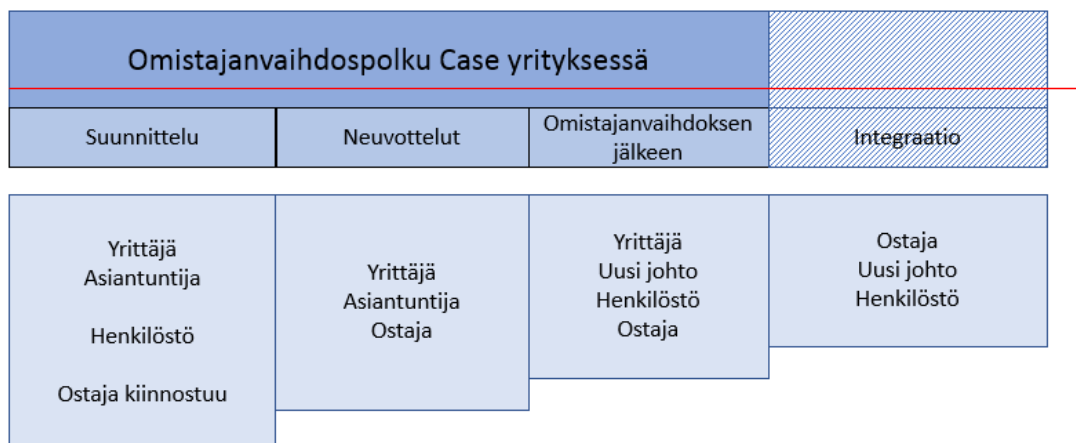
Omistajanvaihdokseen valmistautuminen tulisi aloittaa hyvissä ajoin. Omistajanvaihdosta suunnittelevalle yrittäjälle kannattaa kartoittaa mahdollista yritystoiminnan jatkajaa aluksi esimerkiksi omista sidosryhmistä. Tällainen sidosryhmä voi olla esimerkiksi yrityksen henkilöstö. Henkilöstössä saatavaa ajatusta jatkajasta tutkua yritystä, sillä he tuntevat yrityksen toiminnan hyvin. Vaikka mahdollista jatkajaa ei henkilöstöstä löytyisi, yrittäjän olisi hyvä siirtää osaamistaan ja vastuuta henkilöstölle ennen kuin yritystoiminnan jatkaja on tiedossa. Yrittäjän on hyvä valita henkilöstöstä avainhenkilöt, joiden hiljainen tieto siirtyy. Näin saadaan henkilösidonaisuuden merkitystä pienennettyä. (Liimatainen 2015.)

Yrityksen liiketoimintasuunnitelmaan tulisi sisältyä suunnitelma omistajanvaihdoksesta. Omistajanvaihdoksen tavoite voi olla esimerkiksi yritystoiminnan jatkuminen jatkajasta riippumatta, jotta työpaikat säilyisivät. Kun omistajanvaihdokselle on laadittu tavoite, voidaan laatia suunnitelma, jolla tavoitteeseen päästään. Omistajanvaihdos ei tule yllätyksenä, kun siihen on osattu varautua ja sitä on valmisteltu. (Rantanen 2016, 18.)

Omistajanvaihdoksen suunnittelussa ja siihen valmistautumisessa parasta on se, että yritys on koko ajan myyntikunnossa. Myyntikunnossa olevan yrityksen toiminta on suunniteltua, hyvin johdettua sekä dokumentoitua; liiketoiminta on kannattavaa ja kasvavaa sekä yrityksellä on tyytyväiset asiakkaat. Lisäksi myyntikuntoisen yrityksen henkilöstö on motivoitunutta ja osaavaa. (Haavisto 2018.)

Onnelliset työuratarinoiden loput vahvistavat kuvaa yrittäjyydestä houkuttelevana uravaihtoehtona. Yhteiskunnan ja yrittäjän itsensä näkökulmasta onnistunut eläkkeelle siirtyminen olisi tärkeää. Yrittäjän eläkkeelle jääminen on pitkäkestoisempi prosessi kuin palkansaajan eläkeprosessi. Joskus eläkkeelle jäämisen voi liittyä yritystoiminnan hiipuminen kokonaan, minkä todennäköisyys kasvaa yrittäjän ikääntyessä. (Järvensivu 2018.)

Yrittäjä on itse vastuussa eläkkeelle jäämiseen liittyvissä asioissa toisin kuin palkansaaja. Sopivan jatkajan löytäminen ajoissa ja yrityksen myyminen varmistaa taloudellisen turvan. (Järvensivu 2018.) Raha-asioiden ja varsinaiseen yrityksen myyntiin liittyvien asioiden lisäksi, yrittäjän on hyvä tehdä suunnitelma myös luopumisen ja irti päästämisen suhteen. Omistajanvaihdos herättää myös yritystoiminnasta luopuvassa yrittäjässä monenlaisia tunteita, joita olisi hyvä työstää prosessin aikana, jotta yrittäjä olisi henkisesti valmiimpi omistajanvaihdokseen. (Korpela 2017.)



Kuva 9. Omistajanvaihdospolku ja osallistujat sen eri vaiheissa.

Case yrityksessä yrityksen omistajanvaihdosta oli suunniteltu lähes koko yrityksen elinkaaren alusta lähtien. Yrittäjä oli hakenut uutta omistajaa henkilöstöstä ja näin saanut henkilöstön sitoutumaan yritykseen luomalla uskoa yritystoiminnan jatkuvuudesta. Asiantuntija oli yrittäjän apuna koko ajan. Jo ennen omistajanvaihdoksen konkretisointia yrittäjä oli pyytänyt ajoittain arvonmääryksiä

yrityksestä. Omistajanvaihdos oli ollut henkilöstön kanssa puheen asteella, hinnasta tai muista omistajanvaihdokseen liittyvistä asioista ei ollut ollut puhetta. Yrittäjä ei ollut myynyt yritystä aktiivisesti ulkopuolisille ja oli pitänyt yritystoiminnan lopettamista vaihtoehtona myynnille.

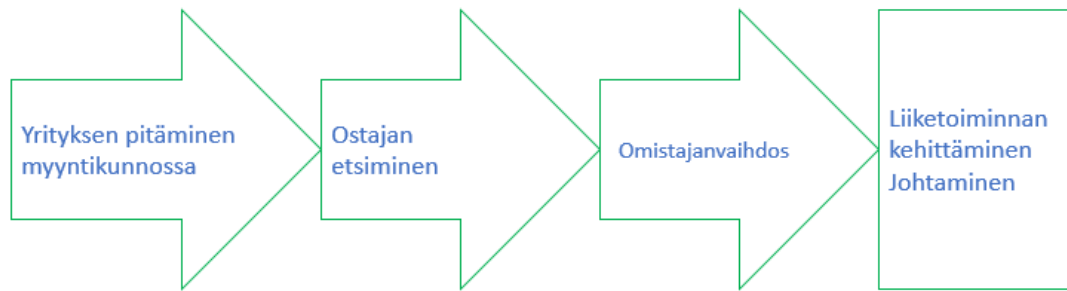
Yrityksen myynti tapahtui loppujen lopuksi nopeasti ostajan kiinnostuttua yrityksestä. Yrittäjä oli pitänyt yrityksen myyntikunnossa ja ratkaisevassa asemassa esimerkiksi yrityksen kehittämisessä oli henkilöstö. Yrittäjä itse koki, ettei enää pysynyt mukana kehityksessä eikä jaksanut ottaa asioista selvää. Yrittäjän mukaan henkilöstön ammattitaito oli perusta yrityksen toimivuudelle.

7.2 Asiantuntijan apu

Asiantuntijapalvelu maksaa usein itsensä takaisin, minkä lisäksi yrittäjältä säästyy aikaa ja vaivaa. Asiantuntija voi olla yrittäjän apuna, vaikka koko yrityksen elinkaaren ajan yrityksen myyntikunnossa pitämisessä (Haavisto 2018). Asiantuntija apua kannattaa hyödyntää viimeistään omistajanvaihdosprosessissa alusta alkaen tai eri vaiheissa ostajan etsimisestä kauppakirjan kirjoittamiseen. Moni yrittäjä kuitenkin kokee asiantuntija-avun käytön vain kauppahintaa alentavana kustannuksena. Parhaissa tapauksissa yrittäjä saattaa käyttää useampaa asiantuntijaa esimerkiksi hankkimalla yrityksen arvonmäärityksen useammalta asiantuntijalta. (Liimatainen 2015.)

Asiantuntija-avun kustannus on kauppahinnasta enimmillään vain muutamia prosentteja. Yrityksen myyminen ilman asiantuntija-apua voi nostaa kustannukset lopulta moninkertaisiksi. Asiantuntija-avusta maksaminen tuottaa itsensä takaisin turvallisempaa kauppaa, parempaa kauppahintana ja nopeampana kaupan toteutuksena. (Rantanen 2013, 22.)

Asiantuntijapalveluiden käytön ei tarvitse loppua omistajanvaihdokseen vaan sen jälkeen tarpeellisia voivat olla liiketoiminnan kehittämiseen ja johtamiseen liittyvät asiantuntijapalvelut.



Kuva 7. Omistajanvaihdos asiantuntijan apu

Naisten omistamat yritykset ovat keskimäärin pienempiä kuin miesten omistamat yritykset ja he kokevat tarvitsevansa enemmän asiantuntija-apua kuin miehet. Omistajanvaihdoksissa naiset kokevat haasteita omaan tietämykseen, kauppakirjojen laatimiseen ja arvonmääritykseen. Yrityksestä luopumisen henkinen vaikeus on yksi naisyrittäjien kokema haaste yrityksen omistajanvaihdoksessa. Vaikka naiset kokevat miehiä enemmän haasteita niin yrityksen myynnissä kuin ostamisessa, on naisilla asennetasolla jonkin verran positiivisempi suhtautuminen omistajanvaihdoksiin kuin miehillä. (Varamäki, Joensuu-Salo, Viljamaa, Tall & Katajavirta 2018, 91, 98.)

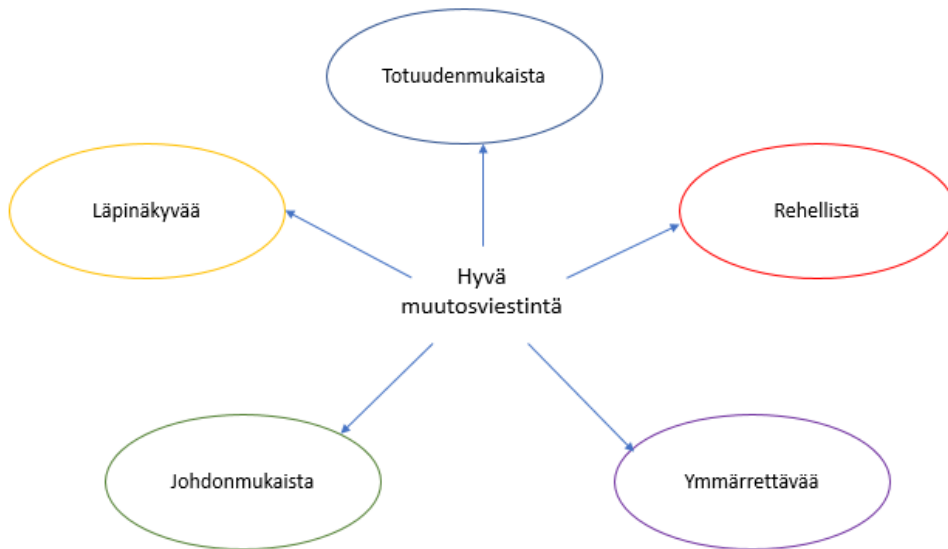
Case yrityksen yrittäjä käytti asiantuntijana tilitoimistoa, josta hän pyysi arvonmäärityksen ajoittain. Asiantuntija oli koko ajan mukana yrityskauppaneuvotteluissa ja yrittäjä koki avun tarpeelliseksi. Asiantuntijalta yrittäjä oli saanut monenlaista apua, kuten myyntiprosessin ymmärtäminen kokonaisuudessaan. Yrittäjä koki, että olisi voinut tulla huijatuksi, mikäli asiantuntija ei ollut sopimusneuvotteluissa ja tulkinnut yrittäjälle sopimusten sisältöä.

7.3 Viestintä omistajanvaihdoksesta

Henkilöstö on useimmiten yksi yrityskaupassa kohteena oleva resurssi. Henkilöstön merkitys yrityksen keskeisenä resurssina tiedostetaan, mikä otetaan huomioon jo omistajanvaihdosneuvotteluiden aikana ja etenkin omistajanvaihdoksen jälkeen. Mikäli henkilöstöä arvostetaan ja sen merkitystä korostetaan, voidaan edistää organisaation uudistumista strategisesti. (Tall 2014, 180, 187.)

Muutokseen liittyvä viestintä on toteutettava selkeällä, inhimillisellä ja ymmärrettävällä tavalla, sillä omistajanvaihdos on henkilöstölle aina suuri muutos (Hautamäki, 2017). Omistajanvaihdos voi kehittää henkilöstön asiantuntemusta, innostaa ja antaa mielekkyyttä työn tekemiseen, jos henkilöstö

kokee omistajanvaihdoksessa, että heitä arvostetaan ja heihin luotetaan. Omistajanvaihdos herättää henkilöstössä erilaisia ajatuksia ja tunteita. Epävarmuuden tunteet omistajanvaihdoksen tuomasta muutoksesta ovat yleisiä. (Hautamäki 2017.)



Kuva 8. Hyvä muutosviestintä mukaellen TTL.

Jotta henkilöstöä voidaan auttaa etenemään muutoksessa, olisi heille hyvä järjestää ulkopuolisen asiantuntijan toimesta toteutettuja valmennus- tai työhönohjaustilaisuuksia. Tilaisuuksissa henkilöstö saisi jakaa ajatuksiaan ja kokemuksiaan omistajanvaihdoksen tuomista tunteista, toiveista ja peiloista. Muutoksessa on vaarana, että työn perustehtävä katoaa erilaisten huolien taakse näin heikentäen yrityksen tulosta ja laatua. (Hautamäki 2017.) Tavoiteltaessa onnistunutta muutoksen toteuttamista on henkilöstön myönteinen suhtautuminen yksi tärkeä tekijä. (Frahm & Brown 2007,370).



Kuva 9. Onnistunut muutosviestintä mukaellen Matinlauri & Rintala 2011.

Viisas yrittäjä sitouttaa hyvät työntekijät yritykseen hyvissä ajoin ennen yrityskauppaa. Henkilöstö ja hyvä työilmapiiri on arvonmäärityksen kannalta asia, jonka olemassaolo tiedostetaan, mutta jota on vaikea yksiselitteisesti arvottaa tai varmistaa. Työhönsä sitoutunut, osaava ja osaamista ylläpitävä, motivoitunut, vähän sairasteleva henkilökunta on yrityksen arvoon positiivisesti vaikuttava tuotannontekijä. (Rantanen 2013, 137.)

Case yrityksen henkilöstö on yrittäjän mukaan ammattitaitoista ja motivoitunutta. Yritys ei olisi kehittynyt ja kasvanut vuosien aikana ilman sen henkilöstöä. Henkilöstölle omistajanvaihdos tuli yllätyksenä, vaikka toisaalta se oli ollut tiedossa. Ostaja oli henkilöstölle tuntematon ja he olivat aluksi pettyneitä uuteen työnantajaan ja toisaalta pettyneitä yrittäjään, kun tämä oli myynyt yrityksen vastoin henkilöstön ajatusta jatkajasta. Yrityskaupan salassapito tuli henkilöstölle yllätyksenä.

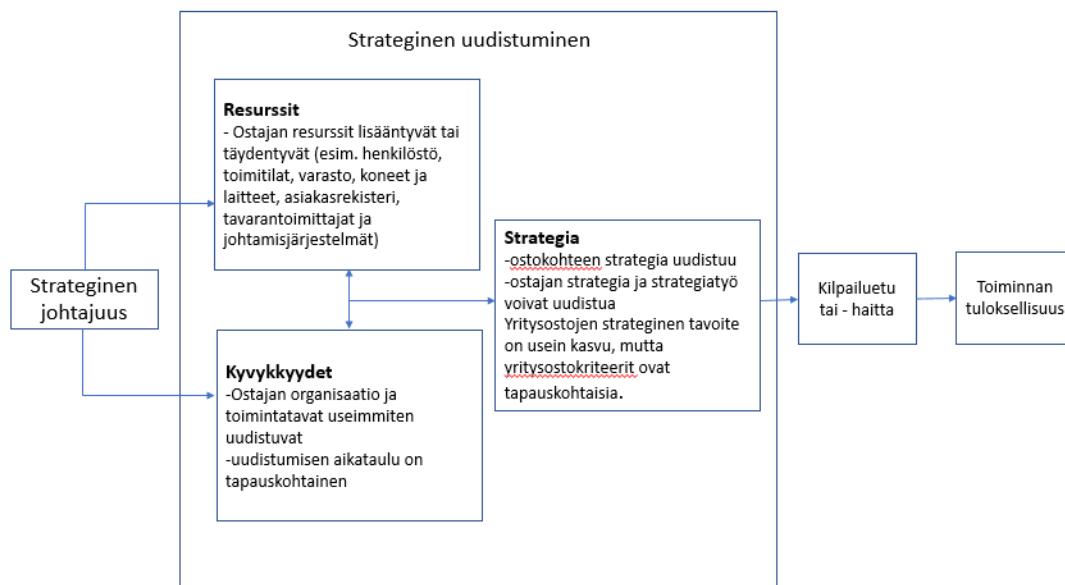
Omistajanvaihdoksen jälkeen henkilöstölle järjestettiin tiedotustilaisuus sekä yhteistoimintalakiin (luku 7, 41§) perustuva henkilöstöpalaveri. Lisäksi ostajalla on tiedottamista varten oma intranet, joka saatettiin käyttökuntoon mahdollisimman pian, että henkilöstö pääsi tutustumaan ostajaan ja tämän toteuttamaan toimintaan. Henkilöstön mielestä viestintä oli suoraviivaista eikä asioita olisi voinut heidän mielestään enää selvemmin tiedottaa. Ostaja kuitenkin lupasi yhteisiä tapaamisia

useampia, joita ei kuitenkaan koskaan toteutettu. Henkilöstö oli näitä tapaamisia odottanut ja toivonut niiden järjestämistä epävarmuuden hälventämiseksi.

7.4 Omistajanvaihdoksen vaikutukset

Ostajayrityksille kasvun tavoittelu ja pitkä kokemus toimialalta sekä yritystoiminnasta näyttäisi olevan tyypillistä. Ostajayrityksen motiivina voi olla strateginen uudistuminen. Omistajanvaihdoksen seurauksena osto kohteen strategia, strategiatyö ja toiminnanohjausjärjestelmä yleensä uudistuvat. Ostajayrityksen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto osto kohteessa voi olla strateginen uudistus, vaikka itsessään omistajanvaihdos voi olla yksi tekijä, jonka jälkeen toiminnanohjausjärjestelmä uusitaan. (Tall 2014, 180, 185.)

Omistajanvaihdoksen jälkeen yrityksen strateginen uudistuminen voi tarkoittaa osto kohteen toimintatapojen uudistamista yhdenmukaisiksi ostajayrityksen toimintatapojen kanssa (Tall 2014, 187).



Kuva 9. Strateginen uudistuminen Tall, J. (2014) mukaan.

Yrityksen ostaessa toinen yritys, toteutetaan omistajanvaihdoksen jälkeen integraatio. Ostettu yritys siis integroidaan ostavaan yritykseen. Integraatio on tärkeässä roolissa yrityskaupan strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. (Matinlauri & Rintala 2011, 441, 443.) Yksi integraation kulmakivistä on muutosjohtaminen. Useimmiten ostettava yritys on pienempi kuin ostaja, mikä aiheuttaa

sen, että ostettavan yrityksen on muututtava. Integraatioissa henkilöstölle tulee muistaa kertoa, että muutoksia tehdään, jotta yritysten toimintatavat yhdistyisivät sekä syntyisi uusia toimintatapoja, eikä siksi, että yrityksessä olisi jotain vialla. Muutosjohtamisessa on kyse ihmisten johtamisesta (80%) ja asioiden johtamisesta (20%). Ihmiset lopulta tekevät muutoksen. (Matinlauri & Rintala 2011, 448 – 449.)

Valtakunnallisen omistajanvaihdosbarometrin (Varamäki, Joensuu-Salo, Viljamaa, Tall & Katajavirta 2018, 91) mukaan yritykset pitävät toteuttamiaan omistajanvaihdoksia onnistuneina. Myyjät ovat ostajia tyytyväisempiä, sillä ostajalla on enemmän onnistumisen tunteeseen vaikuttavia tekijöitä kuin myyjällä. Yli 55-vuotiaista 85% piti toteuttamaansa myyntiä erittäin onnistuneena tai onnistuneena. Samassa ikäryhmässä yrityksen ostokokemusta piti 75% erittäin onnistuneena tai onnistuneena. Korkeintaan 55-vuotiaista yrittäjistä 77% piti myyntikokemusta erittäin onnistuneena tai onnistuneena, ostokokemusta samassa ikäryhmässä piti erittäin onnistuneena tai onnistuneena 78%. (Varamäki, Joensuu-Salo, Viljamaa, Tall & Katajavirta 2018, 91.)



Kuva 10. Kotterin muutosjohtamisen kahdeksan vaiheen malli tässä tapauksessa vrt. kuva 3.

Case yrityksessä integraatio isompaan yritykseen herätti henkilöstössä epävarmuutta ja pelkoa tulevasta. Isot muutokset pelottivat, etenkin henkilöstön vähentäminen sekä toimintatapojen muutokset. Kun henkilöstö huomasi, että saavat jatkaa työtään niin kuin ennenkin, pelot ja epävarmuus hälvenivät ja omistajanvaihdos koettiin jopa hyvänä asiana.

Näkyvimät omistajanvaihdoksen vaikutukset case-yrityksessä olivat uusi toiminnanohjausjärjestelmä, asiakastietojärjestelmä, työvaatteet, palkanmaksun aikataulut sekä työn ammatillisuuden

lisääntyminen. Henkilöstön lisääminen sekä sijaisten käytön lisääminen oli yksi omistajanvaihdoksen vaikutuksista, vaikka henkilöstö pelkäsi omistajanvaihdoksen vaikuttavan henkilöstömäärään toisin.

8 POHDINTA JA KEHITTÄMISTYÖN ARVIOINTI

Kehittämistyön arvioinnissa voidaan tarkastella kehittämistyön suunnittelua, tavoitteiden selkeyttä sekä niiden saavuttamista, kehittämisessä käytettyjä menetelmiä, toiminnan johdonmukaisuutta sekä vuorovaikutusta ja sitoutumista. Kun arvioidaan kehittämistyön aikaansaannoksia, arvioidaan muun muassa lopputuloksen merkittävyyttä, yksinkertaisuutta, helppokäyttöisyyttä, sovellettavuutta muihin yhteyksiin, toistettavuutta ja neutraalisuutta. (Ojasalo ym. 2015, 48.)

8.1 Kehittämistyön prosessin ja tulosten arviointi

Kehittämistyössä työläin vaihe oli suunnitelman tekeminen. Suunnitelmavaiheessa perehdyin laajasti omistajanvaihdosta, yrityskauppoja ja yrittäjyyttä käsittelevään aineistoon. Omistajanvaihdos on aiheena ajankohtainen ja aiheesta löytyi paljon tutkimuksia ja ajankohtaista tietoa. Vaikeinta oli rajata pois aineisto, joka ei ollut kehittämistyön kannalta tarkoituksenmukaista. Suunnitelma valmistui ja hyväksyttiin helmikuussa 2018, kolme päivää ennen, kun omistajanvaihdos konkreettisesti, yllättäen tapahtui. Tämä aiheutti epävarmuutta kehittämistyön loppuun saattamisessa ja työ jäikin syrjään useiksi kuukausiksi.

Tutkimuksellisen kehittämistyön lopullista toteutusta pohdin vielä syyskuussa 2018, yli seitsemän kuukautta omistajanvaihdoksen jälkeen. Koska omistajanvaihdos tapahtui ennemmin kuin alkuperäisen kehittämistyön kannalta oli tarkoitus, vaikeutti se osaltaan kehittämistyön toteuttamista sekä tutkimusaineiston keräämistä. Lisäksi integraatio lisäsi työn vaativuutta sekä määrää, joten kehittämistyön loppuun kirjoittamiselle ei tahtonut löytyä aikaa. Asiantuntijahaastattelut toteutin tästä syystä sähköpostitse alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen. Kerätty aineisto kuitenkin oli mielestäni hyvä ja aiheeseen sopiva sekä tarpeeksi kattava tutkimustulosten analysoinnin kannalta.

8.2 Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Arvioitaessa tutkimuksen luotettavuutta selvitetään, kuinka totuudenmukaista tietoa on pystytty tuottamaan. Uskottavuus, luotettavuus, vahvistettavuus ja siirrettävyys sekä reflektiivisyys ovat yleisiä luotettavuuskriteerejä, joilla laadullista tutkimusta arvioidaan. Reflektiivisyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkijan tulee arvioida, mikä vaikutus hänellä on aineistoon ja tutkimusprosessiin sekä sitä,

että tutkija on tietoinen omista lähtökohdistaan tutkimuksen tekijänä. (Kylmä & Juvakka 2007, 128 – 129.)

Sisäpiiriläisyydestä tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä on ollut niin haittaa kuin hyötyä. Toisaalta on päässyt seuraamaan tutkittavaa aihetta sekä tiedonantajien toimintaa hyvin läheltä osallistuen itse integraation eteenpäin viemiseen. Haastattelut oli helppo toteuttaa, koska olin haastateltaville tuttu. Haastattelutilanteessa oman haasteensa toi tutkijan roolissa pysyminen. Haastattelun jälkeen lähes jokainen haastattelija halusi vielä puhua aihepiiriin liittyvistä asioista. Näissä keskusteluissa oli paljon mielenkiintoista tietoa ja näkökulmia, mutta tutkijana minun täytyi muistaa tutkimusetiikka ja jättää haastattelun ulkopuolinen tieto tutkimuksesta pois.

8.3 Oman oppimisen arviointi

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi on sisältänyt paljon eri vaiheita aiheen miettimisestä raportin kirjoittamiseen. Työn tekeminen on opettanut pitkäjänteisyyttä ja tavoitteellisuutta, vaikka työ on edennyt hitaasti. Kehittämistyön tekeminen on ollut mielenkiintoista ja antoisaa. Olen oppinut aineistoja kerätessä sekä analysoidessa paljon yrittämisestä, omistajanvaihdoksista sekä muutosjohtamisesta. Kerätyn tiedon pohjalta olen voinut arvioida myös omaa työtäni esimiehenä integraatiossa.

8.4 Kehittämistyön tulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimukset

Kehittämistyön tuloksia voivat hyödyntää pienet yritykset, jotka suunnittelevat omistajanvaihdosta sekä yrityksen myyntiä isolle yritykselle. Uusia tutkimuksia aiheeseen liittyen voisivat olla tutkimus asumispalveluasiakkaiden omaisten suhtautumisesta omistajanvaihdokseen, ostetun yrityksen strateginen muuttuminen omistajanvaihdoksen jälkeen sekä ostajan suunnitelma integraatiosta ja henkilöstön merkitys sen toteutumisessa.

LÄHTEET

Euroopan Komissio. Yritys- ja teollisuustoiminnan pääosasto. 2012. Yritysten omistajanvaihdosten edistäminen. Opas yritysten omistajanvaihdosten edistämisestä ja tukemisesta EU:n rakennerahastojen avulla. Saatavana: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/regional-sme-policies> Viitattu 18.5.2017

Frahm, J. & Brown, K. 2007. First steps: linking change communication to change receptivity”. *Journal of Organizational Change management*, Vol.20 sivut 370 – 387. Saatavana: <http://dx.doi.org/10.1108/09534810710740191>. Luettu 28.10.2018.

Haavisto, M. 2018. Miksi valmistautua omistajanvaihdokseen? Blogi-teksti. <https://www.yrittajat.fi/blogit/miksi-valmistautua-omistajanvaihdokseen>. Luettu 26.10.2018.

Hautamäki, J. 2017. Omistajanvaihdoksessa henkilöstö kunniaan. Blogi-teksti. <https://www.yrittajat.fi/blogit/omistajanvaihdoksessa-henkilosto-kunniaan>. Luettu 26.10.2018.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudamus. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. 20. painos. Tammi. Porvoo: Bookwell Oy.

Juvonen, T. 2017. Sisäpiirihaastattelu. s. 398 – 409. Teoksessa: Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Järvensivu, A. 2018. Hyvin suunniteltu eläköityminen on tärkeää niin yrittäjälle kuin yhteiskunnalle. Blogi-teksti. <https://www.yrittajat.fi/blogit/hyvin-suunniteltu-elakoityminen-tarkeaa-niin-yrittajalle-kuin-yhteiskunnalle>. Luettu 27.10.2018.

Järvinen, P. 2015. Muutosvastarinta on rakennettu ihmismieleen. Artikkel. <https://www.talouselama.fi/uutiset/muutosvastarinta-on-rakennettu-ihmismieleen/8601857d-65d9-3cae-8202-4b3f58fa1565>. Luettu 16.11.2018.

Kainlauri, A. 2007. Ideasta hyvinvointialan yrittäjäksi. WSOY. Juva: WS Bookwell Oy.

Kalavainen, S. 2017. Muutoksessa esimies voi luoda kovaa maata jalkojen alle. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tyopiste/muutoksessa-esimies-voi-luoda-kovaa-maata-jalkojen-alle/> Luettu 16.11.2018

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Korpela, R. 2017. Luopujan valmistautuminen omistajanvaihdokseen. Blogi-teksti. <https://www.yrittajat.fi/blogit/luopujan-valmistautuminen-omistajanvaihdokseen>. Luettu 26.10.2018

Korpela, R. 2016 Huolehdi henkilöstöstäsi. s. 113 – 119. Teoksessa: Rantanen, J., Korpela, R., Engblom, A., Haavisto, M. & Haanpää, J. Arvokas yritys. Näin pidät yrityksesi myyntikunnossa. Suomen Yrittäjien Sypoint Oy. Eura Print Oy.

Kotter, J. P., 1996. Leading Change. Harvard Business Review Press. Boston, Massachusetts.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. 30.3.2007/334. Saatavana: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=yhteistoiminta#L7P41>. Luettu 5.11.2018.

Lauriala, J. 2011. Yritysjärjestelyjen johtaminen s. 19 – 68. Teoksessa Katramo, M., Lauriala J., Matinlauri, I., Niemelä, J., Svennas K. & Wilkman N. 2011. Yrityskauppa. Helsinki: WSOYPro Oy.

Matinlauri, I. & Rintala, M. 2011. Yrityskaupan integraatio s. 443 – 498. Teoksessa Katramo, M., Lauriala J., Matinlauri, I., Niemelä, J., Svennas K. & Wilkman N. 2011. Yrityskauppa. Helsinki: WSOYPro Oy.

Liimatainen, A. 2015. 4 faktaa joilla pienenkin yrityksen omistajanvaihdos onnistuu. Blogiteksti. <https://www.tietoakseli.fi/blogi/yritysjarjestelyt/4-faktaa-joilla-pienenkin-yrityksen-omistajanvaihdos-onnistuu/> Luettu 27.10.2018

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamis- ja liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Rantanen, J. 2013. Arvonmääritys yrityskaupassa. Suomen Yrittäjien Syypoint Oy. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Rantanen, J. 2016. Tavoitteet kuntoon. s. 12 – 26. Teoksessa Rantanen, J., Korpela, R., Engblom, A., Haavisto, M. & Haanpää, J. Arvokas yritys. Näin pidät yrityksesi myyntikunnossa. Suomen Yrittäjien Syypoint Oy. Eura Print Oy.

Savolainen, A. 2007. Yleisiä lainsäädännöllisiä ja muita edellytyksiä hyvinvointipalvelujen tuotteistamiselle. 205 – 223. Teoksessa Hiltunen, M., Karjalainen, T., Mannio, L., Pättiniemi, P., Pötry, J., Savolainen, A., Tainio, J., Tirkkonen, T. & Välke, R. 2007. Hyvinvointiyrittäjän liiketoimintaopas – ammatinharjoittajasta yrittäjäksi. Tietosanoma. Tallinna: AS Pakett.

Stenvall, J. & Virtanen, P. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Suomen Yrittäjät. Vauhtia omistajanvaihdoksiin 2016 – 2017 – taustaa, tietoa ja tilastoja. Esite.

Suomen virallinen tilasto (SVT), 2017. Toimialaluokitus. Helsinki: Tilastokeskus. <http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/q.html> Viitattu 28.11.2017

Tall, J. 2014. Yrityskauppa ja strateginen uudistuminen. Acta Wasaensia 305. Liiketaloustiede 124. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasan Yliopisto. Saatavana: www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_975-952-476-547-3.pdf Viitattu 29.12.2017

Tall, J., Varamäki, E., Kettunen, S. & Katajavirta, M. 2014 Perustamalla tai ostamalla yrittäjäksi – kokemukset yrittäjäuran alkutaipaleelta. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 101. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Verkkojulkaisu. Saatavana: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/87918/B101.pdf>. Viitattu 25.4.2017.

Tall, J., Sorama, K. & Varamäki, E. 2017. Omistajanvaihdon johtaminen maaseutuyrityksissä. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 124. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Verkkojulkaisu. Saatavana: <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/129148/B124.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korjattu painos. Tampere: Tampereen yliopistopaino – Juvenes Print.

Työ- ja elinkeinoministeriö. <https://www.tem.fi/yritykset>. Viitattu 6.5.2017.

Työ- ja elinkeinoministeriö, 2017. Terveys- ja sosiaalipalvelut Suurten murrosten kynnyksellä ja valtaviin mahdollisuuksiin äärellä. Toimialaraportti. Saatavana. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160300/Toimialaraportti_Sosiaali-%20ja%20terveyspalvelut_Syky_2017.pdf. Viitattu 7.12.2017.

Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/>. Viitattu 7.12.2017.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Latvia: Livonia Print.

Vaasan seudun kehitys Oy, 2014. Aloita ajoissa - yrityksen omistajan- ja sukupolvenvaihdon opas. <https://www.vasek.fi/yrityspalvelut/omistajan-ja-sukupolvenvaihdokset/aloita-ajoissa-yrityksen-omistajan-ja-sukupolvenvaihdoksen-opas>. -> https://issuu.com/wasabusinessdev/docs/vasek_aloita-ajoissa-lowreso-2. Viitattu 8.5.2017.

Varamäki, E., Heikkilä, T., Tall, J., Viljamaa, A. & Lämsiluoto, A. 2013. Omistajanvaihdon toteutus ja onnistuminen ostajan ja jatkajan näkökulmasta. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 74. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Verkkojulkaisu:

https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/migrated_documents/omistajanvaihdoksen20toteutus20ja20onnistuminen20ostajan20ja20jatkaajan20nc3a4kc3b6kulmasta.pdf. Viitattu 26.4.2017

Varamäki, E., Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A., Tall, J. & Katajavirta, M. 2018. Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2018. Ov-foorumi. Eura Print Oy, Eura. Verkkojulkaisu: https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/omistajanvaihdosbarometri_2018.pdf. Luettu 16.11.2018.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2014. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6. – 7. painos. Edita Publishing Oy. Porvoo: Bookwell Oy.

Vilka, H. 2015. Tutki ja Kehitä. 4., uudistettu painos. PS-Kustannus. Juva: Bookwell Oy.

Yritys-Suomi.fi Verkkosivusto. <https://yrityssuomi.fi/jatka-toimivaa-yritysta>. Viitattu 6.5.2017

Yrittäjähuoltamo. Verkkosivu. <http://www.yrittajahuoltamo.fi/fi-FI/henkiloturvasi/sanasto/yritysjyys/> Viitattu 2.5.2017.

Österberg-Högstedt, J. 2009. Yrittäjänä ammatissaan sosiaali- ja terveysalalla – yrittäjyyden muotoutuminen kuntatoimijoiden ja yrittäjien näkökulmasta. Sarja/Series A-3:2009. Väitöstutkimus. Turun kauppakorkeakoulu. Uniprint: Turku. Saatavana: https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/97321/Ae3_2009_%c3%96sterberg_H%c3%b6gstedt.pdf?sequence=2. Viitattu 2.5.2017

Yrityksen perustiedot

Milloin yritys on aloittanut toimintansa? Yritysmuoto?

Minkä kokoinen yritys on? Henkilöstö? Yrittäjän oma osallistuminen?

Miksi haluat luopua yrityksestä?

Miten kauan yrityksen omistajanvaihdos on ollut suunnitteilla?

Tavoitteet omistajanvaihdoksen suhteen, suunnitelma.

Miten olet valmistautunut tai olet ajatellut valmistautua omistajanvaihdokseen?

Asiantuntijapalvelujen käyttö?

Minkälaista apua tarvitaan?

Kuinka kauan prosessin ajatellaan kestävän?

Miten omistajanvaihdoksesta on keskusteltu henkilökunnan kanssa?

Jos on; miten henkilökunta on suhtautunut asiaan?

Miten mahdollisesti tuleva muutos on näkynyt henkilöstön toiminnassa?

Ellei ole; Miten henkilöstölle on ajateltu viestitettävän asiasta?

Miten yrityksen toiminta mahdollisesti voisi muuttua omistajanvaihdoksen yhteydessä?

Miten olet ajatellut osallistua yrityksen toimintaan omistajanvaihdoksen jälkeen?

Tuki uudelle yrittäjälle.

Minkälaisia vaikutuksia uskot omistajanvaihdoksella olevan?

Yrityksen toimintaan? Henkilöstöön?

Koulutus

Tehtävänkuva yrityksessä

Kauanko olet ollut töissä yrityksessä?

Mitä ajatuksia yrityksen omistajanvaihdos herättää?

Miten omistajanvaihdoksesta on tiedotettu/viestitetty?

Millaisia toimintaan liittyviä muutoksia ajattelet omistajanvaihdokseen liittyvän?

Oletko itse ajatellut yrittäjäksi ryhtymistä?

Millaisia toiveita yrityksen omistajanvaihdokseen liittyy?

Uusi omistaja

Asiasta tiedotus, kenen toimesta, ajoitus.

Herättääkö omistajanvaihdos pelkoja?

Millaisia?

Miksi?

Minkälaisia vaikutuksia uskot omistajanvaihdoksella olevan?

Yrityksen toimintaan? Henkilöstöön?

Hei!

Opiskelen Oulun ammattikorkeakoulussa Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen YAMK -tutkintoa. Opinnäytetyöni aiheena on ”Hyvinvointiyrityksen omistajanvaihdos sosiaalialalla”. Opinnäytetyöhön liittyen pyytäisin vastaamaan sähköpostihaastatteluun, jonka kysymykset ovat alla. Kysymykset käsittelevät asiantuntijapalveluiden käyttöä yrityksen omistajanvaihdoksessa. Vastata voitte omien näkemysten mukaan vapaamuotoisesti. Mahdollisesti lähetän teille myös lisäkysymyksiä aiheeseen liittyen.

Kiitos vaivannäöstänne!

Ystävällisin terveisin,

Riina Kallio

Kysymykset:

Mitkä ovat keskeiset syyt hyödyntää asiantuntijoita omistajanvaihdokseen valmistautuessa?

Mitkä ovat keskeiset syyt, ettei asiantuntijoiden palveluita hyödynnetä?

Millä toimialoilla asiantuntijan käyttö omistajanvaihdokseen valmistautuessa koetaan tarpeelliseksi?

Minkä kokoisten yritysten omistajat yleensä kääntyvät asiantuntijoiden puoleen omistajanvaihdosasioissa?

Minkälaisissa asioissa yrittäjät kokevat eniten haasteita omistajanvaihdoksissa?

Millaisissa omistajanvaihdosta koskevissa asioissa yleensä käännetään asiantuntijoiden puoleen?

Millaisena näet Pohjois-Pohjanmaan yrittäjien omistajanvaihdostilanteen?

PÄÄKATEGORIA	Alakategoriat	2.Alakategoriat	Alkuperäinen lause
Myyjä	Yrityksestä luopuminen	ikäntyminen, ajan tasalla oleminen, jakaminen, pelko, lopettaminen	"...yrittäminen aina vaatii semmosta ponnistelua ja ajan tasalla olemista.." "...se ikääntyminen on siinä on mun mielestä se perussy." "
	Omistajanvaihdoksen suunnittelu	valmistautuminen, vuosia puhuttu, mietitty, oikeaan aikaan eläkkeelle, yhteydenotto, asiantuntijankäyttö	"...vuosiahan sitä on jo ollut ilmassa --- ja haluaisin oikeeseen aikaan jäädä eläkkeelle." "...minuun oltiin yhteydessä."
	Asiantuntijan apu	hinnan arvioiminen, kieli, sopimukset, neuvottelut, ymmärrys	"...koko ajan mulla on ollut asiantuntija...", "...yhteys ostajaan..." "...mä en allekirjoita ennen kuin on selvää." "...kannattaa satsata niihin päteviin ihmisiin ja ammattilaisiin."
	Viestintä henkilöstölle	salassapito, ohjeet, pettymys, korrektius, hyvä henkilökunta, aikataulut, yhtäaikainen tieto	"...nämä on just sillä tavalla ikäviä, että näistä ei saa puhua.", "No kun siitä ei pysty keskustelemaan."
	Osallistuminen omistajanvaihdoksen jälkeen	integraatio, toiminta jatkuu	"...itsessään se julkistaminen --- se tulee sillä tavalla aika kylmästi."
	Omistajanvaihdoksen vaikutukset	toiminnan jatkuvuus, ammattitaito, kehitys, eteenpäin meno, omaleimaisuus, työpaikat säilyy	"...se putiikki pyörii ilman minua." "...ei-hän sen tarte samantaisena säilyä --- ainahan asiat muuttuu."

PÄÄKATEGORIA	Alakategoriat	2.Alakategoriat	Alkuperäinen lause
Henkilöstö omistajanvaihdoksessa	Viestintä	shokki, ennalta arvattu, yllätys, lupukset, tiedotus, tarpeellinen tieto, kysymykset	"...ei etukäteen niinku puhuttu." "...no en mä tiä oisko sitä mitenkään lempeemmin sitten voinut." "No sehän oli aika lailla faktat tiskiin ja that's it. Ei ois voinut muuten paremmin kertoa."
	Toiveet	oma juttu, mahdollisuudet, enemmän tietoa, pienyrittäjä, resurssit	"...saataisiin pitää se oma juttu...", "...tarjoaahan se paljon mahdollisuuksiakin." "...eikä liikaa ketjuunnuttaisi tai laitostuttaisi..."
	Pelot	epävarmuus, muutos, resurssi, töiden jatkuminen, epäluottamus, laitosmaisuuus	"...riittääkö oma koulutus...", "Jännitti, että jatkuuko itellä työt ja jotakin tämmöstä."
	Toimintaan liittyvät muutokset ja omistajanvaihdoksen vaikutukset	yhdenmukaisuus, resurssit, hitaus, positiivinen, päivittäinen työ samaa, henkilöstö, sijaiset, epävarmuus, selkeys, turvallisuus, yhdenmukaisuus	"...tavallaan niinku semmosia ihan positiivisia muutoksia on tullut, tavallaan niinku selkeyttä." "...yllättävän hitaita -- prosessit pyörähtäisi vähän nopeammin käyntiin." "no ei mun mielestä siihen meidän päivittäiseen työhön oo kauheasti tullut muutosta." "Tähän oon tyytyväinen miten nyt on jatkettu..."

PÄÄKATEGORIA	Alakategoriat	2.Alakategoriat	Alkuperäinen lause
Asiantuntija omistajanvaihdoksessa	Asiantuntijan hyödyntäminen	talous, sopimus, ostajan löytyminen, ostettavan kohteen arviointi, yksityiskohmainen prosessi, myyntikuntoon saattaminen	"omistajanvaihdos on monipuolinen prosessi, jossa on paljon yksityiskohtia" "...he tietävät miten ja missä järjestyksessä asioissa kannattaa edetä"
	Asiantuntijan hyödyntämättä jättäminen	tietämättömyys, ei ymmärretä lisäarvoa, hinta, huonot kokemukset	"se, että pidetään omaa yritystä liian pienenä"
	Toimialat	riippumaton, koko	"Asiantuntijoiden käyttäminen on tärkeää toimialasta riippumatta"
	Yrityksen koko	suuret, työllistävät, ulkopuolista henkilökuntaa	"mielestäni raja menee siinä onko yrityksessä ulkopuolista työvoimaa"
	Haasteet omistajanvaihdoksessa	Ostajan löytyminen, arvonmääritys	"mistä löytää se taho, joka haluaa jatkaa yritystoimintaa"
	Omistajanvaihdostilanne Pohjois-Pohjanmaa	ostajia hyvin, vilkas, myyjät ja ostajat ei kohtaa, koordinointi haastavaa	"omistajanvaihdoksia tapahtuu mutta voisi tapahtua myös enemmän"