

Opinnäytetyö (YAMK)

Bioalat ja liiketalous

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

2014

Maija Koivunen

SUKUPOLVENVAIHDOKSEN HALLINTA PK-YRITYKSISSÄ

– Miten menestyä tulevaisuuden
liiketoimintaympäristössä?



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous I Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Kesäkuu 2014 | 75 sivua

Ohjaaja Markku Heikkilä

Maija Koivunen

SUKUPOLVENVAIHDOKSEN HALLINTA PK-YRITYKSISSÄ –MITEN MENESTYÄ TULEVAISUUDEN LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ?

Sukupolvenvaihdos on ajankohtainen asia monissa yrityksissä. Eri lähteiden mukaan seuraavan viiden vuoden aikana noin 60.000 yrittäjää tulee eläkeikään. Samaan aikaan pk-yritysten liiketoimintaympäristö on muuttunut valtavasti mm. markkinoiden uudelleen järjestäytymisen, globalisaation ja digitalisoitumisen takia. Nämä muutokset ovat jättäneet jälkensä yritysten arvoihin. Moni toimiala elää tällä hetkellä kovassa murroksessa, jotta liiketoiminta saadaan vastaamaan nykypäivän ja tulevaisuuden vaatimuksia.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on pohtia Suomalaisten pk-yritysten liiketoimintaympäristön muutoksia sekä sukupolvenvaihdoksen edessä olevien yritysten toimintamahdollisuuksia tulevaisuudessa. Tätä tavoitetta lähestyttiin kolmen tutkimuskysymyksen kautta:

- 1) Miten omistajanvaihdosten edessä olevien pk-yritysten liiketoimintaympäristö on muuttunut?
- 2) Minkälainen on tulevaisuuden liiketoimintaympäristö näiden yritysten näkökulmasta?
- 3) Minkälaisia mahdollisuuksia ja uhkia sukupolvenvaihdoksen edessä olevilla yrityksillä on edessään?

Tämän lisäksi työssä on tutkittu valtion roolia omistajanvaihdoksissa sekä vaihdoksiin liittyviä haasteita.

Tutkimus tehtiin haastattelututkimuksena, jonka aineisto koostui aiheen parissa työskentelevien asiantuntijoiden haastatteluista. Teoriaosa puolestaan on koostettu analysoimalla aiheesta kirjoitettua kirjallisuutta ja artikkeleja. Tutkimuksen lopputuloksena on saatu katsaus Suomalaisten pk-yritysten liiketoimintaympäristön muutokseen vaikuttavista asioista sekä ajatuksia siitä, miten tulevaisuuden liiketoimintaympäristössä on mahdollista pärjätä. Lisäksi työssä on tuotu esille vaihdoksien hallinnan kannalta oleellisia asioita ja mahdollisia karikoita.

ASIASANAT:

omistajanvaihdos, pk-yritys, sukupolvenvaihdos, tulevaisuuden ennakointi, yrittäjyys, liiketoimintaosaaminen

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business | Entrepreneurship and Business Operations

2014 | 75 pages

Instructor Markku Heikkilä

Maija Koivunen

MANAGING BUSINESS SUCCESSION – HOW TO SUCCEED IN TOMORROW'S BUSINESS ENVIRONMENT

SME business transfers and successions are a topical issue in Finland. According to the literature review carried out in this thesis, over 60 000 SMEs will be changing their ownership in the next five years due to owners nearing retirement. Meanwhile the business environment that SMEs operate in has changed significantly as a result of reorganization of markets, globalization, and digitalization. All these changes have influenced the values of these companies. Many industries and businesses are going through a transformation. These companies have to reorganize their business operations to live up to current and future expectations.

This Master's thesis focuses on analyzing the changes in the business environment around Finnish SMEs and how they can manage in the future after a business transfer. This thesis addresses three research questions:

- 1) How has the business environment changed from the perspective of SMEs?
- 2) How will the future business environment be from the perspective of SMEs?
- 3) What kind of opportunities and threats do these companies face after their business transfers?

The study also explores the role of the government in business successions and business transfers.

The study is based on interviews with specialists working with the subject. The theoretical part consists of a literature review on the topic. The result of this thesis is an overview of the changes that have impacted the business environment of the Finnish SMEs, including some recommendations on how companies can manage in the future.

KEYWORDS:

Business transfer, SME, succession, foresight, entrepreneurship, business management

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Tutkimuksen taustaa	6
1.2 Tutkimuksen tavoitteet	7
1.3 Tutkimuksen toteuttaminen	8
2 TULEVAISUUDEN LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖ	10
2.1 Mistä olemme tulossa?	11
2.1.1 Muutokset tuotantotaloudessa ja viennissä	11
2.1.2 Muutokset kulutushistoriassa	15
2.2 Mihin olemme menossa?	18
2.2.1 Käynnissä olevat murrokset; digitalisointi, globalisaatio, teknologian kehitys ja internet	21
2.2.2 Tulevaisuuden trendejä; yksilöllisyys, yhteisöllisyys	25
2.2.3 Kasvun trendit	27
3 SUKUPOLVENVAIHDOKSEN EDESSÄ	30
3.1 Sukupolven vaihdoksen edessä olevat yritykset	31
3.1.1 Yritysten jatkuvuusnäkömät	33
3.1.2 Tulevaisuuden näkömät ja muutokset toimintaympäristössä	35
3.2 Omistajanvaihdoksen haasteita	42
3.2.1 Ostokohteen kannattavuuden tarkastelua	45
3.2.2 Rahoituksen vaihtoehdot	46
3.2.3 Osakekauppa vai liiketoimintakauppa	48
4 YRITYSKAUPPAKAIKAT JA OSAPUOLTEN KOHTAAMINEN	49
4.1 Yrityskauppapaikoille tärkeitä ominaisuuksia	49
4.2 Luopujat ja jatkajat	50
4.3 Valtio ja sukupolvenvaihdokset	51
5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	54
5.1 Tutkimusmenetelmä ja valinta	54
5.2 Tutkimusjoukko ja haastattelut	55
5.3 Tulosten raportointi ja aineiston analysointi	57

5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	64
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	66
LÄHTEET	74

LIITTEET

LIITE 1 Haastattelulomake

KUVIOT

Kuvio 1. Teollisuuden rooli supistumassa Suomen BKT:sta (Kuoppamäki 2014.)	13
Kuvio 2. Yritystoiminnasta luopumisen arvioitu ajankohta. (Varamäki 2012, 29.)	32
Kuvio 3. Vastaaajayritysten toimialat (Varamäki ym. 2012, 19.)	33
Kuvio 4. Yrityksen jatkuvuusnäkyminen (Varamäki ym. 2012, 26.)	34
Kuvio 5. Koetut ongelmat omistajanvaihdoksessa. (Varamäki ym. 2012, 54.)	43

TAULUKOT

Taulukko 1. Alaspäin korjatut ennusteet talouden epävarmojen näkymien vuoksi (Kuoppamäki 2014.)	20
Taulukko 2. OP-Pohjola-ryhmän kasvuennusteet 2014 (Karhulahti 2014.)	24
Taulukko 3. Kulutusarvojen muutos vuoteen 2025 (Mukaiilu: Merisalo 2012, 90-91)	28
Taulukko 4. Yrittäjyyden kantavat tekijät tänään ja huomenna. (Mukaiilu Tall 2013, 31.)	37

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Sukupolvenvaihdos on ajankohtainen asia monissa yrityksissä. Joissain tapauksissa jatkaja löytyy perheen sisältä, kun taas toisissa yrityksissä jatkajaa joudutaan hakemaan yrityksen ulkopuolelta. Sukupolvenvaihdoksella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yrityksen tai sen osan siirtymistä eläkkeelle jäävältä omistajayrittäjältä yritystoimintaa jatkavalle seuraajalle. Jatkaja voi löytyä joko perhepiiristä tai sen ulkopuolella. Ilmiönä ikääntyvien omistajien sukupolvenvaihdokset on varsin ajankohtainen. Eri lähteiden mukaan seuraavien viiden vuoden aikana noin 60.000 yrittäjää tulee eläkeikään.

Suuri joukko yrityksistä on jatkokysymyksen edessä. Samalla Suomalaisten pk-yritysten liiketoimintaympäristö on viime vuosina muuttunut hurjasti ja muuttuu edelleen. Kotimaiset yritykset toimivat globaalissa ympäristössä ja viennillä on suuri vaikutus koko Suomen talouteen. Maailmalla tapahtuvat rakenteelliset, poliittiset ja taloudelliset muutokset heijastuvat monen kotimaisen yrityksen liiketoimintaan. Sukupolvenvaihdoksen edessä olevilla yrityksillä on siis pohdittavana paitsi omistusjärjestelyjä, myös miten yrityksen liiketoiminta vastaa muuttuneen liiketoimintaympäristön tarpeita.

Sukupolvenvaihdoksen edessä olevilla yrityksillä on tärkeä kansantaloudellinen rooli niin työllistäjinä kuin veronmaksajinakin. Tämän vuoksi olisi tärkeää, että myös valtion toimesta tuettaisiin vetovastuun ja omistajuuden siirtämistä yrityksissä. Tutkimuksessa sivutaan myös osapuolten; jatkajan ja luopujan kohtaamisen haasteita.

Päädyin aiheeseen kehittääkseni yrityskauppaan liittyvää ammattitaitoani. Työskentelen yritysrahoituksen parissa pankissa. Olen työssäni huomannut, että sukupolvenvaihdokset tuntuvat usein olevan haastavia rahoituskohteita paitsi vakuuspulan ja arvonmäärittämisen kannalta, myös liiketoiminnan tulevai-

suuden ennustamisen kannalta. Tulevaisuuden näkymät vaikuttavat myös yhtenä tekijänä yrityksen arvon määräytymiseen.

Halusin pureutua syvemmälle tähän ongelmaan, jotta voin työssäni palvella paremmin kyseisen tilanteen edessä olevia yrittäjiä sekä tehdä parempia ja analyttisempiä rahoitusesityksiä ja nähdä potentiaaliset jatkajat. Olen myös pitkään pohtinut itse yrittäjäksi ryhtymistä ja tämän vuoksi haluan selvittää, minkälainen vaihtoehto yrityskauppa ja sukupolvenvaihdos tähän asiaan olisi. Koska suuri joukko yrittäjistä on ikääntymisen vuoksi yritystoiminnasta luopumisen edessä, uskon, että yrityskaupoissa olisi tällä hetkellä ostajan markkinat.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksellani haluan saada vastauksia ja ajatuksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten omistajanvaihdosten edessä olevien pk-yritysten liiketoimintaympäristö on muuttunut ja mitkä asiat ovat vaikuttaneet muutokseen?
2. Minkälainen on tulevaisuuden liiketoimintaympäristö näiden yritysten näkökulmasta?
3. Minkälaisia mahdollisuuksia ja uhkia sukupolvenvaihdoksen edessä olevilla yrityksillä on edessään?

Moni sukupolvenvaihdoksen edessä oleva yritys on hankkinut menestyksensä ns. ”perinteisillä” toimialoilla, joilla ei enää automaattisesti ole tulevaisuutta nykypäivän Suomessa. Moni tuotannollinen työ on siirtynyt halvemman työvoiman maihin ja monet palvelut verkkoon. Hyvin moni toimiala tuntuu olevan murroksessa. Näillä toimialoilla toimii paljon sellaisia yrityksiä, jotka ovat sukupolvenvaihdoksen edessä. Monella tällaisella yrityksellä on kuitenkin takanaan tuottoisaa liiketoimintaa. Potentiaalisia kehitettäviä yrityksiä osuu varmasti joukkoon paljon. Tarkoitukseni onkin selvittää, minkälaisilla yrityksillä on potentiaalia toimia tulevaisuudessa?

Sukupolvenvaihdoksen edessä olevilla pk-yrityksillä on myös merkittävä kansantaloudellinen merkitys niin työllistäjinä, veronmaksajina kuin viennin edistäjinäkin. Näin ollen nämä noin 60.000 yritystä ovat tärkeitä myös valtiolle. Tulen työssäni tutkimaan, minkälainen on valtion rooli pk-yritysten sukupolvenvaihdoksissa.

Tämän lisäksi työssäni sivutaan osapuolten kohtaamista ja pohditaan, onko Suomessa tällä hetkellä yrittäjän ikääntymisestä johtuvaa omistajanvaihdosta palvelevaa toimivaa yrityskauppamarkkinaa.

Kaikelle yritystoiminnalle ei enää tulevaisuudessa ole jatkajaa, ainakaan samalla konseptilla, millä yritys on aiemmin toiminut. Monilla toimialoilla on tapahtunut muutoksia niin paljon ja nopealla tahdilla, että yritykset ovat monesti muutoinkin kuin sukupolvenvaihdoksen takia murroksessa. Lisäksi tämänhetkinen heikko taloudellinen tilanne saattaa karkottaa potentiaalisia jatkajia. Työssäni pyrin selvittämään, minkälaisia asioita yrittäjien tulee tiedostaa ja huomioida kehittäessään tulevaisuuden liiketoimintastrategiaansa.

1.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Haen kysymykseeni vastauksia haastatteleamalla aiheen parissa työskenteleviä asiantuntijoita sekä analysoimalla aiheesta kirjoitettua kirjallisuutta ja artikkeleja. Sukupolvenvaihdoksia on viime vuosina tutkittu paljon, joten ajankohtaista tietoa aihepiirin ympärillä on olemassa.

Tässä tutkimuksessa käsitellään asioita sellaisten suomalaisten pk-yritysten näkökulmasta, jotka ovat omistajanvaihdoksen edessä yrittäjän ikääntymisen johdosta. Luvussa kaksi on käsitelty tulevaisuuden liiketoimintaympäristöä ja muutoksiin liittyviä syitä ja trendejä. Kolmannessa luvussa on esitelty aiempia tutkimustuloksia siitä, minkälaisia ja miten paljon yrityksiä on lähivuosina sukupolvenvaihdoksen edessä. Lisäksi luvussa on käyty läpi yleisimpiä omistajanvaihdoksiin liittyviä haasteita. Neljännessä luvussa pohditaan yrityskauppapaikojen ja osapuolten kohtaamiseen liittyviä asioita. Tämän lisäksi luvussa on esitelty valtion tukitoimia omistajanvaihdosten onnistumiseksi.

Kaksi viimeisintä lukua esittelevät tutkimuksen toteutuksen ja sen pohjalta saadut vastaukset ja johtopäätökset. Luvussa viisi on purettu haastattelututkimuksen menetelmä ja vastaukset. Luku kuusi on koko työn yhteenveto ja esittelee teoria- ja tutkimusosan perusteella työn kirjoittajan johtopäätökset aiheesta. Tämän lisäksi luvussa kuusi esitellään tutkimuksen pohjalta heränneet jatkotutkimusaiheet

2 TULEVAISUUDEN LIKETOIMINTAYMPÄRISTÖ

Sukupolvenvaihdoksen edessä yrityksillä on usein vuosikymmenien historia. Yritykset on perustettu hyvin toisenlaisissa toimintaympäristöissä kuin tämän päivän ja tulevaisuuden liiketoimintaympäristöt ovat. Tähän päivään asti selvittää yritysten on ollut pakko toki jo aiemminkin sopeuttaa liiketoimintaa kulloisenkin ajan tarpeisiin. Omistajan vaihdoksen edessä on pohdittava myös sitä, onko liiketoiminnalla tulevaisuutta ja mitä yritykselle tehdään omistajan ikääntyessä.

Tällä hetkellä muutokset yritysten toimintaympäristöissä tuntuvat olevan hyvin nopeita ja laaja-alaisia, ehkä nopeampia kuin aiemmin. Yritystoimintaan kuuluu uudistuminen ja uuden omistajan vastuulla on huolehtia, että yrityksen kilpailukyky säilyy muuttuvilla markkinoilla. Tämän vuoksi sukupolvenvaihdoksen edessä on hyvin tärkeää pohtia tulevaisuuden liiketoimintaympäristöä ja mahdollisesti pitkät perinteet omaavien yritysten toimintamahdollisuuksia tulevaisuudessa.

Perheyriyten liitto julkaisi vuoden 2012 perheyriytsbarometrissaan sukupolvenvaihdoksien edessä olevien yritysten toimialajakauman. Tämän mukaan eniten sukupolvenvaihdosaikomuksia on teollisuuden ja rakentamisen alalla. Itse miellän nämä alat hyvin perinteisiksi aloiksi. Tänä päivänä tuntuukin siltä, että varsinkin teollisuuden aloilla liiketoiminta on vahvasti väistynyt halvemman työvoiman maihin. Muilla aloilla taas monet tuotteet ja palvelut ovat siirtyneet verkkoon ja prosessit ovat digitalisoituneet. Minkälainen siis on tulevaisuuden liiketoimintaympäristö? Mitä yritysten on tärkeää huomioida tehdessään tulevaisuuden liiketoimintasuunnitelmia? Tulevaisuutta ei voi varmasti ennustaa, mutta tämän luvun tarkoituksena on hahmottaa, mitä asioita tulevaisuuden liiketoimintaympäristössä vaaditaan. Tulevaisuus on tila, jossa yrityksen on tarkoitus menestyä.

Kansainvälistymisen myötä yritystoiminnan tulevaisuutta on tärkeää tarkastella kansainvälisestä näkökulmasta, jotta se voi kuvastaa nykypäivän ja erityisesti

tulevaisuuden realiteetteja. Tämän vuoksi tämä tulevaisuutta käsittelevä osio tarkastelee taloutta osin yleismaailmallisesti, vaikka tutkimuksen kohteena ovatkin kotimaiset pk-yritykset.

2.1 Mistä olemme tulossa?

Kaikki yritystoiminta pohjaa meidän ihmisten tarpeisiin ja mieltymyksiin. Talouden ennustaminen on hankalaa. Erilaiset suhdanteet ja odottamattomat tekijät kuuluvat talouteen ja vaikuttavat ihmisten kulutuskäyttäytymiseen. Talouden kasvaessa myös yritykset kasvavat. Taantumisen iskiessä kasvu ja menestys ovat taasen enemminkin poikkeuksia kuin sääntöjä. Viime vuosien aikana kotimaisten yritysten kasvu on pääosin hidastunut ja joillakin aloilla on nähty myös reipasta laskua.

Maailman eri valtiot ja maanosat ovat kovin erilaisissa taloudellisissa asemissa keskenään. Globalisaation myötä erilaisuus heijastuu myös kotimaisten yritysten toimintaympäristöihin. Vaurastuneessa Suomessa ei enää ole välttämättä kannattavaa valmistaa tuotteita. Tästä on paljon ikäviä esimerkkejä esimerkiksi metsä- ja paperiteollisuuden saralla ja monen muun valmistavan teollisuuden alalla. Aikaisemmin tuottavan ja kannattavan tehtaan toiminta on markkinoiden muuttuessa ollut välttämätöntä siirtää halvemmän työvoiman maihin. Lisäksi moni henkilövoimin tuotettu asia tai palvelu voidaan nykyisin myös tuottaa digitaalisesti. Jotta yritykset ja talous on voinut kasvaa, muutokset palvelujen ja tavaroiden tuottamisessa ovat olleet välttämättömiä. Tässä kappaleessa pohdin talouskasvun myötä syntyneitä muutoksia yritysten tuotannossa ja kysynnässä.

2.1.1 Muutokset tuotantotaloudessa ja viennissä

Maailma on muuttunut tuotantotaloudessa hurjasti. Metsästäjä-keräilijä -ajan ihminen oli selviytyäkseen riippuvainen kaikista viidestä aististaan. Nykypäivän työelämässä käytetään lähinnä silmiä, ääntä ja aivoja. Ennen maanviljelijä tuotti hyödykkeitä lähinnä vain omalle perheelleen ja ehkäpä joitain tuotteita myyntiin

paikallisella torilla. Huonekalut valmistettiin yleensä itse. Kuluttaminen tähtäsi yleisesti hengissä selviytymiseen. Tarpeet olivat vähäiset ja helposti ennakoitavissa. Vähemmän kuin sata vuotta sitten puolet tuloista meni ruokaan ja juomaan myös maailman rikkaissa osissa. Nykyään näihin asioihin kuluu vain 15 prosenttia ansioista. (Aaltonen 2012, 67-68.)

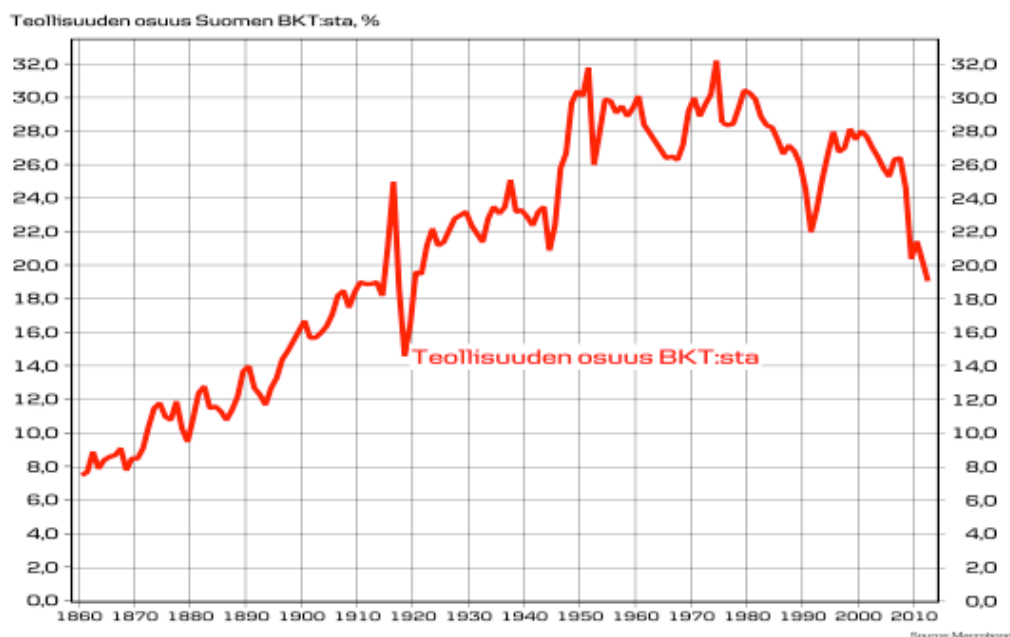
Metsästäjä-keräilijä -aikakautta seurannutta taloudellista kasvua voidaan osin selittää kolmella trendillä: työnjako ja erikoistuminen, pidentynyt arvoketju sekä automaatio. Nykypäivän Suomessa sekä työntekijät että yritykset ovat erikoistuneet johonkin tiettyyn asiaan, kuten kirjanpitoon ja taloushallintoon taikka rakentamiseen. Tehtävien vaihtaminen olisi katastrofaalista. Globaalin erikoistumisen myötä arvoketjusta (esim. idea & suunnittelu -> tuotanto -> tukkuri -> kuljetuspalvelu -> jälleenmyyjä) on tullut pidempi. Lähes puolet Pohjoismaissa ostetuista tuotteista on peräisin ulkomailta. Automaation puolestaan ovat mahdollistaneet koneet ja elektroniikka sekä öljy, kivihiili ja muut energianlähteet. Automaation myötä ihmiskunnan kyky tuottaa hyödykkeitä on noussut aivan uudelle tasolle. (Aaltonen, 2012, 68.)

Näiden kolmen trendin myötä hyvin harvat ihmiset nykypäivän Suomessa saavat enää elantonsa esimerkiksi maataloudesta. Tilojen toiminnot on nykyisin automatisoitu ja koneet tekevät työt. Työpaikkoja maataloudessa ei enää ole juuri laisinkaan. Siitä huolimatta maatalous niin kotimaassa kuin globaalistikin tuottaa meille yllin kyllin ruokaa. (Aaltonen 2012, 69)

Teollisen valmistuksen osuus on myös vähentynyt erikoistumisen, pidentyneen arvoketjun sekä automaation myötä. Teollinen valmistus tarkoittaa tehtaita, joissa tuotetaan mm. kenkiä, tekstiilejä, autoja, koneita ja kemikaaleja. Tehdaskalasteissa on enää vähän työntekijöitä, ja hekin lähinnä valvovat prosesseja ja automaatioita. Automaation ansiosta myös tehtaat tuottavat nykyisin enemmän kuin aiemmin, kun liukuhihan ääressä työskenteli vielä ihmisiä. Pidentyneen arvoketjun ansiosta tuotteita voidaan valmistaa siinä maapallon kolkassa, missä se on kustannustehokkainta. Alla oleva kuva havainnollistaa teollisuuden muutosta Suomessa (Aaltonen, 2012, 69, Kuoppamäki 2014)

Teollisuuden rooli supistuu Suomessa

Suomi silti vieläkin teollisuusmaa EU-vertailuissa



Kuvio 1. Teollisuuden rooli supistumassa Suomen BKT:sta (Kuoppamäki 2014.)

Teollisuuden roolia Suomen taloudessa on viime vuosina pienentänyt mm. paperitehtaiden sulkeminen ja Nokian myynti. Yhteiskuntamme on muuttumassa teollisesta yhteiskunnasta palveluyhteiskunnaksi. Suomen vienti on viime vuosina ollut heikkoa, joskin odotuksia elpymisestä on onneksi havaittavissa. Vaikka yhteiskunta muuttuukin hitaasti teollisesta yhteiskunnasta palveluyhteiskunnaksi, olisi hyvin tärkeää saada teollinen tuotanto taas tuottamaan ja tuotannon odotukset muuttumaan tilauksiksi, sillä toimivan teollisuuden sivuun on helpompi rakentaa palveluyhteiskuntaa. Pienenä taloutena Suomi on hyvin riippuvainen teollisuuden viennistä. (Kuoppamäki 2014.)

Teknolohiateollisuus on ollut vientitulojen suurin kerryttäjä. Tämä teollisuus on viime vuosina ollut voimakkaassa rakennemuutoksessa. Tuotantoa siirretään lähemmäs markkinoita sekä kustannuksiltaan kilpailukykyisille seuduille. Tekno-

logiateollisuutta ennen Suomen teollisuus kehittyi 1990-luvun lamaan saakka metsäteollisuuden johdolla. Elektroninen tiedonvälitys on syrjäyttänyt paperipohjaista viestintää. Vuosina 1917-18 elettiin dramaattisia aikoja tervan ja purje-laivojen aikakauden päättyessä. Kautta aikojen väistyvän tuotannon tilalle on noussut uutta tuotantoa. On ilmeistä, että teollisuudessa tapahtuvat lomautukset ja irtisanomiset muuttuvat pysyviksi työpaikkojen menetyksiksi. On käynnissä globaaliin työnjakoon ja markkinoiden alueelliseen kysyntään perustuva luonnollinen talouskehitys, joka on lähi vuosikymmeninä toteutunut jo esimerkiksi tekstiili- ja elektroniikkateollisuudessa. Teknologinen kehityskään ei ole enää mekaanista, vaan digitaalista. (Eloranta ym. 2010, 6, 13, Kotler, ym. 2011, 11)

Alat muuttuvat ja kehittyvät jatkuvasti, joskin tänä päivänä muutokset ovat hyvin nopeita. Ne ovat nopeampia kuin esimerkiksi kymmenen vuotta sitten. Useat miljardien eurojen ja dollarien liikevaihtoa pyörittävät alat ja käsitteet olivat vielä muutama vuosikymmen sitten tyystin tuntemattomia. Tällaisia asioita ovat mm. sijoitusrahastot, matkapuhelimet, biotekniikka, pikapaketit, tila-autot ja lumilaudat. Operaatiot parantuvat, markkinat laajenevat, yrityksiä tulee ja menee. (Kim & Mauborgne 2007, 26)

Taitavasti johdettuna yritys voi menestyä, mutta Suomen kaltaisessa korkeiden resurssikustannusten maassa kannattavaa liiketoimintaa harjoittavan yrityksen ei juuri kannata harjoittaa tuotantotoimintaa kotimaassamme. Jo naapurimaassamme Virossa löytyy huoattavasti edullisempia tuotantoresursseja ja paljon tuotantoa onkin siirtynyt Suomenlahden eteläpuolelle, niin teollista valmistusta kuin tekstiili- ja leipomotuotantoakin.

Yritysten tulisikin jakaa tuotteensa niihin, joiden kilpailukyky perustuu ensisijaisesti hintaan, ja niihin, joiden kilpailukyky perustuu asiakaspalvelutekijöihin tai asiakkaiden toteamaan kiistattomaan paremmuuteen kilpailijoihin verrattuna. Mikäli tuotevalikoima jää vain hintakilpailun varaan, yrityksellä on todellinen ongelma selvitä hengissä markkinoilla. Mikäli kysyntä perustuu hintaan, pitäisi yrityksen alkaa mahdollisimman nopeasti miettiä valmistusta esim. Kiinassa, Intiassa tai Romaniassa. (Eloranta, ym. 2010, 191)

Suomi on siirtymässä teollisesta yhteiskunnasta palveluyhteiskunnaksi. Pienenä ja avoimena taloutena Suomi on kuitenkin riippuvainen nimenomaan palvelujen viennistä. Palvelujen viennin osuus onkin viime vuosina kasvanut. On silti syytä pitää mielessä, että palvelujen tuottaminen korkeilla kustannuksilla ei johda sen kummempaan lopputulokseen kuin tuotteiden valmistaminen korkeilla kustannuksilla. Olisikin löydettävä sellaisia palveluita, joita joko teknisten- tai asiakasvaatimusten takia ei pystytä tuottamaan etätuotantona. Etätuotannosta esimerkkinä ovat mm. ICT-palvelut Intiassa. (Eloranta ym. 2010, 67.)

2.1.2 Muutokset kulutushistoriassa

Kaikki yritykset tuottavat tuotoksiaan, niin palveluita kuin tuotteitaan tai vaikkapa erilaisia virtuaalisia asioita, vallitsevien kulutustarpeiden mukaan. Taloudellisen kasvun myötä ihmisten kulutustarpeet ja siten yritysten toimintaympäristö on muuttunut ja muuttuu jatkuvasti. Koska kuluttaminen ei enää tähtää pelkästään hengissä selviytymiseen, kuluttamiseemme vaikuttavat tarpeen lisäksi emotionaalisuus sekä yksilöllisyys. Kuluttamalla haluamme ilmaista mm. persoonamme yksilöidyillä ja räätälöidyillä tuotteilla taikka eettisiä arvojamme ostamalla tuotteita, jotka on vaikkapa tuotettu eettisiä arvoja kunnioittaen. (Aaltonen 2009, 73-75.)

Kulutushistorian voi jakaa kuuteen eri vaiheeseen. Nämä eri vaiheet kuvaavat kulutuskäyttäytymisen muutosta vuosilta 1820-2020. Kahden sadan vuoden aikana tarpeet ovat muuttuneet paljon ja viime vuosikymmeninä muutos tuntuu kiihtyneen. Tätä historiankuvausta voi verrata psykologiasta tuttuun Maslowin kuuluisaan tarvehierarkiaan, jonka mukaan ihmiset tavoittelevat aina korkeampaa tarvetasoa. Seuraavassa on kuvattu kulutushistorian muutosvaiheet Maslowin teoriaa mukaillen:

1. Ensimmäinen vaihe on elonjäänti. Suuri osa ihmisistä maanviljelijöinä. Koko tuotanto kulutettiin omaan tarpeeseen ja ulkopuolelta tehdään vain vähäisiä hankintoja.
2. Seuraavassa vaiheessa satoa jää yli oman tarpeen. Ihmisillä on varaa ostaa muiden tuottamia asioita enemmän ja tämä lisää uusien tuottajien tarvetta.
3. Kolmannessa vaiheessa siirrytään mukavuus –kuluttamiseen. Elämästä on tullut helpompaa mm. sähkön ja sähkölaitteiden myötä. Maataloustuotteiden lisäksi tavaroita hankitaan paljon paikallisilta jälleenmyyjiltä.
4. Viestinnän vaihe. Ihmiset muuttavat kaupunkeihin. He voivat ostaa radion, television ja puhelimen ja myöhemmin matkapuhelimia.
5. Ylellisyys. Ihmiset voivat ostaa enemmän, kuin mitä todella tarvitsevat.
6. Emotionaalinen kuluttaminen. Tässä kohtaa ollaan ”hierarkian huipulla”. Elämänlaatu ja hyvinvointi ovat ihmisille tärkeitä ja ylellisyyttä ja materiaalisia vierastetaan. On saavutettu jälkimaterialistinen taso.

Tämän jälkeen ei todennäköisesti tule enää uutta kulutuksen vaihetta, joskin paluu materialismiin on mahdollista. Yhteiskunnastamme on tullut yhä emotionalisempi. Kulutuksen tarkoituksena on tyydyttää tunteita ja mieltymyksiä. Toki edelleen tarvitsemme myös tuotteita, mutta kulutukseen liittyy emootioita. Ostamamme tuotteet kertovat toisille, millainen persoona kuluttaja on. Tuotteet symboloivat elämäntapaa. Rationaalisuus yhdistyy emotionaalisuuteen. Vähitellen alamme maksaa lähinnä tuotteen emotionaalisesta sisällöstä (Aaltonen 2009, 73 -75)

Aina, kun makrotaloudellinen ympäristö muuttuu, se vaikuttaa kuluttajakäyttäytymiseen. Tällaisia muutoksia ovat viime vuosina olleet mm. rahamarkkinoiden romahdus, joka lisäsi köyhyyttä ja työttömyyttä ympäri maailmaa ja siirsi taloudellisen mahdin painopisteen itään, ilmastonmuutos ja ympäristön saastuminen haastavat kansakunnat rajoittamaan hiilidioksidipäästöjä. Näin ollen yritysten on ollut pakko muokata liiketoimintaansa ympäristöystävällisemmäksi. Ympäristöasioiden huomioiminen toimii myös kilpailuetuna. Yritysten toiminnan painopiste on siirtymässä tuotokeskeisyydestä enemmän kohti inhimillisiä arvoja. On siir-

rytty kuluttajakeskeisyydestä ihmiskeskeisyyteen ja kannattavuutta tasapainotetaan yritys vastuun avulla. (Kotler, ym. 2011, 11-12)

On vaikeaa tietää, mitä markkinat haluavat tulevaisuudessa. Jos innovaatio on radikaali, ihmiset eivät osaa vastata kysymykseen, tarvitsevatko he kyseistä tuotetta tai mihin he sitä tarvitsevat. Tunnettu tähän liittyvä kommentti on kuultu Henry Fordin suusta:” Jos kuluttajilta olisi kysytty, minkälaisia kulkuneuvoja he haluavat tulevaisuudessa, vastaus olisi ollut nopeampia hevosia.” (Hiltunen, 2012, 275.)

Nykypäivänä tehdään paljon markkinatutkimuksia uusista tuotteista. Markkinatutkimuksiin kannattaa kuitenkin suhtautua varauksella, sillä ihmiset eivät aina vastaa niihin totuudenmukaisesti. He voivat esimerkiksi kuvitella olevansa kulkuskäyttäjyysympäristöystävällisiä, vaikka todellisuudessa valintaa ohjaisikin kaupassa hinta. Kuluttajat eivät myöskään tiedä, mitä haluavat, ennen kuin he näkevät jo suunnitellun tuotteen.

Applen Steve Jobs esimerkiksi kieltäytyi vuonna 1982 tekemästä markkinatutkimusta, koska: ”Asiakkaat eivät tiedä, mitä he haluavat, ennen kuin me olemme näyttäneet sen heille.” Applen tuotannosta hyvänä esimerkkinä onkin iPhone, joka pääsi yllättämään koko matkapuhelinmarkkinat. Tuolloin Nokialla oli valikoimissaan lukuisia eri puhelimia, mistä valita, kun taas lähinnä tietokone- ja musiikin jakelussa toiminut Apple toi markkinoille vain yhden puhelimen. Tämä puhelin muutti käytännössä kaiken matkapuhelinmarkkinoilla. Muutoksen matkapuhelinmaailmassa mahdollisti Apple Store, jossa on satoja tuhansia pikku ohjelmistoja, joilla puhelin oli yksilöitävissä juuri niin kuin käyttäjä haluaa. Matkapuhelimesta tulikin iPhone myötä jotain muuta kuin puhumisen väline. (Hiltunen, 2012, 279, 283.)

Varsinkin länsimaissa on saavutettu ns. kypsä markkina kehittyvän markkinan jälkeen. Kypsässä markkinassa kasvua on vähemmän ja kuluttajat ovat hyvin valveutuneita. Tällöin kuluttajat suuntaavat katseensa yrityksen yhteiskuntavastuulliseen toimintaan, kuten läpinäkyvään arvoketjuun, ihmisoikeusasioihin, eläinten kohteluun (esim. kosmetiikkateollisuus), hyvinvoinnin ja terveyden edis-

täminen (esim. Mc Donalds). Kasvava joukko kuluttajia arvioi ja arvostelee yrityksiä sen perusteella, miten ne suhtautuvat julkisiin yhteiskunnallisiin asioihin. Yritykset, jotka onnistuvat ankkuroimaan yhteiskunnalliset asiat ja haasteet osaksi identiteettiään, voivat nousta muiden yläpuolelle. (Kotler, ym. 2011, 135, 150.)

Nykypäivän kuluttajaa kiinnostavat kovasti tarinat tuotteiden ympärillä ja parhaassa tapauksessa he ovat itse osallistuneet tarinan luontiin. Tällaisia merkittäviä tarinoita ovat mm. Steve Jobs ja Applen tarina, joka lähti liikkeelle vastaiskusta IBM:lle, joka hallitsi tietokoneteollisuutta. Tätä nerokasta tarinaa seurasi seuraavat nerokkaat tarinat: iPodit, iPhone ja iPadit. Jobsin tarinat olivat vain osa kokonaisuutta. Apple -brändin ympärille luotuja tarinoita ovat muokanneet yhtiön työntekijät, yhteistyökumppanit ja erityisesti kuluttajat. Kun tarinat liikkuvat kirjoittajalta toiselle, sisältö muuttuu eivätkä yritykset voi olla varmoja liikkuvan tarinan lopputuloksesta. Tämän vuoksi alkuperäisen tarinan tulee olla mahdollisimman aito. (Kotler, ym. 2011, 74-75.)

Sosiaalisen median kautta on tänä päivänä mahdollista tiedottaa helposti esimerkiksi yritysten epäeettisestä toiminnasta ja yhteiskuntavastuun pakoilusta. Tieto kulkee verkossa nopeasti ja maailmanlaajuisesti. Yritysten onkin tärkeää tiedostaa omat arvonsa ja toimia vastuullisesti. Sosiaalinen media ohjaa vahvasti kuluttajakäyttäytymistä mm. blogien, Instagrammin ja muiden interaktiivisten sivustojen kautta. Facebookin kautta leviävät helposti niin ikävät kuin miellyttävätkin asiakaskokemukset. Sosiaalinen media on yrityksille sekä mahdollisuus että uhka. Puskaradion voima on kautta aikojen ollut merkittävä ja nyt tuo kanava on siirtynyt nettiin ja sosiaaliseen mediaan liikuttaen valtavia kuluttajamassoja globaalisti.

2.2 Mihin olemme menossa?

Nykypäivän toimintaympäristö on kiivaasti muuttuvaa ja menestyksen varmistaminen muutosten ympärillä on vaativaa. Ympäristössä on paljon taloudellista epä-

varmuutta ja lisäksi kansainvälistyminen ja kiristynvä kilpailu tuovat haasteita jokaisella toimialalla.

Tietotekniikan valta-aikana voidaan sanoa, että muutokset tapahtuvat yhä nopeammalla vauhdilla. Tämä liittyy käytännössä siihen, että tieto pääsee leviämään globaalisti nopeammin. Muutoksia tapahtuu myös yhä enemmän. Globaalissa toimintaympäristössä eri kulttuurit ja ajatukset kohtaavat helpommin. (Hiltunen 2012, 43.)

Kotimaassa kasvun odotukset lähivuosille ovat hyvin maltillisia. Valtio on tällä hetkellä velkaantunut eikä sillä ole rahaa kasvun tehostamiseen. Kotitalouksilla ei ole myöskään ostovoima viime vuosina kasvanut. Inflaatio on hukannut maltilliset palkankorotukset ja lisäksi veroja on korotettu monella saralla. (Kuoppamäki 2014.)

Suomessa on meneillään myös voimakkaita rakenteellisia muutoksia. Suuret ikäluokat ovat jäämässä eläkkeelle. Ihmiset elävät pidempään ja nauttivat eläkepäivistään pitkään. Tämän muutoksen rahoittamiseksi työuria olisi tarpeen pidentää, mutta toisaalta tämän hetkinen työllisyystilanne on heikko, johtuen mm. teollisuuden väistymisestä.

Eläköitymisen lisäksi myös Suomessa on voimakas kaupungistumisen aika ja maantieteellistä erkaantumista. Tämä heijastuu esimerkiksi rakennusallalle ja asuntomarkkinoille voimakkaasti. Viime vuodet ovat olleet hiljaisia asuntojen uudistuotannossa. Tällä on turvattu se, että vanhojen asuntojen arvot ovat säilyneet eikä asuntokuplaa ole päässyt muodostumaan. Kaupungistumisen myötä asuntomarkkinoille on kuitenkin syntynyt voimakasta eriarvoisuutta. Pääkaupungin keskustan asuntojen hinnat ovat kohonneet ihmisten muuttaessa työn perässä. Vastaavasti syrjäseuduilla asuntojen arvot ovat romahtaneet. Ihmisten muuttaessa pois kunnilta loppuvat rahat eikä syrjäseuduilla kannata enää tuottaa palveluita. (Kuoppamäki 2014.)

Koska euroalue on ollut voimakkaassa taantumassa (USA:n ohella), korot ovat laskeneet talouden elvyttämiseksi ennätysalhaisiksi. Tämä on heikentänyt voimakkaasti pankkien kannattavuutta ja pankkien vakavaraisuussäädöksiä on

kiristetty kovasti. Tämä on aiheuttanut sen, että esimerkiksi yritysten ei ole ollut yhtä helppoa saada pankeilta rahoitusta, jolloin investointeja on tehty vähemmän. Toki investointien vähyyteen on vaikuttanut paljon myös ”tyhjentyneet tilauskirjat”. (Kuoppamäki 2014.)

Kaiken kaikkiaan Suomessa on paljon epävarmuutta tulevaisuudesta. Hallituspuolueet riitelevät voimakkaasti keskenään. Lisäksi politiikassa on tehty kiinteitä pitkiä suunnitelmia, jotka eivät toimi nopeissa muutoksissa laisinkaan. Suomen valtion luottoluokitus on tällä hetkellä vielä hyvä (AAA) ja valtio saa vielä edullista lainaa. Luokitus on kuitenkin asetettu tarkkailuun heikkojen kasvunäkymien vuoksi. Kotimaan kasvua rasittaa mm. energian korkea hinta, korkea inflaatio ja arvonlisävero. Lisäksi päivittäistavarakaupan alalla on mahdollisesti liian vähän kilpailua S-ryhmän ja Keskon vallitessa markkinoita. (Kuoppamäki 2014.)

Taulukko 1. Alaspäin korjatut ennusteet talouden epävarmojen näkymien vuoksi (Kuoppamäki 2014.)

SUOMI					
	2011	2012	2013	ennuste 2014	ennuste 2015
Kysyntä ja tarjonta					
Määrän muutos, %					
Bkt	2,8	-1,0	-1,4	0,5	1,8
Tuonti	6,2	-0,7	-1,8	1,0	3,0
Vienti	2,8	-0,2	0,3	2,0	4,0
Kulutus	1,9	0,4	-0,3	0,2	0,5
-yksityinen	2,5	0,3	-0,8	0,2	0,9
-julkinen	0,5	0,5	0,8	0,3	0,3
Investoinnit	5,8	-0,8	-4,6	-1,0	2,5
Indikaattoreita					
Työttömyysaste, %	7,8	7,7	8,2	8,4	8,3
Ansiotaso, %	2,7	3,5	2,0	1,3	1,2
Inflaatio, %	3,4	2,8	1,4	1,3	1,4
Asuntojen hinnat, %	2,7	1,7	1,6	0,5	1,5
Vaihtotase, mrd. eur	-2,8	-2,7	-2,1	-1,0	-0,5
Vaihtotase / bkt, %	-1,5	-1,4	-1,1	-0,5	-0,2
Julkisen alijäämä / bkt, %	-0,7	-1,8	-2,0	-1,7	-1,4
Julkisen velka / bkt, %	49,3	53,6	56,9	58,5	60,5
Ennusteet: Danske Bank/Ekonomistit					

Suomen talouden kääntymisen nousuun edellyttäisi erityisesti viennin elpymistä. Vaikka vienti on nyt keväällä 2014 pikkuhiljaa elpymässä, painaa Suomen tärkeimmän vientimaan Venäjän heikko kehitys vielä pitkään. Vaikeaksi viennin

elpymisen ennustamisen tekevät Ukrainan kriisiin mahdollisesti liittyvät talouspakotteet. (Yle 2014.)

Talouden muutosten ennakointi perustuu erilaisten indikaattorien käyttöön, kuten öljyn hinnan muutos, moottoriajoneuvojen myyntimäärät, rakennuslupien määrät ja osakkeiden hinnat. Ennusteita indikoidaan esimerkiksi bruttokansantuotteen muutoksena. Muuttujat ja mallit vaihtelevat tekijöiden mukaan, mikä tuo haasteita tulkinnalle. Ennusteita onkin kritisoitu uutiskynnyksen ylittävien ennusteiden keskittymisestä liian harvoin muuttujiin, kuten bruttokansantuotteeseen tai työttömyysasteeseen. Usein sivuutetaan kokonaan muut tekijät. Näkymät voivat tällöin olla turhan kapeita. Ennustelukuja tulisikin selittää ja analysoida tarkasti, jotta selviää, ovatko ennusteet perusteellisesti tehtyjä vai vain arvailuja. (Hiltunen 2012, 51.)

Etukäteen on mahdotonta tietää, miten ennustukset toteutuvat. Vaikka ennustaminen on mahdotonta, niin ennakointia on tärkeää harjoittaa. Ennakoinnin avulla voi pohtia, mitä tulevaisuudessa mahdollisesti tapahtuu, kun jokin asia tehdään tai jätetään tekemättä. (Hiltunen 2012, 54.)

Menestyäkseen tulevaisuudessa yrityksen on hahmotettava muuttuvan toimintaympäristön uhkia ja mahdollisuuksia. On osattava tunnistaa merkittävät muutokset ja mietittävä, mitä toimenpiteitä ilmiöt vaativat yrityksen kannattavan toiminnan turvaamiseksi. Yrityksissä olisi tärkeää tunnistaa, mikä on nykyinen kilpailuetu ja mikä on kilpailuedun kestävyys. Miten alalla kilpailaan huomenna? Mitkä ovat toimialan tulevaisuuden ansaintamallit? Ketkä toimialalla ovat perinteisesti nähneet muutokset ensin?

2.2.1 Käynnissä olevat murrokset; digitalisointi, globalisaatio, teknologian kehitys ja internet

Merkittävä jo käynnissä oleva muutos yritysmaailmassa on digitalisoituminen. Digitalisoituminen yksinkertaistettuna tarkoittaa sitä, että konkreettisten asioiden, esimerkiksi tekstien ja valokuvien muuttuessa paperista ja musteesta koodiksi, nolliksi ja yksiköiksi, niiden tuottaminen on lähes poikkeuksetta helpom-

paa, halvempaa ja nopeampaa. Digitalisoituminen helpottaa pääsääntöisesti monenlaista tekemistä, mutta sen myötä kilpailu myös kovenee. Digitalisoitumisen vaikutukset ulottuvat jokaiselle toimialalle ja jokaiseen yritykseen. (Tuominen 2012, 36.)

Yritysten kyky omaksua digitaalinen muutos on hyvin erilainen. Osa yrityksistä on perustettu kokonaan digitaaliseen maailmaan ja puhtaasti sitä varten. Osa yrityksistä joutuu taasen sopeuttamaan liiketoimintaansa digitalisoitumisesta johtuvat muutokset. Tällä hetkellä monissa sukupolvenvaihdoksen edessä olevissa yrityksissä eletään siirtymäaikaan digitaaliseen maailmaan. Esimerkiksi perinteisen toimialan, kone- ja laitevalmistuksen, yritykset ovat joutuneet ja joutuvat edelleen keskittymään operaatioiden digitalisointiin kustannustehokkuuden saavuttamiseksi.

Toinen suuri ja lähes jokaisen toimialaa vaikuttava jo käynnissä oleva murros on globalisaatio. Globalisaatiota voidaan kuvata maailmanlaajuiseksi verkottumiseksi. Se on yhteiskunnallista muutosta, joka ilmenee lisääntyvinä mannervälisinä yhteyksinä ihmisten välillä. Globalisaation myötä ihmiset, tavarat ja tieto liikkuu vapaammin maailmanmarkkinoilla. (Wikipedia 2014.)

Globalisaatiota vauhdittavat kehittyviltä markkinoilta saatavat kustannussäästöt. Toisaalta matalan kustannustason maiden yritykset oppivat nopeasti itse tuottamaan yhä parempia ja kehittyneempiä tuotteita alhaisin kustannuksin ja pyrkivät aktiivisesti kehittyneiden maiden markkinoille, joilla ne saavat aikaan uuden kilpailutilanteen. Kehittyvien talouksien vaurastuminen tekee heistä myös uusia hyödykkeiden kuluttajia. (Lumijärvi 2007, 85.)

Talouden näkökulmasta maailmasta on tullut yksi yhteinen markkina, joka voi hyödyntää optimiratkaisuja, osaajia ja raaka-aineita ilman rajoja. Maailmanlaajuinen organisaatio on kuin yksi teollinen linja, jonka prosessien tulee täydentää toisiaan saumattomasti kulttuuritaustoista, etäisyyksistä ja aikaeroista huolimatta. Useat globaalien yritysten toimintatavat jalkautuvat nopeasti pieniin kasvu- ja kehityshakuisiin pk-yrityksiin. Pienemmät organisaatiot kokevat saavansa sel-

laisia toiminnallisia rakenteita, jotka valmistavat yritystä kasvuun ja kehityksen asettamiin vaatimuksiin. (Merisalo 2012, 60.)

Usein sanotaan, että Yhdysvallat on maailman innovaattori, Kiina valmistaa tavarat ja Intia tuottaa palvelut. Lähi-itä ja Venäjä taas toimivat energianviejinä. Tämä voi olla todellinen tilanne tällä hetkellä, mutta 500 vuotta sitten Kiina ja muut Itä- ja Kaakkois-Aasian osat olivat yhtä rikkaita kuin Eurooppa. Vauraus oli tasapainossa, kun idän ja lännen välinen kauppa oli vähäistä. Voimme kuitenkin varautua siihen, että tasapaino saattaa palata 30 vuoden sisällä, kun itä ottaa osansa kansainvälisestä kaupasta. (Aaltonen 2012, 38.)

Tällä hetkellä kansainvälisen viennin (ja vastaavasti tuonnin) osuus maailman BKT:stä on noin 20%. Kun BKT kasvaa 4%, kaupan arvo kasvaa vähintään kaksin verroin. Tästä on kyse globalisaatiossa ja tämän jatkuvan prosessin tuloksena maailmantalous vähintään kaksinkertaistuu vuoteen 2040 mennessä. Kasvun myötä keskinäinen taloudellinen ja poliittinen riippuvuus tulee lisääntymään. Voidaan myös ajatella, että taloudelliset edut määräävät politiikan sisälön, eikä toisinpäin. (Aaltonen 2012, 38.)

Vuonna 2008 alkanut finanssikriisi lamaannutti kokonaisuudessaan läntisten maiden talouskasvun. Nyt kuitenkin näyttäisi siltä, että keskuspankkien setelirahoitus on alkanut tuottaa tulosta ja länsitaloudet ovat elpymässä asteittain. Yhdysvalloissa toipuminen on jo vakaalla pohjalla. BKT –kasvu ylsi 4,1 prosenttiin vuoden 2013 kolmannella vuosineljänneksellä. Euroalueen elpyminen on käynnistynyt selkeimmin Saksassa. Myös reunamaiden taloudet ovat rauhoittuneet. Kiina puolestaan keskittyy rakennemuutoksiin, mikä kasvattaa talouslukujen heiluntaa, mutta vakauttaa talouden näkymiä pitkällä aikavälillä. (Karhulahti 2014.)

Taulukko 2. OP-Pohjola-ryhmän kasvuennusteet 2014 (Karhulahti 2014.)

OP-Pohjola-ryhmän kasvuennusteet 2014

Reaal. BKT	Vahva	Perus	Taantuma	Kriisi
Maaailma	4,5	3,5	3,2	0,5
USA	3,5	2,6	2,0	1,0
Euroalue	2,0	1,0	-0,2	-1,0
Kiina	9,0	7,8	7,0	5,0
Nim. BKT	Vahva	Perus	Taantuma	Kriisi
USA	5,9	4,6	3,7	2,2
Euroalue	3,9	2,5	1,0	-0,3
EM	12,0	10,7	10,3	8,5

Tulevaisuudessa voidaan ajatella, että teollisuustuotteiden kysyntä kasvaa idässä, missä ihmiset tarvitsevat junia, lentokoneita, parempia asuntoja ja kodinkoneita. Suurimmat ja nopeimmin kasvavat markkinat tulevat todennäköisimmin olemaan idässä. Palveluiden (kuten turismin, pankki- ja vakuutusalan, taloushallinnon ja puhtaanapidon) markkinat ovat toisenlaiset. Vielä tällä hetkellä palvelut eivät taivu kansainvälisen kaupan kohteeksi yhtä helposti kuin tavarat. Moni palvelu on kuitenkin toisaalta digitalisoitunut ja siirtynyt nettiin, esim. taloushallinto ja pankki- ja vakuutuspalvelut. (Aaltonen 2012, 39.)

Teknologian kehityksen myötä tuotannon prosessit ovat automatisoituneet ja kehittyneet. Teknologian kehityksen myötä myös internet ja sosiaalinen media kulkevat meillä joka hetki mukana. Yritystoiminnassa internet ja sosiaalinen media madaltavat markkinoille pääsyn esteitä. Kotisivun ja verkkokaupan perustamiset eivät ole enää kustannuskysymyksiä. Tänä päivänä useimmat yritykset ovat myös sosiaalisessa mediassa, aivan kuten kuluttajatkin. Sosiaalisissa medioissa on muutaman vuoden kuluttua mukana jo yli miljardi ihmistä. (Aaltonen 2012, 51.)

Tiedon digitalisoituminen ja sen helppo jakelu verkon kautta teki internetistä avoimen, vapaan tietopankin ja markkinointikanavan kaikille, joka korvasi tietosanakirjat. Ennen esimerkiksi viihdeteollisuudelle ja kirjoille tarvittiin julkaisija, mutta nykypäivänä kuka tahansa voi päästä markkinoille netin kautta. Sosiaali-

sessä mediassa luodaan muotia, jonka perinteiset muotitalot omivat vasta myöhemmin. Tiedon ja toimintojen reaaliaikaisen päivittymisen mahdollisuudet ovat luoneet uusia vaatimuksia lähes kaikilla toimialoilla. Taloushallinto ja logistiikkapalvelut toimivat pitkälti järjestelmien varassa ja työntekijöiden resurssit voidaan nykyisiin siirtää enenevässä määrin kehittämistöihin. (Aaltonen 2012, 51; Merisalo 2012, 41-43.)

Internet ei ole enää yritysten suuri mainoskanava, vaan oleellinen osa kuluttajien ja toimijoiden välistä palveluarkea ja yhteisöllisyyttä. Verkkopalvelut ovat muodostumassa luontaiseksi osaksi jokaisen yrityksen ja julkisen organisaation liiketoimintastrategiaa. Tätä kehitystä ohjaavat myös merkittävät taloudelliset kannusteet, sillä vuodelle 2020 arvioidaan, että jo kolmannes globaalista BKT:sta tehtävän verkkokaupan ja siihen tukeutuvien järjestelmien välityksellä. (Merisalo 2012, 44.)

2.2.2 Tulevaisuuden trendejä; yksilöllisyys, yhteisöllisyys

Trendi on sosiaalisessa yhteisössä vallitseva kehityssuunta, joka vaikuttaa sen jäsenten ajattelumalliin. Trendi syntyy osana yhteisön historiallista jatkumoa yhteiskunnan tai pienryhmän kokemuksellisena intuitiona. Trendi voi olla hyvin paikallinen pienen yhteisön sisäinen tai koko yhteiskunnan toiminta ohjaava. Trendit kertovat vallitsevasta tavasta suhtautua, toimia ja ilmaista asioita. Trendit perustuvat meidän yhdessä hyväksymiimme illuusioihin tämän hetken arvoista, mahdollisuuksista ja ratkaisumalleista. (Merisalo 2012, 11.)

Maailmassa on yli seitsemän miljardia ihmistä ja tulevaisuudessa lähes jokainen pystyy hyödyntämään internetiä. Tulevaisuuden kaupallinen ja yhteiskunnallinen ekosysteemi rakentuu verkossa toimivien palvelu- ja hallintaympäristöjen varaan. Tätä sähköisen kaupallisuuden ja palveluiden käyttökulttuuria luodaan kuluttajien toimesta koko ajan. (Merisalo 2012, 44.)

Tämän hetken yhteisöllisyys kokemukselle on tyypillistä, että toisilleen entuudestaan vieraat ihmiset jakavat yhteistä empatiaa. Tämän vuoksi vastuullinen liiketoiminta ja kestävä kehitys ohjaavat pitkälti ostokäyttäytymistämme. Saa-

tamme perustella itsellemme kalliiden merkkituotteiden hankintaa yhteisöllisyydellä ja kestäväen kulutuksen vastuunkannolla. Yritykset markkinoivat tuotteitaan ja palvelujaan läpinäkyvällä arvoketjulla. (Merisalo 2012, 46.)

Yhteisöllisyydestä esimerkkinä toimii myös Niken Nike Run-verkkopalvelu, joka kokoaa juoksuharrastajat kirjaamaan ja seuraamaan suoritustensa kehittymistä muiden juoksuharrastajien kanssa ympäri maailmaa. Samalla he kokevat kuuluvansa ”Nike perheeseen”. Luotu yhteisöllisyys toimii sosiaalisen identiteetin vahvistajana. (Merisalo 2012, 46-47.)

Samalla, kun haluamme olla yhteisöllisiä, meillä on kova tarve myös korostaa yksilöllisyyttämme. Individualismi on osa kaupunkilaistunutta kulttuuriamme. Itsensä esille tuominen on luontaista ihmiselle, joka laumaantuu uudessa ympäristössä ja yhteisössä. Aiemmin tässä kappaleessa listattiin kulutushistorian eri tasoja. Huipulla oleva taso oli emotionaalinen kuluttaminen ja jälkimaterialistinen kuluttaja. Tämä taso saavutetaan kun rahat riittävät hyvin muuhunkin, kuin välttämättömimpään. (Aaltonen 2012 123; Merisalo 2012, 46-47.)

Tämän hetken kuluttaja haluaa yksilöityjä ja räätälöityjä tuotteita, jotka samalla ovat siten tunnistettavissa, että ne kertovat kuluttajan arvomaailmasta ja varallisuudesta. Tästä hyvänä esimerkkinä toimii vaikkapa räätälöity mekaaninen kello taikka yksilöidyt luksuslaukut. Jälkimaterialistisen ajan arvoilla on merkitystä uusien liiketoimintojen muotoutumiseen. Pikkuhiljaa varsinaisesta tuotteesta tulee vain sivutuote ja arvosta, merkityksestä ja tarinasta tulee varsinainen tuote, joka myydään asiakkaalle. Tuotteiden tulee toki olla hyviä, mutta kuluttajille suuntautuvassa myynnissä tulisi kysyä: ”Millaista emotionaalista kiinnostusta, millaista merkitystä, millaista tarinaa myymme ja mitä unelmia täytämme?” Sama koskee myös palveluja. Pankit myyvät luottamusta, matkatoimistot vapautta, kuntokeskukset oman elämän hallintaa. (Aaltonen 2012, 124.)

Korkean tulotason maista on tulossa ensimmäisiä jälkimaterialistisia maita. Tämä kehitys tapahtuu vähitellen. Länsimaissa on vielä vanhoja ihmisiä, joita yllisyystavarat kiinnostavat, mutta nuoret kuluttavat enemmän tuodakseen esiin arvojaan ja yksilöllisyyttään. Keskitulotason maissa, jotka ovat juuri vaurastu-

neet, tullaan ostamaan ylellisyystuotteita vielä jonkin aikaa. Ylellisyystuoteteollisuus siirtyy maapallolla vähitellen itään ja etelään. (Aaltonen 2012, 125.)

2.2.3 Kasvun trendit

Tällä hetkellä rikkaissa länsimaissa talouskasvu on hitaampaa kuin kehittyvillä markkinoilla. Länsimaissa on tavoitettu unelma aineellisesta hyvinvoinnista ja kulutuskäyttäytyminen ja unelmat ovat siirtymässä pois materialistisista asioista. Kehittyvissä talouksissa kasvu on nopeaa ja materialistinen unelma on voimissaan. Jos länsimaat löytäisivät uuden unelman, talouskasvu nopeutuisi. (Aaltonen 2012, 257.)

Viime vuosikymmeninä vallalla ollut arvopohja on perustunut sosiaalisen arvostuksen tavoitteluun. Menestystä on viestitty luksustuotteilla ja arvot ovat olleet ikään kuin kylmempiä ja kovempia. Voidaan sanoa, että monessa asiassa määrä on korvannut laatua. Tämä voimakas eteenpäin pyrkiminen on ollut myös välttämätöntä teollisen globalisaatiokehityksen saavuttamiseksi.

Tulevat sukupolvet ja tulevien markkinoiden rakentajat ovat kasvaneet hyvin erilaisessa ympäristössä kuin edeltäjänsä. Näille tulevaisuuden tekijöille maailma on ollut aina globaali. He ovat lapsuudestaan asti hyödyntäneet pilvipalveluja ja Internetin sosiaalista ulottuvuutta. (Merisalo 2012, 93.)

Tulevaisuuden trendejä ja kulutusarvoja ovat kestävään kehitykseen ja emotionaaliseen kuluttamiseen ja personointiin tähtäävät asiat. Näitä trendejä ovat mm. energiatehokkuus ja hiilijalanjäljen optimointi, materiaalien uudelleen kierrätys, ekologiset materiaalit ja perinteiset rakennustavat. Tästä esimerkkinä ovat mm. raakaöljyn kierrätys, kupparikatteiden uusiokäytöt, luonnon energioiden hyödyntäminen sekä vesiteknologia. Länsimarkkinoiden edessä olevaa murrosta kuvaavat alla olevan kuvion muutossignaalit ja niitä seuraavat kasvu-
polut. Oleellista tässä on se, että samalla kun globaali toimintaympäristömme vahvistuu, nostavat individualismi ja paikallisten juurevien perinteiden arvostus kulutusmarkkinoilla päätään. Seuraava taulukko kuvaa kulutusarvojen muutosta vuoteen 2025. (Merisalo 2012, 90, 97-98.)

Taulukko 3. Kulutusarvojen muutos vuoteen 2025 (Mukailtu: Merisalo 2012, 90-91)

Nyt	2025
Keskittynyt kuluttajakakelu	Monikanavainen jakelu
Tuotantolähtöinen tuotesuunnittelu	Asiakaslähtöinen tuotesuunnittelu
Paikallinen tarjoama	Globaali saatavuus
Valmiit tuotteet	Massaräätälöinti ja personoitu tuotanto
Yhteiskunnan vahva ohjaus	Yksilön oma vastuu
Tyydyttämätön tarve	Tyydyttyneet markkinat
Innovaatiopohjainen raaka-ainekysyntä	Ekosysteemiä tukevat raaka-aineet
Tuotannon volyymien kasvattaminen	Tuotteiden kestävyyttä tukeva tuotanto ja palvelutarjonta
Laumaeläinyhteiskunta	Yksilön halu valita ja vaikuttaa
Investointipohjainen kasvu	Sisältö- ja ratkaisupohjaiset innovaatiot

Internetin ekosysteemin ympärille syntyvät yhteiskunnalliset innovaatiot luovat uutta nykyistä kevyempää ja integroitavampaa rakennetta seuraavaksi julkishallinnolliselle sektorille. Maatalous ja viljely nostavat arvostustaan. Kilpailuetua haetaan mm. lähiruoka- ja luomukonsepteilla. Hyvinvointimatkailun saralla tämä tarkoittaa vaikkapa retriittejä ja erilaisia detox- ja kuntoilulomia. Lisäksi lääketieteellisten hoitojen ja kirurgisten toimenpiteiden laadukas tuotteistaminen on osa tämän vuosikymmenen hyvinvointimatkailun kasvavaa mahdollisuutta. Nimenomaan hyvinvointimatkailun saralla Suomessa olisi paljon kasvumahdollisuuksia. Nousussa on myös folkloristinen teema, joka pitää sisällään käsityöperinteitä. Myös tällä saralla Suomessa on paljon vientipotentiaalia. (Merisalo 2012, 97-98.)

Eryteisesti rikkaissa länsimaissa nousussa ovat viisi perusteesiä. Näistä ensimmäinen on emotionalisointi; kuluttajat ovat entistä jälkimaterialistisempia. On vedottava sydämiin ja tunteisiin. Toinen on personointi. Tuotteet ja palvelut ovat edelleen omaakuvamme, joten brändien on kerrottava ihmisestä myös jotakin yksilönä. Kolmantena on hajauttaminen; tähän asti yritykset ovat kasvaneet, mutta brändit pienentyneet. Kuluttajat haluavat enemmän vastuuta, ja pienissä

y yrityksissä on enemmän mahdollisuuksia vastuullisuuteen. (Aaltonen 2012, 264-265)

Neljäs teesi on innovointi; esim. miten vähittäiskauppa selviytyy myymälöissä ja verkkokaupoissa tehtävistä ostoksista. Miten rahoituslaitokset voivat sopeutua aiempaan kolmeen teesiin? Viidentenä ja viimeisenä on feminiinisyys. Naiselliset arvot ovat tulossa työpaikoille, sillä hyviä ihmissuhteita arvostetaan tuloksen takia. Moderni työpaikka perustuu ihmissuhteiden rakentamiseen ja yhdessä työskenteleviin tiimeihin (Aaltonen 2012, 264-265.)

Kehittyvillä talouksilla ovat omat teesinsä, jotka ovat pitkälti niitä samoja, joiden ympärillä oma talouskasvumme on viime vuosikymmeninä kehittynyt. Näitä ovat mm. infrastruktuuri ja kaupunkilaistuminen, koulutus, teollinen valmistus ja automaatio.

3 SUKUPOLVENVAIHDOKSEN EDESSÄ

Sukupolvenvaihdoksella tässä tutkimuksessa tarkoitetaan yrityksen tai sen osan siirtymistä omistajayrittäjältä yritystoimintaa jatkavalle seuraajalle. Jatkaja voi olla joko perhepiiristä tai sen ulkopuolelta. Mikäli vastuullista jatkajaa ei löydy perheen tai lähisuvun piiristä, varteenotettava vaihtoehto voi olla siirtää yritys henkilöstölle. Jos näitä henkilötahoja ei ole, jatkajaa etsitään ulkoa. Vaihtoehtoja on monia. Jatkajatahosta riippuen valmisteluissa painottuvat erilaiset näkökulmat ja tekijät. (Immonen ym. 2009, 1.)

Luovuttaja on yleensä myyjä, lahjanantaja tai perinnönjättäjä ja luovutuksen saaja joko lahjan saaja, perillinen tai ostaja. Luovutusmuodosta riippuen mm. verolainsäädäntö on kussakin tapauksessa erilainen. Koska yritysluovutus on yleensä ainutkertainen ja yksilöllinen tapaus, on asiantuntijoiden käyttö yritysluovutuksissa tarpeen. (Lakari ym. 2012, 13-14.)

Yrityksen perustamisen ja kasvun jälkeen yrityksen omistajanvaihdos on kolmas ratkaiseva vaihe sen elinkaareissa. Vaihdokseen liittyy monimutkaisia oikeudellisia kysymyksiä ja lisäksi vaihdoksessa on kyse arvon määrittämisestä, uuden omistajan löytymisestä ja johtajuuden siirtämisestä. (Tajani & Hahn 2012, 5.)

Yrityksen sukupolvenvaihdos on monitahoinen prosessi. Useasti sukupolvenvaihdos alkaa kypsyä pikkuhiljaa jo vuosia ennen varsinaista toteutusta. Tällöin vaihdos voidaan mahdollisesti toteuttaa vaiheittain ja tarkasti suunniteltuna prosessina. Vaihdos saattaa tulla eteen myös yllättäen yrittäjän kuoleman yhteydessä, jolloin kysymys on kuolinpesään kuuluvan yritystoiminnan jatkamisesta ja jatkajasta. (Immonen ym. 2013, 1.)

Yritystoiminnasta luopumisen suunnittelu on hyvä aloittaa jo siinä vaiheessa, kun yrittäjä itse vielä jaksaa olla mukana. Tällöin on mahdollista suunnitella luopuminen siten, että yrityksestä saadaan suurin mahdollinen taloudellinen hyöty. (Lakari 2012, 9.)

Edullisinta on yleensä myyminen. Myyntitilanteessa saadaan paitsi realisoitua yrityksen käyttö- ja vaihto-omaisuus käypään hintaan, myös korvaus yrityksen nimestä, asiakaskunnasta ja sopimuksista yhteistyökumppaneiden kanssa. Ulkopuoliselle ostajalle yritys myydään yleensä käyvästä arvosta, kun taas lähipiiriin luovutettaessa voidaan yritys alihinnoitella tai antaa lahjaksi. (Lakari 2012, 9.)

Yritysten omistajanvaihdosten määrästä on erilaisia käsityksiä. Tulevat omistajanvaihdokset perustuvat erilaisiin arvioihin. Myöskään jo toteutuneiden omistajanvaihdosten ja yrityskauppojen osalta ei ole saatavissa täsmällisiä tietoja, sillä mikään taho ei Suomessa rekisteröi omistajanvaihdoksia aukottomasti. (Varamáki ym. 2012, 9.)

Tässä luvussa keskitytään lähinnä markkinakatsaukseen siitä, minkälaisia ja miten paljon yrityksiä on lähivuosina sukupolvenvaihdoksen edessä. Lisäksi pohdin näiden yritysten mahdollisuuksia toimia tulevaisuuden liiketoimintaympäristössä.

3.1 Sukupolven vaihdoksen edessä olevat yritykset

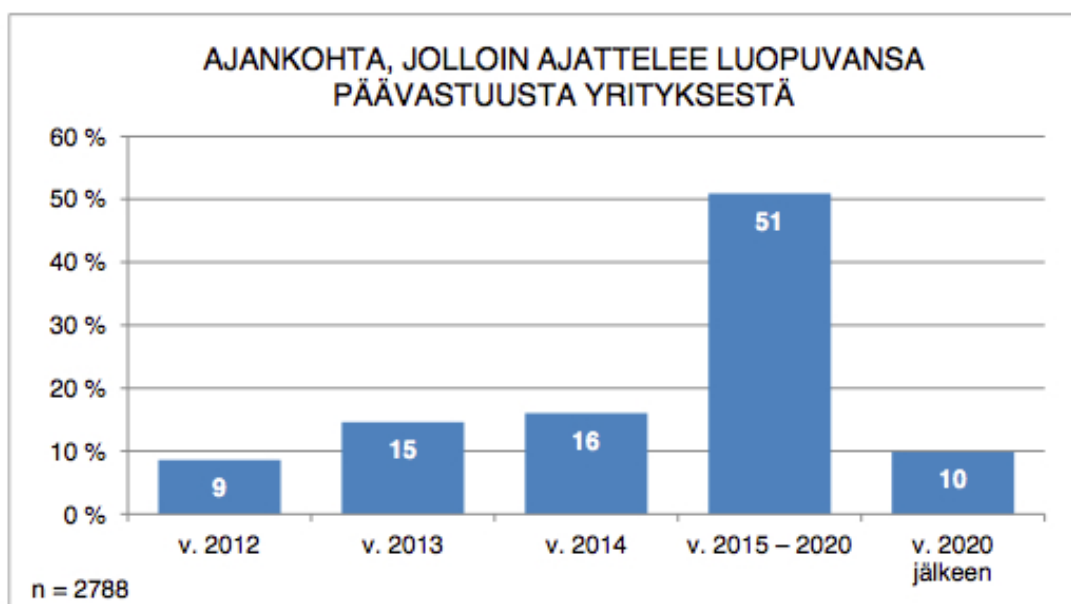
Tämä alaluku 3.1 perustuu pääosin vuonna 2012 toteutettuun valtakunnalliseen omistajabarometriin ja on siten pitkälti tutkimustulosten esittelyä ja selvitystä siitä, minkälaiset volyymit sukupolvenvaihdoksissa lähivuosina tulee olemaan.

Eri lähteiden mukaan seuraavien viiden vuoden aikana noin 60.000 – 74.000 yrittäjää tulee eläkeikään. Joukossa on suuri määrä yksinyrittäjätyyppisiä ammatinharjoittajia, joille seuraajan löytyminen omistuksenvaihdoksen kautta on epätodennäköistä. Kuitenkin arviolta 15-20.000 eri kokoista yritystä tarvitsee jonkinlaisen omistusratkaisun tai niiden toiminta mahdollisesti loppuu kokonaan. Turun Sanomat kertoi keväällä 2013 toteutuneiden yrityskauppojen olevan kasvussa. Myös myyntiin tulleiden yritysten määrä oli suuri. (Turun Sanomat 2013.)

Yrityksen omistajanvaihdoksilla on suurempi kansantaloudellinen merkitys kuin uusilla yrityksillä. Uusista perustetuista yrityksistä 57 % lopettaa toimintansa

ensimmäisen viiden vuoden aikana (Yrittäjyyskatsaus 2011), joten on tärkeää, että toimintansa vakiinnuttaneet ja elinkelpoiset yritykset löytävät jatkajan. Omistajaa vaihtaneissa yrityksissä on kolme kertaa enemmän työpaikkoja kuin start up-yrityksissä. Tämän vuoksi on huolestuttavaa, että lopettamista harkitsevien yrittäjien määrä on vuosikymmenen aikana kaksinkertaistunut. Nyt liki 30% ikääntyvistä yrittäjistä aikoo lopettaa liiketoimintansa. (Varamäki ym. 2012, 8.)

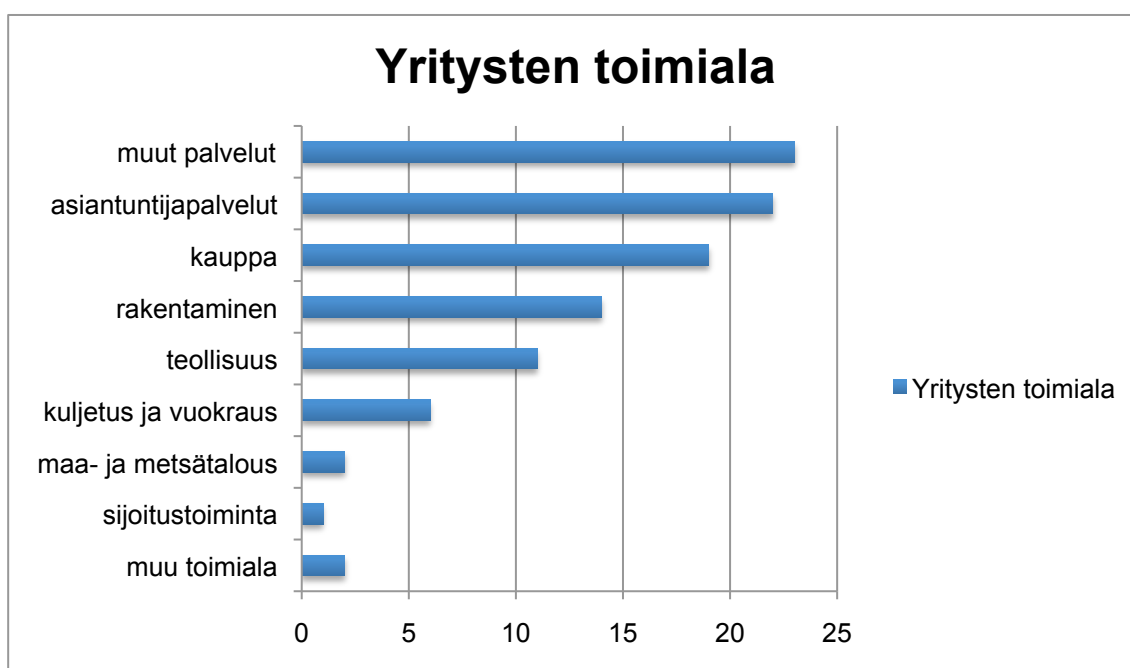
Vuonna 2012 on teetetty valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri, jossa on esitetty yli 55-vuotiaiden ja sitä vanhempien yrittäjien näkemyksiä yrityksensä jatkuvuuden suhteen lähimmän kymmenen vuoden aikana tai sen jälkeen, kun he ovat jäämässä eläkkeelle. Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen mukaan 55-74-vuotiaiden yrittäjien osuus vuonna 2010 yrittäjäkunnasta oli 30% ja heidän määränsä oli 74.200. Seuraavan kymmenen vuoden aikana Suomessa tulee myyntiin 28 000 yritystä. Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri ennustaa vaihdoksiin aktiivisia vuosia tulevaisuudessa. (Varamäki ym. 2012, 3)



Kuvio 2. Yritystoiminnasta luopumisen arvioitu ajankohta. (Varamäki 2012, 29.)

Vastaajayritysten päätoimialajakauma käy ilmi kuviosta 3. Eniten vastaajissa oli palvelualan yrityksiä ja 23% vastaajista ilmoitti toimialakseen muut palvelut.

Nämä pitävät sisällään lähinnä henkilökohtaisia palveluja tarjoavat yritykset. Asiantuntijapalveluihin kuuluvia yrityksiä oli vastaajissa 22 %, kaupan alaan kuuluvia 19%, rakentamisen alaan kuuluvia 14% ja teollisuusyrityksiä 11 %. Myöhempiä taustamuuttujakohtaisia analyyseja varten yritysten toimialat luokiteltiin neljään pääluokkaan: palvelut 54%, kauppa 20%, rakentaminen 14% sekä teollisuus 12%. Maa- ja metsätalousalan yritykset jätettiin tästä neliluokittelusta pois kokonaan.



Kuvio 3. Vastaajayritysten toimialat (Varamäki ym. 2012, 19.)

Suomen yrittäjien koko jäsenistön toimialajakauma on seuraava: palvelut 44%, rakennus 18%, kauppa 18%, teollisuus 10%, muut 11%. (Varamäki ym. 2012, 18.)

3.1.1 Yritysten jatkuvuusnäkymät

Omistajanvaihdosbarometrin mukaan 38% vastaajista arvioi myyvänsä yrityksen ulkopuoliselle siinä vaiheessa, kun yrittäjä itse luopuu päävastuusta esim. eläkkeelle jäämisen myötä. Vastaavasti 28 % arvioi yrityksen toiminnan loppuvan kokonaan siinä vaiheessa. Jatkajan perheen sisältä uskoi löytävän 20 %

vastaajista, eli yritystoiminta siirtyisi näin perheen sisäisen sukupolvenvaihdoksen kautta eteenpäin. Perheen sisällä tapahtuvaan sukupolvenvaihdokseen uskovista 69%:lla jatkaja oli jo selvillä. Joka kymmenes vastaaja ilmoitti, että samassa yrityksessä on muita omistajia, jotka jatkavat toimintaa siinä vaiheessa, kun hän jää itse sivuun. Kohdan muu valinneet olivat antaneet selitykseksi lähinnä sen, etteivät vielä tiedä tai että asia ei ole vielä ajankohtainen. Alla oleva taulukko havainnollistaa omistajavaihdosbarometrin vastaukset. (Varamäki ym. 2012, 26.)



Kuvio 4. Yrityksen jatkuvuusnäkömää (Varamäki ym. 2012, 26.)

Vastaajayritysten jatkuvuusnäkömiin vaikuttivat yrityksen koko ja yhtiömuoto, toimiala, perheyrittäjäyys sekä aiemmat sukupolvenvaihdokset. Mitä enemmän työntekijöitä, siitä todennäköisempää on yritystoiminnan jatko, kun taas yksinyrittäjistä 55% aikoo lopettaa yritystoiminnan jäädessään eläkkeelle. Osakeyhtiömuotoisilla yrityksillä näkymät olivat selvästi positiivisimmat sekä sukupolvenvaihdosten (24%) että myyntitodotusten (43%) suhteen ja vähäisimmät yrityksen lopettamisen suhteen (20%). Vastaavasti toiminimillä odotukset olivat heikoimmat (sukupolvenvaihdos 12%, yrityksen toiminta loppuu 55). Toisaalta toiminimimuotoista yritystä ei ole edes mahdollista luovuttaa itsenäisenä yritys-

yksikkönä, vaan luovutuksen kohteena olisivat ainoastaan yrittäjän elinkeino-toiminnan varat. (Lakari 2012, 52, Varamäki 2012, 27.)

Tarkasteltaessa yritysten jatkuvuusnäkyviä (Kuvio 5) ja Suomen yrittäjien vähintään 55-vuotiaiden yrittäjien yritysten keskimääräistä kokoa (n. 4 työntekijää) ja suhteutettuna tämä kaikkiin suomalaisiin vähintään 55-vuotiaiden omistamiin yrityksiin, saadaan omistajanvaihdoksen vaikutusten arviointiin seuraavia lukuja. Lähivuosien aikana on vuosittain myyntiin tulevien yritysten lukumäärä keskimäärin 2 800 kpl vuodessa. Vähintään 55-vuotiaat yrittäjät olisivat vuosittain tekemässä perheen sisällä 1 500 sukupolvenvaihdosta ja 2 000 yrityksen toiminta olisi loppumassa joka vuosi. Liiketoiminnan loppumisen kohteena olisi 8 000 työpaikkaa vuodessa vaikkakin lopettamassa olevat yritykset ovat keskimääräistä pienempiä yrityksiä. Ikääntymisestä johtuvien omistajanvaihdosten ja perheen sisäisten sukupolvenvaihdosten yhteenlaskettu määrä olisi näiden lukujen pohjalta arvioituna 4 300 kpl vuodessa. Luku on samassa haarukassa, kuin aikaisemmassa tutkimuksessa, jossa tutkijoiden esittämä arvio oli 3 500-4 700 kpl vuodessa. (Varamäki ym. 2012, 27.).

3.1.2 Tulevaisuuden näkymät ja muutokset toimintaympäristössä

Suurin osa omistajabarometrin vastaajayrityksistä, jotka olivat etsineet yrityksilleen jatkajaa, olivat tutkimuksen mukaan tarjonneet yritystä suoraan kilpailijalle tai muille yrittäjille (68%). Tämä vahvistaa käsitystä siitä, että yrittäjien voimakas eläköityminen johtaa todennäköisesti siihen, että yrityskanta valtakunnassamme jonkin verran pienenee, mutta keskimääräinen yrityskoko kasvaa, kun ostajat ovat melko usein toisia yrityksiä. Keskimääräinen yrityskoon kasvu ei ole pahitteeksi, sillä se tarkoittaa, että jäljelle jäävillä yrityksillä on enemmän resursseja käytössään ja niiden kilpailukyky todennäköisesti paranee. (Varamäki 2012, 110.)

Vaikka tulevaisuutta ei voi ennustaa, suunnitelmallinen tulevaisuuden ennakointi voi auttaa toimimaan kilpailukykyisesti muuttuvassa toimintaympäristössä. Sukupolvenvaihdoksien yhteydessä tapahtuvat liiketoimintojen ostot ja myymi-

set ovat tulossa olennaiseksi osaksi liiketoimintojen kehittämistä. Sukupolvenvaihdoksen edessä olevan yrityksen tai sen liiketoiminnan voi hyvin todennäköisesti ostaa joko kilpailija tai yritys, joka haluaa kehittää liiketoimintaansa. Alle 50-vuotiaista yrittäjistä yli 40 % on kiinnostunut ostamaan uuden yrityksen tai liiketoiminnan. Yritysostojen kautta kasvaessaan yritys saattaa ostaa toisen yrityksen valmiiden asiakkuuksien vuoksi, esim. tilitoimisto ostaa eläkkeelle jäävän yrittäjän liiketoiminnan. Joskus yritys saattaa haluta laajentaa toimintaansa jollekin toiselle toimialalle, josta mahdollisesti on synergiaetuja nykyisen liiketoiminnan kanssa. (Varamäki ym. 2011, 25-26.)

Aikaisemmin työntekijät kuuluivat olennaisena osana yrityksen organisaatioon. Nykypäivänä näin ei enää ole. Nykyisin voidaan havaita alihankinnaksi kutsuttuja liiketoimintoja, joissa lopputuotteisiin olennaisesti liittyvää työtä tehdään toisessa organisaatiossa. Myös vuokratyövoiman käyttö on nykyisin yleistä. Tänä päivänä markkinoilla onkin lukuisia vuokratyövoimaa välittäviä yrityksiä. Lisäksi yritysten hallituksissa istuu usein ulkopuolisia asiantuntijoita. Nykypäivänä liiketoiminnassa mukana olevat saattavat kuulua useampaan organisaatioon ja kuitenkin kyseessä on sama liiketoiminta. Näistä esimerkkeinä ovat mm. rakennushankkeet ja metallialan tuotteiden valmistus. (Tall ym. 2013, 29.)

Ennen lähes ainoana tienä yrittäjäksi on mielletty yrityksen perustaminen. Jatkossa kuitenkin yrittäjäksi tuleminen yrityskaupan kautta on yhä todennäköisempi ja yleisempi vaihtoehto. Myös eri oppilaitosten, niin ammattikoulujen kuin yliopistojenkin kurssitarjonnassa on entistä enemmän yrittäjyyttä tukevia opintopaketteja. Tulevaisuuden koulutuksessa olisi kuitenkin hyvä tarjota oppimisprosessesä sekä liiketoiminnan ostamiseen että myymiseen. (Tall ym. 2013, 34-35.)

Liiketoiminnan kasvu ja kehittäminen on nähty aiemmin samana kuin yrityksen kasvu ja kehittäminen. Jatkossa yritysten toiminnan strategisiksi painopisteiksi näyttäisi nousevan omistajuusstrategia, joka voidaan jakaa kahteen osaluokkaan: 1) missä liiketoiminnoissa yritys on mukana ja millaisella osuudella ja painostuksella? 2) Ketkä omistavat yrityksen ja millaisella osuudella. Oleellisia kysymyksiä ovat: Kuka yritystä omistaa ja miksi? Mitä yritys omistaa ja miksi. (Tall ym. 2013, 32.)

Monta kertaa yrityskaupat sukupolvenvaihdoksen yhteydessä mielletään osakekauppoina. Kuitenkin liiketoimintakauppa voi olla jatkajaa ajatellen helpompi tapa toteuttaa vaihdos. Perinteisen liiketoimintastrategia ajattelun rinnalle onkin nousemassa käsite: yrityskauppoja hyödyntävä strategia, jolloin ostaja näkee yritysostot yhtenä työkaluna liiketoiminnan kasvattamisessa. Liiketoimintojen ostaminen ja myyminen ovat tulossa osaksi liiketoimintojen kehittämistä. (Tall ym. 2013, 32,79.)

Alla olevassa taulukossa on verrattu yrittäjyyden kantavia tekijöitä nyt ja tulevaisuudessa. Työkaluina tulevaisuuden yrittäjyyteen on nimetty mm. mentorointi. Tässä vaiheessa eläkkeelle jäävällä yrittäjällä saattaa olla hyvinkin paljon annettavaa vetovastuun vaihtuessa uudelle yrittäjälle. Vanhat toimintamallit ovat monta kertaa käyttökelpoisia tulevaisuudessakin, joskin niiden ympärille ja rinnalle tarvitaan uusia toimintamalleja ja työkaluja.

Taulukko 4. Yrittäjyyden kantavat tekijät tänään ja huomenna. (Mukailtu Tall 2013, 31.)

PERUSTEKIJÄ	YRITTÄJYYS (nyt)	YRITTÄJYYS 2.0 (tulevaisuudessa)	TEHOKKAAT TYÖKALUT
Yrittäjä	Yrityksen ja liiketoiminnan johtaminen	Itsensä johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> - valmennusohjelma - mentorointi, yrityskummi - vaihtaminen pienemmälle - vaihtaminen suuremmalle - asiantuntijaryhmä- ja hallitustyöskentely - liiketoimintakaupat - yrityskauppoja
Yritys	Yrityksen strategia	Omistajuusstrategia	
Liiketoiminta	Yrityksen strategia	Liiketoimintastrategiaa hyödyntävä strategia	

Sukupolvenvaihdos alasta riippumatta pitää sisällään paljon mahdollisuuksia. Kaiken liiketoiminnan kehittämiseksi tulee lähteä liikkeelle sellaisesta perusajatuksista, että jokaisella liiketoimintamallilla on ”parasta ennen” –päiväys. Yritysten liiketoimintamallit muuttuvat ja uudistuvat ja niiden kehityssuunta riippuu yrittäjän tavoitteista, yrityksen resursseista sekä yrityksen toimintaympäristöstä. Muutosta voi myös hyödyntää, eikä pelkästään sopeutua siihen.

Yritysten toimintaympäristössä on viime vuosina ollut paljon muutoksia. Vuoden 2008 alkanut rahamarkkinakriisi hidasti talouskasvua ympäri maailman. Suomessa vientivetoisena maana tämä näkyi myös. Viime vuodet ovat olleet usealle toimialalle haasteellisia. Taloudellisen tilanteen heiketessä myös rahoituksen saatavuus on heikentynyt. Saattaa olla, että yritys ei uskalla investoida epävarmojen tulevaisuuden näkymien takia. Toisaalta investoinnit saattaisivat olla liiketoiminnalle kaivattu piristysruiske tai jopa pelastus, mutta rahoitusta hankkeelle ei ole saatavilla. Investointien lykkäytyminen on näkynyt omassa työssäni selkeästi.

Muita muutoksia, joilla on ollut negatiivinen vaikutus kehitykseen ovat mm. lain säädännön muutokset, raaka-aineiden hinnannousu ja kuluttajakäyttäytymisen muutokset. Myös verolainsäädännön muutokset ovat tuoneet ongelmia yritysten kasvuille. Toisaalta muutokset saattavat olla myös liiketoimintaa tukevia. Esimerkiksi kotitalousvähennys on lisännyt monien pienten yritysten myyntiä, joskin nyt vuonna 2014 kotitalousvähennysoikeutta on taas laskettu. Erilaiset ympäristösäädökset lisäävät myös tiettyjen alojen liikevaihtoa. Kuitenkin viime vuosina epävarmat talousnäkymät ja raaka-aineiden ja muiden hintojen vaihtelut sekä laki- ja veromuutokset ovat useasti hankaloittaneet yritysten tulevaisuuden suunnittelua. (Varamäki 2013a, 50-51.)

Sukupolvenvaihdoksia ajatellen markkinatilanne on jatkajalle haastava. Mikäli muutaman vuoden sisällä omistajanvaihdoksen jälkeen ajaudutaan taloudellisesti vaikeisiin tilanteisiin, strateginen muutoksiin varautuminen jää lyhyeksi. Omistajanvaihdos todennäköisesti rasittaa yrityksen taloutta, jolloin kehittämiseen käytettävät resurssit ovat tiukoilla. Lisäksi yrityksen tase ei välttämättä kestä tilikausien tappioita. Koska tulevaisuutta on hankalaa ennustaa ja muu-

tokset toimintaympäristössä saattavat olla hyvinkin nopeita, on sukupolvenvaihdosta suunniteltaessa entistä tarkemmin huomioitava toimintaympäristöä muokkaavat muutostekijät. Näin jatkaja pystyy paremmin vastaamaan strategisesti tulevaisuuden muutoksiin. (Varamäki 2013a, 52.)

Talouden rakenne muuttuu niin Suomessa kuin maailmallakin. Länsimaissa talouskasvu on viime vuosina ollut hitaampaa ja talouden odotetaan kasvavan n. 2-3 prosenttia, kun Intiassa ja Kiinassa kasvu on ollut 9-10% vuonna 2012. Rakenteiden muutokset ovat nopeita. Maailman kaupunkiväestö tulee kasvamaan 10 vuoden kuluessa 50-55 prosenttia. Tämän vuoksi maatalouden osuus 10 vuoden sisällä tulee laskemaan BKT:stä alhaisen tulotason maissa 25 prosenttia, keskitulotason maissa 9 prosenttia ja korkean tulotason maissa yhden prosentin. Teollisen valmistuksen osuus BKT:stä tulee laskemaan myös pari prosenttiyksikköä kaikissa maissa. Tärkein rooli maailmantaloudessa on palveluilla, joiden osuus on lähes 70 prosenttia. Osuus tulee kasvamaan muutaman prosentin kymmenen vuoden sisällä. Tärkeimpiä rakenteellisia muutoksia maailman laajuisesti ovat maatalouden BKT-osuuden ja työpaikkojen väheneminen sekä asukasmäärien ja työpaikkojen lisääntyminen kaupungeissa. (Aaltonen, ym. 2012 40.)

Maailmantalouden veturi saattaa vaihdella tilanteesta toiseen. Kiinaa on viime vuosina pidetty ilmeisenä talouden veturina, jonka ansiosta vältyttiin sukeltamasta syvempään lamaan vuonna 2008. On kuitenkin hyvä muistaa, että Kiina on juuri saavuttamassa siirtymävaiheen teollisuusyhteiskunnasta osaamisyhteiskunnaksi. Sillä on monia haasteita nyt ratkottavana, eikä varmuudella voida luottaa siihen, että Kiina kykenisi tulevaisuudessa toimimaan kasvua ylläpitävänä voimana. (Varamäki ym. 2013, 52.)

3.1.3 Toimialat murroksessa

Suomen työelämä ja yritykset ovat nyt 2010 luvulla keskellä suurta rakenteellista ja sisällöllistä muutosta. Muutoksen ytimenä on kaksi toisiinsa kytkeytyvää kehityskulkua: massatuotantoon perustuvan kasvun edellytysten hidas hiipumi-

nen ja uusien tieto- ja viestintäteknologioiden (ICT) hyödyntämiseen perustuvi-
en tuotantomallien testaus ja käyttöönotto. (Alasoini ym. 2012, 4.)

Perinteisesti yritysten toimintatavat perustuvat pitkälti massatuotantoajatteluun.
Sen ytimenä on ollut halpaa energiaa, raaka-aineita ja työvoimaa peruselement-
tinään hyödyntävä tuotannon ja palveluiden keskittäminen ja standardisointi
sekä näistä johdetut johtamisen, työnjaon, asiakkuuden ja palkkatyösuhteen
mallit. Massatuotannolla on nimensä mukaisesti tyydytetty massojen yleistuot-
teiden ja palvelujen tarvetta. Monet näistä tuotteista, palveluista ja malleista
ovat kuitenkin tulossa pitkän tiensä päähän. (Alasoini ym. 2012, 4.)

Massatuotantoaikakauden päätösvaiheen ilmiönä näkyy yritysten pyrkimys te-
hostaa massatuotantomaisia käytäntöjä kilpailuedun ja tehokkuuden saavutta-
miseksi. Osana tätä kehitystä on ollut massatuotannon siirtyminen kehittyneistä
teollisista maista nouseviin ja kehittyviin teollisuusmaihiin ja kehitysmaihiin.
(Alasoini 2012, 4.)

Perinteisen valmistavan teollisuuden sijaan katse onkin käännettävä uusiin in-
novaatioihin ja muuttuneen maailman tarpeisiin. Vaikka kasvu on pysähtynyt
monella toimialalla, ns. puhtaan energian ja tuotannon alalla eletään voimakas-
ta kasvun aikaa. Tilastokeskuksen mukaan suomalaisen teollisuuden liikevaihto
vuonna 2012 laski 0,6%. Tästä huolimatta ns. Cleantech-ala on viime vuosina
ollut voimakkaassa kasvussa. Vuonna 2012 alan yritysten liikevaihto kasvoi 15
% ja saavutti 25 miljardia euroa.

Cleantech, eli ”puhdas teknologia” tarkoittaa palveluita, prosesseja ja teknologi-
oita, jotka ehkäisevät tai vähentävät liiketoiminnan negatiivisia ympäristövaiku-
tuksia. Esimerkkejä energiatehokkuuden parantamiseen liittyvistä aloista ovat
kierrätys, uusiutuvan energian kehittäminen, informaatioteknologia, kestävä
liikennematkailu, sähkömoottorien ja valaistuksen kehittäminen. (Wikipedia
2014 b; Insinööri-lehti 2014; Team Finland 2014.)

Suomi on globaalisti ollut edelläkävijä cleantech -sektorilla. Tällä hetkellä suu-
rimpia markkina-alueita ovat Saksa, Kiina Venäjä ja Intia. Perinteisille sukupol-
venvaihdon edessä olevalle konepaja yrityksille cleantech voisi hyvin olla

ratkaisu tulevaisuuden tuotannossa ja toimia kilpailuetuna. Kasvumahdollisuudet cleantech- ja biotaloudessa ovat huimat. Tämä perustuu siihen, että lähitulevaisuudessa on ratkaistava globaaleja saastumiseen ja resurssien riittävyyteen liittyviä ongelmia. (Suomen Yrittäjät b 2014; Yle 2010.)

Vanhat kansalliset metalli-, metsä- ja ICT-klusterit eivät ole jatkossa Suomelle yhtä tärkeitä kasvun edellytysten luoja, vaikka niiden jo luoma osaamisperusta on edelleen tärkeä. Entistä tärkeämmäksi kasvun mahdollistajaksi tulee se, kuinka suomalaiset yritykset pääsevät vastaamaan arvonnisäyksen kannalta strategisesti tärkeimmistä toiminnoista ylikansallisissa arvoverkkoissa. Esimerkkejä tällaisista toiminnoista ovat mm. tutkimus, tuotekehitys ja tähän liittyvä ensivaiheen valmistus, design, huolto, markkinointi, myynti, brandäys, konseptointi sekä arvoketjujen koordinointi (Alasoini ym. 2012, 9.)

ICT:n kehitys luo uusia mahdollisuuksia innovatiiviselle liiketoiminnalle, joka perustuu entistä useammin internetin tehokkaaseen hyödyntämiseen. ICT:n kehitys mahdollistaa tietojen käsittelyn kustannusten alenemisen, lisääntyneen konnektiivisuuden ja tietovarantojen digitalisoinnin. Tulevaisuudessa perinteisen valmistavan teollisuuden merkitys Suomen talouden moottorina on selvästi nykyistä vähäisempi. Kasvavia aloja sen sijaan voivat olla teolliseen toimintaan yhdistettävät palvelut, esim. vihreä energia, kauppa, liike-elämän palvelut sekä hoito- ja hoivapalvelut ja muiden laajemmin ymmärrettyjen hyvinvointipalvelujen tuotanto. (Alasoini ym. 2012, 9.)

Asioita hoidetaan nykyisin yhä enemmän virtuaalisesti. Toimialoja, jotka ovat jo pitkälti siirtyneet Internetiin, ovat mm. matkat, pankkiasiat, asuntokaupat, kirjat, musiikki, autot, pelit, uutiset, elektroniikka. Asiat hoituvat usein kustannustehokkaammin verkossa. Moni palvelu/tuote on ostettavissa netistä. Toisaalta sosiaalisten tarpeiden tyydyttäminen esimerkiksi kauppareissuilla on varsinkin iäkkäimmille ihmisille tärkeä juttu. Ja toisaalta kauppoihin on mukavaa mennä hypistelemään ja katsomaan valikoimia paikanpäälle. Sosiaalisia tarpeita voi kuitenkin tyydyttää myös netissä ja harrastusten parissa, joten nähtäväksi jää, millainen on kivijalka kauppojen ja ostoskeskusten kauppojen ja markettien tulevaisuus. (Mannermaa 2008, 87-89)

Muutosten myötä eri toimialat eivät ole niinkään häviämässä, mutta eri yritysten palvelujen ja ammattien sisällöt ovat voimakkaassa muutoksessa. Esimerkiksi yrityksen taloushallinto on nykypäivänä pitkälti automatisoitu. Tietotekniikan hoidossa rutiinitehtävät, edellytetään taloushallinnon tekijöiltä uutta ja monipuolisempaa osaamista. Asiaosaamisen rinnalla korostuvat sosiaaliset taidot ja kyky hahmottaa asiakkaan piilevätkin tarpeet. Tämä sama pätee monella muullakin alalla. Näihin piileviin tarpeisiin onkin uskallettava ja osattava tarjota toimivia ratkaisuja. (Varsinais-Suomen Yrittäjä-lehti 2014.)

3.2 Omistajanvaihdoksen haasteita

Vaikka yritys olisi hyvä ja kannattava, sille ei silti välttämättä löydy ostajaa. Omistajanvaihdoksen suurimmat haasteet ovatkin jatkajan löytäminen, sekä tähän liittyvä arvonmäärittäminen. Omat haasteensa sukupolvenvaihdoksiin tuovat myös verotus ja juridiikka sekä rahoituksen saatavuus sekä vaihdoksen kohteena olevan yrityksen avainhenkilöt. Koska arvonmäärittäystä ja näkökulmia niin ostajan kuin myyjänkin puolesta on tutkittu paljon, en keskity tässä niinkään omistajanvaihdoksen ja arvonmäärittäksen tekniseen toteutukseen, vaan sivuan haasteita lähinnä oman työkokemukseni kautta pankkirahoittajan näkökulmasta ja yleisellä tasolla.

Ongelmat osapuolten kohtaamiseen ja arvonmäärittämiseen saattavat joskus liittyä toisiinsa siten, että ostaja ja myyjä eivät kohtaa, koska heillä hyvin erilaiset näkemykset yrityksen arvosta. Myyjien suurin haaste on ostajien löytäminen. Ostajat taasen pitävät suurimpana ongelmana myyjien liian korkeita hintapyyntöjä. Myyjien onkin syytä pitää mielessä, että yrityksen arvo on jokaiselle ostajalle erilainen. Kumpikin osapuoli arvio hintaa omista lähtökohdistaan ja ennen kaikkea siitä näkökulmasta, minkälaisena yrityksen tulevaisuus nähdään. (Varamäki ym. 2013, 127.)

Miettiessänne omistajanvaihdosta omalla kohdallanne, missä määrin koette seuraavat tekijät ongelmiksi/haasteiksi?	1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=ei lainkaan ongelma 5=erittäin merkittävä ongelma
	%	%	%	%	%	
Jatkajan/ostajan löytyminen	20	14	18	25	23	3,2
Arvonmääritys	16	18	29	26	10	3,0
Osaamisen siirtäminen jatkajalle/ostajalle	19	21	28	21	11	2,8
Muu verotus	21	22	29	18	11	2,8
Rahoitus	24	23	31	15	8	2,6
Oma tietämys asiasta	26	24	32	13	5	2,5
Perintö- ja lahjaverotus	35	20	22	12	11	2,4
Yrityksen laittaminen myyntikuntoon	34	24	23	12	6	2,3
Yrityksestä luopumisen vaikeus	35	26	21	13	5	2,3
Kauppakirjojen laatiminen ja muu ns. paperisota	35	32	19	10	3	2,1
Omien lasten tasapuolinen kohtelu	59	16	14	8	4	1,8
Muu	55	6	20	7	12	2,2
n = 2530						

Kuvio 5. Koetut ongelmat omistajanvaihdoksessa. (Varamäki ym. 2012, 54.)

Osapuolet saattavat olla omistusjärjestelyjen kanssa tekemisissä ensimmäistä kertaa. Tällöin on tärkeää hyödyntää ulkopuolisten tahojen osaamista ja asiantuntemusta. Epäonnistumisen välttämiseksi on tarpeen suunnitella koko omistajanvaihdosprosessi huolella ja aloittaa suunnittelu ajoissa. Mikäli vaihdos tehdään kiireellä ja suunnittelematta ongelmia ilmenee hyvin todennäköisesti.

Suosittelavaa onkin käyttää yrityskauppoihin aina asiantuntijaa. Asiantuntijoita haetaan avuksi lähinnä sukupolvenvaihdoksiin ja omistajanvaihdoksiin liittyvissä ongelmissa kuten arvonmäärityksen, verotuksen ennakointi, kaupanmuotoihin sekä kauppakirjojen laatimiseen. Asiantuntijoita olisi kuitenkin hyvä hyödyntää jo osto- ja myyntistrategiaa laadittaessa sekä toisaalta omistajanvaihdoksen jälkeen liiketoimintaa edelleen kehittäessä. Arvonmäärityksen eri näkökulmien ja tavoitteiden erilaisuuden johdosta sekä ostajalla että myyjällä kannattaa olla

oma arvonmääritysasiantuntija. (Suomen yrittäjät 2013; Varamäki ym. 2013, 125, 129.)

Yrityksen sukupolvenvaihdos on usein henkisesti rankka koettelemus. Kun vaihdosprosessiin liitetään rahoituspaineeet, liiketoiminnan kehittämisen haasteet sekä luopujan ja jatkajan erilaiset odotukset ja tarpeet, syntyy omistajanvaihdoksesta ja vetovastuun siirtämisestä vaativa projekti. Sukupolvenvaihdoksissa hyödynnetäänkin liian vähän asiantuntijoita emotionaalisten kysymysten käsitteilyyn. Erityisesti perheen sisällä tehtävien vaihdosten rasitteena saattavat olla vuosikymmenten ajan pinnan alla kyteneitä ajatuksia ja ”lukkoja”.(Immonen 2013, 372; Varamäki ym. 2013, 130)

Yrityksen avainhenkilöiden asemaa on syytä pohtia omistajanvaihdoksen yhteydessä. On mietittävä, ketkä ovat näitä henkilöitä ja onko vaarana, että nämä henkilöt lähtevät yrityksestä ja jatkavat liiketoiminnan pyörittämistä esimerkiksi omaan lukuun omassa yrityksessä. Lisäksi on syytä miettiä, toimiiko yritys ylipäättänsä ilman avainhenkilöitä. Jos ei toimi, avainhenkilöt ovat sitoutettava yritykseen jotenkin. Sitouttamiskeinoja voivat olla mm. erilaiset eläke/sijoitusvakuutukset tai osuudet yrityksistä tai erilaisiin mittareihin ja ehtoihin perustuva palkitseminen. Osaava ja vahvasti yritykseen sitoutunut henkilöstö on usein yrityksen parasta pääomaa. (TE-keskus, 2004, 5.)

Luovuttajalle ja luovutuksensaajalle syntyvien veroseuraamusten kannalta ei ole yhdentekevää, miten omistajanvaihdos toteutetaan. Prosessiin liittyvät veroseuraamukset tulee kartoittaa hyvissä ajoin ja kunkin osapuolen on osattava varautua niihin. Usein onkin tarpeen käyttää veroneuvojaa ja hakea ennakkopäätös verottajalta.

Uuden omistajan tulee luonnollisestikin saada yritystoiminta kannattavaksi sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Tällöin on tärkeää pohtia sitä, minkälainen on liiketoiminnan tulevaisuus ja suunnitella yrityksen strategia ja tavoitteet huomioiden niin omistajanvaihdoksen yhteydessä tulevat muutokset kuin tulevaisuudenkin muutokset.

Osapuolten henkilökohtainen talous on myös seikka, joka osapuolten tulee selvittää hyvissä ajoin ennen vaihdoksen toteutusta. Ostajan on tärkeää pohtia, miten oma elämä rahoitetaan yrityskaupan jälkeen ja pyöriikö henkilökohtainen talous, vaikka ostettavasta yrityksestä ei välttämättä heti tuloja saisikaan.

Myyjän/luopujan puolestaan tulee suunnitella oma henkilökohtainen taloutensa jo hyvissä ajoin ennen sukupolvenvaihdosta. Eläketurvasta on tarpeen olla ajoissa perillä ja mitoittaa YEL maksut ja vapaaehtoiset eläkemaksut oikein, sillä joskus saattaa käydä niin, että yritys on ollut toimiva ja kannattava, mutta liiketoimintaympäristön muutoksen takia yhtiön liiketoiminnalla ei ole enää tulevaisuutta, eikä yritykselle löydykään eläkkeelle jäännin aikana ostajaa.

3.2.1 Ostokohteen kannattavuuden tarkastelua

Omistajanvaihdostilanteessa on syytä pohtia tarkasti sitä, onko yritys ylipäänsä myytävissä vai henkilöityykö yritystoiminta kokonaan nykyomistajiin sekä avain-työntekijöihin. Mikäli yrityksen liiketoiminta on ollut kannattavaa, hintapyyntö on usein korkea. Saattaa kuitenkin olla, että viime kausina kannattavuus on kääntynyt laskuun, jolloin myyjä saattaa korostaa sitä, että yrityksen tuotteita ja palveluja ei ole viimeaikoina enää kehitetty. Tällöin myyjän näkemys on usein sellainen, että yrityksen liikevaihtoa ja kannattavuutta on mahdollista kasvattaa ja yritys on hinnoiteltu tulevaisuuden tuotto-odotusten mukaan. Tässä kohtaa saattaa olla hyvin vaikea arvioida todellisia kasvumahdollisuuksia ja sitä millä keinoin yritys saadaan toimimaan tulevaisuuden liiketoimintaympäristössä. Liikevaihdosta osa on todennäköisesti hävitty kilpailijoille.

Sukupolvenvaihdos on yrityksissä myös asiakkuuksien siirron aikaa. Tällöin luottamukselliset asiakassuhteet siirtyvät yrityksen jatkajalle. Sukupolvenvaihdos on koetinkivi asiakassuhteille. Vanhoja asiakkuuksia voi hävitä, mutta toisaalta uusia syntyä. (Kansikas, 2007, 125.)

Yrityksen tulos saattaa näyttää ostajan silmiin todellista parempana monesta erisyystä. Ostettava yritys on ehkä pitkään ollut velaton, joten sillä ei ole rahoituskuluja. Yrityskauppoja toteutettaessa on useasti kuitenkin käytettävä ulkopuolis-

ta rahoitusta. Tällöin tulevat rahoituskulut on huomioitava uuden yrittäjän ennusteissa. Pitkään toimineen yrityksen käyttöomaisuus saattaa olla kirjanpidossa jo loppuun poistettu, joten poistot eivät enää pienennä tulosta ja kannattavuutta.

Tällaisilla pitkään toimineilla ja velattomilla yrityksillä on usein korkea omavaraisuus, joten omistajien on ollut verotuksellisesti järkevää ottaa ansionsa ulos osinkoina. Tällöin omistajille maksetut palkat ovat todennäköisesti työpanosta alhaisemmat. Ostajan on huomioitava, että nämä seikat parantavat yrityksen tulosta merkittävästi verrattuna pääosin velkarahalla hankitun jatkajayrityksen tuloksentekeedellytyksiin.

Jotta sukupolvenvaihdoksen edessä oleva yritys olisi helpompi saada kaupaksi ja ostajan rahoituksen saanti helpottuisi, on syytä tarkistaa, onko taseessa turhan paljon tavaraa, kuten kiinteistöjä, golfosakkeita tai muuta yritystoimintaan kuulumatonta tai onko yrityksessä kenties liikaa rahaa kauppoja ajatellen. Tällöin myyjän tulee miettiä, olisiko ylimääräistä varallisuutta mahdollista kenties siirtää vapaaehtoisin eläkejärjestelyin taikka esimerkiksi osingonjaon myötä. Tällaisissa tapauksissa saattaa olla tarpeen myös eriyttää esimerkiksi kiinteistöt pois liiketoimintaa harjoittavasta yhtiöstä.

Mikäli sukupolvenvaihdoksen edessä olevalla yhtiöllä on taseessaan velkaa, on syytä miettiä, onko velaton yritys helpompi saada kaupaksi. Velallisen yhtiön kauppasumma on toki pienempi, mutta ostajan saattaa olla hankalaa järjestellä rahoituksen vakuuksia.

3.2.2 Rahoituksen vaihtoehdot

Rahoituspalvelut arvonmäärityksen ja jatkajan löytymisen jälkeen kolmanneksi yleisin jatkajien omistajanvaihdoksissa kokema ongelma. Epävarmaa on, kuinka moni sukupolvenvaihdos jää toteutumatta rahoituksen puutteen vuoksi. Mikäli toteutumattomia omistajanvaihdoksia pystyttäisiin tutkimaan, rahoitukseen liittyvät ongelmat nousisivat todennäköisesti huomattavasti merkittävämpään rooliin. (Varamäki ym. 2013, 131.)

Omistajaa yrittäjän ikääntymisen vuoksi vaihtava yritys on yleensä suurempi kuin uudet yritykset perustamisvaiheessa. Pitkän historian omaavan yrityksen ostaminen on siksi usein kalliimpaa ja edellyttää enemmän pääomaa kuin uuden yrityksen perustaminen. Uuden omistajan on maksettava aineellisen omaisuuden ja rahoitusvarojen lisäksi mm. suhteista asiakkaisiin ja tavaran toimittajiin, kaupallisesta maineesta ja odotettavissa olevista tuotoista. (Tajani & Hahn 2012, 11, 21.)

Pankkirahoitus on usein ainoa vaihtoehto kauppojen rahoittamiseksi, sillä Suomessa on vähän tarjolla pääomasijoittajien riskirahaa omistajanvaihdoksien hoitamiseen. Pankkeja onkin moitittu liiasta varovaisuudesta ja ylivakuuksien vaatimisesta. (Turun Sanomat 2013.)

Vaihdostilanteessa on tärkeää löytää sopiva rahoituspaketti. Rahoittajat arvioivat kaupanyhteydessä jatkajan mahdollisuudet selvittää yrittäjänä ja hänen taloudelliset resurssinsa. Yrityksen kannattavuuden tulee olla kunnossa ja kassavirran riittävä likviditeetin ylläpitämiseksi ja lainojen maksamiseksi. Lisäksi yrityksen omavaraisuuden tulee olla riittävä. Jatkajan tulee pohtia, kuinka pitkäksi aikaa ja paljonko lainaa tarvitaan ja mitä vakuuksia on saatavilla. Lainantarpeen ja takaisinmaksun arvioimiseksi yrittäjällä tulisi olla realistinen liiketoimintasuunnitelma ja sen pohjalta tehty budjetti ja rahoituslaskelma. (TE-keskus 2004, 18.)

Sukupolvenvaihdosten rahoittamisessa tarvitaan takauspalveluja, lainoja, rahoituksen neuvontapalveluja, oman pääomanehtoista rahoitusta, luotollisia tilejä, rahoituksen järjestämispalveluja ja arvonomääritysosaamista rahoittajille. Pankkien lisäksi Finnveralla on erittäin merkittävä rooli omistajanvaihdosten rahoittamisessa. Valtion tarjoamaan rahoitustukeen perehdytään tarkemmin luvussa 3.3. Näiden lisäksi omistajanvaihdosten rahoituksissa olisi tarvetta yksityisille pääomasijoittajille, jotka tarjoaisivat oman pääomanehtoisen rahoituksen lisäksi omaa osaamistaan, kokemustaan ja yhteyksiään rahoittamansa yrityksen käyttöön. (Varamäki 2013a, 131.)

3.2.3 Osakekauppa vai liiketoimintakauppa

Yrityskauppa voidaan toteuttamisvaihtoehtojen osalta jakaa kahteen pääluokkaan. Kauppa on mahdollista toteuttaa joko myymällä yrityksen osakkeet tai vaihtoehtoisesti liiketoimintakauppana. Tavallisesti myyjät suosivat verotuksellisista syistä osakekauppaa, kun taas ostajien näkövinkkelistä liiketoimintakaupan verotus saattaa olla helpompi. Liiketoimintakaupassa varainsiirtoveroa ei makseta. Osakekaupassa ostaja joutuu maksamaan varainsiirtoveron 2 prosenttia (vuonna 2014) osakkeiden kauppahinnasta, kun taas liiketoimintakaupassa varainsiirtoveroa ei makseta, ellei kauppaan kuulu kiinteistöjä tai arvopapereita. (Aulanko 2011.)

Ostajaa saattaa houkuttaa myös liiketoimintakaupan mahdollistamat liikearvosta ja kalustosta tehtävät poistot. Liiketoimintakaupassa ostajan on helpompi rajata vastuita erinäisten riskien minimoimiseksi. Lisäksi liiketoimintakaupassa ostajalle tarjoutuu mahdollisuus hankkia velkarahoitus uuden yhtiön nimiin. Näin lainojen ollessa yhtiön nimissä, korkokulut ovat vähennyskelpoisia. (Aulanko 2011.)

Liiketoimintakaupassa myyjälle jää hänen vanha yhtiönsä, mihin maksettu kauppahinta tuloutuu. Myyjäyhtiön verotuksessa tästä vähennetään siirtyvän omaisuuden (käyttö- ja vaihto-omaisuuden) tase-arvo ja erotus verotetaan myyjäyhtiön verotettavana tulona. Tämän jälkeen myyjällä on mahdollisuus kotiuttaa varat joko osinkoina, palkkoina tai purkamalla yhtiö. (Aulanko 2011)

Joissakin tilanteissa osakekauppa voi olla välttämätön, jotta liiketoiminnan kannalta kriittiset sopimukset tai toimiluvat säilyisivät myös omistajanvaihdoksen jälkeen. Tällaisia sopimuksia ovat esimerkiksi ympäristöluvat.

4 YRITYSKAUPPAPAIKAT JA OSAPUOLTEN KOHTAAMINEN

Jatkajan löytyminen koettiin yhdeksi suurimmista ongelmista sukupolvenvaihdoksen toteuttamisessa varsinkin pienemmissä yrityksissä. Tarve olisi kova saada eläkeikää lähestyvät yrittäjät ja nuoremmat jatkajat kohtaamaan toisensa. Verkossa on paljon yrityskauppapaikkoja, mutta ongelmalista on, että suuri osa yrityksistä on myynnissä salaisesti. Tietoja saa usein vasta allekirjoitettuaan salassapitosopimuksen. Kuten huippuhyvät liikeideatkaan eivät ole julkisessa rekisterissä, eivät myöskään kaikki myytävät yritykset ole julkisesti tiedossa. (Ryhänen 2013.)

Useita sukupolven- ja omistajanvaihdokseen valmistautumista käsitteleviä tilaisuuksia järjestetään paljon niin valtion, yksityisten yritysten, yhdistysten ja oppilaitoksien taholta. Konsultit, lakimiehet ja muut yrityskauppoihin perehtyneet asiantuntijat tarjoavat palvelujaan omistajanvaihdosten yhteydessä. Tässä luvussa pohditaan yrityskauppapaikkojen ja asiantuntijapalveluiden toimivuutta ja osapuolten kohtaamisia

Omistajanvaihdoksiin liittyvät kaupat ovat usein varsin paikallista toimintaa. Tämän vuoksi olisikin tärkeää, että kauppoihin soveltuvaa apua, niin valtion kuin yksityisten yritysten taholta, olisi tarjolla lokaalisti. Ostokohteet ovat usein maantieteellisesti lähellä ostajaa. Ostajat ja myyjät tuntevat usein toisensa ja merkittävä osa yrityksistä ei tule julkiseen myyntiin ollenkaan. Useassa tapauksessa yrityksen jatkajana ovat työntekijät, asiakas, toimittaja, alihankkija tai muu yhteistyökumppani. (Varamäki ym. 2013 a, 121-124.)

4.1 Yrityskauppapaikoille tärkeitä ominaisuuksia

Luovutettavien yritysten tietokantojen tärkein tehtävä on tarjota ”löytöpalvelu” eli varmistaa se, että mahdollisesti yhteensopivat ostajat ja myyjät saisivat tietää toistensa olemassaolosta. Esimerkkinä yrityskauppapaikasta on Suomen Yrittä-

jien ylläpitämä Yrityspörssi, joka mainostaa itseään maan laajimpana kauppapaikkana. Alueellinen yrityspörssitoiminta näkyy myös Yrityspörssissä julkaisuissa ilmoituksissa. Ilmoittajilla on mahdollisuus jättää ilmoituksensa sellaiseen alueelliseen pörssiin, joka tekee yhteistyötä Yrityspörssin kanssa. Yrityspörssin ja alueellisen pörssin verkkosivuista on linkit toisiinsa, jotta asiakkaat löytävät haluamansa pörssin helposti samojen verkkosivujen kautta. (Yrityspörssi 2014.)

Toimivan kauppapaikan tulisi olla kattava. Osto- ja myynti-ilmoituksia tulisi olla paljon ja yrityskauppoihin liittyvistä palveluista tulisi olla tietoja vähintään linkkien kautta. Kauppapaikan tulisi olla tunnettu, jotta osapuolet voisivat löytää toisensa. Potentiaalisilla ostajilla tulisi olla käytössään hyvät hakukriteerit, joilla suodattaa myytäviä kohteita. Ylläpitäjän tulisi luonnollisestikin olla luotettava. (Euroopan komissio 2006, 53.)

Anonyymiyden suoja on tärkeä erityisesti potentiaalisten yrityksen luovuttajien kannalta. Joskus on niin, että mikäli yrityksen jokin sidosryhmä saa tietää, että yritys on myynnissä, saattavat yhteydet yritykseen katketa. Pelkona saattaa olla, että yritys lopettaa toimintansa tai toimintaa muuttuu. Tällöin yrityksen siirtoarvo voi myös alentua. (Euroopan komissio 2006, 53.)

Sukupolvenvaihdoksen edessä olevat yritykset ovat keskimäärin pieniä. Yritysvälittäjät eivät yleensä ole kiinnostuneita aivan pienimmistä yrityksistä ja toisaalta pienimmillä yrityksillä on yleensä heikoimmat taloudelliset resurssit hankkia palveluita yksityisiltä markkinoilta. Näiden yritysten merkitys on kuitenkin kansantaloudellisesti suuri, joten kuntien ja alueiden elinkeinotointen olisi syytä olla mitä suurimmassa määrin kiinnostuneita omistajanvaihdosten edistämisestä. Elinkeinotointen lisäksi omistajanvaihdosten edistäminen sopii erinomaisesti yrittäjäjärjestöjen rooliin. (Varamäki ym. 2013 a, 122.)

4.2 Luopujat ja jatkajat

Yleinen mielipide on, että yritysostot ovat riskialttiita ja niissä on paljon ongelmia. Kuitenkin moni vaihdos onnistuu ilman suurempia ongelmia. Omistajan-

vaihdokset ovat myös tehokas työkalu yrityksen strategisessa uudistumisessa vastaamaan jatkuvasti uudistuvan liiketoimintaympäristön vaatimuksia. Suomeen pitäisikin saada luotua kulttuuri, jossa on täysin luontevaa ryhtyä yrittäjäksi ja kasvattaa yritystä ostamalla yritys tai liiketoiminta. Yrittäjän jäädessä eläkkeelle omistajanvaihdokseen täytyy myös valmistautua ajoissa.

Ostamisen edellytyksenä on hinnan oikeellisuus, tulevaisuuden näkymät ja ostajan näkemys omasta kyvykkyydestään kehittää ostokohdetta. Ostajat pitävätkin suurimpana ongelmana myyjien liian korkeita hintapyyntöjä. Myyjien kannattaa muistaa, että yrityksen arvo on jokaiselle ostajalle erilainen. Kukin ostajaehdokka arvioi yrityksen hintaa omista lähtökohdistaan käsin ja siitä lähtökohdasta, millaisena yrityksen tulevaisuuden näkee. Jotta yrityskaupoissa päästään edes alkuun, myyjien pitäisi hinnoitella yrityksensä reallisesti alusta pitäen. (Varamäki ym. 2013a, 127.)

Myyjien suurin haaste on ostajien löytäminen. Myyjät eivät tästä huolimatta useinkaan etsi itse aktiivisesti ostajaa. Ostajan löytämiseksi kannattaakin hyödyntää monipuolisesti tarjolla olevia vaihtoehtoja, niin netissä olevia kauppapaikkoja kuin julkisia ja yksityisiä omistajanvaihdosasiantuntijoitakin. Tärkein myyntikanava on myyjän aktiivinen yhteydenotto potentiaalsiin ostajiin; kilpailijoihin, asiakkaisiin, toimittajiin sekä omiin työntekijöihin. Toisaalta ongelmana aktiivisessa jatkajan etsimisessä on se, että tieto tulevasta omistajanvaihdoksesta saattaa vahingoittaa liiketoimintaa. (Varamäki ym. 2013a, 127; Euroopan komissio 2006, 53.)

4.3 Valtio ja sukupolvenvaihdokset

Tilastokeskuksen yritysrekisterin mukaan Suomessa toimi vuonna 2012 322.183 yritystä. Näissä oli henkilöstöä yrittäjinä ja palkansaajina 1.471.000 ja liikevaihtoa kertyi 390,2 miljardia euroa. Pieniä ja keskisuuria, alle 250 henkilöä työllistäviä yrityksiä oli 99,8 prosenttia kaikista yrityksistä. Niiden henkilöstö oli 64 prosenttia kaikkien yritysten henkilöstöstä ja liikevaihto 53 prosenttia kokonaisliikevaihdosta. Pienten ja keskisuurten yritysten kehityksellä on näkyvät vai-

kutukset Suomen kansantaloudessa. Ne muodostavat merkittävän osan Suomen yrityskannasta, minkä seurauksena niillä on myös suuri työllistävä vaikutus yhteiskunnassa. Kotimaisten työmarkkinoiden osuuden lisäksi pk-yritykset muodostavat huomattavan osan Suomen viennin määrästä. (Tilastokeskus 2013.)

Julkisen hallinnon politiikkatoimilla pyritään luomaan vakaata ja kestävää talouden kasvua turvaamalla yrityssektorin rahoitus ja investoimalla uusille kasvu-aloille. Elinkeinoelämän keskiössä ovat juuri pienet ja keskisuuret yritykset, joista odotetaan tulevaisuudessa syntyvän suuren osan uusista työpaikoista. Investointien lisäksi pk-yritysten tuomaa uutta taloudellista kasvua pyritään edistämään veroratkaisuilla ja elinkeinoelämän rakenneuudistuksilla. (Tilastokeskus 2013.)

Suomessa yli 30 prosenttia yrittäjistä on tällä hetkellä yli 55-vuotiaita. Lukumäärällisesti tämä tarkoittaa noin 75.000 yrittäjää. Näistä yrittäjistä n. 38 prosenttia aikoo etsiä omistajan perheen ulkopuolelta, jatkajan perheen sisältä uskoo löytävänsä 20 prosenttia ja 28 prosenttia on varma yrityksensä lopettamisesta siinä vaiheessa, kun hän on itse jäämässä eläkkeelle. Kansantaloudellisia menetyksiä voi syntyä, jos elinkelpoisille yrityksille ei löydy ostajaa tai jatkajaa. (Varamäki 2013 a, 122.)

Uudet yrittäjät pitää löytää yhä pienemmistä ikäluokista, joskin Suomalaisen Työn Liiton ja Suomen Uusyrityskeskukset ry:n vuonna 2009 Taloustutkimuksella teetetyn tutkimuksen perusteella yrittäjäyys koetaan nykyisin houkuttelevampana vaihtoehtona kuin ennen. (Varamäki 2013a, 9, Kujala 2012.)

Yrittäjien ikääntymisestä johtuvien omistajanvaihdosten volyyymi on merkittävä ja asia on kansantaloudellisestikin merkittävä. Valtion taholta olisikin tärkeää tukea yrityksiä omistajan vaihdoksissa ja toiminnan jatkamisessa. Tuntuu, että tällä hetkellä valtion taholta kannusteita tulee paljon uusien yritysten perustamiseen, mutta tärkeää on myös varmistaa olemassa olevien yritysten kehitys ja kasvu. Valtion rooliin vastauksia saadaan myös varsinaisessa haastattelututkimuksessa ja nämä vastaukset on purettu ja analysoitu luvussa viisi ja kuusi.

Sukupolvenvaihdoksen onnistumisen yleisimpiä haasteita olivat: jatkajan löytäminen, arvonmäärittäminen ja rahoitus. Näihin ongelmiin ratkaisuja tarjoavat valtion taholta mm. valtion omistama erityisrahoituslaitos Finnvera sekä ELY-keskus ja Tekes. Työ- ja elinkeinoministeriö yllä pitää netissä Yrityssuomi.fi -palvelua, johon on koottu yhteen yrittäjän tarvitsemaa tietoa sekä palveluja.

Finnveralla on merkittävä rooli omistajanvaihdosten rahoittamisessa. Vaihdosten toteuttamisissa rahoitusta tarvitaan yleensä kauppahinnan maksamiseen, investointeihin tai käyttöpääomaan. Finnvera tarjoaa näihin tilanteisiin lainoja ja takauksia. (www.finnvera.fi)

ELY-keskus tarjoaa asiantuntijapalveluita ja rahoitusta yrityksen kasvuun, kehittämiseen, kansainvälistymiseen ja vientiin. ELY-keskukset kuuluvat työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalaan. ELY-keskukset edistävät alueellista kehittämistä ja toiminta on jakautunut 15 alueelliseen keskukseseen. Keskukset toimivat tiiviissä yhteistyössä mm. paikallisten yrittäjäjärjestöjen kanssa. (www.ely-keskus.fi)

Tekes puolestaan auttaa yrityksiä innovaatioiden ja kansainvälistymisen kanssa tarjoamalla rahoitusta ja asiantuntijapalveluja. Alueverkostoissa ELY-keskukset tarjoavat Tekesin palveluja osana Tekesin verkostoa. (www.tekes.fi)

5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Yrittäjän ikääntymisen takia omistajanvaihdoksen edessä on suuri joukko yrittäjiä. Näillä yrityksillä on kansantaloudellinen merkitys niin työllistäjinä kuin veronmaksajinakin. Myös yritysten toimintaympäristö on muuttunut viime vuosina nopeasti ja tulee edelleen muuttumaan. Tutkimukseni tavoitteena on saada vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten omistajanvaihdosten edessä olevien pk-yritysten liiketoimintaympäristö on muuttunut ja mitkä asiat ovat vaikuttaneet muutokseen?
2. Minkälainen on tulevaisuuden liiketoimintaympäristö näiden yritysten näkökulmasta?
3. Minkälaisia mahdollisuuksia ja uhkia sukupolvenvaihdoksen edessä olevilla yrityksillä on edessään?

Lisäksi tutkimuksessa on sivuttu valtion roolia vaihdoksissa sekä pohdittu osapuolten kohtaamista. Tällä tutkimuksella haluan paitsi kasvattaa omaa ammattitaitoani omistajanvaihdoksien rahoituksen kanssa työskennellessäni, myös miettiä omaa mahdollista yrittäjyyttä tulevaisuudessa. Tässä luvussa kerrotaan, miten tutkimus on toteutettu, miten saatua aineistoa analysoidaan ja raportoidaan tutkimustuloksista.

5.1 Tutkimusmenetelmä ja valinta

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tarkoituksena on löytää tosiasioita, eikä todentaa jo olemassa olevia väittämiä. Haastattelu on ollut kvalitatiivisessa tutkimuksessa päämenetelmä. Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa ja aineisto kootaan todellisista tilanteista. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että kohde on tarkoituksenmukaisesti valittu ja ihminen on tutkimuksen kan-

nalta tiedonantaja. Kvalitatiiviset haastattelut sopivat käyttöön hyvin silloin, kun pyritään kartoittamaan aineettomia motiiveita, kuten tulevaisuuden haasteita yritystoiminnan jatkamiseen. (Hirsijärvi, ym. 2010. 164)

Haastattelu valikoitui tutkimusmenetelmäksi, sillä sukupolvenvaihdos aiheesta on tehty lukuisia kvantitatiivisia tutkimuksia ja tässä tutkimuksessani haluan selvittää ja syventää aiemmin saatua tietoa. Lisäksi vastaukset herättivät lisäksymyksiä ja lisäpohdintaa. Haastattelumuodoksi valikoitui teemahaastattelu, sillä haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten muotoa ja järjestystä ei ole täysin määritelty. Lisäksi aihealueilla on hieman eri painotus riippuen vastaajan asiantuntijataustasta.

5.2 Tutkimusjoukko ja haastattelut

Tutkimusjoukoksi valikoitui joukko omistajanvaihdosten kanssa työskenteleviä asiantuntijoita. Pyrkimyksenä oli valita eri näkökulmista omistajanvaihdosten kanssa työskenteleviä henkilöitä, jotta vastauksiin saataisiin mahdollisimman monenlaisia ja kokonaisvaltaisia näkemyksiä. Alla on esitelty tutkimusjoukko, ja kerrottu, miksi haastateltava on tutkimukseen valittu.

Niko Herlin, Senior Futurist, Finnpro: Herlin työskentelee Finnpron tulevaisuuden tutkijana. Finnpro Foresight –palvelu tarjoaa näkymän maailmanlaajuisiin tulevaisuuden mahdollisuuksiin, jotka vaikuttavat suomalaisyritysten liiketoimintaan. Koska globalisaatio on vahvasti läsnä nykypäivän liike-elämässä ja tulee tulevaisuudessa vielä kasvamaan, halusin työhöni myös globaalia näkemystä.

Seija Pelkonen, aluejohtaja, Finnvera: Pelkonen työskentelee Finnveran länsisuomen aluejohtajana. Hän valikoitui haastateltavaksi, sillä Finnvera on mukana lähes jokaisessa hieman suuremmassa yrityskaupassa Länsi-Suomessa. Finnvera on mukana erityisesti osakekaupoissa.

Nina Jortikka, Viestin Vaihtoasiantuntija, ELY-keskus: Jortikka on työskennellyt nyt jo päättyneessä valtion avustamassa ”Viestin vaihto” –ohjelmassa. Näin olen Jortikka omaa käytännön kokemusta omistajanvaihdoksista.

Erkki Rae, Yrityskauppakonsultti, Raeventus Oy: Rae on toiminut ja toimii edelleen konsulttina, joka tuottaa valtion tukemia omistajanvaihdoskonsulttipalveluita.

Tapio Peltomäki, Turun Tilikeskus Oy: Peltomäki omistaa Turun alueen suurimman taloushallinnon palveluja tarjoavan Turun Tilikeskus Oy:n ja on ollut omistajanvaihdoksissa vahvasti mukana niin asiakkaidensa kautta kuin itse jatkajan ominaisuudessakin.

Tutkimuskysymyksiin haettiin vastausta alla olevilla haastattelukysymyksillä. Haastattelukysymykset esitettiin kaikille haastateltaville samassa järjestyksessä ja tarvittaessa asian täsmentämiseksi tehtiin tarvittaessa lisäkysymyksiä.

- a) Miten omistajanvaihdosten edessä olevien pk-yritysten liiketoimintaympäristö on muuttunut?
- b) Mitkä asiat ovat vaikuttaneet liiketoimintaympäristön muutokseen?
- c) Minkälaiselta näyttää tulevaisuuden liiketoimintaympäristö sukupolvenvaihdoksen edessä olevan pk-yrityksen näkökulmasta?
- d) Minkälaisilla yrityksillä on potentiaalia menestyä sukupolvenvaihdoksen jälkeen (uhat/mahdollisuudet)?
- e) Valtion tuki omistajajärjestelyihin yrittäjän ikääntyessä ja jäädessä eläkkeelle?
- f) Minkälaisia palveluja ja tukea valtion taholta tarvittaisiin vaihdosten läpiviemiseksi?
- g) Missä omistajanvaihdoksen osapuolet tavallisesti kohtaavat toisensa?
- h) Onko Suomessa tällä hetkellä eläkkeelle jääviä yrittäjiä palvelevat ja toimivat yrityskaupamarkkinat?

Henkilöhaastattelut suoritettiin toukokuussa 2014. Kaikki haastattelut käytiin kasvokkain ja kukin haastattelu kesti noin 25-45 minuuttia. Kaikki haastattelut nauhoitettiin.

5.3 Tulosten raportointi ja aineiston analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa on paljon tarjolla analyysivaihtoehtoja, eikä tiukkoja sääntöjä ole olemassa. Käsittelen haastatteluaineistoa ymmärtämiseen pyrkivällä lähestymistavalla. Ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään tavallisesti laadullista analyysia ja päätelmien tekoa. Näin ollen olen pyrkinyt tulkitsemaan haastatteluaineistoa ja etsimään sieltä aiheeseen liittyviä merkityksiä ja vastauksia. Raportointia varten aineisto on kirjoitettu tekstiksi haastateltavien puheista ja poimien haastattelusta oleelliset asiat. (Hirsijärvi, ym. 2010, 224.)

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: ”Miten omistajanvaihdosten edessä olevien pk-yritysten liiketoimintaympäristö on muuttunut ja mitkä asiat ovat vaikuttaneet muutokseen?” saatiin pääosin aika yhteneväisiä vastauksia.

Haastateltavat olivat kaikki sitä mieltä, että liiketoimintaympäristö on muuttunut rajusti vuosien 2007 ja 2008 aikana, johtuen finanssikriisistä, joka vaikutti koko maailman talouteen. Kriisi alkoi USA:sta Lehman Brothers –investointipankin kaatuessa ja sub prime –asuntolainohin liittyvän kuplan puhjetessa. Tätä ennen takana oli lähes kymmenen vuotta kestänyt nousukausi. Vuoden 2008 aikana alkaneesta lamasta ei ole selvitty, vaan edelleen ollaan monessa yrityksessä samalla tasolla kuin välittömästi talouskriisin jälkeen. Samaan aikaan, kun omistajan vaihdos oli edessä, talous ja yritysten arvot romahtivat. Tämä vaikutti paitsi ostajien epävarmuuteen, myös yritysten arvojen hämärtymiseen varsinkin myyjien silmissä.

”Myyjät ajattelivat ottavansa myynnin yhteydessä eläkerahat. Käsitys yhtiön arvosta oli muodostunut pitkäkestoisen kasvun aikana ja oli siten kuvitteellisesti todellista arvoa korkeampi. Talouden sakatessa yrityksen arvo laski ja omistaja ajatteli myyvänsä häviöllä. Mentaalisia asioita, mutta tosiasia on, että monen yrityksen liiketoiminta on laskenut, eikä ole palautunut”

”Myyjä oli myymässä loistavaa menneisyyttä ja ostaja ostamassa epävarmaa tulevaisuutta”

Kaiken kaikkiaan koettiin, että toimintaympäristö on muuttunut haasteellisemmaksi. Talouskriisin lisäksi koettiin, että muutokseen ovat vaikuttaneet myös

digitalisoituminen, globalisaatio, suurien päämiesten sanelemat vaateet sekä EU:n ja finanssikriisin myötä tulleet rahoituslaitosten säädökset.

Digitalisoitumisen yhteydessä lähes kaikki mainitsivat verkkokaupan ja sen tuomat muutokset vähittäiskauppaan. Globalisaation ja kansainvälistymisen katsottiin koskettavan monen mielestä lähes kaikkia.

”Mikään yritys ei enää toimi paikallisesti, esimerkkinä ihan vaikka nakkioskki. Jos se ei mieti tekemistään ja osaamistaan, niin Mc Donalds tai Burger King tulee ja jyrää yli. Eli ennen oli enemmän kansalliset markkinat, nyt on kansainväliset.”

Pankkien rahoituspolitiikalla ja yleisesti luotonannon ehtojen muuttumisella nähtiin myös olevan vaikutuksia muutokseen.

”Pankeilla EU:n mukanaan tuomat vakavaraisuus- ja tuottosäädökset vaikuttavat. Vaihdoksia ei lähdetä enää rahoittamaan tai rahoitetaan liian lyhyeksi ajaksi. Tämä muodostuu ongelmaksi etenkin silloin, kun kauppaan liittyy myyjän omistama mahdollisesti jo velaton kiinteistö. Tällöin ei yrityksen tuloslaskelmassa tai kassavirtalaskelmissa ei ole näkyvillä tiloihin liittyviä joko vuokratuloja taikka lainanlyhennyksiä. Nykyisellä jatkajapolvella saattaa myös olla niskassaan isot asuntolainat, joita ei aikaisemmilla sukupolvilla ollut mahdollista saada. Näin jatkaja voi olla jo valmiiksi ison velkataakan alla”

Vastausten perusteella oli tulkittavissa, että toimintaympäristö on haasteellisempi kuin ennen ja finanssikriisi osui valitettavasti samaan kohtaan kuin suurten ikäluokkien yrittäjien eläkkeelle jääminen hidastaen vaihdosten toteuttamisia sekä ajaen monen yrityksen liiketoiminnan vaikeuksiin. Muutokset ovat myös johtaneet siihen, että automaattisesti kaikilla yrityksillä ei ole löydettävissä jatkaa, vaan yrityksiä tullaan lopettamaan.

Globalisaatio ja digitalisoituminen ovat vaikuttaneet osaltaan liiketoimintaympäristön muutokseen. Moni työ/liiketoiminta on kokonaan loppunut taikka siirtynyt halvemman tuotannon maihin. Nähtiin myös, että seuraavan sukupolven ostokäyttäytyminen on erilainen ja yleisesti tapa johtaa ja pyörittää yritystä on muuttunut liiketoimintaympäristöä. Toisaalta koettiin, että huono tilanne voi olla myös mahdollisuus. Uudella sukupolvella on mahdollisuus pelastaa vanhoja yrityksiä ja kehittää liiketoimintoja tuoreemmilla näkemyksillään ja osaamisillaan. Vastauksista kävi myös ilmi, että vastaajien mielestä jokaiseen aikakauteen liittyvät omat haasteensa ja murroksensa luonnollisena asiana. Sukupolvenvaihdoksissa on aina ollut omat haasteensa ja mahdollisuutensa.

Toiseen kysymykseen: ”Minkälainen on tulevaisuuden liiketoimintaympäristö näiden yritysten näkökulmasta?”, saadut vastaukset ovat varsin spekulatiivisia. Kukaan ei tietenkään osaa varmuudella sanoa, minkälainen on tulevaisuuden liiketoimintaympäristö. Vaikka ensimmäisen kysymyksen vastauksissa oli havaittavissa pientä synkkyyttä liittyen muutosten viemiin töihin tai huonoon taloudelliseen tilanteeseen, nähtiin tulevaisuudessa yleisesti paljon mahdollisuuksia. Monesta vastauksesta huomasi, että omistajan ikääntyessä omistajanvaihdos on yrityksen säilymisen kannalta lähes välttämätön, sillä ikääntyvillä yrittäjillä ei yleensä ole halukkuutta tarvittavaan riskinottoon taikka voimia tai motivaatiota puurtaa yrityksen kehittymisen eteen.

Tulevaisuuden liiketoimintaympäristössä nähtiin toimialoina mm. biotekniikka, energiatalous ja cleantech. Perinteinen alihankintateollisuus nähtiin hankalana toteuttaa nykypäivän Suomessa, mutta edelleen havaittavissa oli uskoa uusiin, lähinnä ympäristöteknologiaan liittyvillä innovaatioilla. Alihankinnan ongelmaksi muodostui paitsi kustannustehokkuus, myös se, että päämiesten myydessä kauas Suomesta isoille markkinoille, he hakevat myös tekijät lähempää markkinoita.

Sekä yrityksiltä, että sen työntekijöiltä nähtiin tulevaisuudessa tarvittavan uudenlaista monialaista osaamista koneiden hoitaessa työt lähes kaikilla aloilla. Palvelualoista esimerkiksi pankkien ja tilitoimistojen työt ovat jo siirtyneet pitkälti tietotekniikan avulla hoidettaviksi puhumattakaan valmistavasta tuotannosta. Erityisen tarpeelliseksi nähtiin sosiaaliset taidot lähes työtehtävästä riippumatta. Kilpailun osalta vastauksista oli havaittavissa, että kilpailijat eivät enää tule välttämättä omalta alalta, vaan uusien toimintatapojen myötä ihan toisilta toimialoilta.

”Ei saa tuudittautua liikaa siihen, että tämä on oma ala ja kilpailijoita etsitään tältä omalta alalta. Kaikki sekoittuu kaikkeen. Se tekee tästä haasteellisen, mutta on täynnä myös mahdollisuuksia”

Tulevaisuudessa digitalisoimisen ja verkostojen kautta kuka tahansa voi tehdä mitä tahansa missä päin maailmaa tahansa. Varmuudella nähtiin, että it/ict ala

tule tulevaisuudessa kasvamaan pilvipalveluineen. Yritykset toimivat tulevaisuudessa myös aina vaan enemmän globaaleilla markkinoilla.

Robottiikka jakoi hieman mielipiteitä. Ikkäämmän yrityskaupakonsultin mielestä robotit ei varsinkaan pk-sektorilla tule olemaan mikään erityinen ratkaisu, niiden korkean hinnan vuoksi. Nuorempi tulevaisuuden tutkija näki taas asian niin, että juuri robotiikka voisi olla kotimaisten yritysten ratkaisu.

”Robottiikka ois sellainen, mikä olisi todella tärkeää ottaa vakavissaan ja huomioon, eli miten sitä voisi parhaiten hyödyntää. Sillä voidaan saada menetetty tuotanto jopa takaisin tänne. Kilpailu tuleekin siitä, kenellä on älykkäimmät robotit”

Kaiken kaikkiaan vastaajat olivat sitä mieltä, että pärjätäkseen tulevaisuuden maailmassa, yrityksen omistajien ja johdon tulee aina vaan enemmän kyseenalaista tapaansa toimia ja ympäröivää maailmaa. Tulevaisuudessa muutokset ovat nopeita ja globaalissa maailmassa tapahtumat jossain päin maailmaa vaikuttavat helposti kaikkialla ja pienistäkin ilmiöistä voi kasvaa valtavia.

”Ketteryyttä ymmärtää ympäröivää maailmaa ja muuttuvuutta, mutta myös kykyä valita ja nähdä se oma tie: toi on se, mitä me tehdään ja mihin me uskotaan”

Tulevaisuuden liiketoimintaympäristö on nopea, kansainvälinen ja mahdollisuuksia täynnä. Menestyminen vaatii monialaista osaamista ja paljon visioimista ja uusia innovaatioita ja uusia tilanteenvaatimia toimintatapoja.

Kolmannen kysymyksen: ”Minkälaisia mahdollisuuksia ja uhkia sukupolvenvaihdoksen edessä olevilla yrityksillä on edessään? ”, vastaukset ovat myös lähinnä erilaisia näkemyksiä ja oletuksia.

Uhkana nähtiin kaikkien mielestä heikon taloudellisen tilanteen pitkittyminen. Huonon tilanteen jatkuessa vaihdokset siirtyvät ja niitä jää tekemättä. Liiketoiminnot laskevat ja ajan kuluessa vanhemmalla väellä ole voimia tai intoa enää kehittää toimintaansa. Pärjäämisen mahdollisuuksia nähtiin niillä yrityksillä, jotka ovat hoitaneet liiketoimintansa fiksusti ja pyrkineet ennakoimaan tulevaisuutta. Iso uhka on se, että kaikille toiminnalle ei nykypäivänä löydy enää jatkajaa. Liian suuri osa vaihdoksen edessä olevista yrityksistä oli ikään kuin ajautunut vaan tilanteiden vietäväksi.

Kaikille liiketoiminnoille ei tule löytymään jatkajaa ja tällöin luopujalla saattaa olla edessään ikävä tilanne, jos hän ei ole huolehtinut omasta eläketurvastaan esimerkiksi maksamalla YEL-maksuja. Joskus omistajan koko henkilökohtainen omaisuus saattaa olla pantattuna yrityksen velkojen vakuudeksi ja näitä vakuuksia saattaa olla hanka purkaa, varsinkin, jos jatkajalla ei ole pantattavaa omaisuutta. Näin usein jatkajan kohdalla onkin, mikäli kyseessä on nuori perheellinen ja asuntovelkainen henkilö. Myös pankkien tämänhetkisen tiukan rahoituspolitiikan katsottiin jarruttavan vaihdoksia.

Uhkana ja toisaalta mahdollisuutena nähtiin liiketoiminnan vahva henkilöityminen. Katsottiin, että kaikelle toiminnalle ei löydy jatkajaa, jos toiminta on pyörinyt liikaa omistajapersoonan varassa. Toisaalta hyvällä jatkaja persoonalla katsottiin oleva mahdollisuuksia.

”Huono idea ja hyvä persoona toimii, mutta hyvä idea ja huono persoona ei toimi koskaan”

Myös firman työntekijöiden laatu koettiin riskiksi. Työntekijät kuuluvat usein yrittäjäkauppaan. Mikäli työntekijöiden näkemys toiminnasta oli sellainen, että tehdään niin kuin ennenkin, koettiin asia uhaksi. Hankaluuksia nähtiin myös siinä, että vanhojen, varsinkin pienempien yritysten tuloslaskelmat eivät anna oikeaa kuvaa liiketoiminnasta. Tuloksia ja myyntejä saatetaan peitellä varsinkin suoraan kuluttajien kanssa tehtävässä liiketoiminnassa. Tämä tekee arvonmäärittämisen vaikeaksi ja toisaalta tulevaisuudessa ei voida olettaa, että yritys enää pystyy toimimaan osittain ”pimeästi”. Valmistavalla teollisuudella ja alihankinta toiminnoilla ei nähty hyviä tulevaisuuden näkymiä.

Yrityksillä nähtiin kuitenkin myös hyvin paljon mahdollisuuksia. Osassa vastauksista ajateltiin, että on jotenkin vanhanaikaista kategorisoida aloja. Tulevaisuudessa pitäisi osata nähdä monialaisia ja täysin uusia mahdollisuuksia.

”Vähän aikaan sitten oli uutinen metsäyhtiöstä, joka lähti biopolttoainepuolelle. Eli jotenkin silleen, että meillä on nyt nämä tehtaot, mitä muuta voimme tehdä näillä? Voiko tästä tulla esimerkiksi konesali? Eli pitää miettiä asiat kokonaan erillaisiksi. En haluaisi pois sulkea mitään alaa. Kaikilla on mahdollisuuksia”

Teknologian kehitys, ympäristöteknologia ja robotiikka nähtiin vastauksissa tulevaisuuden mahdollisuutena.

”Teknologian kehitystä kuvataan usein exponentiaalisena käyränä ja aiemmin on oltu siinä alhaalla. Mutta nyt aletaan olla lähellä sitä kohtaa, jolloin lähdetään siihen valtavaan kasvuun ja yhtäkkiä meillä on viiden vuoden kuluttua kaikilla robotit kotona ja tehtailla. Uskon, että tällä saralla tapahtuu lähivuosina paljon.”

Jatkajilla koettiin olevan paljon mahdollisuuksia ja uudella sukupolvella katsottiin olevan hyvät mahdollisuudet hyvin hoidettujen yhtiöiden liiketoiminnan jatkamiseen. Kaikilla aloilla katsottiin olevan alisuoriutujia sekä niitä, jotka pärjäävät huonoinakin aikoina. Kaiken kaikkiaan suurimpana uhkana tai mahdollisuutena pidettiin yleisen taloudellisen tilanteen kehittymistä.

Haastattelututkimuksessa selvitettiin myös valtion tukitoimia omistajanvaihdoksille. Valtio tukee vaihdoksia mm. rahoituspalveluilla, neuvontapalveluilla ja verohuojennuksilla. Rahoitusta vaihdoksiin tulee lähinnä Finnverasta takausten ja yrittäjälainojen muodossa. Yrittäjälainat ovat suosittuja edullisen hinnan, kevyemmän lyhennysohjelman ja reaaliavaruudettomuuden vuoksi. Finnveran tuki vaihdoksiin, niin isojen kuin pientenkin osalta oli varsin oleellinen. Katsottiin myös, että mikäli Finnvera ei vaihdoksiin suostu lähtemään, niissä harvoin on ostajan näkövinkkelistä mitään järkeä.

Kaiken kaikkiaan vastaajat olivat kaikki sitä mieltä, ettei liialla rahallisella auttamisella eikä varsinkaan ”ilmaisella rahalla” ole vaihdoksissa hyötyä. Osapuolten pitäisi vastaajien mukaan haastaa pohtimaan tekemisiään ja toimintojaan. Oleellisinta vastaajien mielestä oli saada osapuolille asianmukaista neuvontaa. Koska kauppojen katsottiin olevan pitkiä ja monialaisia projekteja, osapuolilla itsellään koettiin hyvin harvoin olevan valmiuksia kauppojen toteuttamiseen itsenäisesti. Neuvoa katsottiin tarvittavan erityisesti talousasioissa, arvonmäärittämisessä ja laskelmissa, liiketoimintasuunnittelussa sekä kaupan dokumentaatioissa (kauppakirjat, osakassopimukset).

Ely-keskuksen toimesta luopujille ja jatkajille on tarjolla mm. rahallista tukea konsulttipalveluihin. Tätä palvelumuotoa on tämän vuoden aikana muutettu ja uuden ohjelman on tarkoitus alkaa syksyllä. Sukupolvenvaihdoksiin on ostetta-

vissa tietyiltä hyväksytyiltä konsulteilta asiantuntijapalveluita tietty määrä ja tiettyin ehdoin. Valtio korvaa näistä palveluista 75%. Tällä on tarkoitus palvelulla sekä ostajaa ja myyjää. Hyvänä puolena Ely keskuksen tarjoamassa vaihtoehdossa nähtiin myös tietynlainen puolueettomuus verrattuna puhtaasti kaupallisiin toimijoihin. Kaupallisilla toimijoilla, esim. Suomen Yrityskaupat Oy:llä katsottiin olevan laadukasta osaamista, mutta palvelut miellettiin niin kalliiksi, että pienemmillä yrityksillä tai jatkajalla ei ole niihin varaa. Lisäksi osan vastaajien mukaan yrityksen myyntihintoihin oli kaupallisten konsulttien taholta leivottu liikaa myyntihintaa jotta saadaan yritysvälittäjän palkkio katettua.

Verohuojennuksista mielipide oli, että huojennukset ovat rakennettu liian kapeakatseisesti. Monta kertaa yrityskauppoihin saatetaan lähteä myös liian paljon verotuskärjellä. Kauppojen verotusta kovalla kädellä kritisoitiin myös omistajanvaihdoksia jarruttavana tekijänä.

Omistajanvaihdoksien osapuolten kohtaamisessa kaikki vastaajat näkivät ongelmia. Yrittäjiä palvelevia toimivia yrityskauppapaikkoja ei ole tällä hetkellä lainkaan. Ongelmana oli mm. anonyymi myynti-ilmoituksissa. Omistajat eivät myöskään itse kauppaa yrityksiään lainkaan. Liian usein tuudittaudutaan siihen, että jatkaja lähestyy itse luopujaa tai myyjän toimesta tuijotetaan liiaksi hintaa, joka olisi ollut mahdollista saada kymmenen vuotta sitten. Kaiken kaikkiaan omistajanvaihdoksien edistämiseen peräänkuulutettiin mm. yrittäjäjärjestöjen, tilitoimistojen ja rahoittajien roolia vaihdosprosessin käynnistämiseksi.

Alueellisesti Suomessa on hyvin suuria eroja yrityskauppamarkkinoissa ja julkisissa tukitoimissa kauppvoja ajatellen. Varsinais-Suomessa tilanteen katsottiin olevan varsin hiljainen. Osassa Suomea on julkista rahaa joitain paikkakuntia enemmän saatavilla omistajanvaihdoksiin. Toisaalta nähtiin myös, että julkisella rahalla ei saisi liikaa sekoittaa markkinoita. Vastaajat toivat esille myös kaupunkien roolin tarpeellisuuden omistajanvaihdosten edistämiseksi.

Yritysten koolla on hyvin paljon merkitystä kauppojen toteutumiseen. Pienempiä yrityksiä on hankala saada kaupaksi, kun taas isompia yrityksiä on helpompi

myydä. Edellyttäen toki, että liiketoiminnalla on tulevaisuutta ja yhtiö on asiallisesti hoidettu.

Kaiken kaikkiaan peräänkuulutettiin kauppapaikkoja ja foorumia, jossa osapuolet voisivat kohdata. Toiveissa oli hieman asuntomarkkinoita palvelevat etuovi.com ja oikotie.fi tyyppisiä portaaleja. Tosin vastaajat arvelivat, että yrityksille tällaisen toimivan kauppapaikan rakentaminen on hankalaa, sillä yrityksiä kaupassa toteuttamisvaihtoehtoja on useita, eikä yrityksille voi näin ollen laittaa suoraan hintalappua.

Tällä hetkellä vastaajien mukaan osapuolet kohtaavat mm. yrityspörssin ja Suomen yrityskauppa oy:n kautta. Hyvin paljon kohtaamisia tapahtuu myös puskaradion kautta. Monta kertaa jatkajana on joku yritykseen liittyvä taho, kuten työntekijät, asiakas, kilpailija, tuttava tai sukulaiset. Kaupat ovat vastaajien mukaan usein hyvin alueellisia. Prosessit ovat myös pitkiä. Joku on saattanut ilmaista kiinnostuksensa kaupantekoon ja toinen osapuoli aktivoituukin vasta vuosien kuluessa kauppoihin.

5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tulee tarkastella koko prosessia. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa reliabiliteetti (luotettavuus) ja validiteetti (pätevyys) ovat saaneet erilaisia tulkintoja. Termit kytetään usein kvantitatiiviseen tutkimukseen, jonka piirissä nämä ovat syntyneetkin. Perinteisen luotettavuuden ja pätevyuden arvioinnit eivät sellaisenaan sovi haastattelututkimukseen, joka on aina tutkijan persoonallinen näkemys asiasta. Kuitenkin kaiken tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi joillakin tavoin arvioida, vaikka mainittuja termejä ei haluaisikaan käyttää. (Hirsijärvi, ym. 2010, 232)

Tämän tutkimuksen osalta luotettavuuteen vaikuttavia ratkaisuja olivat haastateltavien valinta, haastattelukysymykset, litterointi, analysointi ja tulkinta. Tutkimuksen Luotettavuutta ja pätevyyttä on pyritty varmistamaan siten, että haastateltavaksi valitaan haastattelujoukko siten, että aiheeseen saadaan tarpeeksi laaja-alainen näkökulma. Kukin vastaajista työskentelee tutkimuksen aiheen

parissa hieman eri näkökulmista. Tutkimusjoukoksi valikoitui taustaltaan harkittu joukko ja kunkin vastaajan voidaan olettaa olevan aiheeseen liittyvä kokenut asiantuntija.

Haastattelukysymykset on pyritty luomaan siten, että ne antavat vastauksia tutkimusongelmaan. Haastattelut suoritettiin kasvokkain haastateltavan kanssa vuorovaikutteisesti keskustellen. Jokaisen haastateltavan kanssa keskusteluisa käytettiin runkona haastattelulomaketta ja haastateltavalle tehtiin tarvittaessa lisäkysymyksiä. Kysymysten painopiste oli hieman erilainen vastaajasta riippuen, mutta tavoitteet olivat kaikkien haastateltavien kohdalla selvittää heidän näkemyksiään ja kokemuksiaan omista lähtökohdistaan. Kasvokkain haastateltaessa voitiin varmistua siitä, että haastateltavat olivat ymmärtäneet kysymykset oikein.

Teemahaastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, joten haastateltavien kokemuksiin oli mahdollista palata. Litteroinnit suoritettiin toukokuussa 2014 ja analysoitiin touko-kesäkuun aikana. Mikäli jokin asia olisi kaivannut täsmennystä, haastateltavaan olisi voinut olla jälkikäteen yhteydessä Tulkinnat eivät luotettavuudeltaan ole sataprosenttisia, sillä niihin on vaikuttanut tutkijan oma tausta, joka taas on vaikuttanut merkitysten ja tärkeiden asioiden valintaan.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä luvussa esitetään yhteenveto tutkimuksen tuloksista ja johtopäätöksistä. Lisäksi luvussa käydään läpi tutkimuksen jatkotutkimusehdotuksia.

Liiketoimintaympäristöä lähes joka alalla on muuttanut voimakkaasti globalisaatio, digitalisoituminen ja automaatio. Näistä asioista johtuen moni yritys on joutunut miettimään uudelleen liiketoimintaansa ja uudistamaan strategioitaan pärjätäkseen tulevaisuudessa. Digitalisoitumisen ja automaation kautta moni työ tehdään nykyisin koneellisesti ja moni toiminta tapahtuu globaalisti verkossa. Hyvä esimerkki globaalista maailmasta on USA:sta vuonna 2008 alkanut rahamarkkina kriisi, joka sai aikaan maailmanlaajuisen taantuman. Tämä kriisi alkoi samaan aikaan kun monella yrityksellä kotimaassa olisi ollut edessään omistajan ikääntymisestä johtuva sukupolvenvaihdos.

Kriisin alkuvaiheessa ajateltiin, että se vaikeudet ovat USA:ssa, eivätkä kosketa muuta maailmaa, varsinkaan pientä Suomea. Täällä kotimaassa yritykset olivat tehneet hyvää tulosta usean vuoden ajan ennen kriisiä. Finanssikriisin laukaisema taantuma kuritti kuitenkin vientivetoista Suomea monia maita kovemmin tuotannon pudotuksella mitattuna. Tuotannon voimakas lasku heijasti osin talouden noususuhdannetta ennen kriisiä. Kriisin myötä rahahanat yrityksille sulkeutuivat niin maailmalla kuin kotimaassakin ja investoinnit maailmanlaajuisesti vähenivät rajusti. Kriisin voimakkain vaikutus Suomeen tulikin kansainvälisen kaupan voimakkaan supistumisen kautta. Taantuman aikana kysynnän laskiessa hintakilpailu koveni maailmanlaajuisesti ja tuotanto alkoi siirtyä kehittyneistä maista edullisimpiin kehittyviin maihin. Samaan aikaan kysynnän painopiste monilla aloilla on siirtynyt yhä kauemmas Suomesta, voimakasta talouskasvua eläviin kehittyviin talouksiin. Globalisaatio on myös pilkkonut tuotantoketjuja yhä pienempiin osiin.

Suomalainen valmistava teollisuus on ollut kovassa murroksessa. Teknologian alan yrityksillä on ollut vaikeuksia Nokian tuotannon tehostamisen ja lopulta matkapuhelinliiketoiminnan myynnin myötä. Metsäteollisuuden alan yhtiöt ovat

menettäneet liikevaihtoaan sähköisen maailman syrjäyttäessä painetut julkaisut ja tuotantoa on ollut pakko siirtää lähemmäs markkinoita ja halvemman työku-
tannusten maihin. Vähittäiskaupan alalla verkkokauppa muuttaa toimialaa voi-
makkaasti ja pankit, matkatoimistot, tilitoimistot ja vakuutusyhtiöt ovat siirtäneet
suuren osan toimistaan verkkoon. Lähes ala kuin ala tuntuu olevan murrokses-
sa.

Käynnissä on myös voimakkaita rakenteellisia muutoksia. Suuret ikäluokat pois-
tuvat työmarkkinoilta ja ihmiset muuttavat kaupunkeihin töiden perässä. Tule-
vaisuudessa pitäisi huolehtia ikääntyvästä väestöstämme, mutta samaan ai-
kaan valtion velka jatkaa kasvamistaan, monella yrityksellä on taloudellisia vai-
keuksia ja työllisyys on heikentynyt. Valtion on hankala saada verotuloja, jolloin
on jouduttu kiristämään yksityishenkilöiden verotusta. Tällä taas on suora vaiku-
tus kuluttajien ostovoiman heikentymiseen ja tuotteiden kysyntään. Vienti ei ve-
dä johtuen mm. hintakilpailun kiristymisestä ja kysynnän painottumisesta kau-
kaisempiin kehittyviin maihin sekä yleismaailmallisesta taloudellisesta epävar-
muudesta. Tärkeä kauppakumppani Venäjä elää tällä hetkellä epävarmoja aiko-
ja Ukrainan kriisin ja talouspakotteiden kanssa. Kotimaisten pk-yritysten näkö-
vinkkelistä ajat ovat siis haastavat. Samaan aikaan monet pk-yritykset ovat su-
kupolvenvaihdoksen edessä.

Globalisaatio ja digitalisoituminen ovat mahdollistaneet voimakkaan talouskas-
vun, mutta samaan aikaan ne ovat koituneet monen yrityksen ja jopa toimialan
kohtaloksi. Moni sukupolvenvaihdoksen edessä oleva yhtiö on hankkinut me-
nestyksensä kovin erilaisessa ympäristössä, mitä tänä päivänä eletään. Omista-
janvaihdoksia hankaloittaakin se että monen yrityksen toiminta ei ole sellaise-
naan tuottavaa enää tulevaisuudessa. Monessa yrityksessä omistajanvaihdok-
seen on havahduttu liian myöhään. Viime vuodet ovat heikentäneet usean yri-
tyksen liiketoimintaa ja sitä kautta yrityksen arvoa. Yrityksistä ei ole enää mah-
dollisuutta saada sitä hintaa, mikä oli ennen taloudellista taantumaa. Tämä asia
on monelle luopujalle vaikeaa hyväksyä.

Samalla kun hinnat ovat laskeneet, taloudessa on paljon epävarmuutta, joka on
karkottanut ostajat. Selvää on, että kaikelle liiketoiminnalle ei tulevaisuudessa

löydy jatkajaa, ja yrityksiä tullaan lopettamaan. Samalla loppuu myös iso joukko työpaikkoja.

Valtiolle omistajanvaihdoksen edessä olevat yritykset ovat merkittävä asia niin työllistäjinä kuin veronmaksajinakin. Tämän vuoksi vaihdoksiin on saatavissa tukea rahoituksen ja asiantuntijapalveluiden muodossa. Näille nähtiinkin tarvetta, sillä pankit rahoittajina ovat joutuneet kiristämään luotonantoa kasvaneiden vakavaraisuusvaateiden myötä. Rahoittamiseen liittyy myös hyvin korkea riski epävarman tulevaisuuden takia. Koska jokainen kauppa ja yritys sekä yritysten tulevaisuuden näkymät eroavat toisistaan, mitään yhtä oikeaa tapaa toteuttaa omistajanvaihdosta ei ole. Asiantuntijoiden käyttö onkin suositeltavaa sekä ostajan että myyjän näkövinkkelistä.

Yrityskaupat ovat pitkiä, usein vuosiakin kestäviä prosesseja. Näin ollen yrittäjien olisi erittäin tärkeää aloittaa yrityksen jatkon suunnittelu hyvissä ajoin. Kauppoihin liittyy usein myös yrittäjän työskentely yrityksessä jonkin aikaa taikka kauppahinnan maksaminen osissa tiettyjen ehtojen täytyessä. Siirtovaiheeseen tulee siis varata reilusti aikaa. Yrittäjät eivät aina tiedä, mistä lähteä hakemaan apua vaihdokseen. Tähän ongelmaan peräänkuulutettiin yrittäjäjärjestöjen sekä muiden sidosryhmien, kuten rahoittajien ja tiloimistojen aktiivisuutta vaihdoksen aloittamiseksi.

Yrityskauppojen toteutumisen yhtenä ongelmana on, että osapuolet eivät löydä toisiaan. Tietoa myynnistä ei uskalleta päästä julki, tai yritystä ei muuten vain kaupata aktiivisesti. Näin ollen ostajat eivät tiedä, mitä yrityksiä todellisuudessa tarjolla. Yrityskauppojen toteuttamiseen tarvittaisiin uudenlaisia tapoja toimia. Näitä tapoja olisivat uudet rahoitusmuodot ja avoimempi kaupankäynti. Tarvitaisiin toimivia foorumeja, jossa ostajaehdokkaat voisivat esittäytyä ja kertoa, mitä hakevat, ja myyjät taas avoimemmin tarjota tai hakea omistuspohjan muutosta tai mahdollisesti jopa investointi- ja kehittämisrahoitusta uusien omistajien kautta. Tämä on ymmärrettävää kyllä hankalaa toteuttaa, sillä tiettyjen tietojen vuotaminen markkinoille voi haitata liiketoimintaa. Yrityksille on myös vaikeaa laittaa yhtä hintalappua, sillä yhden yrityksen kauppa voidaan toteuttaa monella eritavoin ja sitä kautta erihinnoin.

Synkähköistä näkymistä huolimatta monen yrityksen pelastukseksi nousee uusi jatkajapolvi uusine oivalluksineen, näkemyksineen ja taitoineen. Uudelle yrittäjälle on usein turvallisempaa ostaa historian omaava yritys. Uuden yrityksen kanssa on tutkitusti kolminkertainen mahdollisuus epäonnistua verrattuna yrityksen jatkamiseen. Kun yrityksellä on takanaan historiaa, tulevaisuutta on helpompi ennustaa niin talouden kuin liiketoiminnankin näkövinkkelistä. Taloustietojen ja olemassa olevasta liiketoiminnasta voidaan nähdä, mitä on tehty oikein ja mitä väärin. Historian perusteella toiminnasta voidaan johtaa uusia toimivia strategioita ja menestystarinoita.

Minkälainen sitten on tulevaisuuden liiketoiminta, ja ketkä tulevaisuudessa menestyvät? Varmaa, on että tietotekniikka ja erilaiset ICT palvelut tulevat olemaan aina vaan merkittävämmässä roolissa. Uusien yritysten menestystarinat ovat viimevuosina pohjautuneet pitkälti yhteisöpalveluihin ja erilaisiin peli- ja ohjelmistoyrityksiin. Tästä esimerkkeinä ovat mm. Facebook ja Twitter, sekä kotimaisista yrityksistä Angry Birdsin luonut Rovio ja pelifirma Supercell. Nämä yhtiöt ovat nousseet käsittämättömiin arvoihin, sillä tuote tavoittaa netin kautta miljardeja ihmisiä. Sukupolvenvaihdoksen edessä olevat yritykset eivät toki suoralta kädeltä taivu ohjelmistotaloiksi tai pelifirmoiksi. Yritysten on kuitenkin hyvä tarkastella maailmaa uusin silmin ja ymmärtää esimerkiksi sosiaalisen median ja internetin tuomat markkinointimahdollisuudet.

Globalisaation ja internetin myötä yhä useampi yritys tulee toimimaan kansainvälisillä markkinoilla. Tämä on saman aikaan uhka ja mahdollisuus. Toisaalta tuleville jatkaja sukupolville ja tulevaisuuden kuluttajille maailma on aina ollut globaali ja koko maapallo saavutettavissa verkon kautta. Tämä sukupolvi on käyttänyt pilvipalveluita lapsesta asti ja pääsevät netin avulla äärettömään tietomäärään käsiksi.

Ilmastokysymykset ovat nousseet tärkeiksi asioiksi viimevuosina. Talouskasvun myötä planeettamme on pahoin saastunut. Ihmisperäisen ilmastomuutoksen myötä maapallolla on alkanut uusi, luontaisesta poikkeava kehityskulku. Tämä on aiheuttanut paljon sääntelyä liiketoiminnoissa ja uusia puhtaampia energiamuotoja luodaan kokoajan. Tähän liittyvää alaa kutsutaan yleisesti cleantech

sektoriksi. Alan kasvumahdollisuudet ovat huimat, sillä tulevaisuudessa on ratkaistava globaaleja saastumiseen ja energian riittävyyteen liittyviä asioita. Cleantech alan markkinat ovat valtavat. Suurissa Aasian maissa, joissa tuotantoa on valtavasti, tarpeet sektorin innovaatioille ovat kovat. Kotimaisista yrityksistä Cleantech alan yritykset ovat olleet ainoita, joilla on ollut voimakasta kasvua viime vuosina. Uuden vihreämmän tuotannon ja energian tarve saattaisikin olla monen sukupolvenvaihdoksen edessä olevan yritysten pelastus. Suomessa ollaan perinteisesti oltu vahvoja biotekniikassa ja energiataloudessa. Cleantech sektorin tuotanto voisikin olla ratkaisu osalle vanhoista konepajoista.

Taloukasvua ei saisi rakentaa liikaa ”yhden kortin” varaan, kuten esimerkiksi toimittiin ehkä Nokian matkapuhelinliiketoiminnan aikana. Cleantechin lisäksi mm. robotiikan maailmaa muuttavasta tulemisesta on puhuttu jo usean vuosikymmenen ajan. Ehkäpä olemme juuri tuon muutoksen kynnyksellä. Monilla mailla onkin omat robotiikkastrategiansa. Ehkäpä tulevaisuudessa pärjäävätkin ne yritykset, joilla on kehittyneimmät robotit. Robotiikkainnovaatiot saattaisivat olla ratkaisu monelle yritykselle Suomessa. On silti hyvä muistaa, että maailmaa muuttavaa tuotekehitystä tehdään nykyisin muuallakin kuin länsimaissa. Robotiikan avulla tuotantotalous jakautuisi mahdollisesti taas uudelleen sen mukaan, kenellä on parhaimmat robotit.

Tuotantotalouden hiipuesssa palveluliiketoiminta nostaa osuuttaan niin Suomessa kuin koko maailmassakin. Toisaalta moni palvelu, kuten matkatoimisto- tai pankkipalvelut ovat siirtyneet verkkoon. Palveluiden siirtyessä verkkoon henkilökohtaisen palvelun ja palvelun laadun arvostus on noussut. Monen tuotteen kilpailuvalttina tuleekin olemaan juuri tuotteeseen liittyvä erityinen palvelu.

Maamme ikäjakauma on tällä hetkellä sellainen, että ikääntyville suunnattujen palvelujen tarve tulee tulevaisuudessa kasvamaan. Nämä palvelut ovat erilaisia vanhustenhuollon ja terveydenhuollon palveluja. Toisaalta tätä nyt ikääntyvää joukkoa seuraavat sukupolvet, jotka ovat tottuneet hoitamaan kaiken verkossa. Näin ollen sähköisten palvelujen kysyntä tulee varmuudella kasvamaan. Sähköiset palvelukanavat ovat muuttaneet esimerkiksi pankkimaailman kokonaan. Tällä hetkellä sähköisiä palveluja kehitellään paljon esimerkiksi terveydenhuol-

toon. Myös vähittäiskauppa elää tällä hetkellä suurta murrosta verkkokaupan ja itsepalvelujen kassojen kanssa.

Taloukasvun myötä ihmiset elävät varsinkin länsimaissa keskellä yltäkylläisyyttä. Tämä on muuttanut ihmisten kulutuskäyttäytymistä ja arvomaailmaa. Tällä hetkellä Suomessakin on kasvamassa yhteiskuntavastuun, hyvinvoinnin ja lähituotannon arvostus. Kuluttamalla halutaan tuoda ilmi omia arvoja ja kannattaa vastuullista liiketoimintaa. Tämä muutos kulutuskysynnässä mahdollistaa monen pienen yrityksen tuotannon ja toiminnan. Eettisesti ja lähellä tuotetusta tuotteesta ollaan nykyisin valmiita maksamaan enemmän. Vallalla on pehmeät arvot. Tärkeäksi markkinointikanavaksi on muodostunut sähköinen puskaradio, kuten blogit, Instagram ja Facebook. Pien- ja lähituotannon ongelmat ovat kuitenkin kotimarkkinamme pieni koko. Asiakasmäärät ovat pieniä ja näistäkin vain osa pystyy taikka haluaa maksaa korkeampaa hintaa tuotteista.

Tulevaisuus on synkistä näkökulmista huolimatta mahdollisuuksia täynnä. Selviytyäkseen tulevaisuuden liiketoimintaympäristössä yritysten on äärettömän tärkeää pitää silmät avoimena ja katse eteenpäin. Liiketoimintaympäristöä tulee jatkuvasti seurata ja asioita ennakoida. Toiminnalla on oltava selvä päämäärä ja yrityksen taloudesta ja kannattavuudesta on huolehdittava. Globaalissa sähköisessä maailmassa kuka tahansa, missä tahansa voi tehdä mitä tahansa. Tämä on yrityksille sekä uhka että mahdollisuus. Tämän vuoksi yritysjohton onkin yrityksen koosta riippumatta oltava erityisen tarkkana. Pahin kilpailija voi tulla täysin yllättäen ja ihan eri alalta, kuten Apple matkapuhelinmarkkinoille.

Yrittäjyyteen suhtaudutaan nykyisin suuremmalla mielenkiinnolla kuin ennen, joten hyviä jatkajia on hyvälle yrityksille tarjolla. Osittain tämä johtuu siitä, että työpaikkoja on vähemmän, eikä pitkiä valtion tai kunnan virkauria ole enää tarjolla. Nuorempi sukupolvi näkee yrittäjyydessä paljon mahdollisuuksia, kun vanhempi väki mieltää yrittäjyyden helposti raskaaksi puurtamiseksi.

Kaiken kaikkiaan nuoremman sukupolven suhtautuminen työhön on ehkä tietyllä tavalla intohimoisempaa ja monelle rahaa tärkeämpää on tehdä itselle jollain tavoin merkityksellistä työtä. Tällainen mentaliteetti on yrittäjälle hyväksi. Myös

oppilaitoksissa ja korkeakouluissa on nykyisin yrittäjyyteen kasvattavia koulutusohjelmia. Yrittäjyyskasvatus ja talousasiat olisikin hyvä ottaa opetussuunnitelmaan jo ihan alakoulusta ja varhaiskasvatuksesta asti.

Hyvin hoidetuilla ja järkevää liiketoimintaa harjoittavilla omistajanvaihdoksen edessä olevilla yrityksillä on mahdollisuudet löytää jatkaja toiminnalleen. Jatka-jilla puolestaan on mahdollisuuksia menestyä tulevaisuudessa alasta riippumatta, kunhan asioita tehdään analyttisesti ja systemaattisesti. Muutosten myötä on oltava valmis muuttamaan myös käytännön toimintatapoja vastaamaan tulevaisuuden tarpeita.

Maailma muuttuu ja muutokset ovat globaalimpia ja nopeampia. Ehkäpä itsekkin omistan jonakin päivänä osan jostain pitkään toimineesta palveluja tuottavasta yrityksestä, jossa robotit hoitavat osan töistä ja sähköistä maailmaa hyödynnetään palveluntuotannossa. Yritys kantanee osansa yhteiskuntavastuusta ja strategiaa suunniteltaessa oppia otetaan maailmanlaajuisesti. Tuotot tulevat ehkäpä virtuaalivaluuttana. Aika näyttää. Varmaa on kuitenkin se muutokset alalla kuin alalla tulevat jatkumaan. Nykyistä palkkatyötäni yritysrahoittajana tuskin tehdään samansisältöisenä vuosien päästä, pankkien roolien muuttuessa rahoituksenvälittäjinä.

Omistajanvaihdosten käytännön kehittämisen kannalta olisi tärkeää, että omistajanvaihdokset kirjautuisivat julkisesti saataviin rekistereihin. Tässä kohtaa esimerkiksi Suomen Yrittäjien kannattaisi huomioida jäsenyritystensä omistajanvaihdokset omassa jäsenrekisterissään. Myös tilastokeskus voisi huomioida omistajanvaihdos -näkökulman tiedonkeruussaan.

Kiinnostava jatkotutkimuksen aihe olisi toteutumattomat yrityskaupat; miksi kaupat kariutuvat ja mitä kariutumisen jälkeen tapahtui? Tämä tutkimus tuottaisi arvokasta tietoa omistajanvaihdosta suunnitteleville ja mahdollisuuksia välttää kauppoihin liittyviä ”sudenkuoppia”.

Toinen mielenkiintoinen tutkimuksen kohde olisivat yrityskauppafoorumit; millainen olisi toimiva yrityskauppafoorumi, miten toimivia foorumeja oli mahdollista rakentaa.

Kiinnostavaa olisi tutkia myös esimerkiksi alueellisesti sukupolvenvaihdoksen toteuttaneita jatkajia; miten vaihdos on onnistunut? Mikä meni pieleen? Millä keinoilla on onnistuttu jatkamaan yrityksen toimintaa, muutettiin ko esimerkiksi yrityksen missiota ja strategiaa oleellisesti vaihdoksen jälkeen?

LÄHTEET

- Aaltonen, M.; Jensen R.. 2012. Mr&Mrs Future ja 5 suurta kysymystä. Helsinki: Talentum
- Alasoini T.; Järvensivu A.; Mäkitalo J. 2012. Suomen työelämä vuonna 2030 Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. Työ- ja elinkeinoministeriö: Työllisyys- ja yrittäjäosasto
- Aulanko, J. 2011; Osakekauppa vai liiketoimintakauppa vuonna 2012. <http://yrittajien.woerdpres.com/2011/12/21/osakekauppa-vai-liiketoimintakauppa-vuonna-2012/#more-40>. Viitattu 9.4.2012.
- Chan, K.; Mauborgne, R. 2007. Sinisen meren strategia. Helsinki: Talentum
- Elinkeino-, liikenne-, ja ympäristökeskus. <http://www.ely-keskus.fi/web/ely/yrityksen-kehittaminen>
- Eloranta, E.; Ranta, J.; Salmi, P.; Ylä-Anttila, P. 2010. Teollinen Suomi. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Euroopan komissio, Yritys- ja teollisuustoiminnan pääosasto. 2006. Luovutettavien yritysten markkinat, avointen yrityskauppamarkkinoiden edistäminen Euroopassa. Viitattu 23.4.2014. http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneursupport_measures/index.htm
- Finnvera. www.finnvera.fi/Kasvu-ja-kilpailukyky/Yrittajienkauppa
- Hiltunen, E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Helsinki: Talentum
- Hirsijärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15-16. Uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Immonen, R.; Lindgren J. 2009. Onnistunut sukupolvenvaihdos. Helsinki: Talentum
- Immonen, R.; Lindgren J. 2013. Onnistunut sukupolvenvaihdos. Helsinki: Talentum
- Insinööri-lehti, 2014. Suomi tuplaa cleantech-liiketoiminnan. Viitattu 23.4.2014. <http://www.insinööri-lehti.fi/suomi-tuplaa-cleantech-liiketoiminnan>
- Kansikas, J. 2007. Kasva yrittäjyyteen. Helsinki: Talentum
- Karhulahti, V. Johtaja, OP Private Turku. Sijoitusristeily –seminaari 12.4.2014
- Kotler, P.; Hermawan, K.; Setiawan, I.; 2011. Markkinointi 3.0 Tuotteista asiakkaisiin ja ihmis-keskeisyyteen. Helsinki: Talentum
- Kuoppamäki, P. Pääekonomisti. Danske Bank Suomi. Sijoitusristeily –seminaari 12.4.2014
- Kujala, A. 2012. Omistajanvaihdos 2012 –konferenssi materiaali. Viitattu 3.4.2014. <http://www.slishare.net/suomenyrittajat/anssi-kujala>
- Lakari, T. 2012. Yritystoiminnan lopettaminen ja sukupolvenvaihdos. Helsinki: Verotieto Oy
- Lakari, T.; Engblom, A. 2012 Käytännön sukupolvenvaihdos. Porvoo: Bookwell Oy
- Lumijärvi, O. 2007. Huipulla Miten yrityksen menestysyhtälö ratkaistaan? Juva: WS Bookwell Oy
- Mannermaa, M. 2008. Jokuveli Elämä ja vaikuttaminen ubiikkiyhteiskunnassa. Helsinki: WSOY-pro

Merisalo, R. 2012. Sokaisevat trendit. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino

Ryhänen, P. 2013. Yrityskaupalla yrittäjäksi. <http://pecuman.fi/yrityskaupallako-yrittajaksi/> Viitattu 9.4.2013

Suomen yrittäjät 2014a. Yrityskaupan muistilista. Viitattu 2.4.2014 <http://www.yrittajat.fi/minustakoyrittaja/omistajan-jasukupolvenvaihdos>

Suomen yrittäjät 2014b, Cleantech ala tavoittelee 50 miljardin vaihtoa vuonna 2020. Viitattu 23.4.2014. [www.http://www.yrittajat.fi/fi-fi/uutisarkisto/a/etusivun-uutiset/cleantech-ala-tavoittelee-50-miljardin-euron-vaihtoa-vuonna-2020](http://www.yrittajat.fi/fi-fi/uutisarkisto/a/etusivun-uutiset/cleantech-ala-tavoittelee-50-miljardin-euron-vaihtoa-vuonna-2020).

Tall, J.; Sorama, K.; Tulisalo, P.; Petäjä, E. & Virkamäki A. Yrittäjyys 2.0 – menestyksen avaimia 2013 Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Verkkojulkaisu. Viitattu 27.3.2014. <http://publications.theseus.fi/handle/10024/55178>

Tajani A., Hahn, J. 2012 Yritysten omistajanvaihdosten edistäminen. Belgia: Euroopan unioni

TE-keskus, 2004. Yrittäjä, kuka jatkaa työtäsi?. KTM, julkaisurekisteri Viitattu 27.3.2014. <http://julkaisurekisteri.ktm.fi>

Team Finland, Viitattu 23.4.2014. <http://team.finland.fi/Public/default.aspx?contetid>.

Tekes. www.tekes.fi/tekes. Viitattu 9.4.2013.

Tilastokeskus, 2013. Yritysrekisterin vuositilasto, Pienet ja keskisuuret yritykset. Viitattu 3.4.2014. <http://www.findikaattori.fi/fi/86>

Tuominen, S.; Pohjakallio, P. 2012. Työkirja. Helsinki: WSOY

Turun Sanomat 2013. Yrityksiä myynnissä enemmän kuin koskaan. Viitattu 4.4.2014. www.ts.fi/uutiset/talous/475400/Yrityksia+myynnissa+enemman+kuin+koskaan

Varamäki, E.; Heikkilä T.; Tall, Juha.; Tornikoski E. 2011. Eteläpohjalaiset yrittäjät liiketoimintojen ostajina, myyjinä ja kehittäjinä. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Verkkojulkaisu. Viitattu 15.3.2014. <https://publications.theseus.fi/handle/10024/30761>

Varamäki, E.; Tall, J.; Sorama, K. & Katajavirta, M. 2012. Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2012. Helsinki: Omistajanvaihdosten valtakunnallinen koordinoitihanke, TEM

Varamäki, E.; Tall, J.; Viljamaa, A.; Sorama, K. Länsiluoto, A. Petäjä, E. Laitinen, E. 2013a. Omistajanvaihdos osana liiketoiminnan kehittämistä ja kasvua –tulokset, johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Verkkojulkaisu. Viitattu 2.4.2014. <https://www.theseus.fi/handle/1002/69000>

Varsinais-Suomen Yrittäjä –lehti. 2014. Eivät katoamassa, mutta muuttumassa. Tapio Peltomäen blogi. Viitattu 2.4.2012 <http://www.y-lehti.fi/blogi/viesti/127>

Wikipedia 2014a. Globalisaatio. Viitattu 9.4.2014 <http://fi.wikipedia.org/wiki/Globaalisatio>

Wikipedia 2014b. Cleantech. Viitattu 23.4.2014 <http://fi.wikipedia.org/wiki/Cleantech>

Yle 2010. Perinteiset konepajat muuttuvat cleantech-yrityksiksi. Viitattu 23.4.14 http://yle.fi/uutiset/perinteiset_konepajat_muuttuvat_cleantech_yrityksiksi/1871569

Yle 2014. Venäjän taantuma painaa Suomen vientiä ainakin loppuvuoden. Viitattu 31.5.2014 http://yle.fi/uutiset/venajan_taantuma_ainaa_suomen_vientia_ainakin_loppuvuoden/7271103

Haastattelulomake

- a) Miten omistajanvaihdosten edessä olevien pk-yritysten liiketoimintaympäristö on mielestäsi muuttunut?
- b) Mitkä asiat ovat mielestäsi vaikuttaneet liiketoimintaympäristön muutokseen?
- c) Minkälaiselta näyttää tulevaisuuden liiketoimintaympäristö sukupolvenvaihdoksen edessä olevan pk-yrityksen näkökulmasta (esim. uhkia, mahdollisuuksia)?
- d) Minkälaisilla yrityksillä on potentiaalia menestyä sukupolvenvaihdoksen jälkeen (esim. toimiala)?
- e) Miten valtio tukee omistajajärjestelyjä yrittäjän ikääntyessä ja jäädessä eläkkeelle (esim. neuvontapalvelut, rahoituspalvelut, tukea tarjoavia tahoja)?
- f) Minkälaisia palveluja ja tukea valtion taholta tarvittaisiin vaihdosten läpiviemiseksi?
- g) Missä omistajanvaihdoksen osapuolet kokemuksesi mukaan tavallisesti kohtaavat toisensa?
- h) Onko mielestäsi Suomessa tällä hetkellä eläkkeelle jääviä yrittäjiä palvelevat yrityskaupamarkkinat?

