

Susanna Palmu

Omistajanvaihdosten näkyvyys ja sisältö mediassa

Opinnäytetyö



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta ja kulttuuri

Koulutusohjelma: Liiketalouden koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto:

Tekijä: Susanna Palmu

Työn nimi: Omistajanvaihdosten näkyvyys ja sisältö mediassa

Ohjaaja: Elina Varamäki

Vuosi: 2013 Sivumäärä: 65 Liitteiden lukumäärä:

Omistajanvaihdos on oleellinen osa yritysmaailmaa. Yrityksen perustamisen sijaan vaihtoehtona on ostaa yritys jo valmiina toiselta yrittäjältä. Tämä kulttuuri on kuitenkin paitsi Suomessa, myös Euroopassa vähäistä. Koska iso osa yrittäjistä on tulossa eläkeikään, moni kannattavakin liiketoiminta loppuu ostajan puutteen vuoksi.

Opinnäytetyössä tutkittiin Seinäjoen ammattikorkeakoulun keräämää artikkelikokoelmaa maakuntalehti Ilkasta vuosien 2010–2012 väliltä, n. 28 kk:n ajalta. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Artikkelit luokiteltiin ja teemoiteltiin, minkä jälkeen ne analysoitiin sisällönanalyysia käyttäen. Artikkeleita ja ilmoituksia kokoelmasta löytyi yhteensä 361 kpl. Artikkeleita joukossa oli 324 kpl.

Tutkimustulokset kertovat, että vaikka Etelä-Pohjanmaalta lähdetään muualle Suomeen yrityskaupoille hieman enemmän kuin aikaisemmin, omistusta valuu silti maakunnasta pois. Ostajan löytyminen oli haasteellista, ja perheyritysten tilanne heikkenevä. Ostokohteina suosituimpia olivat pk-yritykset, joita myytiin selvästi eniten. Yritykset tekivät kauppaa huomattavasti enemmän kuin muut ryhmät.

Mediaa kiinnostivat selkeästi enemmän itse omistajanvaihdokset kuin niihin liittyvät muut asiat, jotka omistajanvaihdosta suunnitteleville ovat tärkeitä. Mielikuvat olivat useimmiten positiivisia, joskin harkinnanvaraiseksi jäi näiden paikkansapitävyys. Omistajanvaihdostutkimuksista sekä rahoituksesta oli uutisoitu hieman enemmän kuin muista teemojen alaisista aiheista.

Työssä esitetään tutkimuksen tueksi aikaisempia tutkimuksia, kuten omistajanvaihdosbarometrejä viime vuosilta. Lisäksi tuloksia verrataan keskenään työn yhteenvedossa.

Avainsanat: omistajanvaihdos, artikkelikokoelma, medianäkyvyys, yrityskauppa-markkinat, maakuntalehti Ilkka

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Business School

Degree programme: Business management

Specialisation:

Author/s: Susanna Palmu

Title of thesis: The visibility and content of business transfers in media

Supervisor(s): Elina Varamäki

Year: 2012 Number of pages: 65 Number of appendices:

Business transfers are an essential part of business world. Instead of grounding a business there is choice to buy already functional business. This kind of culture is unfamiliar in Finland, but also in other regions of Europe. Because a large share of entrepreneurs is soon retiring, many businesses are about to close their doors because they lack of buyer.

Thesis includes a study of the present state of business transfers and how they are presented in the media. Media in this case is regional magazine called Ilkka, which articles and notifications Seinäjoki University of Applied Sciences has been collecting through the years of 2010 to 2012. Research was carried out as a qualitative study, and findings were analysed with content analysis. All 361 articles and notifications were categorized and themed by subject.

Findings indicate more ownership is flowing into surrounding regions, even though businesses and entrepreneurs from South Ostrobothnia have been buying businesses outside the region as well. Finding a buyer is still the biggest issue, and family businesses are starting to wither. Small and average sized – businesses are still the most popular businesses to buy. Businesses were very often bought by another company or a larger corporation.

Media was clearly more interested about concrete business transfers carried out than other things important to ones executing transfers. Mental images about the articles were often positive, even though it stayed unsolved how correct this result truly was. Researches about business transfers and funding were more popular themes than any of the other ones.

Keywords: Business, transfer, articles, collection, media

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	1
Thesis abstract.....	2
SISÄLTÖ.....	3
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	5
JOHDANTO	6
1.1 Opinnäytetyön taustaa	6
1.2 Opinnäytetyön tavoite	7
1.3 Opinnäytetyön rakenne	8
2 OMISTAJANVAIHDOKSIIN LIITTYVÄÄ TUTKIMUSTIETOUTTA ...	9
2.1 Keskeiset käsitteet	9
2.2 Omistajanvaihdosnäkyymiä barometrien valossa	13
2.2.1 Omistajanvaihdosten toteutus ja onnistuminen ostajan ja jatkajan näkökulmasta.....	16
2.3 Omistajanvaihdosprosessin vaiheet ja toimijat.....	22
2.3.1 Omistajanvaihdosprosessi kun ostaja tai myyjä on yritys.....	25
2.3.2 Omistajanvaihdosprosessi kun jatkaja tai luopuja on sukulainen tai muu yksityinen henkilö.....	30
2.4 Onnistuneen omistajanvaihdoksen elementtejä ja kriteerejä	35
3 TUTKIMUSMENETELMÄ	40
4 TUTKIMUSTULOKSET	43
4.1 Maantieteellinen sijainti	44
4.2 Yritysten toimialat.....	45
4.3 Ostaja.....	47
4.4 Ostokohteiden yrityskoot.....	48
4.5 Omistajanvaihdosten luonne	48
4.6 Artikkeleiden kokojakauma	50
4.7 Artikkeleiden kohteet.....	51
4.8 Mielikuva	51
4.9 Artikkeleiden ja ilmoitusten teemat.....	53
4.9.1 Verotus ja lainsäädäntö	53

4.9.2 Omistajanvaihdosten edistäminen, omistajanvaihdosmarkkinat ja omistajanvaihdospalvelut.....	54
4.9.3 Omistajanvaihdostutkimus	55
4.9.4 Rahoitus.....	56
4.10 Yhteenveto.....	56
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	60
LÄHTEET.....	64

Kuvio- ja taulukkuuettelo

Taulukko 1. Keskeiset käsitteet kirjallisuudessa (ks. myös Varamäki ym. 2012) ..	10
Taulukko 1. Omistajanvaihdosartikkeleiden määrät luokiteltuina.....	44
Taulukko 2. Omistajanvaihdosartikkeleiden ja -ilmoitusten määrät teemoittain. ...	53

JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Opinnäytetyö liittyy Euroopan Sosiaalirahaston (ESR) rahoittamaan hankkeeseen ”Omistajanvaihdos osana liiketoiminnan kehittämistä ja kasvua”, joka on Seinäjoen ammattikorkeakoulun toteuttama tutkimus- ja kehittämishanke. Aihealueena opinnäytetyössä ovat yritysten omistajanvaihdokset ja yrityskaupat maakuntalehti Ilkassa. Tutkimus on tärkeä siksi, että suuri osa yrittäjistä on tulossa eläkeikään ja yritystoiminnan jatkajista on pulaa. Artikkeleita tutkimalla ja analysoimalla selvitetään, miten merkittävästä ilmiöstä on medianäkyvyyden suhteen kyse.

Lähtökohtana on, että yritysten ja yrittäjien on vaikeaa löytää jatkajaa tai ostajaa yritystoiminnalleen (Varamäki ym. 2012). Jatkaja tarkoittaa perheyrietyksen siirtämistä toiselle sukupolvelle, eli yrittäjän jälkikasvua kutsutaan työssä jatkajaksi. Ostaja tarkoittaa muuta henkilöä tai yritystä, joka on kiinnostunut ostamaan yrityksen tai jolle yritystä ollaan myymässä. Työssä käsitellään siis sekä sukupolvenvaihdoksen mahdollisuuden nykytilaa sekä yrityskauppamarkkinoiden nykytilaa.

Tutkimuksen tarkoitus on selkeyttää omistajanvaihdosten näkyvyyden ja sisällön nykytilaa mediassa. Tutkimusongelmana on, missä laajuudessa ja minkä sisältöisinä yritysten omistajanvaihdokset näkyvät maakuntalehti Ilkan uutisoinneissa? Tutkimuksen alatavoitteina on selvittää, missä määrin vuosina 2010–2012 maakuntalehti Ilkassa on ollut yritysten omistajanvaihdoksiin liittyviä uutisia sekä luokitella ja analysoida omistajanvaihdoksiin liittyvät uutisoinnit.

Tilastokeskuksen Työvoimatutkimuksen mukaan Suomessa oli vuonna 2010 yli 74 000 55–74-vuotiasta yrittäjää. Valtakunnallisen omistajanvaihdosbarometrin mukaan suhteutettuna yrittäjäyyskatsaukseen noin 28 000 yritystä on tulossa myyntiin seuraavan kymmenen vuoden aikana (Varamäki ym. 2012). Sukupolvenvaihdoksen kautta toimintaa jatkavat noin 14 800 yritystä. Yrittäjän ikääntymisen vuoksi on lopettamassa n. 20 000 yritystä. Ilmiö on siis merkittävä.

Vuonna 2006 Etelä-Pohjanmaan Yrittäjissä 50-vuotiaita tai sitä vanhempia jäseniä oli yhteensä 2418 jäsentä (Varamäki ym. 2012). Helmikuussa vuonna 2010 heitä

oli 2778. 60-vuotiaita tai sitä vanhempia yrittäjiä oli vuonna 2007 lähes 700, joka silloin oli n. 10 % kaikista yrittäjistä. Luvut ovat vastaavia verratessa valtakunnallisesti prosenttiyksiköin. Yli 60-vuotiaita oli 10 % yrittäjistä myös valtakunnallisesti. Etelä-Pohjanmaan 50–59-vuotiaiden määrän ollessa 32 % yrittäjistä, muualla Suomessa vastaava luku oli 34 %.

Maakunnassa yritysten määrän tila on hälyttävä (Varamäki ym. 2010). Yritystoimintaa on vielä suhteessa enemmän kuin muualla Suomessa, mutta kehitys on pysähtynyt ja alkaa vähitellen laskea. Maakunnassa aloittaneiden ja lopettaneiden määrät kertovat, että Etelä-Pohjanmaalla yrityskannan kasvu on hidastunut ja kääntymässä laskuun. Omistusta valuu pois Etelä-Pohjanmaalta, yritystoimintaa lopetetaan, eikä yrittäjäksi lähdetä yritysostojen kautta.

Etelä-Pohjanmaalla on toteutettu tasaisin väliajoin omistajanvaihdosbarometrejä, joista vuosien 2006, 2010 ja 2012 barometrit käsitellään työssä lähemmin. Vuoden 2012 barometri on valtakunnallinen, mikä antaa vertailupohjaa maakunnasta muualle Suomeen.

1.2 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön pääasiallinen tavoite on selvittää omistajanvaihdoksiin liittyvää medianäkyvyyttä maakuntalehti Ilkassa. Tutkimuksen alatavoitteina on selvittää:

- Missä määrin omistajanvaihdoksiin liittyviä artikkeleita ja ilmoituksia on maakuntalehdessä?
- Millaisia omistajanvaihdoksiin liittyvät artikkelit ovat sisällöllisesti?
- Minkälaisina artikkelien aiheet esitetään mediassa
- Minkälaisia yrityksiä on myynnissä?
- Ketkä ostavat yrityksiä, minkä kokoisia yrityksiä ostetaan ja mitkä ovat yritysoston teknisiä toteutustapoja

Näitä alatavoitteita selvitetään luokittelun ja teemoittelun perusteella. Luokittelussa käytetään ostokohteen maantieteellistä sijaintia, yrityksen toimialaa, ostajaa, osto-

kohteiden yrityskokoja, omistajanvaihdosten luonnetta, artikkeleiden kokoja-kaumaa, artikkeleiden kohdetta sekä mielikuvaa.

Teemoittelu tapahtuu seuraaviin kategorioihin: verotus ja lainsäädäntö, omistajanvaihdosten edistäminen, omistajanvaihdospalvelut, omistajanvaihdosmarkkinat, omistajanvaihdostutkimus sekä rahoitusasiat.

Tutkimus toteutetaan Seinäjoen ammattikorkeakoulun keräämän artikkeliaineiston perusteella, joka koostuu vuosien 2010–2012 väliltä kerätyistä maakuntalehti Ilkan artikkeleista. Aineisto analysoidaan sisällönanalyysimenetelmällä.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu viidestä osiosta. Johdanto-luvussa ja sen alla on kerrottu tutkimuksen tarpeellisuudesta ja ajankohtaisuudesta sekä esitetty tilastollisia faktoja aiemmista tutkimuksista. Luku kaksi käsittelee teoriataustaa, joka on eritelty omistajanvaihdostutkimuksiin ja omistajanvaihdoskirjallisuuteen. Teoriatausta sisältää omistajanvaihdosbarometrien keskeisiä tuloksia, omistajanvaihdostutkimusten keskeisiä tuloksia omistajanvaihdosten onnistumisista sekä omistajanvaihdosprosessin onnistumisen edellytyksiä sekä tutkimusten että kirjallisuuden kautta.

Luvussa kolme kerrotaan varsinaisesta tutkimuksesta, joka on tätä opinnäytetyötä varten toteutettu. Aluksi kerrotaan tarkemmin tutkimusmenetelmästä sekä tutkimuksen muista ominaisuuksista. Tämän jälkeen esitetään tutkimustulokset sekä luokittelun että teemoittelun osilta, jotka vedetään yhteenvedoksi luvun loppuun. Viimeinen luku käsittelee koko opinnäytetyön aiheen pohdintaa kokonaisuutena, jonka avulla pyritään selkeyttämään ja tiivistämään aiempaa tekstiä.

2 OMISTAJANVAIHDOKSIIN LIITTYVÄÄ TUTKIMUSTIETOUTTA

Tutkimusta tukeva teoriatausta koostuu lähinnä Etelä-Pohjanmaan omistajanvaihdosbarometrista vuodelta 2006, Etelä-Pohjanmaan omistajanvaihdosbarometrista 2010 sekä Valtakunnallisesta omistajanvaihdosbarometrista 2012 (Varamäki ym. 2006, 2010, 2012) sekä muutamista muista omistajanvaihdostutkimuksista. Tutkimusten tavoitteina oli arvioida omistajanvaihdosteemaa, ilmiön käytännön toteutumista ja toteutuneita edistämishankkeita sekä tuottaa strategisia eväitä siitä, mihin asioihin teeman sisällä pitäisi tulevalla kaudella panostaa. Teoriatausta kertoo, minkälaisesta ilmiöstä on kyse ja vertaa barometrejä keskenään. Tavoitteena on pohjustaa omaa tutkimusta sekä todistaa aiheen olevan nykyaikainen ja tärkeä.

Barometrien lisäksi omistajanvaihdosnäkymiä tarkastellaan uuden, vuonna 2013 julkaistun tutkimuksen ”Omistajanvaihdoksen toteutus ja onnistuminen ostajan ja jatkajan näkökulmasta” perusteella. Tutkimus on tuottanut ainutlaatuista tietoa siitä, miten vuosina 2008–2012 omistajanvaihdoksen toteuttaneet ostajat ja jatkajat ovat vaihdoksen valmistelleet ja toteuttaneet, sekä miten liiketoiminta on kehittynyt vaihdoksen jälkeen.

Teoriataustassa annetaan myös tietoa omistajanvaihdosprosessista yleisesti, sekä minkälaisia kriteerejä ja elementtejä onnistunut omistajanvaihdos edellyttää. Näitä aiheita käsitellään tutkimusten ja kirjallisuuden kautta.

2.1 Keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat omistajanvaihdokset ja niiden näkyvyys ja sisältö mediassa. Nämä käsitteet ovat keskeisimpiä asioita, joita opinnäytetyössä käsitellään. Ne liittyvät vahvasti käsitteisiin kuten sukupolvenvaihdos, yrityskauppa, omistusosuuskauppa ja liiketoimintakauppa.

Käsitteiden määritelmiä löytyy kirjallisuudesta paljon, mutta alla olevaan taulukoon on koottu niistä muutamia. Kirjallisuudessa ja lähteissä määriteltyjen käsitteiden jälkeen tuodaan esille käsitteiden määritelmät, joita tutkimuksessa tarkoitetaan.

Taulukko 1. Keskeiset käsitteet kirjallisuudessa (ks. myös Varamäki ym. 2012)

Käsite	Kirjoittaja	Määritelmä
Omistajanvaihdos	Zitting	Tarkoittaa perimmältään omistajan hallintaoikeuden subjektin vaihdosta.
	Ukkola, Vilppula	Liiketoiminnan harjoittaja luopuu liiketoiminnastaan joko antamalla sen vastikkeetta jatkajalle tai myymällä koko liiketoiminnan tai osan siitä.
Sukupolvenvaihdos	Elinkeinolaki (237 / 08) 2010	Sukupolvenvaihdoksessa osakeyhtiö, henkilöyhtiö tai yksityisen elinkeinonharjoittajan yritystoiminta siirretään omistajan elin aikana tai se siirtyy hänen kuoltuaan toimintaa jatkavalle lapselle tai muulle henkilölle.
	Immonen, Lindgren	Sukupolvenvaihdoksella tarkoitetaan yrityksenomistussuhteiden muutoksia, joissa yritys siirretään omistajan elin aikana tai se siirtyy hänen kuoltuaan toimintaa jatkavalle henkilölle, joka on usein lapsi tai muu sukulainen.
Yrityskauppa	Kilpailulaki, 4:§21, 2011	Määräysvallan tai vastavan tosiasiallisen määräysvallan hankkimista, elinkeinonharjoittajan koko liiketoiminnan tai sen osan hankkimista, sulautumista tai sellaisen yhteisyrityksen perustamista, joka huolehtii pysyvästi kaikista itsenäiselle yritykselle kuuluvista tehtävistä.

	Siikarla	Yritys tai sen osa voidaan myydä joko sen käyvällä hinnalla tai alihintaan omille perillisille ja heidän läheisilleen tai kokonaan ulkopuoliselle.
Liiketoimintakauppa	Lakari	Substanssikaupassa yritys myy tiettyyn liiketoiminta-alueeseensa liittyvää varallisuutta.
	Katramo, Lauriala, Matinlauri, Niemelä, Svennas, Wilkman	Aineettomien ja aineellisten tuotannontekijöiden muodostaman yrityksen myytävä osa, jonka tulee olla itsenäinen ja toiminnallisen kokonaisuuden osa, kuten tulosityksikkö tai tuotantolinja.
Omistusosuuskauppa (osakekauppa)	Immonen, Lindgren	Myydään yhtiöosuuksia tai osakkeita.
	Johtamisen käsikirjat, Kauppalehti	Osakekaupassa kaupan kohteena on myytävän osakeyhtiön osakekanta eli kaikki osakkeet tai osa osakkeista (osa osakekannasta), jos ostajan tavoitteena ei ole omistaa yhtiötä kokonaan.
	Johtamisen käsikirjat, Kauppalehti	Myös avoimen yhtiön ja kommandiittiyhtiön yhtiöosuudet voivat olla kaupan kohteena. Silloin ei puhuta osakekaupasta, vaan yhtiöosuuksien kaupasta.

Medianäkyvyys (mediajulkisuus)	(me- Högström	Median keskeinen tehtävä on tiedon välittäminen ja sitä kautta yhteiskunnallisen päätöksenteon valvonta. Mediajulkisuus on kuitenkin aina riski ja julkisuuteen saatetut viestit voivat tulla julki erilaisina kuin alun perin tarkoitettiin.
--------------------------------	---------------	---

Keskeiset käsitteet tutkimuksessa on määritelty seuraavasti (ks. myös Varamäki ym. 2012):

Omistajanvaihdos

Omistajanvaihdos on kokonaisvaltainen käsite omistajuuden, liiketoiminnan tai sen osan sekä vastuun vaihtumisesta toiselle henkilölle tai yritykselle. Omistajanvaihdos koskee myös perheyrityksen vastuun ja omistajan vaihtumista sekä sisäisessä vaihdoksessa että ulkopuoliselle myytäessä.

Sukupolvenvaihdos

Tutkimuksen käsitteenä tarkoittaa omistuksen ja vastuuaseman siirtämistä seuraavalle sukupolvelle eli yrittäjän lapselle tai lapsille.

Yrityskauppa

Tapahtuma, johon ei liity sukupolvenvaihdosta, vaan yritys myydään sellaisenaan ostajalle.

Liiketoimintakauppa

Tutkimuksessa liiketoimintakauppa tarkoittaa sellaista tapahtumaa, jossa yritys myy koko liiketoiminnan tai sen osan/osia toiselle yritykselle ilman varsinaista yrityskauppaa.

Osaakekauppa

Tutkimuksessa osakekauppa tarkoittaa osakkeiden tai osuuksien myymistä tai osamyymistä, jolloin ostajasta tulee yrityksen osaomistaja mutta omistussuhde ei muutu ratkaisevasti.

Medianäkyvyys

Medianäkyvyydellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa median merkitystä omistajanvaihdosilmiöön liittyen sekä aiheen laajuutta ja sisältöä mediassa.

2.2 Omistajanvaihdosnäkyviä barometrien valossa

Vuoden 2006 ja 2010 omistajanvaihdosbarometrit toteutettiin kirjekyselyinä lähettämällä lomake kaikille Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät ry:n yli 50 – vuotiaille jäsenille (Varamäki ym. 2006, 2010). Myös Internet-lomake oli vastaajien käytettävissä. Valtakunnallisessa omistajanvaihdosbarometrissa vuonna 2012 vastaajina toimivat yli 55 – vuotiaat yrittäjät koko maasta (Varamäki ym. 2012). Tämä barometri toteutettiin internet-kyselynä siksi, että postikysely olisi ollut taloudellisesti mahdoton toteuttaa ja toisaalta oli tarve tavoittaa mahdollisimman suuri osa kohdeyleisöstä.

Tutkimusaineiston lopullinen laajuus oli 647 kpl vastauksia vuonna 2006, 787 kpl vuonna 2010 ja valtakunnallisessa kyselyssä 2843 kpl vuonna 2012 (Varamäki ym. 2006, 2010, 2012). Aineisto analysoitiin vuonna 2006 SPSS for Windows 14.0 – ohjelmalla, vuonna 2010 SPSS for Windows 17.0 – ohjelmalla, ja vuonna 2012 IBM SPSS Statistics 19 – ohjelmalla. Lisäksi tuloksia käsiteltiin tutkimuksissa mm. suorina jakaumina, ristiintaulukoiteina, riippumattomuustestillä, varianssianalyysillä sekä t-testillä.

Tutkimuksissa kerrottiin vastaajien taustatiedot, kuten ikä, sukupuoli ja koulutustausta (Varamäki ym. 2006, 2010, 2012). Lisäksi selvitettiin yrityksen tausta, kuten yhtiömuoto, toimiala, koko ja kotipaikkakunta. Tutkimukset keskittyivät lähinnä vastaajien kokemuksiin, tarpeisiin tai tuleviin tarpeisiin/tapahtumiin oman yrityksen tilanteen mukaisesti. Etelä-Pohjanmaan barometri vuodelta 2006 sisälsi myös tie-

toa toteutetuista omistajanvaihdoshankkeista Etelä-Pohjanmaalla, sekä hankkeisiin osallistuneiden ja hankkeita vetäneiden näkemyksiä.

Kaikissa tutkimuksissa pahimpana ongelmana koettiin jatkajan löytyminen (Varamäki ym. 2006, 2010, 2012). Yrittäjät ovat vuosien 2006 ja 2012 välillä ajatelleet jatkajakysymystä, mutta silti valtaosalla jatkaja oli vielä hämärän peitossa kyselyihin vastatessa. Moni koki, että aihe ei ole vielä ajankohtainen. Etelä-Pohjanmaalla vallitsee kuitenkin yleisesti parempi tilanne kuin muualla Suomessa, missä lähes puolelta yrityksistä puuttuu jatkaja. Muita suuria ongelmia koettiin yrityksen arvon määrittämisessä, osaamisen siirtämisessä ostajalle/jatkajalle, sekä verotus- ja rahoitusasioissa.

Yrittäjä ei välttämättä omaa tietoa riittävästi voidakseen lähteä toteuttamaan omistajanvaihdosta, jolloin yrittäjä kääntyy asiantuntijan puoleen (Varamäki ym. 2006, 2010, 2012). Asiantuntijapalveluiden tarve ja kokemukset siitä, onko niitä saatavilla tarpeeksi, ovat olleet vaihtelevia. Vaihtelut johtuvat lähinnä maakunnittain nähtävistä eroista sekä yrittäjän koulutuksen tasosta. Korkeammin koulutetut yrittäjät eivät koe asiantuntija-apua yhtä tarpeelliseksi kuin matalammin koulutetut yrittäjät. Erityisesti apua on tarvittu jatkajan etsinnässä, arvonmäärityksessä sekä juridisissa asioissa.

Niistä vastaajista, joille omistajanvaihdos oli aiheena ajankohtainen kyselyn aikaan, valitettavan moni ei ollut yrittänyt aktiivisesti etsiä jatkajaa (Varamäki ym. 2006, 2010, 2012). Kyselyyn vastanneiden aktiivisuus etsiä jatkajaa on jokaisessa tutkimuksessa ollut asteikolla 1-5 n. 2,5. Jatkajan aktiivinen etsiminen voisi lisääntyä asiantuntijapalveluiden lisääntymisen avulla, koska tutkimus osoittaa että asiantuntemuksen ja palvelun tarjonnan koetaan olevan kohtalaista tai heikkoa. Toisaalta ei ole takeita että aktiivisempi etsiminen tuottaisi parempaa tulosta, koska jatkajan tai ostajan löytäminen koetaan hankalimmaksi omistajanvaihdosprosessissa.

Vuosien aikana suosituin vaihtoehto jatkajan etsimiselle on ollut tarjoaminen suoraan kilpailijalle tai muille yrittäjille (Varamäki ym. 2006, 2010, 2012). Tämä voi johtaa siihen, että yritys kanta pienenee paitsi maakunnassa, myös muualla Suomessa. Toisaalta yritys koot kasvavat, jolloin kilpailukyky maakunnissa paranee,

kun yrityksillä on enemmän resursseja käytössään. Yrittäjäjärjestöjen ja yritysvälittäjien käyttö jatkajan etsimiseen on kasvanut hieman vuosien aikana.

Sukupolvenvaihdoksiin liittyvät odotukset ovat vähentyneet vuosi vuodelta (Varamäki ym. 2006, 2010, 2012). Etelä-Pohjanmaalla sukupolvenvaihdosten määrä on laskusta huolimatta suurempi kuin muualla Suomessa, missä sukupolvenvaihdosten määrät ovat Etelä-Pohjanmaahan verrattuna pienemmät. On kuitenkin yllättävää sekä maakunnallisella että valtakunnallisella tasolla, miten suuri määrä vastaajista ei ollut keskustellut lainkaan lapsen roolista yrityksessä kun vastaaja luopuu vastuusta, tai edes yrityksen tulevaisuudesta. Tähän vaikuttaa se, että yrittäjien keskuudessa leviää erilainen kulttuuri lasten roolista yrityksessä. Moni haluaa antaa lapselleen valinnan vapauden, tai toivoo että lapsi/lapset eivät jatka yritystoimintaa.

Valitettavan monesti liiketoiminta loppuu tai siirtyy ulkopuoliseen omistukseen (Varamäki ym. 2006, 2010 ja 2012). Liiketoiminnan loppumiselle on usein syynä se, että jatkajaa ei löydy tai ei haluta löytää. Esimerkiksi moni pidemmän yrittäjäuran tehnyt henkilö ei odota yritystoiminnalleen kasvua, vaan päinvastoin pysyvyyttä tai yritystoiminnan supistumista. Pitkäkestoinen omistajanvaihdosprosessi kaikkine monimutkaisuuksineen voi olla yrittäjälle liikaa, jos yritystoiminnan tulevaisuuden odotukset eivät ole korkealla.

Ulkopuoliselle myyntiä suunnittelevien osuus on pienentynyt sukupolvenvaihdosten tapaan, ja vastaavasti liiketoiminnan lopettamista suunnittelevien yrittäjien määrä on kasvanut vuosien aikana (Varamäki ym. 2006, 2010 ja 2012). Toimialojen välillä oli selviä eroja; teollisuusyrityksissä sukupolvenvaihdos on ollut todennäköisin vaihtoehto, kun palvelualalla se on ollut epätodennäköisin. Yritystoiminnan lopettamista suunnittelivat eniten rakennusalan yritykset, naisten omistamat yritykset, yksityisyrittäjät sekä toiminimellä toimivat yritykset. Ulkopuolista ostajaa tavoittelivat eniten kaupan alan yritykset ja vähemmän aikaa toimineet yritykset.

Tutkimuksissa arvioidaan omistajanvaihdospiikki aina eri vuosien välille (Varamäki ym. 2006, 2010, 2012). Piikin jatkuva siirtyminen voi johtua esimerkiksi siitä, että kun jatkajaa ei ole tiedossa, yrittäjä jatkaa aiottua pidempään liiketoiminnan parissa. Lisäksi ajankohdan siirtymiseen voi vaikuttaa eläketurvan niukkuus, joka pa-

kottaa jatkamaan aiottua pidempään sekä se, että yrittäjä on haluton luopumaan yrityksestään.

Investointiaikomukset ovat olleet sekä maakunnassa että valtakunnallisella tasolla heikkoja (Varamäki ym. 2006, 2010, 2012). Investoinneista tärkeimmäksi on koko maassa koettu henkilöstön kehittämiseen investointi. Maakunnittaisia eroja on löytynyt tietotekniikan, koneiden ja laitteiden, toimitilojen, yritys- ja liiketoimintaostojen sekä muiden investointien osilta. Investointiaikomukset ovat olleet kokonaisvaltaisesti vähäisiä, mikä tukee myös aiemmin mainittuja tuloksia siitä, että yritystoiminnan ei uskota kehittyvän jolloin se lopetetaan eläkeiän saavutettua.

Yrittäjän rooli yrityksessä vastuun luovuttamisen jälkeen on ollut kysymyksenä jokaisessa tutkimuksessa (Varamäki yms. 2006, 2010, 2012). Tutkimukset osoittavat, että luopuja-yrittäjän rooli vastuun siirtämisen jälkeen on enenevässä määrin neuvoja antavan asiantuntijan rooli, kun taas kokonaan toiminnasta vetäytyvien määrä on hieman laskenut. Myös osa-aikaisena yrityksessä toimivien määrä on noussut vuosien aikana. Yrittäjät olivat kiinnostuneita toimimaan myös jonkun muun yrityksen advisory boardissa. Nämä muutokset ovat erinomaisia siksi, että kokemus ja asiantuntevuus voidaan siirtää liiketoiminnan kehittämisen välineeksi, ja näin kasvattaa kilpailukykyä.

2.2.1 Omistajanvaihdosten toteutus ja onnistuminen ostajan ja jatkajan näkökulmasta

Seinäjoen ammattikorkeakoulu on julkaissut osana aiempaa julkaisusarjaa vuonna 2013 tuoreen tutkimuksen omistajanvaihdosten toteutuksesta ja onnistumisesta ostajan ja jatkajan näkökulmasta (Varamäki ym. 2013). Tutkimus tuottaa hyödyllistä tietoa siitä, minkälaisina kokemuksina ostajat ja jatkajat kokevat omistajanvaihdoksen.

Tutkimuksessa on käsitelty vuosien 2008-2012 välillä tapahtuneiden omistajanvaihdosten toteutuksia paitsi ostajan ja jatkajan näkökulmasta, myös omistajanvaihdosprosesseja valmistelusta toteutukseen ja edelleen niiden onnistumiseen sekä liiketoiminnan kehittämiseen vaihdoksen jälkeen (Varamäki ym. 2013). Tiedot

tutkimukseen on kerätty Finnveran avulla, joka levitti kyselyä uutiskirjeensä ohessa omille yritysostaja-asiakkailleen. Apuna tiedonkeruussa ovat olleet myös muiden omistajanvaihdosedistäjien ja –asiantuntijoiden joukko ympäri Suomen, jotka ovat välittäneet omia tietojaan alueellisista omistajanvaihdoksista.

Myös tämän tutkimuksen tarpeellisuutta on perusteltu nykyisellä omistajanvaihdostilanteella, joka ilmenee aiemmista barometreista (Varamäki ym. 2013). Aikaisempina vuosina omistajanvaihdosten edistämiseksi on toteutettu erilaisia toimenpiteitä, mm. järjestetty omistajanvaihdostapahtumia ja yrityskauppailmoituspaikkoja sekä Euroopan Unionin toimesta annettu suosituksia ja ohjeistuksia omistajanvaihdosten edistämisen hyväksi (Varamäki ym. 2006, 2013. ks. Myös 4.9.2. Omistajanvaihdosten edistäminen). Omistajanvaihdosteemaan liittyvä tutkimus on yleistynyt Suomessa, eikä tämä tutkimus ole poikkeus.

Perusjoukon tarkkaa kokoa on hankala määritellä kohderyhmän saavutettavuuden hankaluuden vuoksi, mutta kyselyyn saatiin yhteensä 357 vastausta, ja sen arvioitiin olevan n. 15 % (Varamäki ym. 2013). Vastausprosentti on samaa tasoa aiempien tutkimusten vastausprosenttien kanssa. Aineisto käsiteltiin IBM SPSS Statistics 21 – ohjelmalla, ja tulokset käsiteltiin mm. suorina jakaumina, keskiarvoina, ristiintaulukointeina sekä varianssianalyysinä kuten aiemmissakin tutkimuksissa.

Tutkimuksessa annetaan vastaajien taustatiedot, että voidaan analysoida miten esim. maantieteellinen sijainti tai ostajan ikä vaikuttavat omistajanvaihdoksen arviointiin (Varamäki ym. 2013). Ostajien iät vaihtelivat 23 ja 70 ikävuoden välillä, antaen ostajan iän keskiarvoksi 45 vuotta. Lähes kaikki vastaajat omasivat vähintään ammattitutkinnon.

Aikaisempaa kokemusta yrityksestä tai liiketoiminta-alasta oli joukossa melko paljon, mutta yrityksen perustamisesta olevaa kokemusta oli vähän (Varamäki ym. 2013). Osa vastaajista oli kerryttänyt kokemusta myös yrityksen ostamisesta tai myymisestä. Tästä yhdistettynä aiempaan kokemukseen yrityksen perustamisesta löydettiin uusi muuttuja, sarjayrittäisyys. Tutkimuksessa yhdistettiin myös sarjayrittäisyys omistajanvaihdoksiin, ja selvitettiin miten sarjayrittäisyys vaikuttaa ostajan käyttäytymiseen yrityskauppamarkkinoilla.

Eniten ostettiin yrityksiä, joissa työskenteli ostohetkellä 2-4 henkilöä (Varamäki ym. 2013). Suurempia yrityksiä ostivat useammin miehet, korkeammin koulutetut ja sarjayrittäjyydestä kokemusta omaavat henkilöt. Näiden lisäksi myös tiimiyrittäjien kohdalla löytyi yhteys ostokokoon, eli mitä enemmän kokemusta henkilöllä tai joukossa, potentiaalisesti ostokohde oli suurempi. Samankaltaista yhtenevyyttä ilmeni myös ostokohteen liikevaihdon vaikutuksesta.

Ostajat olivat useimmiten yksityisiä henkilöitä, joita oli ostajajoukosta 56 % (Varamäki ym. 2013). Vajaa 30 % ostajista oli tiimiyrittäjiä, eli he ostivat yrityksen ryhmänä. 17 % ostajista oli yrityksiä. Osa vastaajista oli perustanut yrityksen, jonka kautta ostivat uuden yrityksen. Tällaisia yrityksiä perustettiin sekä yksityisenä henkilönä että ryhmänä. Ostajia löytyi myös joukosta, jossa ostettiin yritys jo aikaisemmin perustetun yrityksen kautta. Aikaisemman, oman yrityksen kautta ostaneita oli suhteessa huomattavasti vähemmän kuin yksityisenä henkilönä perustetun yrityksen kautta ostaneita. Tutkimuksesta kävi ilmi selvä kaava, jos ostajana toimi yritys: mitä pienempi yritys, sitä pienempi ostokohde. Eniten yrityskauppoja toteuttivat 0-4 työntekijän kokoiset yritykset, mikä tukee aiempaa tulosta siitä minkä kokoisia yrityksiä myytiin eniten. Joukossa on toki myös poikkeuksia.

Palvelualalla toimivia yrityksiä ostettiin eniten, jopa 42 % ostetuista yrityksistä (Varamäki ym. 2013). Seuraavat toimialat jakaantuivat hieman tasaisemmin: teollisuus/tuotannollinen ala 25 % ja kaupan ala 20 %. Rakentamisen alalla toimivia yrityksiä ostettiin sen sijaan 9 %, kuljetusalan vain 3 %, muulla alalla toimivaa vain 1 %. Ostajalle toimiala oli useimmiten ennestäään jollain tavalla tuttu, sekä yrityksille oman toimialan vuoksi tai yksityiselle henkilölle oman koulutuksen/aikaisemman kokemuksen vuoksi. Joskus toimialat eivät kuitenkaan kohdanneet, eli ostaja ei aina omannut kokemusta alasta. Nämä ostajat olivat useimmiten sarjayrittäjiä.

Useimmat ostajat ostivat yrityksen samalta paikkakunnalta, viereiseltä paikkakunnalta tai edes samasta maakunnasta (Varamäki ym. 2013). Viereisessä maakunnassa ostajia oli käynyt vain 3 % vastaajista, mutta yllättävää oli se, että kauempana kuin viereisissä maakunnissa oli käynyt yrityskaupoilla jopa 12 % vastaajista. Näitä kauppoja toteuttavat omasivat keskimäärin enemmän kokemusta sarjayrittäjyydestä.

Valtaosa yritysten ostajista ja myyjistä tunsivat toisensa (Varamäki ym. 2013). Useimmiten ostokohde oli löytynyt siten, että ostaja oli jo tuntenut myyjän, myyjä oli kuulunut perhe- tai tuttavapiiriin, tai myyjä oli itse ottanut ostajaan yhteyttä ja tarjonnut yritystään. Vain harva oli löytänyt ostokohteen asiantuntijapalveluiden tai esim. yrityspörssin kautta.

Omistajanvaihdostavoista suosituin oli edelleen liiketoimintakaupat ulkopuolisen kanssa (51 %), ulkopuolisen kanssa tehtiin osakekauppoja 36 % kaupoista, mutta sukupolvenvaihdos jäi vain 13 %:iin (Varamäki ym. 2013). Sukupolvenvaihdosten määrä oli muihin kauppoihin verrattuna todella pieni. Liiketoimintakauppojen määrä voi selittyä sillä, että ostetuista yrityksistä suuri osa oli pieniä, ja liiketoimintakaupat ovat olleet pienten yritysten ostoissa ensisijainen kauppamuoto.

Motiivit omistajanvaihdosten takana jakoutuivat suhteellisen tasaisesti (Varamäki ym. 2013). Tärkeimmät syyt myyjälle olivat yrityksen uudistaminen, markkinaosuuden kasvattaminen, täydentävien tuotteiden/palveluiden saaminen ja tuotantotehokkuuden parantaminen. Sukupolvenvaihdos motiivina aiheutti sukupolvenvaihdoksen toteuttaneissa vastaajissa sen, että muita motiiveja ei koettu kovinkaan tärkeänä. Yrityksen kasvattaminen ja uudistaminen olivat myös ostajien joukossa tärkein motiivi.

Ostajan ja myyjän yhtäaikainen johtaminen tapahtui useimmiten sekä ennen että jälkeen omistajanvaihdoksen, jos tapahtui ollenkaan (Varamäki ym. 2013). Peräti 26 % vastaajista kertoi, että yhteistä johtamista ei tapahtunut. 36 % vastasi, että yhteistä johtamista toteutui vuoden ajanjakson verran, tältä väliltä ajanjakson kesto jakaantui hieman tasaisemmin. Lähes puolet (48 %) vastasi yhtäaikaisen johtamisen tapahtuneen sekä ennen että jälkeen omistajanvaihdoksen, eli vanha johtaja ja uusi johtaja kävivät ikään kuin yhdessä läpi ostajan kokemuksen. 29 % tapauksista johtaminen oli tapahtunut ennen ov:ta, 23 % vastasi sen tapahtuneen omistajanvaihdoksen jälkeen. Sukupolvenvaihdoksista yli 70 % yhteisjohtaminen oli tapahtunut läpi omistajanvaihdoksen, kun taas vastaava luku muilla kaupoilla oli reilut 40 %.

Suurimmat ongelmat omistajanvaihdosprosessissa olivat tässäkin tutkimuksessa, kuten aikaisemmissakin, yrityksen arvonmääritys ja liian korkea pyyntihinta (Va-

ramäki ym. 2013). Sukupolvenvaihdoksissa verotus koettiin suurempana ongelmana kuin muissa kaupoissa. Myös rahoitus ja toteuttamiskeinojen suunnittelu ja valinta olivat korkealle rankattu ongelma. Onnistuneita tai erittäin onnistuneita omistajanvaihdoksia oli kuitenkin vastaajien mukaan 82 % toteutuneista omistajanvaihdoksista, 10 % ei osannut vielä sanoa, ja vain 9 % piti omistajanvaihdosta epäonnistuneena. Myös ostokohteen lopullinen hinta koettiin tyydyttävänä, n. puolet vastaajista oli sitä mieltä, että kauppahinta oli oikea.

Kokemus eri asiantuntijapalveluiden toiminnasta ja niiden tärkeydestä vastasivat hyvin toisiaan (Varamäki ym. 2013). Ostajille ja jatkajille tärkeimmät etsityt palvelut olivat Finnveran ja pankin palvelut (4,0 ja 4,1 asteikolla 1-5), ja tilitoimiston palvelut (3,7). Finnveran palvelut ovat nousseet selvästi suurempaan rooliin kuin aikaisemmin. Yli kolmen keskiarvon saaneet tilintarkastajan, juristien ja ELY -keskusten palvelut vahvistavat ennako – olettaa siitä, että tutut ja lähellä olevat asiantuntijapalvelut ovat tärkeässä roolissa omistajanvaihdoksessa, ja että näitä palveluita tulisi etenkin ko. toimijoiden keskuudessa kehittää ja ylläpitää ammattitaitoa.

Tyytyväisimpiä ostajat ja jatkajat olivat loppukädessä asiantuntijapalveluiden avulla toteutuneisiin rahoitusasioihin sekä kaupan tekniseen toteuttamiseen (Varamäki ym. 2013). Verotus- ja arvonmäärityskysymyksiin liittyviin palveluihin oltiin vähiten tyytyväisiä, vaikka niitä oli etsitty vastausten perusteella selvästi eniten. Tämä tarkoittaa sitä, että arvonmäärityksessä ja verotusasioissa paitsi kaivataan apua eniten, niitä palveluita pitäisi myös kehittää että omistajanvaihdosten osapuolet (etenkin ostajat ja jatkajat) saisivat tarvittavat, oikeelliset tiedot. Asiantuntijapalveluita pidettiin kokonaisuudessaan todella tärkeinä.

Kuten monessa aiemmassakin tuloksessa tässä tutkimuksessa, myös omistajanvaihdospalveluiden lopullisessa hinnassa vaikuttivat ostajan taustatekijät, kuten sukupuoli, ikä, koulutus ja tietenkin ostokohteen toimiala ja koko (Varamäki ym. 2013). Eniten kuitenkin oli käytetty rahaa 1001 € ja 5000 € välillä (30 % vastaajista). 19 % ei ollut käyttänyt asiantuntijapalveluita ollenkaan, lähes saman verran vastaajista oli maksanut alle 500 € palveluista. Vaihtelut ostajan taustamuuttujien välillä olivat suurilta osin selitettävissä siten, että eniten rahaa asiantuntijapalveluihin käyttivät sellaiset henkilöt, jotka myös ostivat suurempia yrityksiä.

Tärkeimpinä rahoittajina koettiin Finnvera ja pankki osuuksilla 44 % ja 39 % (Varamäki ym. 2013). Jonkin verran koettiin itse ostajan tai myyjän rahoitus tärkeäksi, mutta niin näiden kuin muidenkin rahoittajien tärkeys koettiin verrattain hyvin pieneksi. Muita rahoittajatahoja olivat esim. yksityiset sijoittajat, vakuutusyhtiöt ja perhe/tuttavat. Rahoituspalveluiden puutteita koskeviin kysymyksiin vastasi 20 % vastaajista, joista kuitenkin melko pieni osa varsinaisesti kommentoi puutteita. Muutamia ehdotuksia kuitenkin löytyi, kuten takauspalvelut ja korkotuetut lainat avuksi omistajanvaihdokseen.

Yrityksen toimintojen kehitys ja muuttaminen ovat toteutuneet pienten muutosten kautta (Varamäki ym. 2013). Toimintatapoja/strategioita sekä tavoitteita oli muutettu eniten. Laadunhallintaa, tuotteiden ja palveluiden kehitystä sekä suhteita sidosryhmiin oli ammattimaisen johtamisen lisäksi kehitetty ja muutettu seuraavaksi eniten. Toiminto- ja asiakaskohtaisia laskelmien kehitystä tai muutoksia oli tehty vähiten benchmarkingin ja tulokortin lisäksi.

Yrityksen kehittäminen koettiin kohtalaisen onnistuneeksi suhteessa kilpailijoihin (Varamäki ym. 2013). Tyytyväisimpiä vastaajat olivat uusien tuotteiden tai palveluiden kehittämiseen, liikevaihdon kehittymiseen, markkinaosuuden kasvuun sekä henkilöstömäärän kehitykseen. Kaikkien osa-alueiden keskiarvo oli yli 3 asteikolla 1-5. Yrityksen menestyksekkyyttä koettiin keskimäärin huonommaksi niiden vastaajien keskuudessa, joilla oli ollut ongelmallisempi omistajanvaihdos. Myös onnistuneempi omistajanvaihdos korreloi yrityksen menestyksekkyyden arvioinnin kanssa siten, että se koettiin keskimäärin paremmaksi. Kokonaisvaltaisesti yrityksen menestyminen omistajanvaihdoksen jälkeen koettiin kuitenkin kohtalaisen hyväksi kilpailijoihin verrattuna.

Ostokohteiden henkilöstömäärät olivat muuttuneet ostoajankohdan määrästä (Varamäki ym. 2013). Suurempien yritysten määrä oli hieman kasvanut siten, että osa yrityksistä oli noussut seuraavalle asteikolle. On kuitenkin huomattava, että lisäys on saattanut olla joko vain pari henkilöä tai kymmenen henkilöä, mutta joka tapauksessa ostetun yrityksen kehityssuunta on ollut toivottu.

Muutaman vuoden aikana kauppoja tehneistä ostajista ja jatkajista 28 % olivat kiinnostuneita myymään yrityksensä tai osan sen liiketoiminnasta. Kuitenkaan 37

% ei ollut lainkaan kiinnostuneita myymään, 15 % ei juurikaan. Samaan tapaan jakaantuivat luvut yrityksen tai liiketoiminnan ostamisesta kiinnostuneiden määrät.

Lopputuloksina tutkimuksessa todetaan, että pk-yritysten omistajanvaihdokset ovat onnistuneita ja se on erinomainen tapa ryhtyä yrittäjäksi ja kasvattaa yritystä (Varamäki ym. 2013). Arvonmääritys ja verotukseen liittyvät asiat ovat edelleen suurimmat ongelmat omistajanvaihdoksissa, vaikka ongelmia oli loppujen lopuksi vähäisesti.

Ostajat todella kehittävät ja kasvattavat yrityksiä ostamisen jälkeen, ja oma menestys koetaan kohtalaisen hyvänä asiantuntijapalveluiden tyytyväisyyden vuoksi (Varamäki ym. 2013). Omistajanvaihdospalveluiden parantamisen kautta palvelutarpeet tunnistettaisiin paremmin, ja yrityksen menestys koettaisiin parempana. Sukupolvenvaihdokset ja muut yrityskaupat noudattavat eri logiikkaa, ja yksilöidympiä, paikallisia asiantuntijapalveluita kaivataan enemmän.

Sarja- ja portfolioyrittäjät ovat aivan oma lukunsa muodostaen oman yrittäjyyden osa-alueensa, mikä on pelkästään positiivinen asia yritysten kasvun kannalta (Varamäki ym. 2013). Rahoitusvaihtoehtoihin on saatava lisää palveluita, koska ne koettiin myös suureksi ongelmaksi heti arvonmäärityksen ja verotusasioiden jälkeen.

2.3 Omistajanvaihdosprosessin vaiheet ja toimijat

Suomessa vallitsee edelleen käsitys, jonka mukaan yrittäjän saapuessa eläkeikään yritys on myytävä sellaisenaan, lopetettava liiketoiminta tai itse jatkettava liiketoimintaa (Varamäki ym. 2012). Myyjä-yrittäjiltä kysyttyihin ominaisuuksiin kuuluivat perustiedot, kuten yrityksen ikä, liikevaihto, henkilöstö ja toimiala. Lisäksi analysoitiin ostokohteen riippuvuutta omistajasta. Liika riippuvaisuus nimenomaisesta johtajasta voi aiheuttaa uudelle johtajalle vaikeuksia. Muita tärkeitä ominaisuuksia kartoitettavaksi ennen omistajanvaihdosta olivat tutkimuksen ja kehityksen rooli ja panostaminen suhteessa kilpailijoihin, kansainvälinen aste sekä tuonnin ja viennin osuus.

Omistajanvaihdoksen suunnittelu on aina ollut pitkä prosessi, ja vastaajilla se oli-kin kestänyt kuukausista useisiin vuosiin (Varamäki ym. 2012). Suunnitteluvaiheessa on hyvä selvittää yrityksen ominaisuuksien lisäksi omat motiivit omistajanvaihdokseen, sekä mitkä ovat myyjän omat tulevaisuuden näkymät. Jääkö myyjä yritykseen neuvonantajaksi vai irtaantuuko hän kokonaan? Lisäksi on hyvä miettiä jo etukäteen yhteisjohtamista, jonka avulla uusi johtaja perehdytetään yrityksen toimintaan.

Yrityskauppaan on erilaisia vaihtoehtoja, jotka riippuvat yritysmuodosta (Immonen & Lindgren 2013, 24–29). Muodosta riippuen kaupan tekninen toteutustapa voi olla omistuskauppa tai liiketoimintakauppa, jotka ovat yleisimmin toteutettuja. Omistuskauppa käsittää yrityksen osakkeiden tai omistuksen myymisen/ostamisen. Liiketoimintakauppa koskee yrityksen liiketoimintaa ja siihen sitoutunutta omaisuutta.

Selkeitä, painavia syitä omistajan- ja johdonvaihdoksen suunnitteluun ovat verotus, riskit, vaihtoehdot, hallinta ja arvot (Kangas 2012, 5–8). Huolellisella verosuunnittelulla voidaan hyödyntää verolainsäädäntöä ja löytää parhaat mahdolliset veron vaikutukset. Suunnitelmalla voidaan vähentää tai eliminoida riskitekijöitä. Vaihtoehdot tarkoittavat sitä, että suunnitelman avulla voidaan kartoittaa kaikki vaihtoehdot, joita lähdetään karsimaan. Vaihtoehtoja on usein enemmän, mitä aiemmin suunnittelu aloitetaan. Huolellinen suunnittelu pitää vaihdoksen yrittäjän hallinnassa, ja voi parhaimmillaan säilyttää yrityksen arvon tietyissä ongelmatilanteissa.

Vain yrittäjä itse tietää, koska on oikea aika toteuttaa yrityksen sukupolvenvaihdos (Kuusisto & Kuusisto 2008, 13–15). Sukupolvenvaihdoksen tarve tulisi tunnistaa hyvissä ajoin, ja aloittaa mahdollisimman nopeasti. Tarve olisi hyvä tunnistaa jo pari – kolme vuotta ennen sukupolvenvaihdoksen toteutuksen ajankohtaa, jolloin jäisi riittävästi aikaa totuttautua ajatukseen ja testata sukupolvenvaihdosta ennen kuin aloitetaan varsinainen sukupolvenvaihdosprosessi. Toisaalta tarvitaan aikaa, että löydetään sopiva jatkaja, ellei sellaista löydy yrittäjän ydinperheestä. Etsintä voi olla vuosien kestoinen, joten siihenkin on hyvä varautua. Yrittäjän on oltava varovainen siinä, kenen kanssa sukupolvenvaihdosta lähdetään työstämään, ellei avointa keskustelua käydä heti henkilöstön kanssa. Vaihdoksen yllättävyydellä henkilöstölle voi olla huonoja seurauksia.

Myös ostajayrityksiltä selvitettiin Varamäen ym. tutkimuksessa omien yritystensä ominaisuudet ennen omistajanvaihdosta (Varamäki ym. 2012). Ostajaakin hyödyttää selvittää omat motiivit sekä strategia: minkälainen on ostokohde, mitä ostolla haetaan, miksi juuri tämä kohde? Ostajayrittäjässä keskityttiin enemmän ominaisuuksiin, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan ja kasvuun omistajanvaihdoksen jälkeen, kuten ikä, koulutus, ja kokemus (Varamäki ym. 2012). Kun osakeyhtiössä suunnitellaan yrityksen ostoa, sitä voidaan lähestyä erilaisin vaihein (Immonen 2011, 29–32). Vaiheet jaotellaan yleisesti seuraaviin kolmeen vaiheeseen: suunnitteluvaihe, toteuttamisvaihe ja sopeutusvaihe. Sukupolvenvaihdoksen menettely eroaa siitä, miten yritys menettelee suunnitellessaan ja toteuttaessaan yrityskauppaa.

Yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelma luodaan yrittäjän tavoitteiden tunnistamisen sekä tavoitteisiin pääsemiseen tehtävien päätösten kautta (Kangas 2012, 9–11). Tämän jälkeen tutustutaan vaihtoehtoihin ja määritellään verosuunnitelma ym. tarpeenmukaiset suunnitelmat. Nämä asiat ovat kriittisiä tehdä ennen vaihdoksen toteutusta, koska edellä mainittujen vaiheiden avulla voidaan määrittää, minkälainen olisi ihannelopputulos.

Sukupolvenvaihdokseen kuuluu muun kaltaisia yrityskauppoja vahvemmin valmisteluvaihetta seuraava jaetun johtajuuden vaihe sekä itsenäisen liiketoiminnan vaihe (Kuusisto & Kuusisto 2008, 13–15). Yksityisen henkilön tekemä yritysosto ei loppujen lopuksi tästä suunnitelmasta eroa; vaiheet ovat hyvin samankaltaisia, joskin ne voivat olla tunteiltaan erilaisia, kun jatkaja ei olekaan perheenjäsen tai sukulainen. Koska käytäntö on viime aikoina osoittautunut sellaiseksi, että vastuullista jatkajaa ei aina löydy perheestä tai edes lähisuvusta, varteenotettava vaihtoehto on siirtää yritys henkilöstölle (Immonen & Lindgren 2013, 24–29).

Ostaja voi olla perheen ulkopuolinenkin jäsen (Kangas 2012, 29–31). Jatkajan etsiminen olisi hyvä aloittaa yrityksen sisältä, koska henkilökunta tuntee yrityksen jo valmiiksi. Yksittäinen työntekijä ei ole ainut vaihtoehto, vaan usein työntekijäryhmä voi ostaa yrityksen ja näin yrityksen tuntemus on entistä laajempi. Muita mahdollisia ostajia ovat kilpailijat, yhteistyökumppanit, alihankkijat, asiakkaat tai jopa tavarrantoimittajat.

Asiantuntijapalvelut ovat kaivattuja ja käytettyjä sopimusten laatimisessa (Varamäki ym. 2012). Sopimuksia ovat sellaiset sopimukset kuten esim. salassapitosopimus, ostotarjous, esisopimus, ennakkopäätöksen hakeminen verottajalta, kauppakirja sekä johtaja- ja osakassopimus. Sopimusten kanssa asiantuntija-apu on useimmiten jopa vaadittavaa omistajanvaihdoksen laillisten asioiden sujuvuuden turvaamiseksi. Vain yksi vastaaja oli laatinut sopimukset itse.

Sopimusten määrään tuntui yleisesti vaikuttavan tekninen toteutustapa, eli oliko kyseessä osakekauppa vai liiketoimintakauppa. Hinta määräytyi useimmiten neuvottelujen perusteella, jotka ovatkin kriittinen osa omistajanvaihdosneuvotteluja, kun puhutaan yritysostoista (Varamäki ym. 2012). Toisinaan verottaja voi määritellä kauppahinnan, jos ostossa on kyse esim. sukupolvenvaihdoksesta tai perintönä saadusta yrityksestä.

Yleisesti ottaen pankki ja Finnvera olivat suurimmat yhteisrahoittajat siten, että kauppahinta saatiin maksetuksi kokonaisuudessaan kauppahetkellä, jolloin luopuja/myyjä sai heti hyödyn kaupasta. Vakuudet rahoitukseen olivat kuitenkin kovat; osa vastaajista joutui antamaan vakuudeksi lähes kaiken omaisuutensa (Varamäki ym. 2012). Rahoitus saattoi vaikuttaa myös kauppahinnan lopullisuuteen, vaikka yleensä sekä ostaja että myyjä olivat määritelleet kauppahinnan yhteneväiseksi, tai saivat sen yhteneväisemmäksi neuvotteluiden avulla.

Omistajanvaihdoksesta on vielä ilmoitettava asianomaisille, eli virkamiehille ja muille sidosryhmille, esim. tavarantoimittajille ja palveluntarjoajille (Pääjärvi 2006, 32). Verotus vaatii huomioon koko prosessin ajan.

2.3.1 Omistajanvaihdosprosessi kun ostaja tai myyjä on yritys

Omistajanvaihdosprosessi lähtee käyntiin suunnitteluvaiheesta sekä myyjän että ostajan kohdalla. Suunnitteluvaiheen määriteltävät kohdat poikkeavat toisistaan pääsääntöisesti siten, miten ostaja ja myyjä osapuolina eroavat muutenkin. Myyjän näkökulma yrityskauppaprosessiin on ostajan näkökulmasta eroava pääasiallisesti lähestyttävien tahojen määrän ja myyntiaikeiden julkisuuden mukaisesti (Katramo ym. 2011, 61–66). Myyjän toimintatavat jaetaan yleisesti ottaen seuraavasti: suo-

rat neuvottelut yhden ostajatahon kanssa, avoin huutokauppa tai rajoitettu huutokauppa.

Ostajalle suunnitteluvaiheen keskeisimmät osat osakeyhtiön suunnitellessa yritysostoa ovat identifiointi, ostokohteiden kartoitus, kohteiden seulonta ja ostokohteen taloudellisen turvallisuuden määrittelemine (Immonen 2011, 29–32). Yrityskaupaprosessin suunnitteluvaiheeseen Katramon ym. 2011 mukaan kuuluu yleisesti ottaen ostostrategian määrittäminen, ostokohteiden kartoittaminen, ostokohteen arvonmäärittäminen (hyöty-suhde), rakenteellinen suunnittelu, neuvotteluprosessi, due diligence sekä kaupan toteutus, sopeuttaminen ja jälkihoito (Katramo ym. 2011, 39).

Identifiointi tarkoittaa kohteen strategisen soveltuvuuden selvittämistä pitkällä aikavälillä, kiinnittäen erityishuomiota yrityksen ympäristöstä ja yrityksen sisältä lähteviin mahdollisuuksiin ja uhkiin (Immonen 2011, 29–32). Identifioinnin perusteella pyritään selvittämään yritysoston vaikutus ostajayrityksen strategiseen asemaan.

Vastaavasti myyjä tekee oman identifiointi-tyyppisen selvityksensä (Katramo ym. 2011). Ensimmäinen vaihe on selvittää, mistä myytävä koostuu ja millaisissa puitteissa kauppa olisi toteutettavissa. Selvitykseen kuuluu esimerkiksi omaisuuden tason selvittäminen, sekä nykyisen että tulevan toimintaympäristön, sidosryhmien ja sitoumuksien analyysit, paljonko tavoitellaan myyntiä, verotukselliset ja juridiset yksityiskohdat sekä arvonmäärittäminen.

Yrityskaupan jaottelu perustuu pitkälti nimenomaan strategisiin tavoitteisiin (Katramo ym. 2011, 19–26). Hyötyä toisesta yrityksestä haetaan mm. kasvattaakseen ja vahvistaakseen omaa markkinaosuutta, tukeakseen kasvua, vähentääkseen kilpailua, lisätäkseen yrityksen arvoa tai hankkiakseen uutta tietotaitoa, tuotantokapasiteettia tai/ja reaaliomaisuutta.

Yrityskaupan valmisteluvaiheessa on molemmille osapuolille yhtäläisen tärkeää riskienhallinta (Omistajanvaihdos 2006, 7–8). Riskienhallinta on ennen kaikkea huolellista suunnittelua, asiantuntijoiden valintaa sekä rakenteellista suunnittelua. Suunnitteluvaihe on yrityskaupassa ehdottomasti tärkein vaihe, jonka aikana on jaettava mahdollisimman paljon luottamuksellista tietoa myyjän ja ostajan välillä.

Asiantuntijoiden apu on suunnitteluvaiheessakin usein tärkeää, koska heidän tehtävänä on turvata molempien osapuolten reilu kohtelu (Omistajanvaihdos 2006, 7–8). Huolellinen verosuunnittelu on tärkeä osa suunnitteluvaihetta, että ikäviä yllätyksiä ei tule siltäkään taholta siirron loppuvaiheissa. Osakeyhtiöt ja muut yritysmuodot käyttivät ulkopuolisia asiantuntijapalveluita yrityskaupoissaan tutkimuksessa omistajanvaihdosten onnistuneisuudesta (Varamäki ym. 2012). Suuremmat yritykset eivät välttämättä käytä tilitoimiston palveluita, mutta yleensä prosessiin liitetään juristi tai jonkinlainen asiantuntija asiakirjojen laatimisen avuksi.

Myyjän on toimintatavasta riippumatta määriteltävä oma myyntistrategia ennen toimenpiteitä (Katramo ym. 2011, 60–66). Myyntistrategia koostuu myyntiprosessin suunnittelusta, neuvottelukumppaneiden valintakriteerien määrittelystä, potentiaalisten ostajien listaamisesta sekä tarjouksen teko-ohjeen laatimisesta. Katramon ym. 2011 mukaan tämä on ensimmäinen vaihe ennen avoimen huutokaupan toteuttamista, mutta tämän työn tekijän arvio on, että tämä on sovellettavissa muihinkin toimintatapoihin. Perusteluna se, että myyntistrategian selvitys auttaa myyjää saamaan paremman kuvan siitä, minkälaisia yrityskauppoja myyjä itse hakee. Näin myös ostajan ottaessa yhteyttä myyjä voi heti lähteä selvittämään, onko ostaja hänelle paras vaihtoehto.

Ostokohteiden kartoituksen perimmäinen tarkoitus on selvittää ostajalle, minkälaisesta yrityksestä on kyse (Immonen 2011, 29–32). Kriteerit, jotka Immosen mukaan vaikuttavat ostoon, ovat mm. pääoman tuottavuus, tuotevalikoima, jakelukanavat, asiakasrakenne, markkina-asema, johto ja henkilöstö sekä verotustekijät. Ostokohteiden kartoituksen jälkeen seulotaan sopivimmat yritykset, joiden taloudellinen turvallisuus määritellään seuraavassa vaiheessa.

Yrityskaupan alkuvaiheen tehtävien kartoittamisella on suuri hyöty suunnitteluvaiheelle. Kun yritys ensin tietää, mitä yritysostolla tavoitellaan, voidaan etsiä strategisesti sopiva ostokohde. Yritysoston tavoitteet mielessä pitäen on helpompi määritellä ostokohteelta vaadittavat ominaisuudet, että ostajayritys pääsee tavoitteisiinsa yritysoston avulla. Ostokohteiden kartoituksen kannalta on tärkeää tietää, mitä haetaan, mistä haetaan ja miksi haetaan. Tämän jälkeen voidaan ottaa selville, onko yrityskaupparakkeilla sopivaa ostokohdetta.

Yleensä ostajayrityksellä, oli kyseessä osakekauppa tai liiketoimintakauppa, on ollut omistajanvaihdosta suunnitellussa erillinen suunnitelma siitä, miten ostettava yritys tulee sopimaan toimintaan (Varamäki ym. 2012). Lisäksi mietittävänä on ollut muiden osa-alueiden hallintaa, kuten toimialakohtaista osaamista ja sen integrointimahdollisuus uuden yrityksen osaamisen kanssa sekä miten ostettavaa yritystä on tarkoitus kehittää.

Taloudellinen turvallisuus määritellään tavoitteista riippuen (Immonen 2011, 29–32). Mahdollisia määriteltäviä osa-alueita ovat esimerkiksi kannattavuustilanne, synergiamahdollisuuksien löytäminen ja yrityksen arvonmääritys. Kaupan kohteen tarkastaminen on ostajan kannalta todella tärkeää. Ostajan kannalta due diligence – prosessi on perusteellista, huolellista, ostokohteen eri osa-alueiden kokonaisvaltaista arviointia, jonka avulla varmistetaan yrityksen taloudellinen turvallisuus sekä kauppahinta, joka sovitaan toteuttamisvaiheessa. Näin saadaan selville myös yrityksen velat ja muut vastuut. Aiesopimus on hyvä keino pysyä ajan tasalla alustavasti sovitusta asioista (Omistajanvaihdos 2006, 7–8). Aiesopimuksen ehtojen täytyessä ja muiden asioiden yhteisymmärryksessä voidaan edetä käytännön toteutukseen, jos suunnittelu on varmasti huolellisesti loppuun saatettu ja due diligence – prosessista ei ilmennyt ongelmia.

Ostokohteen taloudellisen turvallisuuden määrittelyn avulla siis saadaan selville ostettavan yrityksen vakaus ja kasvuennuste. Omalta osaltaan tämä auttaa myös tarkentamaan yritysoston tarkoitusta suhteutettuna suunnitteluvaiheen alussa määritettyihin tavoitteisiin. Lisäksi tämä vaikuttaa lopullisen hinnan määrittelyyn: kuinka paljon ollaan valmiita maksamaan suhteessa oston tuomaan hyötyyn?

Toteuttamisvaiheessa alkavat lopulliset neuvottelut yrityskaupan ehdoista ja laaditaan kauppasopimus (Immonen 2011, 29–32). Keskeisenä asiana neuvotteluissa on kaupan rahoitus- ja maksutapa sekä verotusasiat. Kauppahinnan voi sopia riippumaan ostetun yrityksen tulevasta tuotosta, mikä onkin yleisesti käytetty tapa kauppahinnan sopimisessa. Yrityskauppojen pääryhmät ovat tavallisesti jaoteltuna liiketoimintakauppoihin ja osake- ja yhtiöosuuskauppoihin (Katramo ym. 2011, 28–30). Toteuttamisvaiheeseen vaikuttaa se, kumpi tekninen toteutustapa on kyseessä. Yrityskauppa voi olla osa yritysjärjestelykokonaisuutta, esimerkiksi sulautumi-

sen, jakautumisen tai liiketoimintasiirron alkuvaiheena, minkä jälkeen kohdeyhtiö otetaan haltuun ja silläkin toteutetaan yritysjärjestelyjä.

Suora neuvottelu on perinteinen tapa neuvotella yrityskaupoista kahden henkilön välillä (Katramo ym. 2011, 61–66). Prosessiin liittyy enemmän joustavuutta, kun aikataulut ja välivaiheet sovitaan erikseen. Neuvottelu voi kuitenkin kääntyä myyjän kannalta epäsuotuisaan tilanteeseen, koska kilpailutilannetta ei kahdenkeskisessä neuvottelussa pääse syntymään. Ne valitaan toimintatavaksi usein silloin, kun yrityskaupasta neuvotellaan ostajan aloitteesta, yhtiössä tai kaupan rakenteessa on erityisiä piirteitä, myyntiaikeet eivät ole julkisia tai kun kaupan kohteelle ei uskota olevan laajaa kysyntää.

Rajoitettu huutokauppa koskee pientä määrää tiettyjen kriteereiden perusteella ostajaksi valikoituja kandidaatteja, joista vahvin tarjoaja voittaa (Katramo ym. 2011, 61–66). Tällaisessa huutokaupassa myyntiprosessilla on selkeät, ennalta määritellyt aikataulut, rakenne ja säännöt. Avoin huutokauppa on vastaavasti avoin kaikille ostajaehdokkailla, ja se on julkisempi kuin rajoitettu huutokauppa. Avoin huutokauppa rajoittuu vasta myöhemmässä vaiheessa, kun ostajakandidaattien joukosta seulotaan lopullisiin myyntineuvotteluihin halutut henkilöt.

Sopeuttamisvaiheessa ostettava yritys integroidaan ostajayritykseen (Immonen 2011, 29–32). Vaihe on vaikea ja herkkä, eikä se ole aina kokemuksena myönteinen. Kaikki asiaan liittyvät kysymykset eivät ole aina juridisia, mutta ne on osattava ratkaista liiketoiminnallisten edellytyksien varmistamiseksi. Mukautettavia osia alueita ovat mm. ostetun yrityksen toiminnalliset resurssit, tuotantoprosessi, organisaatiot, laskenta- ja informaatiojärjestelmät sekä sosiaalinen ja taloudellinen integrointi. Tämä tarkoittaa sitä, että ostetun yrityksen toiminnot ovat usein erilaisia ja eri kanavia kulkevia kuin ostavan yrityksen. On otettava huomioon, että yrityksen mukana siirtyvät erilaiset toimintatavat ja henkilöstö, joten niiden integroiminen omaan toimintaan on ensisijaisen tärkeää. Oston jälkeen henkilökunta osaa odottaa muutoksia, joten yrityksen johdon on toimittava yhteistyössä henkilöstöosastojen kanssa kartoittaakseen toimet parhaan lopputuloksen saamiseksi (Katramo ym. 2011, 58).

Integrointikin pitää suunnitella etukäteen, aivan viimeistään ennen lopullista kaupan sinetöintiä allekirjoituksin (Katramo ym. 2011, 443–450). Integraatiosuunnitelma tulee tarpeeseen, kun ostettu yritys on integroitu virallisesti. Yrityksen yhdistäminen tuo muutenkin paljon haasteita, joten tässä vaiheessa johtamistaidot joutuvat koetukselle. Integraatiovaiheen ensimmäisinä satana päivänä tulisi olla henkilöstöä ja organisaatiota koskevien päätösten tai muutosten tehtyinä. Integraatiosuunnitelma mahdollistaa liiketoimintaprosessin sujuvamman yhdistämisen yrityksen toimintaan.

Myös osakeyhtiön tai muun yritysmuotoisen yrityksen ostaessa yritystä voidaan soveltaa yhteisen johtajuuden aikaa kuten sukupolvenvaihdoksissa ja yksityishenkilön tekemissä kaupoissa, mutta se voi olla teknisesti hieman erilainen kuin sukupolvenvaihdoksessa tai yksityisen henkilön siirtyessä yrityksen johtoon. Yritysjohdo ei välttämättä edes ehdi omilta kiireiltään johtaa yhdessä tulevan entisen omistajan kanssa, mutta tietynlaisia toimenpiteitä voitaisiin tehdä. Mahdollisesti uuden johtajan valittuaan tämän henkilön voisi irtaannuttaa joksikin aikaa yrityksen toiminnasta toimimaan yhdessä ostettavan yrityksen johtajan kanssa. Toisaalta myös esim. esimiestason tarkkailija muistiinpanoja tehden voisi antaa suuntaa-antavan tuloksen.

2.3.2 Omistajanvaihdosprosessi kun jatkaja tai luopuja on sukulainen tai muu yksityinen henkilö

Sukupolvenvaihdos on monivaiheinen prosessi, jonka toteuttaminen edellyttää pitkäjänteisyyttä ja suunnitelmallisuutta (Immonen & Lindgren 2013, 1–7). Siihen liittyy myös paljon henkisiä jännitteitä ja tunnetiloja, kuten luopumisen tuskaa.

Sukupolvenvaihdoksen suunnitteluvaihe alkaa välittömästi, kun luopuja käynnistää sukupolvenvaihdoksen toteuttamisen (Kuusisto & Kuusisto 2008, 81–100). Keskeisin ja aktiivisin rooli on alkuvaiheessa luopujalla. Myös lähiomaisilta vaaditaan jonkin verran kärsivällisyyttä, koska yritystoiminnan johdosta luopuminen voi olla tunteikasta. Sukupolvenvaihdoksen prosessia voidaan soveltaa myös muun yksityisen henkilön toteuttamaan oston, koska loppujen lopuksi toteutettavana ovat samankaltaiset vaiheet ja toimet omistajanvaihdoksen onnistumiseksi. Sukupol-

venvaihdos saattaa tulla myös yllättäen, esimerkiksi yrittäjän kuoleman jälkeen kun kuolinpesää lähdetään selvittämään (Immonen & Lindgren 2013, 1–7).

Luopujan on tärkeää tässä vaiheessa tunnistaa oma johtamistyylinsä, ja opetella myös kuvailemaan se jatkajalle (Kuusisto & Kuusisto 2008, 81–100). Näin autetaan jatkajaa ymmärtämään tapa miten yritystä on aikaisemmin johdettu, henkilöstön käyttäytymismallia ja yrityskulttuurin tiettyjä piirteitä jotka ovat vahvassa yhteydessä yrityskulttuuriin. Luopujan on hyvä suunnitella tiedon ja tietämyksen siirtoa edesauttava suunnitelma, joka voi olla yritystason organisaatio- ja prosessikaavio. Tämä auttaa jatkajaa ymmärtämään yrityksen toimintaa osaprosesseina sekä kokonaisuutena. Luopujan kannattaa jo viimeistään tässä vaiheessa myös perehtyä omiin ajatuksiinsa jatkosta johdosta luopumisen jälkeen (Tulisalo 2006, 50). Selkeän tavoitekuvan luominen ja visiointi siitä, mitä haluaa ja mitä ei auttaa jo tässä vaiheessa paitsi oman käyttäytymismallin määrittelemisessä, myös johtajuuden siirron prosessissa sekä sen jälkeisellä ajalla.

Yritys on valmisteltava suunnittelun aikana siirto- tai myyntikuntoon (Kangas 2012, 34). On tarkasteltava kriittisesti, minkälaisessa kunnossa yritys todellisuudessa on, ja mitä jatkajalle oikeasti siirretään. Lisäksi voidaan miettiä, tarvitseeko yrityksen toiminnan aikana kaikkea kertynyttä varallisuutta siirtää jatkajalle, vai voisiko jotain siirtää yritykseltä pois? Esimerkiksi jakokelpoiset voittovarot on hyvä jakaa ennen vaihdosta.

Sukupolvenvaihdos voi olla tunteellisesti hyvinkin poikkeava siksi, että siihen liittyvät taustatekijät ja niiden linkittyminen toisiinsa voi olla hyvinkin henkilökohtaista. Sukupolvenvaihdoksen toteuttava on voinut periä yrityksen jo kertaalleen omalta perheenjäseneltään, ja toimia vuosikymmeniä toteuttaen omaa näkemystään. Kun tulee aika, jolloin yritys pitäisi luovuttaa, se voi olla hankalampaa luovuttaa omalle perheenjäsenelle tai sukulaiselle kuin ulkopuoliselle henkilölle/yritykselle.

Ulkopuoliselle myytäessä myyjän kannattaa tehdä itse liiketoimintasuunnitelma, mutta sen tekeminen on aloitettava vuosia ennen suunniteltua omistajanvaihdosta (Tornikoski 2006, 52). Näin hän voi vielä itse vaikuttaa yrityksen tulevaan arvoon. Neutraalin tahon tehdessä liiketoimintasuunnitelman tuotetaan sille lisäarvoa, kos-

ka arvot ja ennusteet ovat varmasti puolueettomia. Tämä voi toimia myös myyntivälineenä, kun ostajaa ei ole vielä tiedossa.

Jatkajan on valmisteluvaiheessa imettävä kaikkia mahdollinen tieto, mitä yrityksestä on saatavilla (Kuusisto & Kuusisto 2008, 81–100). Havainnoitavia kohteita ovat yrityksen operatiivinen toiminta ja yrityskulttuuriin vaikuttavat tekijät. Jatkajan on aktiivisesti osallistuttava tiedonkeruuseen, ja se onnistuu parhaiten seuraamalla luopujan jokapäiväisiä käytännön työtehtäviä ja kulkemalla mukana tulevassa yrityksessään. Jatkuva seuraaminen, ehdotukset ja kysymykset voivat tuoda esiin tietoa, jota luopuja ei ollut ajatellutkaan. Työn seuraamisella kerrytetään myös jatkajan hiljaisen tiedon varastoa.

Jatkajalle on liian vaikeaa, jos vastuu tulee äkillisesti ja nopeasti (Immonen & Lindgren 2013, 1–7). Valmiudet yritystoiminnan jatkamiseen eivät synny hetkessä. Jatkajalla voi olla erilaiset lähtökohdat omistusjärjestelylle kuin luopujalla. On kuitenkin pyrittävä pitämään yritys elinkelpoisena prosessin ajan, ja se onnistuu huolellisen suunnittelun kautta ja kun mahdollisimman varhaisessa vaiheessa jatkaja sisällytetään yritystoimintaan.

Kun myydään ulkopuoliselle, on yleensä siirrettävä omistus ennen osaamisen siirtämistä uudelle yrittäjälle (Varamäki 2006, 45–48). Osaamisen siirron mahdollisuutta myyntiprosessin aikana säätelee se, kuka yrityksen ostaa, millä tavalla omistus siirtyy ja kuinka kauan nykyisen johtajan halutaan olevan yrityksen johdossa. Esimerkiksi yrityksen työntekijöiden ostaessa siirto voidaan toteuttaa sukupolvenvaihdoksen tapaan myyntiprosessin yhteydessä, mutta toiselle yritykselle myytäessä tämä ei aina ole mahdollista.

Ulkopuoliselle myytäessä on hyvä ottaa asiantuntija avuksi, vaikkakin se on kannattavaa aina kun yritystä myydään (Kangas 2012, 44–45). Asiantuntijan on helppo pysyä tunteellisesti erossa yrityksestä, toisin kuin yrittäjän itse. Yritys on myös tässä tapauksessa laitettava myyntikuntoon ja luotava suunnitelma vaihdoksen toteuttamisesta. Sen jälkeen yrityksen voi laittaa julkiseen myyntiin sopivan ostajan löytymiseksi jos haluaa tätä vaihtoehtoa käyttää. Ostajan löytyessä on aika neuvotella hinnasta ja kaupan muista ehdoista. Tässä vaiheessa asiantuntija-apu on jälleen tarpeen emotionaalisten tekijöiden minimoimiseksi.

Vaikka luopujan rooli on kriittinen omistajanvaihdoksen toteuttamisessa, myös jatkajan on oltava aktiivinen. Kuitenkin jossain vaiheessa koittaa aika, kun luopuja ei ole enää vierellä ja auttamassa. Tällöin jatkajan on astuttava yrityksen johtoon mahdollisimman hyvin eväin, että yritystoiminnan jatkuvuus ja potentiaalinen kasvu voidaan turvata. Käytännön valmistautuminen kysymysten kautta on tarpeen, mutta myös henkinen valmistautuminen olisi aloitettava hyvissä ajoin (Tulisalo 2006, 50). Omat pelot ja muutosvastaiset tunteet on käsiteltävä, ja se onnistuu parhaiten keskittymällä omistajanvaihdosprosessiin omalla tavallaan. Muutosvastarinta ja pelot hälvenevät kun omat mietteet selkiytyvät ja tietämys syvenee.

Tämä ei toki ole aina ongelma, vaan toiset voivat päästä tilanteen yli nopeastikin (Immonen & Lindgren 2013, 1–7). Jos luopuja kokee tuskaa luopumisen vuoksi, sitä voidaan helpottaa sopivalla siirtymäajalla. Siirtymäaika ei kuitenkaan saa olla liian pitkäkään, vaan jossain vaiheessa on päästettävä irti.

Organisaation ja henkilöstön valmisteleminen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa on ensisijaisen tärkeää, että henkilöstö voi kokea luottamusta johtajaansa kohtaan myös sukupolvenvaihdoksen jälkeen (Kuusisto & Kuusisto 2008, 81–100). Viestintä henkilöstölle on ja sidosryhmille on toteutettava suunnitelmallisesti, vähän kerrallaan, että uusiin tietoihin on aina annettu aikaa tottua ennen seuraavia tietoja. Viestinnässä myös luopujan rooli on tärkeä, sillä hänen tulisi viestittää luottamustaan uutta johtajaa kohtaan. Paras keino viestinnän toteuttamiseen on laatia viestintäsuunnitelma. Tässä vaiheessa on otettava myös jatkajan tunteiden hallinta huomioon, koska muutos ei aina ole kaikille helppo. Sekä vanhan että uuden johtajan on kohdattava alaisensa ja sidosryhmät joutumatta potentiaalisen tunneryöpyn valtaan.

Jaetun johtajuuden aikana luopuja ja jatkaja toimivat yhdessä johtamiseen liittyvissä tehtävissä siten, että vastuut jaetaan aluksi jatkajan siirtymisen helpottamiseksi (Kuusisto & Kuusisto 2008, 100–106). Tämän vaiheen edetessä kaikki operatiivinen valta ja vastuu siirtyvät lopulta jatkajalle. Tämän vaiheen aika on konfliktiherkkää, kun uuden johtajan on otettava vastuu ja vanhan siirryttävä pois. Tämä vaihe on kriittinen myös siksi, että puutteellinen valmistautuminen tulee tässä vaiheessa ilmi, ja se hankaloittaa jo valmiiksi mutkikasta prosessia.

Johtajuuden siirto on selvästi omistuksen siirrosta seuraavana yksityiselle henkilölle myytäessä (Varamäki 2006, 45–48). Sukupolvenvaihdosten kohdalla asia ei aina ole näin, vaan luopuja saattaa yrittää pysyä kiinni johtajuudessaan niin pitkään kuin voi. Jatkajalle täytyy suoda vähitellen eri osa-alueiden johtajuutta, tai hänenkin motivaationsa voi heikentyä.

Jos valmisteluvaihe on toteutettu molempien osapuolien toimesta hyvin, alkaa tiedon siirtäminen suunnitteluvaiheessa tehtyjen organisaatio- ja prosessikaavioiden sekä jatkajan omien muistiinpanojen avulla (Kuusisto & Kuusisto 2008, 100–106). Kaaviota on hyvä täyttää merkinnöin, kun jatkaja havaitsee johtamistyöhön liittyviä käytäntöjä ja tapoja. Luopujan on tässä vaiheessa autettava ja kannustettava jatkajaa mahdollisimman paljon, että jatkajan johtamistaidot alkavat kehittyä ja hän pystyy ottamaan paikkansa yrityksen johdossa. Jaetun johtamisen vaiheen alkaessa on laadittava yhteiset, molempia koskevat säännöt että vaihe helpottuisi. Pelisäännöt auttavat toiminnan jatkumista vakaana, kun vapaudutaan miettimästä mitä voi ja ei voi tehdä. Sääntöihin voi sisällyttää myös suurpiirteisen aikataulun, koska esim. jatkaja toteuttaa jonkin palaverin itse tai koska hän ottaa tietyn osan operatiivisesta toiminnasta harteilleen. Aikataululla varmistetaan myös se, että jatkaja ei pysy seuraajan roolissa liian pitkään.

Jaetun johtajuuden aikana jatkajalle siirtyvät myös kontaktit, sidosryhmiin liittyvä osaaminen ja tieto (Kuusisto & Kuusisto 2008, 100–106). Näiden asioiden haltuunotto on yhteistyön varassa, vaikka onkin luopujan vastuulla tutustuttaa jatkaja eri toimijoihin. Tutustuttamisen tarkoitus on voittaa yhteistyökumppaneiden luottamus ja taata suhteiden jatkuminen ja kehitys.

Jaetun johtajuuden aikana on tärkeää pitää yhteinen, ennalta sovittu linja toimintatavoista siirtymisvaiheessa. Henkilöstölle on useimmiten paras puhua suoraan, selvittää tilanne ja tutustuttaa uusi johtaja henkilöstölle. Tutustuttaminen voi yrityksen koosta riippuen tapahtua vaikkapa kahvitaukojen yhteyksissä vierailuina tai erillisinä tiedotustilaisuuksina, joissa sana on vapaa. Henkilöstön kannalta ajatellen ilmoitus-luontoinen tilaisuus voi säikäyttää, vaikka tarkoitusperä olisi hyvä. Sidosryhmille on hyvä viestittää, että asiat jatkuvat samaan malliin, johtajaksi vain astuu eri henkilö. Mahdollisista muutoksista on hyvä tiedottaa etukäteen, mieluiten henkilökohtaisesti. Tämänkin asian hoidossa yhteistyö on valttia.

Itsenäisen liiketoiminnan vaiheessa alkaa johtajuuden siirto, eli lopulliset toimet sukupolvenvaihdoksen päättämiseksi (Kuusisto & Kuusisto 2008, 107–111). Tässä vaiheessa roolit ovat varmistuneet ja luopujan on aika irtaantua varsinaisesta toiminnasta, ja siirtyä mentorin rooliin. Hyvin valmisteltu luopuminen on tässä vaiheessa tärkeää, koska kiireet loppuvat ja alkaa rauhallisempi aika. Ennen syrjään siirtymistä on asetettava rajat myös mentoroinnille, että jatkaja ei yritä tukeutua luopujaan liikaa. Nämä säännöt on hyvä tiedottaa myös molempien lähipiirille.

Johtajuuden siirto vaatii yhtä lailla yhteiset säännöt kuin mikä tahansa muukin vaihe; omistajanvaihdoksen onnistuneisuus on kaikkine ulottuvuuksineen kiinni yhteistyön toimivuudesta. Kun irrottaudutaan, on tehtävä selkeä jako siitä, kuinka paljon luopuja vastaisuudessa liittyy yrityksen operatiiviseen toimintaan. Luopujan rooli tulee lopullisessa vaiheessa olemaan vain mentorin rooli, mutta myös tämän siirtymän voi suorittaa vaiheittain. Jos mahdollista, tämänkin voi aikatauluttaa etukäteen jo suunnitteluvaiheessa.

Luopujan ja jatkajan on syytä pitää hieman etäisyyttä jonkin aikaa (Kuusisto & Kuusisto 2008, 107–111). Näin luopuja voi kokeilla arkielämää ilman yritystoimintaa ja saattaa jopa löytää uusia perspektiivejä liiketoimintaan etäisyyden ansiosta. Luopuja voi vierailta yrityksessä säännöllisin väliajoin ja tuoda näkemyksiään ilmi. On kuitenkin muistettava, että lopulliset päätökset tekee tästä lähtien uusi johtaja; jatkaja. Nyt jatkajan tärkein rooli on ylläpitää ja kasvattaa liiketoimintaa ilman luopujan jatkuvaa apua. Jatkajan olisi syytä laatia liiketoimintasuunnitelma jo ennen johtamisen siirron aloittamista. Liiketoimintasuunnitelman avulla siirretään yrityksen kilpailutekijät, resurssit ja johtajuus uudelle aikakaudelle. Jatkajan on hyvä tehdä liiketoimintasuunnitelma itse, koska jos neutraali taho tekee jatkajalle suunnitelman, jää jatkajan tuntemus yrityksestä hyvin pinnalliseksi (Tornikoski 2006, 52).

2.4 Onnistuneen omistajanvaihdoksen elementtejä ja kriteerejä

Onnistuneen omistajanvaihdoksen elementit ja kriteerit vaihtelevat hieman yritysoston ja sukupolvenvaihdoksen välillä. Sukupolvenvaihdos on usein tunteikkaampi tapahtuma, ja ikään kuin ”pienemmällä tasolla” tapahtuva, eli ollaan suoraan te-

kemisissä keskenään pitkällä aikavälillä. Yrityskauppa taas on ns. ”muodollisempi”, jonka aikana ei välttämättä käydä läpi minkäänlaisia tunnetason asioita. Yrityskauppa voi olla kovin kliininen, mitä sukupolvenvaihdos ei koskaan ole.

Onnistunut sukupolvenvaihdos edellyttää huolellista suunnittelua (Kuusisto & Kuusisto 2008, 80–107). Aikaisemmin luvussa ”2.3.2 Omistajanvaihdosprosessi kun jatkaja on sukulainen tai muu yksityinen henkilö” luetellaan sukupolvenvaihdosprosessissa huomioon otettavia asioita, jotka ovat samankaltaisia kuin yksityisen henkilön astuessa yrityksen johtoon. Sukupolvenvaihdoksen elementtejä ja kriteerejä voidaan verrata yksityisen henkilön tai henkilöitiimin toteuttamaan omistajanvaihdokseen myös siksi, että valtaosa yrityksen ostajista yleensä tuntee yrityksen myyjän (Varamäki ym. 2013). Myös sellaiset henkilöt, jotka ovat olleet työsuhteessa yritykseen, voivat ostaa yrityksen entiseltä työnantajaltaan. Myös tämä voi herättää ostajassa tai myyjässä tunteita. Kun suunnitteluvaiheessa asiat ovat huolellisesti ja tarkasti mietittyjä, on loppuaikakin omistajanvaihdosprosessissa helpompaa (Kuusisto & Kuusisto 2008, 80–107). Onnistunut suunnitelma on sellainen, joka ottaa huomioon että yritystoimintaa jatkamaan tuleva henkilö ei välttämättä tiedä yrityksen toiminnasta mitään. Luopujan on suunnitteluvaiheessa kirjattava mahdollisimman hyvin jatkajalle siirrettävä, yrityksen operatiiviseen johtamiseen liittyvä kriittinen tieto ja tietämys. Tärkeintä on kuitenkin, että luopujan tai jatkajan tunteet eivät saa valtaa. Pelokkuus on hyväksyttävää, kunhan se ei aiheuta tunteissa vellomista, mikä vaikuttaisi johtajuuteen.

Oppaassa onnistuneeseen omistajanvaihdokseen määritellään onnistumista myös prosessien siirtojen onnistumisella (Varamäki 2006, 45–48). Onnistuneessa omistajanvaihdoksessa luopujan ja jatkajan väliset siirtoprosessit ovat omistuksen siirto, liikkeenjohdollisen vastuun siirto ja osaamisen siirto. Prosessien läpikäyminen ja niiden siirron onnistuminen vaatii vuosien, vähintään viiden vuoden valmistautumista. Etenkin, kun jatkaja ei olekaan perheenjäsen, vaan ulkopuolinen joka ostaa yrityksen, on oltava erityisen huolellinen prosessien suunnittelussa ja toteutuksessa. Onnistunut sukupolvenvaihdos tai omistajanvaihdos yleensä edellyttää eri osatekijöiden samanaikaista huomioon ottamista ja hallitsemista (Immonen & Lindgren 2013, 1–7). Tästä syystä etenkin sukupolvenvaihdoksen onnistumisen ehkäpä tärkein asia on asiantuntijan käyttäminen vaihdoksen prosesseissa.

Asiantuntijapalvelut voivat olla yksilöllisesti tarpeellisia (Varamäki ym. 2013). Vaikka asiantuntijapalveluista toivotaan enemmän tarpeiden mukaisia, niistä voi silti olla paljonkin hyötyä omistajanvaihdoksen toteuttamisessa. Se, onko se tarpeellista, on jokaisen mietittävä erikseen. Oikea arvonmääritys on tietenkin yksi onnistumisen edellytyksistä, mutta sen laskemiseen ei ole yhtä oikeaa tapaa (Kangas 2006, 34–43). Arvonmäärityksasioissa, kuten monessa muussakin vaihdokseen liittyvässä asiassa, voidaan kääntyä ammattilaisen puoleen.

Omistajanvaihdosta suunnitellessa on syytä olla yhteydessä verottajaan ja muihin virkamiehiin joko itse tai asiantuntija-avun kautta. Toisinaan verottaja voi määritellä kauppahinnan. Siksi verottajan rooli voi olla suurempi omistajanvaihdoksessa kuin aluksi luulisi. Myös rahoitusasioiden hoitaminen ajoissa ja itselle sopivimmassa muodossa on omistajanvaihdoksen helppouden edellytyksiä.

Epäonnistumisen syyt löytyvät yleensä huonosta suunnittelusta ja tiedon puutteesta (Katramo ym. 2011, 67–68). Suurin ongelma saattaa olla, että ostaja ei tutki ostokohteen sopivuutta omaan yritykseen riittävän tarkasti esim. tyylin, rakenteen tai liiketoiminnan osalta. Myös ostajan yritysjohdon taitojen ja valmiuksien riittämättömyys, tai muutoin riittämätön valvonta voivat olla syitä epäonnistumiseen.

Jaetun johtajuuden aika voi olla onnistuneen oloinen vaiheen aikana, mutta totuus iskee varmasti johtajuuden siirtyessä kokonaan uuden johtajan haltuun. Jos tuleva yritystoiminnan johtaja ja siitä luopuva eivät ole työskennelleet tiiviisti yhdessä toinen toistaan tukien, se hankaloittaa uuden johtajan työn alkua (Kuusisto & Kuusisto 2008, 80–107). Luopujakaan ei tällöin pysty irrottautumaan suunnitellusti. Omistajanvaihdosprosessi voi silti olla onnistunut, mutta toivottavaa olisi kaikkien kannalta pyrkiä alusta asti mahdollisimman kivuttomaan vaihdokseen.

Valitettavan monesti jaettu johtajuus jää yrityskaupoissa vähäiseksi. Huolestuttavan vähäiseksi vaiheet jäivät etenkin yksityisen henkilön ostaessa yrityksen (Varamäki ym. 2013). Jopa 26 % tutkimukseen osallistuneista vastasi tämän vaiheen jääneen kokonaan pois. Jos sukupolvenvaihdoksia ja yksityisen henkilön tekemiä yritysostojen onnistumisia alusta loppuun voidaan verrata muutenkin keskenään, olisi syytä muistaa myös jaetun johtajuuden vaiheen ensisijainen tärkeys omistajanvaihdosprosessin onnistumisen ja helppouden kannalta.

Lopuksi myös muille sidosryhmille kattavan informaation tuominen omistajanvaihdokseen liittyen on hoidettava ajoissa (Pääjärvi 2006, 32). Sidosryhmiin kuuluvat virkamiesten ja verottajan lisäksi mm. tavarantoimittajat ja palveluntarjoajat. Eriksen laadittava verkostoitumissuunnitelma voisi auttaa siinä, että kaikki saavat tarvittavat tiedot vaihdokseen liittyen, ja samalla uusi johtaja saa selvän kuvan yrityksen verkostoista.

Aikaisempia tutkimustuloksia tarkkailemalla voidaan päätellä, että onnistunut omistajanvaihdos edellyttää molempien osapuolten aktiivista osallistumista. Mitä aktiivisemmin osapuolet ovat olleet asiassa kiinni, sitä tyytyväisempiä ostajat ovat olleet. Myyjän kannalta tulokset ovat vajavaisia, mutta jos ostajakanta on ollut näin tyytyväistä, voidaan päätellä että myyjien kokemukset ovat vähintään lähellä samaa tyytyväisyyttä.

Asiantuntija-apua käyttävät lähes kaikki yhtiömuodosta, henkilöllisyydestä tai teknisestä toteutustavasta riippumatta, joten sen tärkeys korostuu onnistuneisuuden elementtinä. Verotuksellisia asioita painotetaan, ja niiden tärkeyttä pitääkin korostaa. Erilliset verotussuunnitelmat ja muihin sidosryhmiin kohdistuvat suunnitelmat ovat kriittisiä tekijöitä myös omistajanvaihdoksen jälkiprosesseissa ja –seurannoissa.

Jaettu johtajuus on niin ikään tärkeä osa onnistumista. Jos ei jo aikaisempien prosessien aikana ole tullut osaamisen siirtoa, jaetun johtajuuden aikana varmasti tulee joitain asioita ilmi, joiden varasta voi uusi johtaja lähteä rakentamaan tulevaa liiketoimintamalliaan. Jaettu johtajuus vahvistaa myös uuden johtajan tutustuttamista ja sitouttamista muihin sidosryhmiin ja niiden toimintatapoihin.

Omistajanvaihdoksen onnistumiseen tuntuu kuitenkin olevan yksi selkeä, toistuvasti eri lähteissä esiintyvä keino: huolellinen, pitkäkestoinen suunnittelu. Toinen tärkeä keino on yrityksen hinnoittelu (Immonen & Lindgren 2013, 1–7). Kun suunnitteluvaihe on huolellisesti, kattavasti ja mahdollisimman yksityiskohtaisesti suunniteltu joko erikseen tai yhteisenä suunnitelmana pitäisi menestyksen olla taattu. Huolellinen suunnittelu vaikuttaisi olevan kaiken avain, ja toimivan perustana omistajanvaihdoksen muille prosesseille. Jos pohja, jolle omistajanvaihdosta on lähdet-

ty rakentamaan, on huono, voi koko prosessi jopa pysähtyä matkalla. Tämä ei tietenkään ole suotavaa kummallekaan osapuolelle.

Omistajanvaihdoksen onnistumisen tärkeimmät kriteerit ja elementit tiivistettynä:

1. Huolellinen suunnittelu
 - a. Osapuolten omat kartoitukset (mitä ostetaan, miksi, mitä myydään, miksi)
 - b. Osapuolten strategiat (myynti- ja osto-)
 - c. Asiantuntijoita käytetään jo näissä vaiheissa
2. Molempien osapuolten aktiivinen osallistuminen
 - a. Ostaja/jatkaja perehtyy perinpohjaisesti yrityksen operatiiviseen toimintaan
 - b. Myyjä/luopuja perehtyy perinpohjaisesti toimintatapoihinsa ja yrityksensä toimintamalleihin
 - c. Tutustuttaminen henkilöstöön ja sidosryhmiin, myyjän oltava tässä tapauksessa aktiivisempi
3. Asiantuntijoiden käyttäminen
 - a. Sopimukset, arvonmääritykset, neuvottelut, suunnittelut, lainsäädännölliset ja verotukselliset asiat
4. Tiedottaminen sidosryhmille ja henkilöstölle
 - a. Tapahduttava hyvissä ajoin
 - b. Jaettava oikeellista ja tarkkaa informaatiota
 - c. Pidettävä verottaja prosessissa mukana
 - d. Henkilöstön auttaminen muutoksen yli
5. Omistuksen, osaamisen ja lopulta johtajuuden siirtäminen
 - a. Myyjä/luopuja määrittelee jatkajan/ostajan kanssa roolit
 - b. Myyjä/luopuja väistyy uuden johtajan tieltä eikä jää liian pitkäksi aikaa yritykseen "roikkumaan" -> mentorointi
 - c. Ostaja/jatkaja omaksuu uuden roolinsa ilman myyjän/luopujan jatkuvaa läsnäoloa ja tukea

3 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tutkimus koskee Seinäjoen ammattikorkeakoulun keräämää aineistoa maakuntalehti Ilkan omistajanvaihdosta koskevista uutisista. Aineisto on kerätty vuosien 2010 – 2012 artikkeleista ja ilmoituksista.

Tutkimustulokset on saatu siten, että omistajanvaihdoksiin liittyvät artikkelit ja ilmoitukset on laskettu erikseen. Tähän ratkaisuun päädyttiin siksi, että ilmoituksissa ei useimmiten annettu läheskään kaikkia taulukkoon tarvittavia tietoja. Ilmoituksia oli yhteensä 38, joka yhteenlaskettuna artikkeleiden kanssa antaa kokonaislukumääräksi 361 artikkelia ja ilmoitusta. Itse artikkeleita oli aineistossa 324.

Lisäksi aineistossa oli artikkeleita, jotka eivät maininneet omistajanvaihdosta, jolloin artikkeli jätettiin luokittelematta ja näin ollen laskematta tuloksiin. Tutkimuksen aikana aineistossa tuli välillä vastaan kaksi tai kolme artikkelia samasta aiheesta. Usein toinen artikkeli jäi luokittelematta ja näin myös tuloksista pois, jos artikkelissa ei tutkimuksen kannalta muuttunut olennaisesti mikään tai ei enää liittynyt varsinaiseen omistajanvaihdokseen. Tällaisia artikkeleita olivat esim. tiivistelmät, jotka ohjaavat sanomalehden etusivulta artikkelin luo sekä omistajanvaihdoksen jälkeinen tuloksen kasvu tai lasku.

Kun taulukosta 1 verrataan eri luokkien lukumääriä keskenään, huomataan poikkeuksia artikkeleiden määrissä. Tämä johtuu useasta eri seikasta, esim. omistajanvaihdosartikkeli käsitteli omistajanvaihdosasioita, mutta siinä ei tapahtunut omistajanvaihdosta. Tällöin ei ole ostajaa, ostokohdetta tai artikkelin kohdetta, eikä välttämättä omistajanvaihdoksen luonnetta tai toimialaa.

Poikkeuksia aiheutti myös se, että aineisto on luokiteltu sillä perusteella, mitä artikkelissa luki. Jos artikkelissa ei mainittu tietoa johonkin luokkaan, tieto jätettiin pois. Lisäksi artikkeleissa, joissa kerrottiin henkilön haluavan myydä yrityksen, ei välttämättä ollut vielä ostajaa, mikä aiheutti poikkeuksen tuloksiin. Kokonaisuudessaan ajatellen kyseisiä poikkeuksia oli verraten vähän, joten niiden vaikuttaminen tutkimustuloksiin oli hyvin pieni.

Alun perin tutkimuksen toimialaluokkien joukossa ei ollut IT – alaa. Kesken tutkimuksen kävi kuitenkin ilmi, että tietotekniikka- ja ohjelmistoyhtiöiden määrä on kasvanut niin paljon, että se täytyi huomioida omana alanaan. Jotkin alat, kuten media-ala, on jätetty pois koska niissä oli omistajanvaihdoksia suhteessa vähän. Ne luokiteltiin yleisesti kaupan alaan.

Maantieteellisten sijaintien määrä poikkeaa artikkeleiden kokonaismäärästä siksi, että yrityskaupan yhteydessä saatettiin myydä useammassa maakunnassa tai jopa osittain ulkomailla toimiva kokonainen yritys tai sen osia.

Tutkimustyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena aineiston luonteen vuoksi. Menetelmänä käytettiin sisällönanalyysimenetelmää, koska tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää analyysin pohjalta omistajanvaihdosten nykytilaa mediassa. Tutkimuksessa löytyy piirteitä myös tilastollisesta tutkimuksesta, mutta varsinainen tutkimustapa on laadullinen. Sisällönanalyysi ei perustu aineiston määrään, vaan laatuun ja sisältöön (Tuomi & Sarajärvi, 2009).

Tilastollisen tutkimuksen piirteitä näkyy lähinnä numeerisessa taulukossa, joka on tuotettu kuvaamaan yhdessä analyysin kanssa todellista nykytilaa, ja antamaan tukea tuotetulle analyysille.

Tutkimus on toteutettu niin, että artikkelit on käyty läpi ja jokaiseen lisätty jokainen luokka sekä teema, mitä aihetta artikkeli käsittelee. Artikkelit on käsitelty samalla tavalla toistamiseen. Vielä myöhemmin artikkelit on käyty läpi siten, että on huomioitu vain yksi luokka kerrallaan ja laskettu tulos. Näin on pyritty minimoimaan virhelaskenta luotettavimman mahdollisen tuloksen saamiseksi (Tuomi & Sarajärvi, 2009).

Tutkimus toteutettiin luokittelemalla ja analysoimalla artikkeleista koostuva aineisto. Aineiston artikkelit luokiteltiin ja teemoiteltiin. Luokkien tarkoitus on antaa artikkeleiden sisällöstä kokonaiskuva. Luokkina käytettiin seuraavia:

1. Ostettavan yrityksen maantieteellinen sijainti (maakunta, Suomi, kansainvälinen)
2. Ostettavan yrityksen toimiala (teollisuusala, kaupan ala, palveluala, rakennusala, IT – ala)

3. Ostaja (jatkaja, yksityinen henkilö, yritys)
4. Ostokohteen yrityskoko (mikro, pieni, keskisuuri, suuri)
5. Omistajanvaihdoksen luonne (sukupolvenvaihdos, yrityskauppa, liiketoimintakauppa, osakekauppa)
6. Artikkelin koko (alle 100 pmm, 100–300 pmm, yli 300 pmm)
7. Artikkelin kohde (myyjä/luopuja, ostaja/jatkaja, molemmat)
8. Mielikuva (positiivinen, negatiivinen, neutraali)

Teemoina käytettiin seuraavia:

1. Yrityksen omistajanvaihdos
2. Verotus ja lainsäädäntö
3. Omistajanvaihdosten edistäminen
4. Omistajanvaihdosmarkkinat
5. Omistajanvaihdostutkimus
6. Omistajanvaihdospalvelut
7. Rahoitus

4 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustuloksista saa jonkin verran suuntaa taulukon 1 perusteella. Taulukkoon on syötetty määrät kunkin luokan mukaisesti.

Ilmoitukset on jätetty artikkeleiden joukosta pois, koska kuten edellä mainittiin, ne aiheuttivat turhia ja ylimääräisiä poikkeuksia tutkimustuloksiin. Ilmoituksia oli kahta tyyppiä: myynti-ilmoitukset ja tapahtumailmoitukset. Ilmoituksia oli yhteensä 38 kpl.

Maakuntaa koskevia tapahtuma- ja myynti-ilmoituksia oli 37, Suomea koskevia 4. Toimialat jakaantuivat myynti-ilmoituksissa seuraavasti: teollisuusala 6, kaupan ala 5, ja palveluala 8 yritystä. Yrityskoko ilmoitettiin vain kahdessatoista ilmoituksessa, mikroyrityksiä oli 11 ja 1 pieni yritys. Omistajanvaihdoksen luonne ilmoitettiin 15 ilmoituksessa, joista myynti-ilmoituksissa oli toiveina yhteensä 10 yrityskauppaa, 3 liiketoimintakauppaa ja 1 osakekauppa.

Artikkelien koot jakaantuivat lähinnä alle 100 pmm:n kokoiisiin ja 100–300 pmm:n kokoiisiin artikkeleihin, joita oli 16 ja 18. Vain yksi yli 300 pmm:n ilmoitus koski mainostettavaa omistajanvaihdostapahtumaa. Ilmoituksista valtaosa oli neutraaleja. Neutraaleja ilmoituksia oli 32, negatiivisia 2 ja positiivisia 4.

Myynti-ilmoitukset olivat usein lyhyitä ja ytimekkäitä, mistä syystä kaikkea tietoa ei luokittelua varten saanut. Ilmoitusten kohdalla ei jätetty pois toistuvia ilmoituksia, vaan ne kaikki laskettiin mukaan.

Omistajanvaihdostapahtumia järjestettiin maakunnassa useita, yli 20 kappaletta. Tapahtumat käsittelivät usein myyjien ja ostajien yhteen tuomista sekä omistajanvaihdoksiin liittyvien asioiden esittelemistä. Tapahtumissa oli paikalla myös asiantuntijoita, ja jotkut tapahtumat olikin tarkoitettu vain sidosryhmille, esim. tilitoimistoille.

Ilmoituksia oli vähemmän kuin voisi luulla, mutta se johtunee useammasta paikasta johon voi ilmoituksia myytävästä yrityksestä jättää. Lisäksi asiantuntijapalveluiden avulla monen ei tarvitse ilmoitella sanomalehdessä.

Taulukko 2. Omistajanvaihdosartikkeleiden määrät luokiteltuina.

Maantieteellinen sijainti	Maakunta	Suomi	Kansainvälinen		
	121	205	102		
Toimiala	Teollisuusala	Kaupan ala	Palveluala	Rakennusala	IT-ala
	147	73	28	19	30
Ostaja	Jatkaja	Yksityinen henkilö	Yritys		
	17	16	228		
Ostokohteen yrityskoko	Mikro	Pieni	Keskisuuri	Suuri	
	28	58	49	86	
OV:n luonne	Sukupolvenvaihdos	Yrityskauppa	Liiketoimintakauppa	Osakekauppa	
	17	174	62	34	
Artikkelin koko	Alle 100 pmm	100-300 pmm	Yli 300 pmm		
	42	144	137		
Artikkelin kohde	Myyjä/Luopuja	Ostaja/Jatkaja	Molemmat		
	63	79	128		
Mielikuva	Positiivinen	Negatiivinen	Neutraali		
	165	58	101		
Artikkeleita yhteensä	324				
Seurantajakson kesto	Elokuu 2010 - Joulukuu 2012, n. 28 kk				
Artikkeleita per kk	n. 13				

4.1 Maantieteellinen sijainti

Maakuntalehti Ilkan mukaan Etelä-Pohjanmaalla myytiin 121 yritystä 38 kuukauden aikana, vuosina 2010 – 2012. Vastaava luku muualla Suomessa myydyistä yrityksistä oli 205 yritystä, ja kansainvälisiä yritysten myyntiä koskevia artikkeleita oli 102.

Valitettavan usein maakunnassa myyty yritys päättyi maakunnan ulkopuoliseen omistukseen. Joitain yrityskauppoja tapahtui myös maakunnan sisäisesti, mutta suurimmalla osalla myydyistä yrityksistä on nykyisenä omistajanaan muualla Suomessa toimiva toinen yritys, ulkomainen yritys tai monikansallinen yritys. Muualle Suomeen päättyi omistukseen mm. Formia, Karvian Betoni ja Sora, Kauhajoen Valmishbetoni, Hoivakoti Hella sekä Lapuan Peruna. Karvian Betoni ja Sora sekä

Kauhajoen Valmisbetoni ovat nykyään osa Rudusta (Artikkelikokoelma 10/11 – 2/12, 26. lokakuuta 2011).

Kansainväliset yrityskaupat yllättivät positiivisesti, kun ostaja oli useammin suomalainen kuin ulkomainen yritys. Koska luokittelukriteeri koskee ostettavan yrityksen maantieteellistä sijaintia, ei kokonaiskuva taulukosta välttämättä välity. Ulkomaan kauppvoja toteuttivat esimerkiksi Konecranes, Alma Media, Rautaruukki, KWH Group, Cargotec, Wärtsilä ja Citec. Suurin kauppa lienee Rautaruukin konepajojen yhdistyminen Komasin konepajojen kanssa siten, että yhdessä pääomasijoittaja Capmanin kanssa perustettiin uusi, Euroopan suurin konepajateollisuuden alihankkijayhtiö Fortaco (Artikkelikokoelma 10/12 - 11/12, 18. lokakuuta 2012).

Finnair lähinnä myi tai ulkoisti liiketoimintojaan. Artikkelikokoelmassa onkin kymmeniä Finnairia tai sen tytäryhtiön Finncommin myymistä brittiläiselle Flybelle koskevia uutisia. Finnair vahvisti ensin asemiaan Finncommissa 2010 (Artikkelikokoelma 8/10 – 2/11, 10. syyskuuta 2010), minkä jälkeen Finncommin reittitoiminnot myytiin Flybe Nordicille vuonna 2011. Varsinaista yrityskauppaa käsittelevää artikkelia kokoelmasta ei löytynyt, mutta Artikkelikokoelmasta löytyy aihetta käsitteleviä uutisia kokoelman osasta 3/11 - 9/11, mm. 2. heinäkuuta 2011. Muita kansainvälisille yrityksille myyneitä olivat mm. Talentek, XPS, OK Perintä sekä Moventas, joka myi tuulivoimavaihteita valmistavan Moventas Windin sekä teollisuusvaihteisiin erikoistuneen Moventas Santasalon brittiläiselle teollisuusryhmälle (Artikkelikokoelma 11/11 – 2/12, 16. marraskuuta 2011).

Yrityskauppa on ollut melko runsasta, varsinkin kun ottaa huomioon että tutkimuksen kohteena oli vain yksi sanomalehti useiden mediavälineiden joukossa.

4.2 Yritysten toimialat

Toimialojen välillä oli suuria eroja. Teollisuusalan yrityksiä myytiin selvästi eniten, peräti 147 kpl. Kaupan alalla myytiin 73, palvelualalla 28, IT – alalla 30 ja rakennusalalla vain 19 yritystä.

Teollisuusalan yrityksiä on maakunnassa ja Suomessa paljon, joten luku ei sinällään ole yllätys. Moni pieni yritys yhdistyi suurempaan yritykseen lisätäkseen kas-

vua ja parantaakseen liiketoimintaa myös osaamista saamalla. Yhä useampi teollisuusalan yritys tähtää kansainvälisille markkinoille, ja suuret yritykset valtaavat siellä jo selvästi alaa. Toinen suosittu vaihtoehto oli perustaa yhteinen yritys tarkoituksena laajentaa tietynlaista liiketoimintaa maakunnassa tai Suomessa. Erinomainen esimerkki tästä oli neljän metalliteollisuuden yhtiön huoltopalvelujen yhdistäminen erilliseksi yhtiöksi, Maint Way Oy:ksi. Yhtiön perustajina olivat Veljekset Ala-Talkkari, Lapua-Ketjut, Härmän CNC-koneistus ja Yrityskehä (Artikkelikokoelma 3/11 – 9/11, 24. toukokuuta 2011).

Kaupan alan omistajanvaihdosten on arvioitu kasvavan tulevina vuosina. Tätä teoriaa tukee myös mediassa esitettyjen kaupan alan omistajanvaihdosartikkeleiden määrä. Kaupan alalla oli monenlaisia yrityksiä, jotka käyvät läpi omistajanvaihdoksen. Kauppias – asemia vaihtui koko Suomessa maakunta mukaan lukien, mutta myös autokauppoja myytiin. Lähestulkoon kaikki autokauppojen ostot teki Seinäjoen Käyttöauto. Kaupan alan yrityksiä liikkui paljon siten, että yritykset yhdistyivät ja laajenivat yhdeksi kaupan alan kokonaisuudeksi. Näin teki esim. Hartman Rauta ostaessaan Oy Woodpro Trading Ltd:n vahvistaakseen asemaansa rautakauppa-alan tukku- ja vähittäismyyntiliikkeenä (Artikkelikokoelma 3/11 – 9/11, 3. elokuuta 2011) sekä Hakaradio, joka osti Ecoston verkkokaupan laajentaakseen toimintaansa kodintekniikka-alalla (Artikkelikokoelma 10/11 – 2/12, 16. marraskuuta 2011).

Kaupan alaan on luokiteltu myös finanssi- ja pankkiala, joiden omistajanvaihdosten määrä oli melko vähäinen. Muutamit pankit yhdistivät voimiaan asiakkaiden vaatimusten vastaamiseksi. Esimerkiksi EPOP laajeni maakunnan sisällä sekä Oma Säästöpankki yhdistyi Parkanon Säästöpankin kanssa. Säästöpankit vastasivat yhdistymisellä alalla vallitsevaan murrokseen, joka johtuu pankkilainsäädännön tiukentamisesta (Artikkelikokoelma 3/12 – 9/12, 3. heinäkuuta 2012).

IT-alan yritysten myymisessä tuli selkeä piikki vuonna 2012, jona aikana uutisoitiin 11 omistajanvaihdoksesta tai liiketoimintakaupasta. Suurimpia kauppoja toteuttivat tietenkin jättiyritykset, kuten Facebook ja Microsoft, mutta Suomen sisäisiä tai Suomesta ulkomaille myytyjä IT-alan yrityksiä oli melko paljon. Esim. Futuremark myi pelistudionsa Roviolle sekä Databros osti Seinäjoen Digitekin (Artikkelikokoelma 3/12 - 9/12, 28. Maaliskuuta 2012 ja 15. elokuuta 2012)

Palvelualan sekä rakennusalan omistajanvaihdokset jäivät vajaan kahden vuoden tarkastelujakson ajalla todella vähäisiksi.

4.3 Ostaja

Ostaja oli lähestulkoon aina yritys. Yritykset ostivat toisia yrityksiä 228 kertaa yrityskaupoista, kun yksityisiä henkilöitä oli vain 16. Jatkajia yritykselle löytyi vain 17.

Tämä tukee aiemmin mainittua teoriaa siitä, että pienemmät yritykset myyvät suuremmille yrityksille tai yhdistyvät suurempaan kasvattaakseen omaa liiketoimintaansa ja laajentuakseen valtakunnallisella ja/tai kansainvälisellä tasolla. Yritykset tekivät osaostoja yksityisten henkilöiden kanssa yhteisesti todella vähän, mutta niitäkin tapahtui tarkastelujakson aikana. Yritys myytiin tuolloin yleensä toimivalle johdolle sekä sijoitusyritykselle.

Positiivista mielikuvaa yksityishenkilön ostamissa kaupoissa loi Kurikan Peltisepät Oy:n uusi yrittäjä, joka osti yrityksen vaikka ei itse ole peltisepän työhön koulututtunut. Entistä positiivisemmän artikkelista teki se, että kahden vuoden kuluttua ensimmäisen ostoartikkelin ilmestymisestä kokoelmassa esiintyi jälleen sama yrittäjä ja sama yritys – mukaan tuli myös toinen yksityinen henkilö kolmenkymmenen prosentin osuudella kasvattamaan yritystoimintaa. (Artikkelikokoelmat 8/10-2/11, 22. Syyskuuta 2010 ja 10/12–11/12, 23. lokakuuta 2012).

Eräässä yrityksessä tapahtui harvinaislaatuinen omistajanvaihdos. Vaasalaisessa SOP Metal – yrityksessä tapahtui sukupolvenvaihdos sekä yksityisen henkilön siirtyminen yritykseen (Artikkelikokoelma 3/12-9/12, 19. syyskuuta 2012).

Valitettavan vähän artikkeleiden joukossa oli sukupolvenvaihdosartikkeleita. Tämä tukee aiempia tutkimuksia siitä, että yritykselle on hankala löytää jatkajaa ja että sukupolvenvaihdosten määrä on vähentynyt. Toisaalta ei voi olla varma, antaako tämä todella kuvan sukupolvenvaihdosten oikeasta tilasta, vai siitä kuinka paljon ne saavat huomiota mediassa. Osa sukupolvenvaihdoksista on kuitenkin pienempien yritysten vaihdoksia, jolloin media ei välttämättä edes huomaa vaihdosta, saati kiinnostuu siitä. Lähestulkoon kaikki sukupolvenvaihdokset koskivat maakunnassa toimivia yrityksiä, kuten Musiikki Järvenpää Oy:n sukupolvenvaihdos

(Artikkelikokoelma 3/11-9/11, 16. huhtikuuta 2012). Mukana oli kuitenkin myös suurempia yrityksiä, jotka toimivat sekä maakunnassa että muualla Suomessa. Esimerkiksi Halpa-halli – ketjun perustaja siirsi yhtiön omistuksen viidelle lapselleen Joulukuussa 2010 (Artikkelikokoelma 8/10-2/11, 21. tammikuuta 2011). Lisäksi Kaunisto-Yhtiöt, joka toimii myös valtakunnallisesti, valmistautuu sukupolvenvaihdokseen Tammikuussa 2012 julkaistussa artikkelissa (Artikkelikokoelma 10/11-2/12, 13. tammikuuta 2012).

4.4 Ostokohteiden yrityskoot

Ostokohteiden yrityskoot jakoutuivat melko yllättävästi. Mikroyrityksiä myytiin vain 28, kun taas pieniä myytiin 58, keskisuuria 49 ja suuria peräti 86 kappaletta. Kuitenkin aiempien tutkimusten perusteella edelleen PK – yritykset ovat suosituimpia ostettavia yrityksiä. Tämä ei kumoudu tutkimuksen perusteella, sillä eniten on yhteensä myyty/ostettu PK – yrityksiä, mutta myös suuria yrityksiä on myyty paljon. Myös suuret yritykset olivat samankaltaisilla tavoitteilla yrityskauppojen kanssa kuin pienemmät yritykset, eli kasvua ja osaamista lisäämässä liiketoiminnan laajentamiseksi. Osassa tapauksista oli kyse yrityksen osien myymisestä, jolla pyrittiin ulkoistamaan toimintoja yrityksen antaen keskittyä ydinosaamiseen.

4.5 Omistajanvaihdosten luonne

Omistajanvaihdosten luonne oli useimmiten yrityskauppa. Yrityskauppoja seurantajakson aikana tapahtui 174, liiketoimintakauppoja 62, osakekauppoja 34 ja sukupolvenvaihdoksia vain 17. Osakekaupaksi luokiteltiin sellainen kauppa, jossa osakkeiden omistus vaihtuu mutta se ei vaikuta olennaisesti omistussuhteisiin. Liiketoimintakauppoja olivat kaupat, joissa myytiin liiketoiminta tai sen osa, esimerkiksi kauppaketjun myymälä tai muu vastaava osa. Yrityskauppa on kauppa, jossa yritys myydään kokonaan omistussuhteita myöten.

Yrityskauppoihin laskettiin myös sulautumiset ja fuusiot, joita toteuttivat keskisuuret ja suuret yritykset. Yrityksiä ostivat yleisestikin ottaen eniten keskisuuret ja suuret yritykset. Pieniä yrityksiä myytiin huomattavasti useammin suuremmille yrityk-

sille kuin toisille pienille. Mikroyrityksiä myytiin kuitenkin jonkin verran pienille yrityksille. Esimerkiksi metallisia pihatuotteita valmistava Härmän Teo myytiin Varax-Products Ab:lle, jonka tarkoituksena oli kaupan myötä panostaa pihakalusteisiin omien vapaa-ajan kalusteiden valmistamisen ohessa (Artikkelikokoelma 3/12-9/12, 25. toukokuuta 2012).

Hyvä esimerkki suurempien yritysten fuusioitumisesta maakunnassa on Työ- ja Turvajalkinevalmistaja Urho Viljanmaa Oy:n ja suojakäsineisiin erikoistuneen Famon Oy:n fuusio (Artikkelikokoelma 10/11-2/12, 29. joulukuuta 2011). Fuusion jälkeen yhtiöstä tuli Ejendals Suomi Oy, joka toimii maakunnassa, valtakunnallisesti sekä kansainvälisesti. Myös Oravais Talo laajensi omaa liiketoimintaansa ostamalla Kannustalon yhdistäen tuotantoa, vaikka ne jatkoivatkin toimintaansa erillisinä osakeyhtiöinä (Artikkelikokoelma 3/11-9/11, 14. huhtikuuta 2011).

Liiketoimintakauppoja toteutettiin lähinnä toiminnan kasvattamiseksi tai sen supistamiseksi. Tämä tarkoittaa sitä, että joko pieni yritys osti toisen pienen tai mikroyrityksen laajentaakseen omaa toimintaansa tai markkina-aluetta, tai suuri yritys myi liiketoiminnan osan keskittyäkseen paremmin ydinosaamiseen. Esimerkki liiketoiminnan kasvattamisesta löytyy Seinäjoen Konerengaasta (Artikkelikokoelma 3(11-9/11, 1. maaliskuuta 2011). Seinäjoen Konerengas osti KP-Traktori Oy:n Kokkolan liiketoiminnan. Molemmat yritykset toimivat maatalouskoneiden ja traktoreiden jälleenmyyjinä.

Liiketoimintaa supistivat lähinnä suuremmat yritykset, kuten otsikon 1.2.1 Maantie-teellinen sijainti alla, kappaleessa 4 kerrotaan Finnairin myyneen ja ulkoistaneen toimintojaan entisestään. Myös esimerkiksi UPM myi liiketoimintaansa, mm. etätunnisteliiketoiminnan hollantilaiselle etätunnistevalmistajalle (Artikkelikokoelma 10/11-2/12, 23. joulukuuta 2011). Erikoisia tilanteita aiheuttivat Kilpailuvirasto sekä EU-komissio. Jotkut suuret yritykset joutuivat karsimaan omia toimintojaan tai muuttamaan rakennetaan jos suunnitelmissa oli ostaa toinen yritys tai liiketoimintaa toiselta yritykseltä. Näin varmistettiin, että yrityksen tilanne ei olisi liian edullinen suhteessa toisiin samalla alalla toimiviin yrityksiin. Esimerkiksi Outokumpu joutui EU-komission vaatimuksesta myymään tehtaitaan sekä osan myyntiverkostostaan, että Outokumpu saisi ostaa Inoxumin, joka valmistaa myös ruostumatonta terästä (Artikkelikokoelma 3/12-9/12, 22. syyskuuta 2012).

Osakekaupat lisättiin tutkimuksen toteuttamisen aikana luokitteluun omaksi osiokseen niiden runsauden vuoksi. Osakekauppoja toteuttivat lähinnä suuremmat yritykset sekä sijoitusyhtiöt. Esimerkiksi Fennovoima menetti osakkaan juuri ennen ydinvoimahankettaan ja etsii uutta osakasta, eikä vähiten rahoituksen vuoksi (Artikkelikokoelma 10/12–11/12, 25. lokakuuta 2012). Amerikkalainen rahastoyhtiö Dodge & Cox nosti osuuttaan Nokiasta yli viiteen prosenttiin vuonna 2011 (Artikkelikokoelma 3/11-9/11, 13. heinäkuuta 2011).

Kokoelmasta nousi esiin myös peliyhtiö Rovion pääomistajan sijoitus verkkokauppayhtiö Kioskediin sekä Arena Partnersin ostama osuus Adfore Technologies Oy:stä (Artikkelikokoelma 3/12-9/12, 21. kesäkuuta 2012). Molemmilla oli perimmäisenä tarkoituksena kasvattaa liiketoimintaa ja saada näin jalansijaa omalla toimialallaan.

4.6 Artikkeleiden kokojakauma

Artikkeleiden koot olivat selvästi useammin suuria kuin pieniä. Alle 100 pmm:n artikkeleita oli vain 42, kun taas 100-300 pmm:n artikkeleita oli 144 ja yli 300 pmm:n artikkeleita 137.

Yleensä alle 100 pmm:n artikkelit olivat STT:ltä otettuja pieniä, kansainvälisiä kauppoja koskevia uutisia. Suurimmat artikkelit eivät aina koskeneet suuria asioita, vaan esimerkiksi sukupolvenvaihdosta koskevat artikkelit olivat lähes kaikki koko sivun artikkeleita. Liiketoiminnan loppumisen uhka oli myös suurempana uutisointina, sekä artikkelit joissa oli omistajanvaihdoksen lisäksi paljon esim. tutkimusasi-aa tai yrityksen taustoja.

Yleisesti ottaen harvinaisemmat kaupat sekä paljon julkisuutta muutenkin medias- sa saaneet kaupat olivat suurempia. Esimerkiksi yksityisten henkilöiden tekemät ostot (kuten edellä mainittu Kurikan Peltisepät Oy:n molemmat ostot) ja sukupol- venvaihdokset veivät eniten palstatilaa. Esimerkiksi paljon seurattu, ja ristiriitaisia tunteita mitä ilmeisimmin myös mediassa herättävä Finnair vei useita sivuja kerral- laan, samoin kuin Saab taloudellisine vaikeuksineen sekä epätoivoisine yrityksi-

neen saada ostaja yritykselle. Tämän tyylisiä megayrityksiä ja niiden tapahtumia usein seurattiin paljon ja laajan palstatilan kera.

4.7 Artikkeleiden kohteet

Artikkelin kohteena oli useammin molemmat kaupan/luovutuksen osapuolet. Artikkeleita molempien näkökulmasta oli 132, ostajan/jatkajan näkökulmasta 70 kappaletta, ja myyjän näkökulmasta 65 kappaletta.

Joissakin artikkeleissa ei ollut haastattelua ollenkaan, vaan ainoastaan tietoa omistajanvaihdoksesta. Tällaiset artikkelit pyrittiin kuvaamaan molempien näkökulmasta, mutta kuitenkin melko neutraalisti. Artikkelissa annettiin esimerkiksi perustietoa molemmista yrityksistä sekä miten kauppa kumpaakin osapuolta hyödyttää.

Esimerkkejä artikkelin kohteista on vaikea antaa, koska ne eivät varsinaisesti kerro omistajanvaihdostilanteesta mediassa mitään sillä ne eivät muuta artikkelissa annettuja muita tietoja. Tulokset kuitenkin jakautuivat suhteellisen tasaisesti. Artikkelin kohde vaikuttaa lähinnä vain mielikuvaan.

4.8 Mielikuva

Artikkeleista huomioitiin myös mielikuva, eli minkälaisen ensivaikutelman artikkelista saa. Positiivisia artikkeleita oli 165, negatiivisia 58 ja neutraaleja 101 kappaletta.

Mielikuva luokittelukriteerinä oli varmaankin haastavin. Positiivisia artikkeleita oli mielikuva-luokassa eniten. Tavallaan tulos oli yllättävä, mutta tavallaan odotettu, sillä median kautta mielikuva saattaa vääristyä positiivisemmaksi kuin se oikeasti on.

Mielikuva riippui usein siitä, keneltä omistajanvaihdoksesta kysyttiin, eli näkökulma ja mielikuva kulkivat käsi kädessä. Jos ostajaa haastatellaan, ja hän on tyytyväinen, se ilmenee artikkelista. Jos ostaja tai myyjä oli tyytymätön, se ei välttämättä

ilmennyt kuin rivien välistä lukemalla. Vaikka aihe oli negatiivinen, se oli usein kirjoitettu niin että ensivaikutelma oli neutraali, otsikkoa myöten.

Artikkelikokoelman osasta 10/12 - 11/12 löytyy 29. lokakuuta 2012 kirjoitettu artikkeli lisämaaluovutuksista. Artikkelin on erinomainen esimerkki siitä, miten negatiivinen asia on kirjoitettu neutraaliin muotoon. Luovutustukeen tuli muutoksia siten, että sukupolvenvaihdos sekä maan myyminen lisämaaksi vieraalle viljelijälle rajoittuu tai poistuu kokonaan. Artikkelin kuvataan vaikeaselkoisesti niin, että ensimmäinen mielikuva on neutraali, vaikka aihe itsessään on negatiivinen.

Toinen hieman ajatusta herättävä artikkeli oli Hankkija-maatalouden osakkeiden enemmistön myynti tanskalaiselle DLA-konsernille (Artikkelikokoelma 3/12 - 9/12, 8. syyskuuta 2012). Tässä artikkelissa käsitellään myyntiä positiivisena asiana kansainvälistymisen ja palveluiden laajentamisen kautta. Artikkelissa SOK:n liiketoimintojen johtaja luettelee suomalaisille viljelijöille kaupasta saatavia positiivisia asioita ja etuja. Pari sivua artikkelista eteenpäin on toinen artikkeli, joka on selkeästi negatiivisella kannalla kyseisen yrityskaupan suhteen. Tämä osoittaa selkeästi sen, miten mielikuva muuttuu kun muutetaan myös näkökulma.

Saab on viime vuosien aikana ollut kansainvälisillä markkinoilla kuuma puheenaihe. Tätä viestitti myös artikkelikokoelman osa 3/11 – 9/11, 14. kesäkuuta 2011 ja 5. heinäkuuta 2011 sekä osa 10/11 – 2/12, 29. lokakuuta 2011 ja 20. joulukuuta 2011. Mielikuvat artikkeleista vaihtelivat positiivisesta negatiiviseen, ja jälleen positiiviseen, minkä jälkeen tulos oli kokonaisuudessaan negatiivinen. Mielikuvien vaihtelua aiheutti se, että Saabin taloudellisiin ongelmiin löydettiin ratkaisu, josta ei ollut vielä mitään varmistusta. Asiasta uutisoitiin, minkä jälkeen suunnitelmien kariutuessa negatiivisuus valtasi jälleen Saabia koskevat artikkelit.

Mielikuva omistajanvaihdoksista yleisesti mediassa yritettiin kuvata positiivisena, vaikka aihe itsessään on tällä hetkellä vähintäänkin neutraali. Tutkimuksen kokonaisvaltainen mielikuva erittelemättä sitä artikkeleihin on oikeastaan melko sekava. Vaikka tutkimustulosten perusteella on positiivinen olo omistajanvaihdostilanteesta mediassa, toteutettaessa tutkimusta siitä sai lähinnä ”kaunistellun” kuvan, kuin todellisuus olisi erilainen kuin mitä artikkelit antavat ymmärtää.

4.9 Artikkeleiden ja ilmoitusten teemat

Taulukko 3. Omistajanvaihdosartikkeleiden ja -ilmoitusten määrät teemoittain.

Yrityksen omistajanvaihdos	361
Verotus ja lainsäädäntö	7
Omistajanvaihdosten edistäminen	22
Omistajanvaihdosmarkkinat	19
Omistajanvaihdostutkimus	13
Omistajanvaihdospalvelut	16
Rahoitus	17

Jokainen ilmoitus ja artikkeli on luokiteltu yrityksen omistajanvaihdos – teemaan. Artikkelit, jotka menivät myös muihin teemoihin, ovat usein vain teemaa koskevia. Näistä artikkeleista luokituksiin meni aina tieto maantieteellisestä sijainnista, artikkelin koosta sekä mielikuvasta. Maantieteellinen sijainti tarkoittaa näiden artikkeleiden kohdalla sitä, mitä aluetta artikkelissa käsitellään jos sellainen tulee artikkelista ilmi.

Tapahtuma-ilmoitukset ja asiantuntijapalvelumainonta on teemoiteltu ilmoituksessa annetun selkeän teeman mukaan, eli jokaisessa teemassa on mukana paljon ilmoituksia. Jos arvioidaan, montako varsinaista omistajanvaihdoksiin liittyvää artikkelia ilman yrityskauppa-artikkeleita oli, niitä tulee vain kourallinen. Omistajanvaihdosta aiheena ei käsitellä mediassa läheskään niin paljon kuin muiden tutkimusten tulosten mukaan pitäisi.

4.9.1 Verotus ja lainsäädäntö

Vaikka verotus ja lainsäädäntöasiat ovat kiristyneet selvästi viime vuosien aikana, aiheesta ei llkassa uutisoida juurikaan. Harvassa artikkelissa itse asiassa käsiteltiin näitä asioita, koska teemoissa on mukana myös ilmoitukset. Aiemmin mainituissa tapahtumissa, joista llkan sivuilla ilmoitettiin, on välillä pidetty teemana vero-

tusta ja lainsäädäntöä. Verotusta ja lainsäädäntöä koskevat artikkelit olivat aina negatiivisia.

Verotus ja lainsäädäntöartikkelit koskivat aina perheyriyten tiukkaa verotusta ja sitä kautta niiden luovuttamisen vaikeutta ja muita verotuksen kiristämisen tuomia ongelmia. Artikkelissa ”Perintöveron sijaan myyntivoittovero” perheyriyten liiton varapuheenjohtaja moittii hallituksen linjaa nostaa perintö- ja lahjaveroa, koska sukupolvenvaihdosten edellytykset heikkenevät merkittävästi (Artikkelikokoelma 3/12 - 9/12, 6. huhtikuuta 2012).

Artikkeli pääomaverojen yhdenvertaistamisesta oli niin ikään negatiivinen (Artikkelikokoelma 10/12 – 11/12, 18. lokakuuta 2012). Artikkelissa perheyriyten liiton toimitusjohtaja Matti Vanhanen esittää, että ”pääomatulon verotus olisi saatava yhdenvertaiseksi riippumatta siitä mistä pääomatulo tulee”, toisin kuin nykyisellä mallilla. Myös tässä artikkelissa moititaan perintö- ja lahjaveroa sekä oman pääoman vahvistamisen suhteen vallitsevaa negatiivista asennetta.

4.9.2 Omistajanvaihdosten edistäminen, omistajanvaihdosmarkkinat ja omistajanvaihdospalvelut

Teemoissa omistajanvaihdosten edistäminen, omistajanvaihdosmarkkinat ja omistajanvaihdospalvelut sisältävät eniten ilmoituksia. Teemojen sisältämät artikkelit ovat kuitenkin useimmiten negatiivisia, vain kaksi maakunnan ulkopuolista positiivista artikkelia löytyi artikkelikokoelmasta.

Omistajanvaihdosten edistämisen yhteydessä puhutaan usein myös omistajanvaihdospalveluista. Esimerkiksi artikkeli ”Omistajanvaihdosten asiantuntijalle tarvetta Etelä-Pohjanmaalla” esittelee omistajanvaihdosten tilanteen tärkeyttä sekä keinoja joilla edistää omistajanvaihdosten toteutumista (Artikkelikokoelma 10/11 – 2/12, 16. marraskuuta 2011). Asiantuntijapalvelut ovat keskeisessä osassa etenkin mikro- ja pienyritysten auttamisessa omistajanvaihdokseen liittyvissä asioissa. Määräaikaisten omistajanvaihdosneuvontaan liittyvien projektien sijaan tulisi organisoida perusneuvontatyötä helpottamaan yritysten omistajanvaihdoksia ja edistämään yrityskauppaa.

Omistajanvaihdosmarkkinoita koskevista artikkeleista sai kuvan, että yleisesti Suomessa tilanne on parempaan päin. Kuitenkin maakuntaa koskevat artikkelit eivät antaneet niin positiivista kuvaa. Artikkelikokoelman osassa 3/11 - 9/11 löytyy 8. kesäkuuta 2011 julkaistu artikkeli koskien yrityskauppojen määrän kasvua. Artikkelin kuitenkin kertoo, että ennuste perustuu suurten ikäluokkien eläköitymiseen. Tekstissä mainitaan myös jatkajan löytymisen vaikeus, mutta asiaa käsitellään artikkelissa positiivisten asioiden kautta. Sellaisia asioita ovat esim. sijoitusyhtiöiden kiinnostus ostamaan sekä yritysten hyvä kunto.

Toisessa artikkelissa taas kerrotaan, että vaikka yrityksiä on tarjolla, ostajista on pula (Artikkelikokoelma 3/12 – 9/12, 21. heinäkuuta 2012). Artikkelissa haastatellaan yrityskauppojen välittäjää, yrittäjä Matti Kuvajaa, joka kertoo ostajan löytymisen olevan ongelma. Lisäksi hän huomauttaa, että vaikka ostaja löytyy, rahoitusta ei Finnveran rahoitusavun lisäksi löydy (ks. myös rahoitus).

4.9.3 Omistajanvaihdostutkimus

Omistajanvaihdostutkimukset olivat artikkeleiden joukossa toiseksi suurin osa niistä, jotka eivät käsitelleet jonkin tietyn yrityksen omistajanvaihdosta ja yrityskauppaa.

Artikkelikokoelman osassa 8/10 – 2/11, 8. joulukuuta 2010 julkaistussa artikkelissa kerrotaan vuosien 2006 – 2010 välillä tapahtuneista omistajanvaihdoksista Etelä-Pohjanmaalla. Seinäjoen ammattikorkeakoulun tekemän tutkimuksen perusteella maakunnan ulkopuoliset yritykset ostavat maakunnasta enemmän yrityksiä kuin itse maakuntalaiset yritykset, eli yritysten omistusta siirtyy muualle Suomeen.

Artikkelissa ”Kaupan alalla pahin jatkajapula” kerrotaan noin 58 000 yrityksen kaipaavan jatkajaa liiketoiminnalle (Artikkelikokoelma 3/11 – 9/11, 21. kesäkuuta 2011). Artikkelin mukaan noin 58 000 yritystä tarvitsisi jatkajan liiketoiminnalle, mutta jatkajan löytymisen suhteen ollaan epäileväisiä. Toimialoittain katsottuna jatkajien ja eläköityvien yrittäjien toimialat eivät kohtaa; etenkin kiinteistöyhtiöille jatkajien löytäminen on kiven takana.

Myös Artikkelikokoelman 3/12 – 9/12 osassa, 28. syyskuuta 2012 julkaistussa artikkelissa ennustetaan että Suomesta katoaa 20 000 yritystä lähivuosina. Suomen Yrittäjien kyselyn mukaan jopa 28 prosenttia yli 55 – vuotiaista yrittäjistä aikoo lopettaa liiketoiminnan lähivuosina. Myös sukupolvenvaihdoksiin perätään parempaa tukea, ja asiantuntijapalveluita toivotaan enemmän.

4.9.4 Rahoitus

Artikkeleita oli enemmän vain yhdestä teemasta kuin omistajanvaihdostutkimuksesta. Vain yksi ilmoitus koski rahoitusta, jolloin artikkeleita rahoituksesta oli 16, kun omistajanvaihdostutkimuksesta oli 13. Kun verrataan artikkeleiden kokonaismäärään, rahoitusta ja omistajanvaihdostutkimusta koskevien artikkeleiden määrä on pieni, mutta ratkaiseva. Rahoitusasioiden tilanne riippuu siitä, ketä artikkeliin on haastateltu.

Esimerkiksi artikkelissa, jossa haastatellaan yrityskauppojen välittäjää, yrittäjä Matti Kuvajaa, hän kertoo ostajan löytymisen lisäksi ongelmana olevan rahoitusasiat (Artikkelikokoelma 3/12 – 9/12, 21. heinäkuuta 2012). Lisärahoitusta yrityskaupoille ei Finnveran rahoitusavun lisäksi löydy. Usein käy niin, että vaikka yksi taho lähtee rahoittamaan, toinen ei lähdekään, jolloin rahoituksen saaminen kaa-tuu.

Kuitenkin Finnveran rahoitusta koskevassa artikkelissa annetaan ymmärtää rahoitusasioiden olevan parempaan päin (Artikkelikokoelma 3/12 – 9/12, 18. elokuuta 2012). Kyseessä on kuitenkin Finnveran näkökulma asiaan, eli artikkelissa kerrotaan Finnveran rahoituksen kasvaneen, ei varsinaisesti rahoitustilanteen parantuneen.

4.10 Yhteenveto

Teemojen perusteella voidaan päätellä, että omistajanvaihdokset konkreettisena tapahtumana ovat medialle kiinnostavampia kuin itse omistajanvaihdostilanne kokonaisuudessaan. Artikkelikokoelmasta ei saa suurempaa kuvaa nykytilasta, mut-

ta artikkelien luokitusten perusteella saatujen tulosten ansiosta voitiin selvittää pienempi kuva siitä, mihin suuntaan omistajanvaihdosten tilanne on menossa.

Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että keskisuuret ja suuret yritykset ovat selvästi aktiivisempia yrityskaupoissa kuin mikro- ja pienyritykset. Valtaosa keskisuurista ja suurista yrityksistä joko fuusioituu, perustaa yhteisyrityksiä tai ostaa liiketoimintaa toisilta suuremmilta yrityksiltä. Kansainvälistyminen näkyy tuloksissa selvästi positiivisena asiana; suomalaisten yritysten kasvu kansainvälisillä markkinoilla on kasvanut. Yhä useammin suomalainen tai monikansallinen yritys ostaa ulkomailta yritystoimintaa ja toisia yrityksiä.

On kuitenkin selvää, että vielä nytkin yritysten omistusta siirtyy maakunnan ulkopuolelle. Tässä asiassa media on samalla viivalla aiempien tutkimusten kanssa. Luokkataulukosta sitä ei näe, mutta maakunnassa tehdyt yritysostot teki usein maakunnan ulkopuolinen yritys. Positiivista oli kuitenkin se, että maakunnasta on lähdetty enemmän yrityskaupoille maakunnan ulkopuolelle.

Vaikka artikkeli ”Kaupan alalla pahin jatkajapula” (ks. 2.9.3 Omistajanvaihdostutkimus) kertoo, että kaupan alalle ja teollisuuteen tulee eniten yrittäjiä, eivätkä ne kohtaa myytävien yritysten toimialojen kanssa, tutkimustulos median mukaan kertoo toista. Teollisuusalan yrityksiä myytiin selkeästi eniten, ja heti toisena toimialana tuli kaupan ala. Lieneekö syy toimialojen kohtaamattomuudessa, vai onko taustalla jotain muuta, kuten vähäinen tieto yrityskauppojen kautta alkavasta yrittäjyydestä?

Pienemmän yritykset myyvät edelleen huomattavasti enemmän suuremmille yrityksille kuin toisille pienille yrityksille. Tavoitteena on aina kasvu ja markkinatilanteen parantaminen. Toisaalta tämä on hyvä asia, mutta sen voi kääntää myös siten, että suuret yritykset saavat entistä enemmän yllötystä, ja pienten yritysten pärjääminen siinä joukossa on vaikeampaa.

Sukupolvenvaihdosten määrä oli median mukaan häviävän pieni, etenkin verrattessa muunkaltaisiin omistajanvaihdoksiin. Jopa osakekauppoja toteutettiin enemmän. Kautta artikkelikokoelman oli havaittavissa tukea aiemmille tutkimuksille siitä, että sukupolvenvaihdosten määrä vähenee entisestään.

Yrityskauppoja toteutettiin paljon tarkastelujaksolla, eikä luokka – taulukossa näkyvä määrä verrattuna muihin kauppoihin ole yllätys. On kuitenkin huomautettava, että liiketoimintakauppojakin tehtiin todella paljon. Liiketoimintakauppoja toteuttivat lähes kaiken kokoiset yritykset, mutta eniten keskisuuret ja suuret yritykset. Näiden kokoluokkien yritykset ovat jo läpikäyneet voimakkaan kasvun, ja nyt ne alkavat keskittyä ydinosaamiseen. Lisäksi nämä yritykset tavoittelevat lisäkasvua liiketoiminnan laajentamisen tai palvelukokonaisuuksien hankinnalla, jolloin ne ostavat toisilta suuremmilta yrityksiltä liiketoimintaa ja osaamista sulauttaakseen ne kokonaisuudeksi omaa konseptiaan. Pienet yritykset ostivat liiketoimintaa lähinnä kasvattaakseen markkinaosuuttaan ja tarjotakseen enemmän tuotteita asiakkailleen.

Artikkeleiden koot jakautuivat mielenkiintoisesti. Oli yllättävää, että sukupolvenvaihdosartikkeli oli aina vähintään koko sivun artikkeli, parissa tapauksessa jopa ylikin, etenkin jos sen ohessa puhuttiin sukupolvenvaihdokseen sidoksissa olevasta asiasta. Lisäksi omistajanvaihdosasioita (ks. teemat) käsittelevät artikkelit olivat lähes aina sivun kokoisia. Kuitenkin suurten yritysten, kuten esimerkiksi Koneen tekemistä ulkomaan megakaupoista saattoi olla vain pieni maininta. Periaatteessa artikkelikokoelmassa vaikutti vallitsevan ns. sääntö: mitä pienempi ostaja, sitä suurempi artikkeli, koska myös yksityisten henkilöiden tekemistä ostoista oli julkaistu suurimpia artikkeleita.

Kuten jo aiemmin mainittiin, artikkeleiden kohteet ja mielikuvat kulkevat käsi kädessä. Oli mielenkiintoista seurata, miten paljon mielikuva muuttuu, kun artikkelin kohde muuttuu. Lisäksi artikkeleista huomasi, että joitain niistä oli ehkä vähän yritetty ”kaunistella”. Omistajanvaihdokset kuvattiin paljon useammin positiivisina tai neutraaleina kuin negatiivisina. Useimmiten negatiivisia olivat artikkelit, joissa ei tapahtunut omistajanvaihdosta, eli sellaiset artikkelit jotka teemoiteltiin taulukkoon 2. Negatiivisia artikkeleita lisäsivät esimerkiksi sellaiset uutisoinnit, kuin Saabin talousvaikeudet ja ostajan etsintä. Jos ajatellaan, montako julkaisuhetkellä tapahtunutta omistajanvaihdosta kuvattiin negatiivisesti, tulos on pyöreä nolla. Jopa Finnairin ulkoistukset ja muut selkeästi negatiivisemmat asiat kuvattiin positiivisina tai neutraaleina, ikään kuin ilmoitusluontoisina asioina.

Ilmoitukset olivat aina oikeastaan aina neutraaleja, vain muutama poikkeus löytyy. Ilmoitukset koskivat usein myytäviä yrityksiä, mutta myös Etelä-Pohjanmaan tai

Suomen Yrittäjien järjestämiä tapahtumia, joilla oli aina tietty teema. Ilmoitukset sinänsä eivät tutkimustuloksiin vaikuta, muuten kuin siten, paljonko yrityspörssissä ilmoitellaan myytävistä yrityksistä. Myynti-ilmoituksia ei kuitenkaan ollut niin paljon, että niiden erikseen laskeminen olisi otettu huomioon relevanttina seikkana tutkimuksen kannalta.

Teema – taulukko on kuitenkin vaikuttava, vaikka muita kuin Yrityksen omistajanvaihdos – teemaan kuuluvia oli vain vähän. Jos myynti-ilmoituksia ja tapahtumailmoituksia oli 38, silloin teemoiteltuja artikkeleita oli 38. Ja lähes kaikki olivat negatiivisia. Se antaa viitettä siitä, että asiantuntijalta kysyttäessä ja tutkimustuloksia tarkastellessa tilanne on edelleen melko ankea.

On tietenkin vaikea arvioida todellista tilannetta, kun on kyse mediasta ja luettavasta tekstistä. Teksti antaa aina tulkintavaraa. Media itsessään on kuitenkin puolueeton, ja on aina otettava huomioon arvaamaton tekijä, eli itse ihmiset.

Jos median kautta tarkastellaan omistajanvaihdostilannetta, jotkin asiat näyttäytyvät samalla tavalla kuin myös varsinaisissa tutkimuksissa on todettu. Lopullinen päätelmä on seuraava: omistajanvaihdosten laajuus mediassa on huomattava mutta sisältö yksittäisinä tapauksina hieman kyseenalainen. Kokonaisuudessaan tarkasteltavana omistajanvaihdostilanne on siinä pisteessä, että nuorten ja eläkkeelle siirtyvien yrittäjien opastamiseksi tulisi tehdä mahdollisimman paljon työtä, että yksikään hyvä yritys ei menisi nurin.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tarpeellisuudesta kertoo se, että Etelä-Pohjanmaalla ja muissa Suomen maakunnissa sekä valtakunnallisella tasolla on toteutettu omistajanvaihdostutkimuksia viime vuosien varrella paljon. Omistajanvaihdostilanne huolestuttaa myös muualla Euroopassa eli asia on kansainvälisellä tasolla ajankohtainen. Omistajanvaihdos halutaan saada yrittäjyyden aloittamiselle yhdeksi luontaiseksi vaihtoehdoksi yrityksen perustamisen rinnalle.

Opinnäytetyön aikana toteutetun tutkimuksen suurimmat haasteet olivat omien tunteiden erottaminen tutkimuksesta sekä median huomiointi tuloksissa. Kun tehdään laadullista tutkimusta, on aina tilaa inhimillisille erheille. Niiden eliminoiminen tutkimuksen aikana ja tuloksia tulkitessa oli haastavaa. Median huomioon ottaminen oli toinen suuri haaste, koska oli pohdittava median vaikutusta tuloksiin; miten media loppujen lopuksi vääristi tuloksia vai vääristikö se niitä ollenkaan?

Tutkimustuloksista on pyritty eliminoimaan inhimillinen vaikutus siten, että artikkelit on luokitteluiden jälkeen käyty läpi uudelleen sekä kokonaisuuksina että laskettu yksittäin luokkakriteereittäin yhteen.

Aikaisempien tutkimusten mukaan yritystoiminnalle on hankalaa löytää ostajaa tai jatkajaa, vaikka liiketoiminta olisi kannattavaa. On arvioitu yhden syyn kannattavan liiketoiminnan loppumiseen olevan myös se, että vaihdosprosessin aloittaminen ja toteuttaminen koetaan liian ylivoimaiseksi, etenkin eläkeiän kynnyksellä. Prosessi voi olla vuosien kestoinen, eikä välttämättä oikein tiedetä mistä aloittaa. Lisäksi Suomessa on alkanut saada jalansijaa vieroitus- ja vapauskulttuurit; vanhemmat eivät halua että lapset jatkavat liiketoimintaa tai haluavat antaa valinnan vapauden. Valinnan vapauden antaminenkin saattaa ajautua siihen ääripäähän, että loppujen lopuksi asiasta ei edes keskustella. Menestyvä yritys saattaa lopettaa liiketoimintansa myös näistä syistä.

Etenkin Etelä-Pohjanmaalla aloittaneiden ja lopettaneiden yritysten määrät ovat vuositasolla olleet laskussa. Suhteessa toisiinsa tilanne ei ole ollut paras mahdollinen. Myös tätä efektiä vähentäisi se, että yritysostoja lähdetäisiin harkitsemaan ja toteuttamaan enemmän vaihtoehtona yrittäjyyden aloittamiselle.

Yrityskanta heikkenee maakunnassamme siksi, että yrityksiä myydään muihin maakuntiin tai jopa kansainvälisille/ulkomaisille yrityksille. Myös suoraan toiselle yritykselle tai kilpailijalle tarjoaminen heikentää yrityskantaa. Yrityskannan lasku tekee yrityskooista isompia, mikä lisää kilpailukykyä, mutta siirtykö kilpailukykykin pois Etelä-Pohjanmaalta, kun yrityksiä myydään yhä enemmän maakunnan ulkopuolelle?

Yritysten omistajanvaihdosten määrää voisi edistää asiantuntijapalveluiden lisäämisen ja yksilöllistämisen kautta. Asiantuntijapalveluissa mennään monessa maakunnassa ajasta niin paljon jäljessä, että yrittäjät eivät välttämättä edes tiedä miten palveluita voi tavoittaa. Asiantuntijapalveluita pitäisi täsmäyttää siten, että maakunnassa olisi useampi auttaja, ja mieluiten tiettyyn aiheeseen erikoistunut. Myyjät kuitenkin tarvitsevat apua arvonnäilyksessä, verotuksessa ja lainsäädännöllisissä asioissa (mm. sopimusasiat) ja etenkin ostajan löytymisessä. Asiantuntijoiden avulla voitaisiin saada tuotua myyjät ja ostajat yhteen, ja tietyllä tavalla saada aktivoitua molempia osapuolia. Koska myös artikkeliluokittelussa jatkaja/ostaja - luokku jäi usean artikkelin kohdalla tyhjäksi, olisi tämä kysymys otettava vakavasti.

Onnistuneeseen omistajanvaihdokseen on monia hyviä neuvoja useilta eri asiantuntijoilta. On kuitenkin mietittävä, voitaisiinko henkilökohtaisten asiantuntijoiden avulla omistajanvaihdosprosessistakin saada kestoaltaan hieman lyhyempi ja helpompi toteuttaa? He voisivat avustaa vaihdosasiassa käytännönläheisesti neuvon ja tukien myyjää, sekä vastaavasti ostajaa. Yhteisen asiantuntijan avulla voitaisiin laatia selvät suunnitelmat kaikilla omistajanvaihdokseen liittyvillä osa-alueilla. Myös verottajan aktiivisempi osallistuminen omistajanvaihdosprosessiin olisi toivottavaa.

Vaikka tuoreessa tutkimuksessa asiantuntijapalveluita pidettiin edelleen omistajanvaihdosprosessin toteuttaneiden mielestä vajavaisina, on hyvä asia että niitä omistajanvaihdoksia joita maakunnassamme toteutettiin, kaikkine vaiheineen pidettiin onnistuneina.

Yrittäjät ovat alkaneet toimia neuvonantajina yrittäjäuransa jälkeen enenevässä määrin. Tämä on hyvä asia, koska yrittäjäuralla saatua kokemusta ja viisautta on hyvä käyttää jatkossakin. Neuvonantajana toimiminen vahvistaa yrityksen tieto-

taitoa niin kuin yrittäjä pystyy sitä antamaan. Yrittäjän elämäntyö ei siis mene ”hukkaan”, vaan se käytetään monipuolisesti toisten tarpeisiin. Yrittäjän toimiminen neuvonantajana itse myymässään yrityksessä ei ole enää vieras asia. On kuitenkin muistettava, missä menee raja; päätökset eivät ole enää yritystoiminnastaan luopuneen yrittäjän tehtävissä.

On positiivista, että yrittäjä ei katkaise siteitään yritykseen täysin heti kun uusi johtaja ottaa yrityksen haltuun, vaan jatkaa uuden johtajan mentorina, tutkimusten perusteella yhä enemmän. Liiketoiminnan aloittaminen ei ole koskaan helppoa, vaikka (tai ehkä varsinkaan) kun yritys on jo toiminut useita vuosia toisen johtajan alaisuudessa sujuvasti.

Lehtiartikkeleiden tutkimustuloksista pystyi toteamaan, että lähes kaikkien aikaisemmin toteutettujen tutkimusten tulokset ovat yhteneväisiä nyt toteutetun tutkimuksen kanssa. Artikkeleiden kokonaismäärä suhteutettuna esim. sukupolvenvaihdosartikkeleiden määrään oli huima. Sisällöltään artikkelit olivat tietenkin positiivisesti sävytettyjä, kun vanhemmat osoittivat ylpeytensä lapsestaan/lapsistaan tai odotukset olivat jännittyneen positiiviset. Artikkelit sukupolvenvaihdoksista olivat usein yksiä suurimmista artikkeleista kokoluokissa, joten selvästi näitä haluttiin tuoda esille. Sukupolvenvaihdos oli muuten positiivinen asia, mutta tässä tapauksessa määrä kertoo ilon aiheita olleen vähäisesti.

Yritykset ostavat edelleen eniten toisia yrityksiä, kuten odottaa saattoi jo ennen tutkimuksen alkua. Yrityksillä on usein parempi rahoitus ja resurssit käytössään, mikä osaltaan vaikuttaa yritysten ostohaluun. Lisäksi jokaisen yrityksen jatkuva kasvutavoite lähestulkoon pakottaa ostamaan liiketoimintaa toisilta, jos omasta ydinosasta ei voida irrottautua uutta sivutoimintaa laajentamaan. Yritykselle on usein helpompaa ostaa liiketoimintaa suoraan toiselta yritykseltä kuin laajentua itseksensä.

Lehtiartikkelit paljastivat jo tutkimuksen toteuttamishetkellä sen, että omistajanvaihdoksesta konkreettisenä tapahtumana uutisoidaan kyllä paljon, mutta aihe jää itsessään melko vähäiseksi. Tämä kävi ilmi kun artikkeleita teemoiteltiin. Jonkin verran rahoituskeskustelu on saanut tuulta alleen, mikä on todella hyvä asia. Rahoituskeskustelu ja omistajanvaihdosmarkkinoiden tilanne antoivat positiivisen

kuvan tutkimuksen aikana. Lisäksi artikkeleiden sisältö oli vaikutteiltaan positiivista.

Edellisissä, kuten sukupolvenvaihdoksiin liittyvissä asioissa, voidaan todeta median vaikutuksen vääristämisen mahdollisuus. Mielikuvat artikkeleista saattoivat olla neutraaleja, vaikka aiheet itsessään olisivat olleet negatiivisia. Mielikuva-luokittelu jää siis varmistamattomaksi vielä yhteenvedossakin, koska täyttä varmuutta asiasta ei voi saada. Pelkkien tulosten perusteella omistajanvaihdostilanne näyttäisi mediassa positiivisemmalta kuin mitä on tutkimustulosten perusteella arvioitu, mutta omistajanvaihdostilanne saattoi vain esittäytyä mediassa lievästi positiivisempaan kuin se oikeasti on.

Omistajanvaihdostilanteen tietoisuuteen voitaisiin vaikuttaa median kautta siten, että artikkelit kirjoitettaisiin todentuntuisimmiksi haastateltavan/haastateltavien näkökulmista sekä aiheeltaan selvästi osoitettaisiin miten se yleisesti koettiin artikkelin tekemisen aikana. Lisäksi olisi hyvä korostaa enemmän sitä, että ostaja/jatkajaa ei tahdo löytyä.

Yleisesti ottaen artikkelikokoelman sisältö oli informatiivista, positiivista, ja kertoi omistajanvaihdosten tahdin olevan runsasta. On kuitenkin syytä suhtautua kriittisesti siihen, että tilanne olisi paranemaan päin. Kyseessä on kuitenkin yhteiskunnallinen asia joka riippuu ihmisten käyttäytymisestä, eikä siitä voi olla tarkkaa tietoa. Koska mediassa ei voida käsitellä jokaista tapahtunutta omistajanvaihdosta, on selvää että luvut voivat olla huomattavan paljon runsaammat. On vaikeaa spekuloida tämän tutkimuksen perusteella, kuinka paljon runsaampia omistajanvaihdosluvut todellisuudessa ovat. On silti selvää, että jonkinlaisen tuloksen median kautta saa rivien välistä lukemalla.

Aikaisemmat tutkimustulokset olivat samankaltaisia tämän tutkimuksen kanssa. Tärkeimmät kohdat olivat yhteneväisiä, ja koska tutkimuksista sai selville samankaltaisia asioita myös vertailu oli onnistunutta. Yhteneväisyyksiä löytyi ostajan puolta, sukupolvenvaihdosten vähäisyyttä, asiantuntijapalveluiden tärkeyttä, rahoituksen vaikeutta sekä maakunnan yrityskantaa koskevissa kysymyksissä.

LÄHTEET

- Kangas, K. E. 2006. Yrityksen arvonmäärittäminen tasapuoliseksi. Teoksessa: Opas onnistuneeseen omistajanvaihdokseen.
- Kangas, K. E. 2012. Yrittäjäpolvenvaihdos: Yrittäjän opas. Eräsalon kirjapaino Oy. Manner-Suomen ESR-ohjelma: omistajanvaihdosten valtakunnallinen koordinaatio. Saatavana: <http://www.yrityssuomi.fi/documents/10179/61282/Yritt%C3%A4j%C3%A4polvenvaihdos+-+Yritt%C3%A4j%C3%A4n+opas.pdf/f05682e0-758a-45be-b7d4-2c92034792bc>
- Katramo, M., Lauriala, J., Matinlauri, I., Niemelä, J., Svennas, K. & Wilkman, N. 2011. WSOYpro Oy, Helsinki.
- Kuusisto, M-E. & Kuusisto, T. 2008. Johtaja vaihtuu – sukupolvenvaihdoksen kriittiset tekijät. Talentum Media Oy, Helsinki. Kariston Kirjapaino Oy, Helsinki.
- Immonen, R. 2011. Yritysjärjestelyt. 5. Painos. Talentum Media Oy, Helsinki. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.
- Immonen, R. & Lindgren, J. 2013. Onnistunut sukupolvenvaihdos. 4. Painos. Talentum Media Oy, Helsinki. BALTO Print, Liettua.
- Omistajanvaihdos. 2006. Teoksessa: Opas onnistuneeseen omistajanvaihdokseen.
- Pääjärvi, P. 2006. Onnistunut yrityskauppa pähkinänkuoressa. Teoksessa: Opas onnistuneeseen omistajanvaihdokseen.
- Tulisalo, P. 2006 Muutoksenhallinta – osa onnistunutta omistajanvaihdosta. Teoksessa: Opas onnistuneeseen omistajanvaihdokseen.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tornikoski, E. 2006. Liiketoimintasuunnitelma yrityksen jatkuvuuden turvana. Teoksessa: Opas onnistuneeseen omistajanvaihdokseen.
- Varamäki, E. 2006. Onnistuneen omistajanvaihdoksen kolme siirtoprosessia. Teoksessa: Opas onnistuneeseen omistajanvaihdokseen.
- Varamäki, E., Lautamaja, M., Tornikoski, E., Sorama, K., Talvitie, P., Saarakkala, M., Tulisalo, P. & Petäjä, E. 2006. Omistajanvaihdosnäkökulmat ja yritysten jatkuvuuden edistäminen Etelä-Pohjanmaalla: Onnistunut omistajanvaihdos - lähi-

neuvojaverkoston rakentaminen –hanke. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja. B. Raportteja ja selvityksiä 29.

Varamäki, E., Lautamaja, M. & Tall, J. 2010. Etelä-Pohjanmaan omistajanvaihdosbarometri. Osaamisesta kasvua 2 –hanke. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 45.

Varamäki, E., Tall, J., Sorama, K. & Katajavirta, M. 2012. Manner-Suomen ESR-ohjelma: Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri. Kopio Niini Finland Oy.

Varamäki, E., Heikkilä, T., Tall, J., Viljamaa, A. & Länsiluoto, A. 2013. Omistajanvaihdoksen toteutus ja onnistuminen ostajan ja jatkajan näkökulmasta. Omistajanvaihdos osana liiketoiminnan kehitystä ja kasvua –hanke. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 74.