

Seinäjoen
ammattikorkeakoulun
julkaisusarja

B

Seinäjoen ammattikorkeakoulu
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Juha Tall,
Aapo Länsiluoto & Anmari Viljamaa

Ostajien näkemykset omistajanvaihdoksen toteuttamisesta ja onnistumisesta

Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja
B. Raportteja ja selvityksiä 61

Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Juha Tall,
Aapo Länsiluoto & Anmari Viljamaa

Ostajien näkemykset omistajanvaihdoksen toteuttamisesta ja onnistumisesta

Seinäjoen ammattikorkeakoulu
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Seinäjoki 2012



Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus



Vipuvoimaa
EU:lta
2007-2013

Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja
Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences

- A. Tutkimuksia Research reports
- B. Raportteja ja selvityksiä Reports
- C. Oppimateriaaleja Teaching materials
- D. Opinnäytetöitä Theses

SeAMK julkaisujen myynti:

Seinäjoen korkeakoulukirjasto
Keskuskatu 34, 60100 Seinäjoki
puh. 020 124 5040 fax 020 124 5041
seamk.kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-5863-38-3 (verkkojulkaisu)
ISSN 1797-5573 (verkkojulkaisu)

TIIVISTELMÄ

Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Juha Tall, Aapo Länsiluoto & Anmari Viljamaa 2012. Ostajien näkemykset omistajanvaihdoksen toteuttamisesta ja onnistumisesta. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 61, 70s.

Tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää omistajanvaihdoksen toteuttaneiden kokemuksia ja näkemyksiä omistajanvaihdoksesta. Tätä tavoitetta lähestyttiin kolmen alaongelman kautta:

1. Miten omistajanvaihdosprosessi sujui?
2. Miten tärkeinä omistajanvaihdoksen toteuttaneet ovat pitäneet eri asiantuntijapalveluja vaihdoksen yhteydessä?
3. Missä määrin ostajat ja jatkajat ovat kehittäneet yritystä ja liiketoimintaa omistajanvaihdoksen jälkeen?

Tutkimusaineisto kerättiin nettikyselyllä (Digium) ostajista ja jatkajista koostuvalle kohdejoukolle, joka oli koottu puskaradion kautta vuosina 2006–2011 toteutuneista omistajanvaihdoksista Etelä-Pohjanmaalla. Kysely lähetettiin alunpitäen 178:lle ostajalle tai jatkajalle ja vastauksia saatiin takaisin 67. Vastausprosentti oli 38 %.

Ostajien ja jatkajien mielestä tutkimuksen kohteena olleista omistajanvaihdoksista onnistuneita tai erittäin onnistuneita oli 83 %. Myös kauppahinnan oikeellisuuden näkökulmasta omistajanvaihdoksiin oltiin tyytyväisiä. Peräti 72 % piti ostamansa / jatkamansa yrityksen hintaa ja arvoa oikeana. Ostajat ja jatkajat kokivat tärkeimmiksi asiantuntijapalveluiksi omistajanvaihdoksen yhteydessä oman tilitoimiston, pankin sekä tilintarkastajan palvelut. Yrityksen kehitys suhteessa kilpailijoihin korreloi positiivisesti omistajanvaihdoksen jälkeen tehtyjen kehittämistoimien kanssa. Tulosten perusteella voidaan myös todeta, että omistajanvaihdoksen yhteydessä käytetyt asiantuntijapalvelut edesauttavat menestymistä.

Avainsanat: omistajanvaihdos, yrityskauppa, sukupolvenvaihdos, pk-yritys, Etelä-Pohjanmaa

Yhteystiedot:

Elina Varamäki

Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Liiketalouden,rittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Koulukatu 41, 60100 Seinäjoki

elina.varamaki@seamk.fi

ABSTRACT

Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Juha Tall, Aapo Länsiluoto & Anmari Viljamaa 2012. Buyers' opinions in regard to accomplishments and success of business transfers. Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences B. Reports 61, 70p.

The main objective of the study was to examine business transfer experiences and views of those who had undergone a business transfer. Three specific research objectives were formulated as:

1. How and how successfully was the business transfer accomplished?
2. How important for the business transfer did the new owners consider various expert services?
3. How intensively have the new owners developed the firms and businesses after the transfer?

The data was collected using an internet survey (Digium) targeted to buyers and successors. The survey recipients were found using word-of-mouth information on business transfers that took place in years 2006–2011 in Southern Ostrobothnia. The survey link was initially sent to 178 buyers or successors. Altogether 67 responses were received, resulting in a response rate of 38 %.

Of the business transfers examined in the study, 83 % were considered successful or very successful. In the respondents' view the prices paid for the firms in connection with the business transfers were also well estimated. As many as 72 % judged the price and value of the firm they bought or succeeded to as fair. The most important expert services, in the buyers' and successors' opinion, were the services of accountants, banks and auditors. A positive correlation was found between the new owners' activity in developing the business and the improvement of the firms' position relative to competitors. Also, the results indicate that expert services contribute to success in business transfers.

Keywords: business transfer, mergers and acquisitions, succession, SME, South Ostrobothnia

Contact information:

Elina Varamäki
Seinäjoki University of Applied Sciences, Business School
Koulukatu 41, 60100 Seinäjoki
elina.varamaki@seamk.fi

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

1 JOHDANTO	7
1.1 Tutkimuksen taustaa	7
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja viitekehys	8
1.3 Tutkimuksen toteuttaminen	9
1.3.1 Aineisto ja tiedonkeruu	9
1.3.2 Kyselylomake	11
1.3.3 Aineiston analysointi	12
2 TUTKIMUSTULOKSET	13
2.1 Vastaajaryitysten taustatiedot	13
2.1.1 Omistajanvaihdoksen ajankohta ja vaihdostapa	13
2.1.2 Ostajan ja ostokohteen paikkakunnat	15
2.1.3 Ostokohteiden toimiala ja koot	16
2.1.4 Ostajaryitysten koot	19
2.2 Vastaajaryittäjien taustatiedot	20
2.2.1 Vastaajien sukupuoli ja ikä	20
2.2.2 Vastaajien koulutustausta	21
2.2.3 Aikaisempi kokemus	22
2.3 Omistajanvaihdosprosessi	24
2.3.1 Syyt omistajanvaihdokseen	24
2.3.2 Ostajan ja myyjän yhtäaikainen johtaminen	26
2.3.3 Yllättävän hyvin sujuneet asiat	27
2.3.4 Ongelmat omistajanvaihdoksessa	27
2.3.5 Omistajanvaihdoksen onnistuneisuus	30
2.4 Omistajanvaihdospalvelut	35
2.4.1 Omistajanvaihdospalvelujen tärkeys	35
2.4.2 Omistajanvaihdospalvelujen kustannukset	40

2.4.3 Tärkeimmät rahoittajatahot	41
2.5 Kasvu ja kehittäminen omistajanvaihdoksen jälkeen	42
2.5.1 Muutokset ja kehittyminen omistajanvaihdoksen jälkeen.....	43
2.5.2 Kasvu ja kehittyminen suhteessa kilpailijoihin	48
2.5.3 Kiinnostus ostaa tai myydä liiketoimintaa tai yritystä.....	50
2.6 Omistajanvaihdosten edistäminen	52
3 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	56
3.1 Yhteenveto tutkimustuloksista	56
3.2 Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset	59
3.3 Jatkotutkimusehdotuksia	61
LÄHTEET	64
LIITTEET	67

KUVIOT

Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys.	9
Kuvio 2. Omistajanvaihdostapa.	14
Kuvio 3. Ostajayritysten paikkakunta.	15
Kuvio 4. Ostokohteen paikkakunta.	16
Kuvio 5. Ostokohteen toimiala.	17
Kuvio 6. Ostokohteiden henkilöstömäärä.	18
Kuvio 7. Ostokohteiden liikevaihto.	18
Kuvio 8. Ostajayrityksen henkilöstömäärä.	19
Kuvio 9. Ostajayrityksen liikevaihto.	20
Kuvio 10. Vastaajien ikäjakauma.	21
Kuvio 11. Vastaajien koulutustausta.	21
Kuvio 12. Vastaajien kokemus.	22
Kuvio 13. Syyt omistajanvaihdokseen.	25
Kuvio 14. Ostajan ja myyjän yhtäaikainen työskentely liiketoiminnan johdossa.	26
Kuvio 15. Ongelmat omistajanvaihdoksessa.	28
Kuvio 16. Omistajanvaihdoksen onnistuneisuus.	31
Kuvio 17. Hinnan oikeellisuus.	34
Kuvio 18. Omistajanvaihdospalvelujen koettu tärkeys.	37
Kuvio 19. Omistajanvaihdokseen käytetyt asiantuntijakulut.	40
Kuvio 20. Muutokset toiminnassa omistajanvaihdoksen jälkeen.	44
Kuvio 21. Yrityksen kehittyminen suhteessa kilpailijoihin omistajanvaihdoksen jälkeen.	49
Kuvio 22. Kiinnostus myydä omaa yritystä tai liiketoimintaa.	51
Kuvio 23. Kiinnostus ostaa yritystä tai liiketoimintaa.	52

TAULUKOT

Taulukko 1. Omistajanvaihdosvuosi	14
Taulukko 2. Omistajanvaihdostapa vs. kokemus ostetusta yrityksestä tai ostetun liiketoiminnan alasta.....	23
Taulukko 3. Ongelmien faktorointi	29
Taulukko 4. Erot koetuissa ongelmissa vaihdostavoittain.	29
Taulukko 5. Erot koetuissa ongelmissa toimialoittain.	30
Taulukko 6. Erot koetuissa ongelmissa kokemuksen mukaan.	30
Taulukko 7. Hinnan oikeellisuus vaihdostavan ja sarjayrittäjäyksen kokemuksen mukaan.....	34
Taulukko 8. Omistajanvaihdospalvelujen faktorointi	38
Taulukko 9. Ov-palvelujen tärkeys toimialoittain.....	38

1 JOHDANTO

Tässä luvussa on esitelty tutkimuksen taustaa, tavoitteet ja viitekehys sekä käytetyt tutkimusmenetelmät ja aineisto.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Omistajanvaihdos on monimutkainen, monitasoinen, monialainen ja monivaiheinen ilmiö (Meglio & Risberg 2010, 87–95). Omistajanvaihdoksen tuloksellisuutta voidaan mitata monella eri ulottuvuudella ja monilla eri mittareilla (Very 2011). Aikaisemmissa tutkimuksissa on myös todettu, että omistajanvaihdoksen todelliset hyödyt ovat usein hyvin erilaisia kuin alunperin ennustettiin (Haspeslagh & Jemison 1991, 161). Omistajanvaihdosten tutkimiseksi on olemassa kaksi keskeistä lähestymistapaa: omistajanvaihdos voidaan ymmärtää prosessina tai yhtenä tapahtumana (Meglio & Risberg 2010). Näiden havaintojen pohjalta omistajanvaihdoksen tuloksellisuus ja sen mittaaminen on haastava aihe. Vieläkään ei ole kuitenkaan löydetty yksiselitteistä mittaria, vaikka aihetta on tutkittu vuosikymmeniä (Zollo & Meier 2008). Suomessa aihetta on tutkittu melko vähän. Kaikkiaan esimerkiksi omistajanvaihdokseen väitöskirjoja on tehty melko paljon ja useilla eri tieteenaloilla, mutta omistajanvaihdoksen jälkeiseen liiketoiminnan kehittämiseen liittyviä väitöskirjoja on vähän (ks. esim. Niemi 2005; Keil 2000; Peura 1996; Nupponen 1995). Yksi merkittävä syy vähäiseen määrään on tutkittavan kohderyhmän tavoittamiseen liittyvät vaikeudet. Yrityskauppoja, liiketoimintakauppoja tai sukupolvenvaihdoksia ei rekisteröidä sellaisiin tiedostoihin, joihin tutkijoilla olisi vapaa pääsy. Kappaleessa 1.3.1 on kerrottu, kuinka monivaiheinen ja työläs prosessi on jouduttu tekemään esimerkiksi tämän tutkimuksen kohderyhmän saavuttamiseksi. Aiemmin on raportoitu case-tutkimukseen perustuvia (Varamäki ym. 2012) tuloksia siitä, miten omistajanvaihdos on onnistunut ja miten uusi omistaja on kehittänyt liiketoimintaa vaihdoksen jälkeen. Edellä mainitussa tutkimuksessa omistajanvaihdoksen jälkeen uuden omistajan alaisuudessa yleisimmin olivat muuttuneet toimintatavat, strategia, johtaminen ja tavoitteet. Tulos on yhtenevä aikaisemman tutkimuksen kanssa, jonka mukaan liiketoiminta muuttuu omistajanvaihdoksen jälkeen (Haspeslagh & Jemison 1991). Nyt käsillä oleva raportti perustuu laajemman eteläpohjalaisen liike- tai yritystoimintaa ostaneen tai jatkaneen yrittäjäjoukon näkemyksiin omistajanvaihdoksen sujuvuudesta sekä onnistumisesta ja tähänastisesta kehittämistyöstä. Tässä tutkimuksessa yrityskauppa ja omistajanvaihdos nähdään prosessina, ei yksittäisenä tapahtumana.

Tämä tutkimus liittyy ESR-rahoitteiseen Omistajanvaihdos osana liiketoiminnan kehittämistä ja kasvua -hankkeeseen, joka on vuonna 2010–2013 Seinäjoen ammattikorkeakoulun toteuttama tutkimus- ja kehittämishanke. Hankkeessa yhdistyy

kaksi Etelä-Pohjanmaan keskeistä yrittäjyyden edistämisprosessia: kasvuyrittäjyys sekä yritystoiminnan jatkuvuus. Hankkeen taustalla on tarve saada omistajanvaihdoksista ja yrityskaupoista luonnollinen osa yritysten liiketoimintojen kehittämistä ja yritysten kasvuprosessia Etelä-Pohjanmaalla. Liiketoimintojen ostaminen ja myyminen pitäisi saada olennaiseksi osaksi yritysten strategista kehittämistä myös Etelä-Pohjanmaalla (vrt. Chatterjee 2009). Tämä tarkoittaa sitä, että toisaalta pitäisi saada liiketoimintakaupat nykyistä vahvemmin ikääntyvien yrittäjien yritysten ja niiden liiketoimintojen kehittämiseen ja toisaalta tuoda liiketoimintakaupat ja yrityskaupat yleensäkin osaksi kaiken ikäisten yrittäjien yritysten strategista kehittämistä.

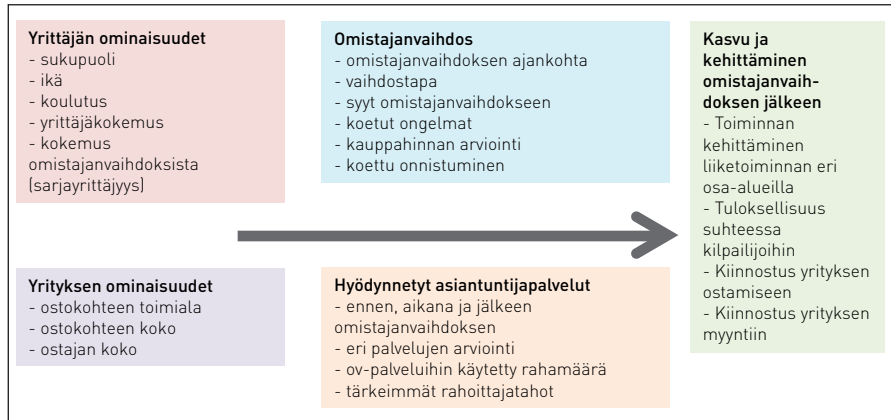
Tämä tutkimus jatkaa vahvaa omistajanvaihdostutkimuksen perinnettä Etelä-Pohjanmaan maakunnassa. Tähän mennessä Etelä-Pohjanmaalla on toteutettu viisi omistajanvaihdosbarometriä vähintään 50-vuotiaille heidän tulevista omistajanvaihdossuunnitelmistaan, ns. ostajapotentialikysely alle 50-vuotiaille yrittäjille, kyselyt omistajanvaihdosasiantuntijoille sekä kaksi caseihin perustuvaa seurantatutkimusta omistajanvaihdoksen toteuttaneille.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja viitekehys

Käsillä olevan tutkimuksen päätavoitteena on selvittää omistajanvaihdoksen toteuttaneiden kokemuksia ja näkemyksiä omistajanvaihdoksesta. Tätä tavoitetta lähestytään kolmen alaongelman kautta:

1. Miten omistajanvaihdosprosessi sujui?
2. Miten tärkeinä omistajanvaihdoksen toteuttaneet ovat pitäneet eri asiantuntijapalveluja vaihdoksen yhteydessä?
3. Missä määrin ostajat ja jatkajat ovat kehittäneet yritystä ja liiketoimintaa omistajanvaihdoksen jälkeen?

Tutkimuksen viitekehys on esitetty kuviossa 1. Yrittäjän ja yrityksen yleisten taustatekijöiden lisäksi halutaan selvittää omistajanvaihdosprosessin kulkua ja onnistuneisuutta sekä eri vaiheissa hyödynnettyjä asiantuntijapalveluja ja omistajanvaihdoksen jälkeen toiminnan kehittämistä sekä tuloksellisuutta suhteessa kilpailijoihin.



Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys.

Tämä on ainutlaatuinen tutkimus, sillä aikaisemmin ei juurikaan vastaavaa ole tehty johtuen ennen kaikkea siitä, ettei julkista tietoa omistajanvaihdoksen toteuttaneista ole saatavilla. Suurin osa yritysten omistajanvaihdostutkimuksesta perustuu amerikkalaisista tietokannoista saataviin aineistoihin (Meglio & Risberg 2011). Seuraavassa kappaleessa on kuvattu, miten monivaiheinen työ on tehty tämän tutkimuksen kohderyhmän ja aineiston hankkimiseksi.

1.3 Tutkimuksen toteuttaminen

1.3.1 Aineisto ja tiedonkeruu

Tutkimuksen kohdejoukon jäljittämiseksi toteutettiin poikkeuksellisen monivaiheinen prosessi toteutuneiden omistajanvaihdosten metsästämiseksi Etelä-Pohjanmaalla. Tätä tutkimusta edeltävät vaiheet on raportoitu aiemmissa julkaisuissamme Laitinen, Varamäki, Tall, Heikkilä & Sorama (2010) sekä Varamäki ym. (2012) julkaisuissa.

Yhteenvedon voidaan todeta, että tietoja omistajanvaihdoksista ja yrityskaupoista ei ole julkisesti saatavilla. Yli 50 %:n omistusosuuskaupoista verottajalla on tiedot, mutta näitä tietoja ei verottajalta saa yksilöitynä tietoina. Liiketoimintakaupoista tietoja ei ole lainkaan saatavilla, ellei kaupan kohteena ole yli 500 henkeä työllistävä liiketoiminta. Julkisista lähteistä Talouselämän ylläpitämät tiedot toteutuneista yrityskaupoista on kattavin, mutta esimerkiksi Etelä-Pohjanmaan osalta suurin osa toteutuneista yrityskaupoista jää kirjautumatta Talouselämään sen vuoksi, että Talouselämässä ostetun yrityksen liikevaihdon raja on 500.000 € ja Etelä-Pohjanmaalla merkittävä osa kaupoista kohdistuu tätä pienempiin yrityksiin. Edellä mainitut syyt ovat keskeisiä taustaperusteluja sille, että Etelä-Pohjanmaalla haluttiin omana työnä koota listaa toteutuneista omistajanvaihdoksista.

Omistajanvaihdosten listaaminen vuosien 2006–2011 väliseltä ajalta osoittautui työlääksi ja monivivahteiseksi prosessiksi. Tiedonkeruu alkoi syyskuun alussa 2010, kun maakunnan 57:lle yritystoiminnan asiantuntijalle niin julkiselta kuin yksityiseltäkin sektorilta lähetettiin sähköposti. Heitä pyydettiin lähettämään informaatiota viiden viimeisen vuoden (n. 2006–2010) aikana heidän tietoonsa tulleista omistajanvaihdoksista maakunnassa (yrityskauppoja, liiketoimintakauppoja tai sukupolvenvaihdoksia). Informantteja ohjeistettiin siten, että joko ostajan, myyjän tai molempien tuli olla Etelä-Pohjanmaalta. Tiedot sai toimittaa joko suoraan sähköpostitse tai täydentämällä tiedot valmiiseen taulukkoon. Tiedoiksi riittivät ostajan/jatkajan ja myyjän/luopujan nimet. Asiantuntijoille lähetettiin syyskuun lopussa vielä muistutusviesti asiasta. Kaikkiaan kuudeltatoista asiantuntijalta saatiin tietoja. Tietolähteenä käytettiin lisäksi maakuntalehdissä ja Talouselämä-lehdessä olleita juttuja ja tietoja toteutuneista omistajanvaihdoksista sekä tutkijoiden omia tietoja. Ensimmäisessä vaiheessa aineistoon saatiin kaikkiaan edellä mainituin keinoin 221 omistajanvaihdosta Etelä-Pohjanmaalta. Todellinen määrä maakunnassa viiden vuoden aikana toteutuneista omistajanvaihdoksista on luonnollisesti paljon suurempi, mutta absoluuttista totuutta ei saada selville mistään johtuen edellä kerrotusta rekisteröintipuutteesta tällä saralla Suomessa.

Tämän jälkeen nimettyihin omistajanvaihdoksiin alettiin etsiä taustatietoja sekä myyjistä että ostajista. Taustatietoina haluttiin selvittää seuraavia asioita omistajanvaihdoshetkellä:

- omistajanvaihdoksen ajankohta
- omistajanvaihdoksen tapa (sukupolvenvaihdos, yrityskauppa ulkopuoliselle, liiketoimintakauppa)
- ostajatyypit (yritys, yksityinen henkilö, henkilötiimi)
- ostajayrityksen koko (liikevaihto ja henkilöstö)
- ostajan paikkakunta
- ostokohteen paikkakunta
- ostokohteen toimiala
- ostokohteen koko (liikevaihto ja henkilöstö)

Taustatietoja etsittiin sekä julkisista lähteistä (lehdet, yritystietojärjestelmä YTJ, Inoa yrityshaku), Suomen Asiakastieto Oy:n Voitto+ -tietokannasta että soittamalla suoraan yrittäjille. Yhteydenotot puhelimitse kohdistuivat lähes pelkästään ostajiin. Vajaassa 10 prosentissa tapauksista tutkimukseen tarvittavat tiedot löytyivät pelkästään yleisesti saatavilla olevista julkisista lähteistä, mutta 90 prosenttisesti tiedot jouduttiin hakemaan puhelimitse suoralla kontaktilla ostajiin. Saatujen tietojen vahvistamisen, oikeiden yhteystietojen hankkimisen ja yhteydenottojen jälkeen tutkimuksen lopulliseksi taustamuuttuja-analyysin kohdejoukoksi muodostui 185 yrityksen omistajanvaihdosta Etelä-Pohjanmaalla. Näiden yritysten taustatietojen perusteella tehtyjen analyysin tulokset on raportoitu Laitinen ym. (2010) julkaisussa.

Edellä mainitun ensimmäisen tiedonkeräysvaiheen jälkeen nettiin perustettiin pysyvä palvelu ilmoita yrityskaupasta, mihin elinkeinotoimijat saivat jatkaa omistajanvaihdosilmoitusten jättämistä. Tammikuussa 2012 tiedostossa oli yhteensä 239 nimettyä omistajanvaihdosta. Näistä 178:lle kyettiin tunnistamaan henkilö- ja muut taustatiedot edellä kuvatun prosessin jälkeen.

Tutkimusaineisto kerättiin nettikyselyllä (Digium) lähettämällä sähköinen kyselylomake kohdejoukolle. Vastausaika oli 9.1.–23.1.2012 välisenä aikana. Vastausajan jälkeen vastaamatta jättäneille tehtiin vielä puhelinkarhuja. Kysely lähetettiin alunperin 178:lle ja vastauksia saatiin takaisin 67. Vastausprosentti oli näin ollen 38 %. Vastausaktiivisuutta voidaan pitää erittäin hyvänä yrittäjien yleiseen vastausinnostukseen verrattuna. Tämän tutkimuksen vastaajien taustatiedoista on kerrottu tarkemmin kappaleessa 2.1.

1.3.2 Kyselylomake

Yritystä koskevat taustatiedot (omistajanvaihdoksen ajankohta, omistajanvaihdoksen tapa, ostajatyyppe, ostajayrityksen koko, ostajan paikkakunta, ostokohteen paikkakunta, ostokohteen toimiala, ostokohteen koko) saatiin taustatyön pohjalta kertyneistä tiedoista, joten niitä ei tarvinnut enää kysyä lomakkeella. Kysymyslomakkeen osiot pitivät sisällään seuraavat aihealueet. Kyselylomake on kokonaisuudessaan nähtävissä liitteessä 1.

1. Yrittäjän taustatiedot
 - yrittäjän sukupuoli, ikä, koulutus, yrittäjäkokemus, kokemus omistajanvaihdoksista
2. Omistajanvaihdosprosessi
 - Syyt omistajanvaihdokseen
 - Ostajan ja myyjän työskentely samanaikaisesti
 - Positiivisesti yllättäneet asiat omistajanvaihdoksessa
 - Ongelmat omistajanvaihdoksessa
 - Omistajanvaihdoksen onnistuneisuus kokonaisuutena
 - Yrityksen arvon arviointi
3. Omistajanvaihdospalvelut
 - Tärkeimmät käytetyt omistajanvaihdospalvelut
 - Eri palvelutarjoajien palvelujen arviointi
 - Omistajanvaihdospalveluiden kustannukset
 - Omistajanvaihdoksen tärkeimmät rahoittajatahot
 - Omistajanvaihdoksen helpottamiseksi tehtävät toimenpiteet maakunnassa / koko maassa
4. Kasvu ja kehittäminen omistajanvaihdoksen jälkeen
 - Toiminnan kehittäminen liiketoiminnan eri osa-alueilla vaihdoksen jälkeen

- Yrityksen kehittyminen suhteessa kilpailijoihin vaihdoksen jälkeen
 - Kiinnostus ostaa tai myydä yritystä tai liiketoimintaa
5. Omistajanvaihdosten edistäminen
- Vastaajien näkemykset siitä, mitä omistajanvaihdosten helpottamiseksi pitäisi ensisijaisesti tehdä Etelä-Pohjanmaalla tai koko maassa

1.3.3 Aineiston analysointi

Tutkimusaineisto käsiteltiin tilastollisesti IBM SPSS Statistics 19 –ohjelmalla. Tutkimustuloksia käsiteltiin kysymyslomakkeen teemojen mukaisesti suorina jakaumina sekä keskiarvoina. Lisäksi eri tekijöiden välisten yhteyksien selvittämiseksi käytettiin ristiintaulukointia ja χ^2 -riippumattomuustestiä sekä keskiarvojen yhteydessä varianssianalyysia tai t-testiä tilastollisen merkitsevyyden selvittämiseksi. Mikäli keskiarvotestien oletukset eivät olleet voimassa, käytettiin merkitsevien erojen toteamiseen vastaavia ei-parametrisia testejä (Mann-Whitneyn U-testi ja Kruskal-Wallis test).

Erojen suuruuden kuvaamiseen käytetään tilastollista merkitsevyyttä (p). Mitä pienempi on p-arvo, sitä pienempi on sattuman vaikutus erojen selittäjänä ja sitä selvempi on ryhmien välinen ero. P-arvoon vaikuttaa myös vastanneiden lukumäärä ja keskiarvotesteissä keskihajonta. Tilastollisesti merkitsevissä eroissa p on korkeintaan 0,05. Kaikkia tuloksia on peilattu kaikkien yrittäjään ja yritykseen liittyvien keskeisten taustatekijöiden suhteen, ja mikäli tilastollisesti merkitseviä eroja on löytynyt, ne on raportoitu.

Faktorianalyysin avulla etsittiin kysymysryhmistä samaa asiaa mittaavia muuttujia, jotka korreloivat hyvin toistensa kanssa. Uusia keskiarvomuuttujia pystyttiin muodostamaan useiden osioiden väittämistä. Uudet muuttujat sekä niiden reliabiliteettikertoimet (α) on kuvattu raportissa myöhemmin.

1.4 Tutkimusraportin rakenne

Tämän raportin rakenne koostuu kolmesta pääluvusta. Johdantoluvussa on esitelty selvityksen taustaa, tavoitteet ja viitekehys sekä käytetyt tutkimusmenetelmät ja aineisto. Luku kaksi keskittyy tutkimustulosten esittelyyn. Kolmannessa luvussa on esitelty yhteenveto tutkimustuloksista sekä toimenpide-esitykset tulosten pohjalta.

2 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa on esitelty selvityksen tulokset kuudessa eri alaluvussa: vastaajayritysten taustatiedot, vastaajayrittäjien taustatiedot, omistajanvaihdosprosessi, omistajanvaihdospalvelut, kasvu ja kehittäminen omistajanvaihdoksen jälkeen sekä vastaajien avoimet kehittämissuhteet.

2.1 Vastaajayritysten taustatiedot

Vastaajayrityksiä koskevat taustatiedot hankittiin luvussa 1.3. esitetyllä tavalla joko erilaisista julkisista tietolähteistä tai sitten soittamalla kohdeyritykseen ennen kyselyn toteuttamista. Seuraavassa on kuvattu vastaajayritysten taustajakaumia. Samassa yhteydessä on verrattu jakaumaa perusaineistoon ja todettu, mikäli vastaajayritysten jakauma poikkeaa tilastollisesti merkitsevästi perusaineiston jakaumasta.

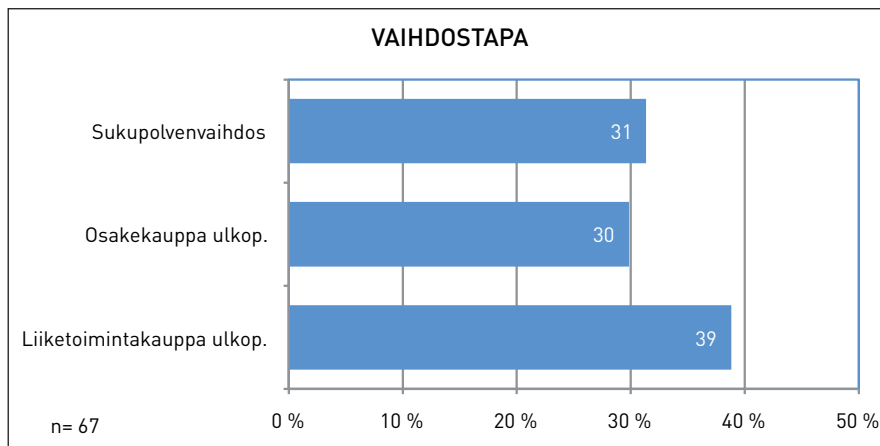
2.1.1 Omistajanvaihdoksen ajankohta ja vaihdostapa

Taulukossa 1 on kuvattu vastaajayritysten omistajanvaihdoksen ajankohta. Lähes puolella (48 %) vastaajista omistajanvaihdos oli tapahtunut vuonna 2011 eli näillä vastaajilla omistajanvaihdoksesta oli ehtinyt kyselyhetkellä kulua vasta korkeintaan vuosi. Vastaajien osalta vuonna 2011 omistajanvaihdoksen toteuttaneet ovat selkeästi yliedustettuna, sillä koko kohderyhmässä omistajanvaihdos oli vuonna 2011 tapahtunut 25 prosentilla. Ero vastanneiden ja ei-vastanneiden jakaumien välillä on tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p = 0.000$). Vastaajista 30 prosentilla omistajanvaihdos oli tapahtunut 2009–2010 eli lähes 80 prosentilla omistajanvaihdos oli tapahtunut kolmen vuoden sisällä. Todennäköisesti kyselyyn vastaaminen on ollut motivoivampaa niille vastaajille, joilla omistajanvaihdos on ollut vielä tuoreena mielessä.

Taulukko 1. Omistajanvaihdosvuosi.

Omistajanvaihdos-vuosi	Lukumäärä	%
v. 2000 - 2006	7	10
v. 2007 - 2008	8	12
v. 2009 - 2010	20	30
v. 2011	32	48
Yhteensä	67	100

Vastaajaryityksistä omistajanvaihdos oli toteutettu liiketoimintakauppana oman perheen ulkopuolisille 39 prosentissa (26 yritystä), sukupolvenvaihdoksena 31 prosentissa (21 yritystä) ja osakekauppana oman perheen ulkopuolisille 20 prosentissa (20 yritystä) (Kuvio 2). Kaikkiaan kohderyhmässä omistajanvaihdostavat jakaantuvat hieman tasaisemmin eri muotojen kesken: liiketoimintakaupat 37 % sukupolvenvaihdos 34% ja osakekaupat 29 %, mutta erot ei-vastanneiden ja vastanneiden välillä eivät olleet kuitenkaan tilastollisesti merkitseviä.

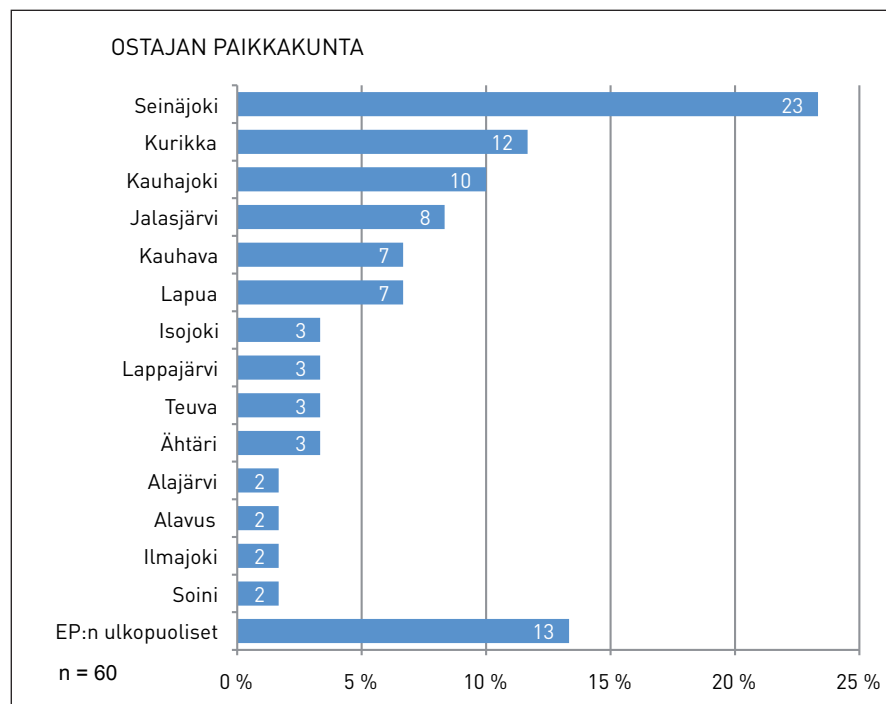


Kuvio 2. Omistajanvaihdostapa.

Ostajana oli yksityinen henkilö 49 prosentissa, yritys 25 prosentissa samoin kuin henkilötiimi oli ostajana 25 prosentissa vastaajaryityksistä. Ostajatyypijakaumassa oli tilastollisesti suuntaa antavaa eroa ($p=0.087$) vastanneiden ja ei-vastanneiden välillä. Koko kohderyhmässä oli vähemmän tiimi- ja henkilöostajia ja vastaavasti yritysostajia enemmän.

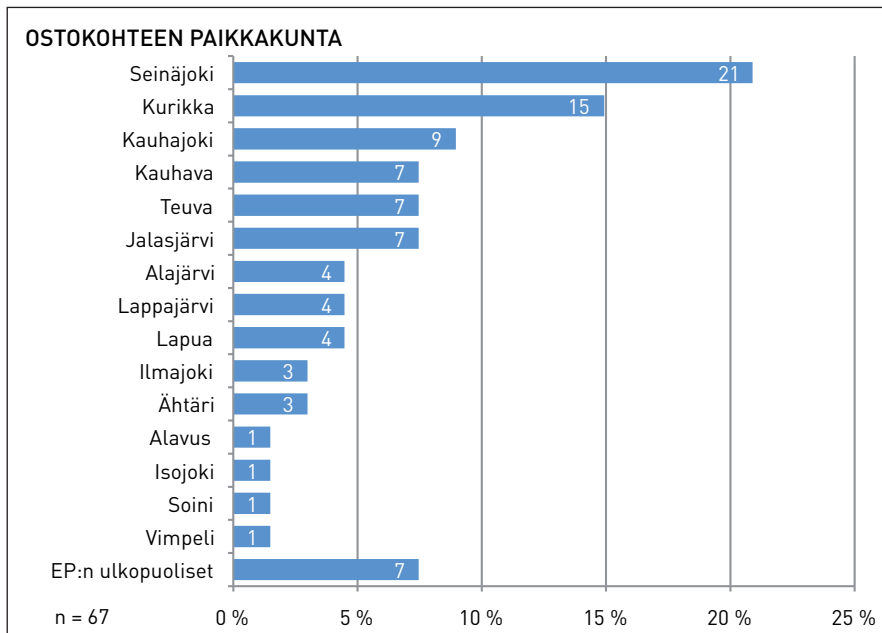
2.1.2 Ostajan ja ostokohteen paikkakunnat

Seuraavasta kuviosta käy ilmi ostajan (yritys, henkilö tai tiimi) paikkakunta. Eniten ostajia tai jatkajia vastaajissa oli Seinäjoelta (23 %). Seuraavaksi eniten heitä oli Kurikasta (12 %) ja Kauhajoelta (10 %). Etelä-Pohjanmaan ulkopuolisia ostajia vastaajissa oli 13 %. Koko kohderyhmässä Etelä-Pohjanmaan ulkopuolisten ostajien osuus oli 19 % eli vielä suurempi.



Kuvio 3. Ostajayritysten paikkakunta.

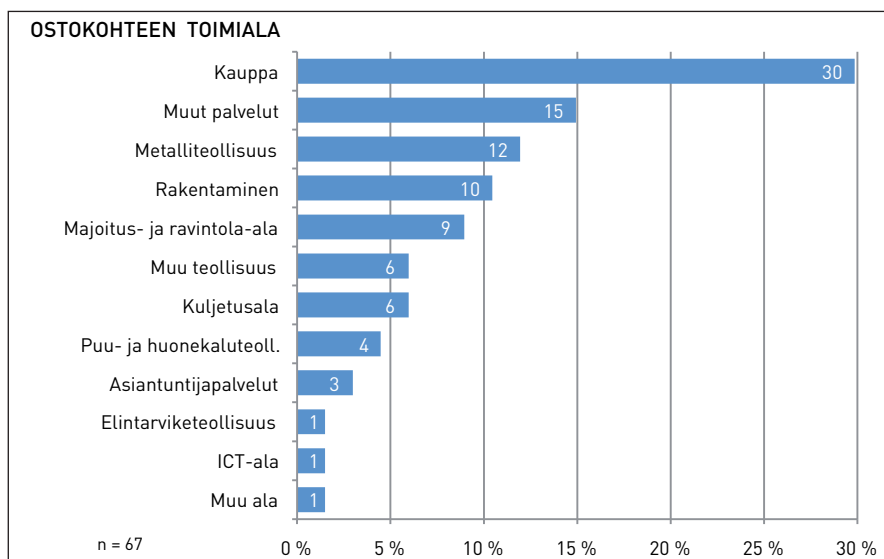
60 tapauksesta peräti 47 tapauksessa (78 %) ostokohde (myyjien) oli samalta paikkakunnalta kuin ostaja / jatkaja. Seuraavasta kuviosta käy ilmi ostokohteiden (myyjien) paikkakunta. Seinäjoki on kärjessä tässäkin; se oli 21 prosentissa ostokohteen paikkakunta. Kurikka oli toisena (15 %) ja Kauhajoki jälleen kolmantena (9 %). Etelä-Pohjanmaan ulkopuolisia oli 7 % eli tämä tarkoittaa, että tässäkin tilastossa Etelä-Pohjanmaan ulkopuolisia ostajia on enemmän kuin mitä eteläpohjalaiset ovat ostaneet oman maakuntansa ulkopuolelta. Koko kohderyhmässä ostokohteiden jakauma oli suunnilleen samanlainen, eivätkä erot vastanneiden ja ei-vastanneiden välillä olleet tilastollisesti merkitseviä.



Kuvio 4. Ostokohteen paikkakunta.

2.1.3 Ostokohteiden toimiala ja koot

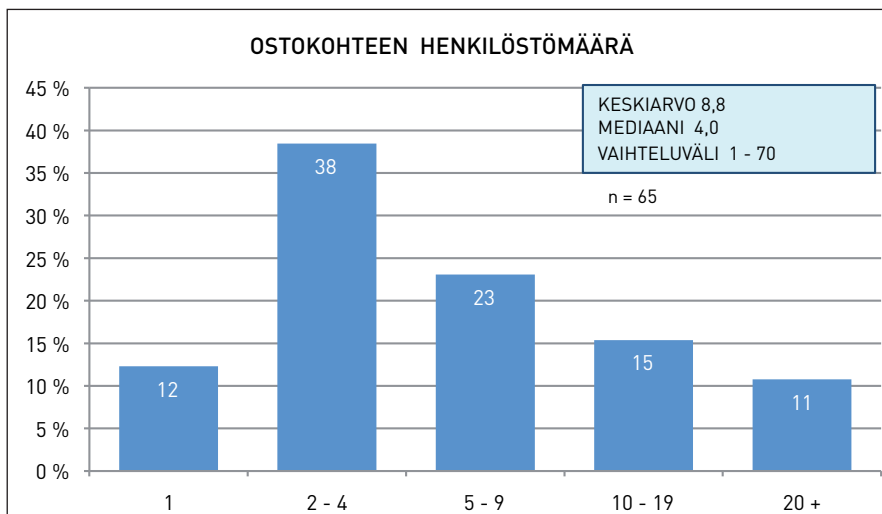
Omistajanvaihdoksen kohteena olevien yritysten toimialat on kuvattu seuraavassa kuviossa. Eniten vastaajissa oli kaupan alan yrityksiä (30 %), muiden palvelujen (ei sisällä asiantuntijapalveluita tai majoitus- ja ravintolapalveluja) yrityksiä (15 %), metalliteollisuuden yrityksiä (12 %) ja rakentamisen alan yrityksiä (10 %). Koko kohderyhmässä jakauma oli hyvin samantyyppinen, eivätkä erot vastanneiden ja ei-vastanneiden välillä olleet tilastollisesti merkitseviä.



Kuvio 5. Ostokohteen toimiala.

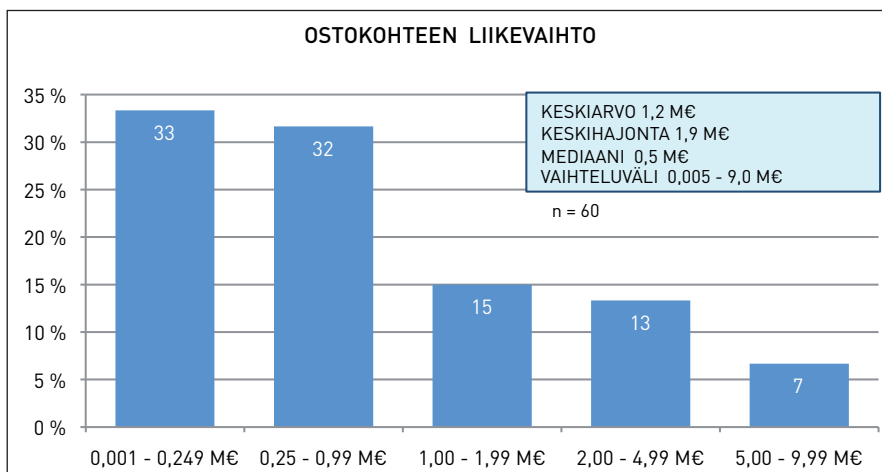
Myöhempiä taustamuuttujakohtaisia analyysejä varten ostokohteiden toimialat luokiteltiin neljään isompaan luokkaan: palvelut (36%), kauppa (30%), teollisuus (24%) ja rakentaminen (10%).

Oston kohteena olleiden yritysten keskimääräinen koko oli 8,8 henkilöä mediaanin ollessa 4. Suurin ostettu yritys oli 70 työntekijän yritys. 73 % ostetuista yrityksistä on ollut mikroyrityksiä (alle 10 työntekijää). Kaikkein eniten (38 %) vastaajat olivat ostaneet yrityksen, joka kuului kokoluokkaan 2–4 henkeä. Yhden hengen yritysten osuus oli 12 %, kun niiden osuus koko eteläpohjalaisesta yrityskannasta on yli puolet. (Kuvio 6). Verrattuna koko kohderyhmään tähän kyselyyn vastasivat jonkin verran enemmän pienempiä yrityksiä ostaneet tai jatkaneet. Ei-vastanneiden ostokohteen keskimääräinen koko oli 13,7 ja mediaani 6 eli vastaajat olivat keskimäärin pienempiä yrityksiä kuin koko kohderyhmän yritykset. Ero vastanneiden ja ei-vastanneiden välillä on tilastollisesti suuntaa antava ($p=0.053$). Tulokset osoittavat, että pienetkin ja jopa yhden hengen yritykset vaihtavat omistajaa.



Kuvio 6. Ostokohteiden henkilöstömäärä.

Liikevaihdon suhteen ostokohteiden keskimääräinen koko oli 1,2 M€ ja mediaani 0,5 M€. Suurin ostettu yritys oli liikevaihdoltaan 9 M€. Vastaajista kolmasosan liikevaihto oli enintään 250 000 €. Toinen kolmasosa kuului liikevaihtoluokkaan 250 000–999 000 €. 15 % vastaajista kuului liikevaihdoltaan luokkaan 1–1,99 M€, 13 % luokkaan 2–4,99 M€ ja 7 % luokkaan 5–9M€. Ostokohteen liikevaihtojen keskiarvoissa oli tilastollisesti melkein merkitsevä ero vastanneiden ja ei-vastanneiden välillä ($p=0,014$). Vastanneilla ostokohteen liikevaihdon keskiarvo (1,2 M€) oli pienempi kuin ei-vastanneilla (2,8 M€).

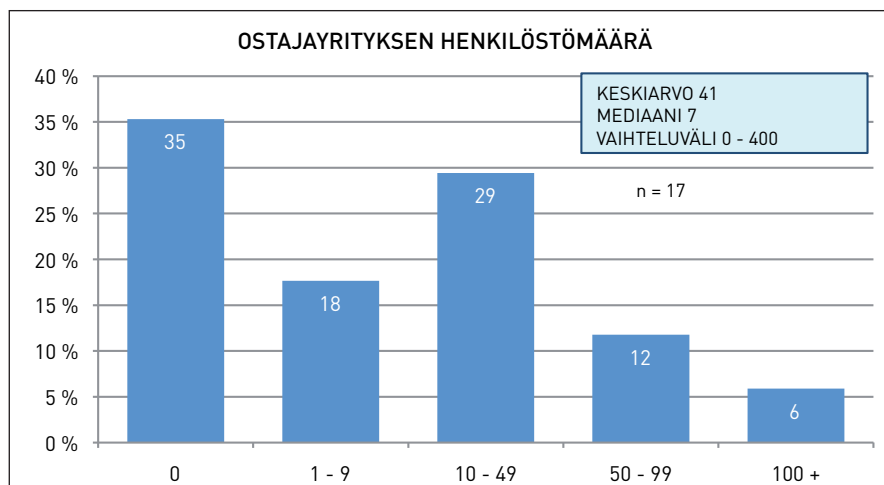


Kuvio 7. Ostokohteiden liikevaihto.

Ostokohteen kesimääräisissä henkilöstömäärissä oli tilastollisesti erittäin merkitseviä, mutta samalla kuitenkin luonnollisia eroja ostokohteen toimialojen välillä. Teollisuuden (ka 18,5) ja rakentamisen (ka 15,7) keskimääräiset henkilöstömäärät olivat selvästi suurempia kuin kaupan (ka 5,0) ja palvelun (ka 3,6) toimialoilla ($p=0,000$). Myös ostokohteen liikevaihdossa oli samansuuntaisia eroja (palvelut 0,3 M€, kauppa 1,4 M€, rakentaminen 2,0M€, teollisuus 2,2 M€ ($p=0.014$)).

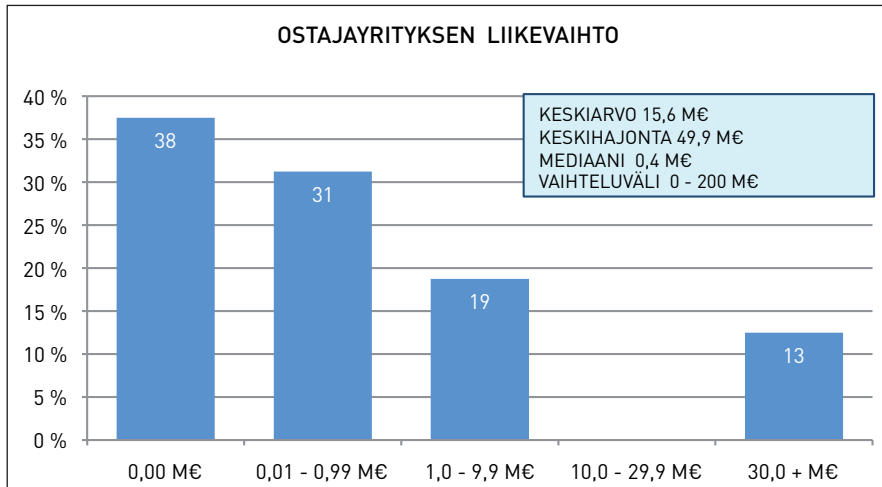
2.1.4 Ostajayritysten koot

Seuraavat taustatiedot ovat niistä vastaajatapauksista, joissa ostajana oli yritys. Kuviossa 8 on esitetty ostajayrityksen kokojakama henkilömäärällä mitattuna. Keskimäärin ostajayritys työllisti 41 henkilöä mediaanin ollessa 7 henkilöä ja vaihteluvälin 0–400. Nolla henkilöä työllistävien yritysten suuri osuus (35 %) selittyi sillä, että moni ostaja on perustanut itse yrityksen omistajanvaihdosta varten ennen tekemäänsä osake- tai liiketoimintakauppaa. Seuraavaksi suurin ryhmä oli 10–49 henkilöä työllistävät yritykset. Mikroyritys (1–9 henkilöä) oli ollut ostajana 18 prosentissa tapauksista (niistä, joissa ostajana oli yritys).



Kuvio 8. Ostajayrityksen henkilöstömäärä.

Liikevaihdoltaan ostajat olivat maakunnan keskivertoyrityksiin nähden melko suuria. Keskimääräinen liikevaihto oli 15,6 M€, mutta keskiarvoa nosti yhden todella ison yrityksen liikevaihto (200 M€). Mediaani 0,4M€ kertoo todenmukaisemman kuvan. 38 prosentilla ei ollut vielä mitään liikevaihtoa ostohetkellä, kun yritys oli perustettu omistajanvaihdosta varten. 31 prosentilla liikevaihto oli 0,01–0,99 M€, 19 prosentilla 1–9,9 M€ ja 13 prosentilla vähintään 30 M€.

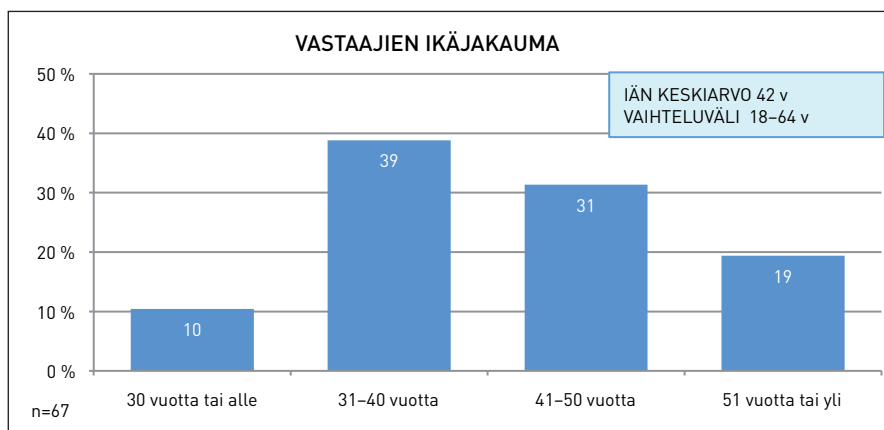


Kuvio 9. Ostajayrityksen liikevaihto.

2.2 Vastaajayrittäjien taustatiedot

2.2.1 Vastaajien sukupuoli ja ikä

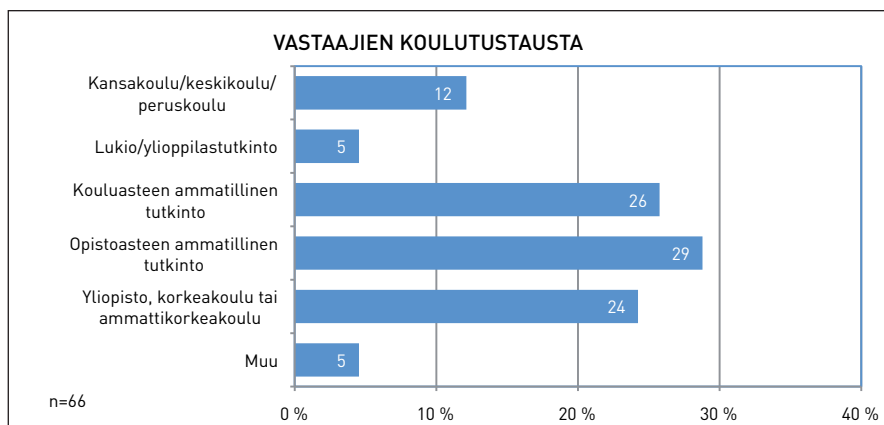
Vastaajayrittäjistä naisia oli 19 (28 %) ja miehiä 48 (72 %). Vastaajien ikäjakauma on esitetty kuviossa 10. Vastaajien ikä vaihteli 18–64 ikävuoden välillä keski-ikä ollessa 42 vuotta. Vastaajista 30-vuotiaita tai sitä nuorempia oli 10 %, 31–40 –vuotiaita 39 % ja 41–50 –vuotiaita 31 %. Tilastollisesti merkitsevä ero yrittäjän iän suhteen löytyi eri ostajatyyppeiden välillä, kun henkilöostajista enintään 40-vuotiaita vastaajia oli 67 % ja yli 40-vuotiaita 32 %. Vastaavasti yritysostajista enintään 40-vuotiaita vastaajayrittäjiä oli 9 % ja yli 40-vuotiaita 41 % ($p=0.004$). Yrityksen ostaja näyttäisi olevan noin 40-vuotias, mutta myös alle 30-vuotiaat ja yli 50-vuotiaat ostavat yrityksiä. Henkilöostajat ovat yleensä alle 40-vuotiaita ja yritysostajat ovat yleensä yli 40-vuotiaita.



Kuvio 10. Vastaajien ikäjakauma.

2.2.2 Vastaajien koulutustausta

Vastaajien koulutustausta on esitetty kuviossa 11. Opistoasteen tutkinnon suorittaneita oli 29 %, kouluasteen tutkinnon suorittaneita 26 % ja korkeakoulututkinnon suorittaneita 24 %. Ilman ammatillista tutkintoa oli 17% vastaajista. Kohdan muu oli valinnut 5 % vastaajista. He olivat suorittaneet kadettikoulun, kv-markkinoinnin erikoisammattitutkinnon, erilaisia kursseja sekä oppisopimuksella ammattitutkinnon. Koko maakunnan yrittäjistä 7 % on korkeakoulutaitaisia (Tilastokeskus 2010 ja työssäkäyntitilasto 2008), joten tässä aineistossa korkeakoulututkinnon suorittaneiden osuus on yllä esitettyä suurempi verrattuna.



Kuvio 11. Vastaajien koulutustausta.

Koulutus on luokiteltu myöhempiä tulosten taustamuuttujakohtaisia vertailuja varten kolmeen luokkaan: ei ammatillista tutkintoa (18 %), kouluasteen tai opistoasteen ammatillinen tutkinto (58 %) ja korkeakoulututkinto (24 %). Yrityksen ostajat ovat korkeasti koulutettuja verrattuna yrittäjien keskimääräiseen koulutukseen.

2.2.3 Aikaisempi kokemus

Vastaajilta haluttiin selvittää heidän aikaisempaa kokemustaan ostamansa liiketoiminnan alasta, ostamastaan yrityksestä, yrityksen perustamisesta sekä yrityksen ostamisesta tai myymisestä. Vastaukset käyvät ilmi sekä frekvenssijakaumina että keskiarvoina kuviosta 12. Eniten kokemusta vastaajilla oli heidän ostamansa liiketoiminnan alasta. 60 prosentilla oli erittäin paljon tai paljon (olivat valinneet vaihtoehdon 5 tai 4) kokemusta alasta keskiarvon ollessa 3,6. Itse yrityksestä 45 prosentilla oli erittäin paljon tai paljon kokemusta alasta keskiarvon ollessa 3,1. Yrityksen perustamisesta 35 prosentilla oli erittäin paljon tai paljon kokemusta, mutta 44 prosentilla ei ollut lainkaan kokemusta yrityksen perustamisesta. Yrityksen ostamisesta 24 prosentilla ja yrityksen myymisestä 20 prosentilla oli erittäin paljon tai paljon kokemusta. Noin 60 prosentilla ei ollut lainkaan kokemusta ostamisesta tai myymisestä. Tuloksen perusteella voidaan sanoa, että tässä tutkimuksessa ostajat tunsivat toimialan ja ostokohteen. Toisaalta aikaisempaa kokemusta yrityksen ostamisesta tai myymisestä ei juurikaan ole. Useimmat ovat ensimmäistä kertaa mukana toteuttamassa yrityskauppaa. Yrityskaupan kulttuuri on tämän tuloksen valossa nuorta.

Ennen tekemäänne omistajan-vaihdosta, oliko teillä aikaisempaa kokemusta	1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=ei lainkaan kokemusta 5=erittäin paljon kokemusta
	%	%	%	%	%	
ostamastanne liiketoiminnan alasta	17	6	17	14	45	3,6
ostamastanne yrityksestä	31	16	8	6	39	3,1
yrityksen perustamisesta	44	11	11	13	22	2,6
yrityksen ostamisesta	60	6	10	16	8	2,0
yrityksen myymisestä	66	9	5	12	8	1,9
n = 64						

Kuvio 12. Vastaajien kokemus.

Vastaajien kokemukset yrityksen perustamisesta, ostamisesta ja myymisestä korreloivat hyvin keskenään ja niistä yhdistettiin muuttuja *Sarjayrittäjyys*, jonka reliabiliteetti on hyvä ($\alpha = 0,837$). Jatkotarkasteluja varten sarjayrittäjyyden saamat

arvot luokiteltiin kahteen luokkaan: ei kokemusta (28 vastaajaa, 43 %) ja ainakin jonkin verran kokemusta (37 vastaajaa, 57 %) sarjayrittäjyydestä.

Vastaajien kokemus ostamastaan yrityksestä tai liiketoiminnan alasta ei riippunut vastaajan iästä tilastollisesti, mutta ikä vaikutti sarjayrittäjyyskokemukseen merkittävästi. Enintään 40-vuotiaiden sarjayrittäjyyskokemuksen keskiarvo vaihteluvälillä 1–5 oli 1,8, kun vastaavasti yli 40-vuotiailla keskiarvo oli 2,6 ($p=0.008$).

Vertailtaessa vastausten keskiarvoja omistajanvaihdostavan mukaan ei sarjayrittäjyyskokemuksessa ollut tilastollisesti merkitseviä eroja, mutta sukupolvenvaihdoksen tehneillä oli aikaisempaa kokemusta ostamastaan yrityksestä ja liiketoiminnan alasta keskimäärin selvästi enemmän kuin liiketoimintakauppojen tai osakekauppojen kautta omistajanvaihdoksen tehneillä. Sukupolvenvaihdoksen kautta omistajanvaihdoksen tehneistä 90 prosentilla oli vähintään jonkin verran kokemusta yrityksestä, kun osakekauppoja ja liiketoimintakauppoja tehneistä vain 25 prosentilla oli kokemusta ostamastaan yrityksestä. Ostetun liiketoiminnan alasta 85 prosentilla sukupolvenvaihdoksen tehneistä oli ainakin jonkin verran kokemusta, osakekauppoja tehneistä 53 prosentilla ja liiketoimintakauppoja tehneistä 44 prosentilla. Sukupolvenvaihdoksen kautta yritysten jatkajiksi tulee useimmiten yrityksen toiminnassa jo mukana olleita henkilöitä.

Taulukko 2. Omistajanvaihdostapa vs. kokemus ostetusta yrityksestä tai ostetun liiketoiminnan alasta.

	Keskiarvot asteikolla 1 - 5			p-arvo
	Sukupolvenvaihdos (n=20)	Osakekauppa ulkop. (n=20)	Liiketoimintakauppa ulkop. (n=24)	
Kokemus ostamastaan yrityksestä	4,7	2,4	2,3	0,000
Kokemus ostamastaan liiketoiminnan alasta	4,4	3,2	3,4	0,028

Muut taustamuuttajat eivät vaikuttaneet merkittävästi aikaisempaan kokemukseen, mutta aikaisempi kokemus vaikutti ostettavan yrityksen kokoon. Yrityksen koko oli keskimäärin selvästi pienempi niillä, joilla ei ollut aikaisempaa kokemusta ostamastaan yrityksestä (keskimääräinen henkilöstömäärä 6,0) kuin niillä, joilla kokemusta oli ainakin jonkin verran (keskiarvo 12,6) ($p=0.031$). Samoin ostettavan yrityksen keskimääräinen henkilöstömäärä oli selvästi pienempi niillä, joilla ei ollut aikaisempaa kokemusta ostamastaan liiketoiminnan alasta (ka 5,2) kuin niillä, joilla kokemusta oli ainakin jonkin verran (ka 11,5) ($p=0.041$).

2.3 Omistajanvaihdosprosessi

Seuraavassa on tarkasteltu itse omistajanvaihdosprosessin toteutumista seuraavien teemojen kautta: omistajanvaihdoksen perusteet, ostajan ja myyjän yhtäaikainen työskentely liikkeen johdossa, positiivisesti yllättäneet asiat, koetut ongelmat omistajanvaihdoksessa, tämänhetkinen arvio kauppahinnan oikeellisuudesta sekä kokonaistyytyväisyys vaihdosprosessiin.

2.3.1 Syyt omistajanvaihdokseen

Yrityskaupat nähtiin jo 1950-luvulla normaalina ja tuoton etsimisen luonnollisena seurauksena sellaisessa kilpailutaloudessa, jossa liiketoiminta on hallitsevassa määrin organisoitunut yritysten muotoon ja laki sallii yritysostot (Penrose 2009). Penrose (2009) jakaa yritysoston motiivit ainoastaan kahteen pääryhmään: yritysosto on orgaanista kasvua edullisempi tapa kasvaa ja toisaalta se voi olla ainoa tapa kasvaa. Keilin (2000) mukaan yritysoston motiivit voidaan luokitella viiteen ryhmään: lakien vaatimusten täyttäminen, kustannusten minimointi, tarvittavien resurssien saaminen käyttöön sekä oppiminen ja strateginen asemointi. Laamanen (1997) on luokitellut yritysoston motiivit kolmeen ryhmään. Ensimmäisen ryhmän muodostavat resurssien ja kompetenssien hankkimiseen ja hyödyntämiseen liittyvät tekijät. Toiseen ryhmään kuuluvat markkina-asemaa vahvistavat tekijät. Kolmannen ryhmän muodostavat tekijät, jotka vaikuttavat kaikkiin edellisiin ryhmiin kuuluviin tekijöihin: osakkeiden arvon nostaminen, johdon vaikutusvallan kasvattaminen sekä organisaatioon ja sen säilyttämiseen liittyvät tekijät. Haspeslaghin (1991) mukaan yritysoston motiiveja ovat yrityksen uudistaminen, markkina-aseman nopean uudistaminen, voimavarojen yhdistämisen synergiahyödyt, vaikeasti kehitettävien kilpailuetujen hankkiminen ja yrityksen nykyisten kilpailutekijöiden laajempi hyödyntäminen.

Capronin ja Mitchelin (1997) kyselytutkimuksessa ostajan motiivit yritysostoon olivat tärkeysjärjestyksessä seuraavat (tärkeimmästä vähiten tärkeimpään): maantieteellinen laajentuminen, markkinaosuuden kasvattaminen, täydentävien tuotteiden saaminen, kilpailijoiden tuleminen estäminen, taloudellisen riskin pienentäminen, ylikapasiteetin vähentäminen ja valmistuksen skaalaetujen tavoittelemisen.

Kreitl ja Oberndorfer (2004) keräsivät empiirisen aineiston lähettämällä kyselyn 100 eurooppalaiselle konsulttitoimistolle. 32 vastanneen mukaan yritysostomotiivit yleisellä tasolla liittyivät uusien markkinoiden valtaamiseen, kasvun vauhdittamiseen, osaamisen vahvistamiseen, ostokohteen johtamisen tehottomuuteen, kilpailun vähentämiseen, ylijäämärahan investointiin ja verotusnäkökohtiin. Uusien markkinoiden valtaamiseen liittyvät tekijät olivat merkittävimpiä, kun taas verotukselliset

näkökohdat olivat vähiten tärkeimpiä. Kreitl ja Oberndorfer (2004) tutkivat myös niitä syitä, jotka johtivat juuri kyseisen ostokohteen valitsemiseen. Syyt tärkeysjärjestyksessä olivat seuraavat (tärkein ensin, vähiten tärkein viimeisenä): hyvä maine liittyen osaamiseen, vahva markkina-asema, pitkät asiakassuhteet, motivoitunut henkilökunta, hyvä johto, osaaminen eri toimialueella, hyvä taloudellinen tilanne, alhainen henkilöstön vaihtuvuus ja ostokohteen toimiminen samalla toimialalla.

Kuviosta 13 käy ilmi, mitä vastaajat pitivät tärkeimpinä syinä ja motiiveina omistajanvaihdoksen toteuttamiselle eli miksi he päättivät ostaa tai jatkaa yritystä / liiketoimintaa (asteikko 1=ei ollenkaan tärkeä, 5=erittäin tärkeä). Tärkeimpänä yksittäisenä syynä vastaajat pitivät yrityksen uudistamista (ka 3,1), markkinaosuuden kasvattamista (ka 3,0) sekä tuotantotehokkuuden kasvattamista (ka 2,9). Esitetyistä vaihtoehdoista vähiten tärkeäksi kriteeriksi jäi kilpailijan ostaminen pois markkinoilta (ka 1,5), joskin 7 % vastaajista piti sitä erittäin tärkeänä tai tärkeänä perusteena. Kaikkiaan vastaajat eivät keskimäärin pitäneet esitettyjä vaihtoehtoja kovin tärkeinä perusteina. Toisaalta vastaukset polarisoituivat melko tavalla eli osa piti niitä tärkeinä syinä, mutta sitten oli taas niitä, jotka eivät pitäneet ja näin keskiarvot jäivät melko matalaksi. Erityisesti sukupolvenvaihdoksen toteuttaneet vastaajat pitivät kaikkia muita kuin sukupolvenvaihdosperustetta lähes merkityksettöminä syinä omalle omistajanvaihdokselle. Muut vaihtoehdot kuin sukupolvenvaihdosperuste korreloivat hyvin keskenään ja tästä muiden *Omistajanvaihdossyiden* muodostamasta yhteismuuttujasta ($\alpha = 0,872$) sukupolvenvaihdoksen toteuttaneet saivat keskiarvon 2,0, kun osakekaupan tai liiketoimintakaupan tehneillä muiden syiden keskiarvot olivat 2,8 ja 2,7 ($p=0.033$).

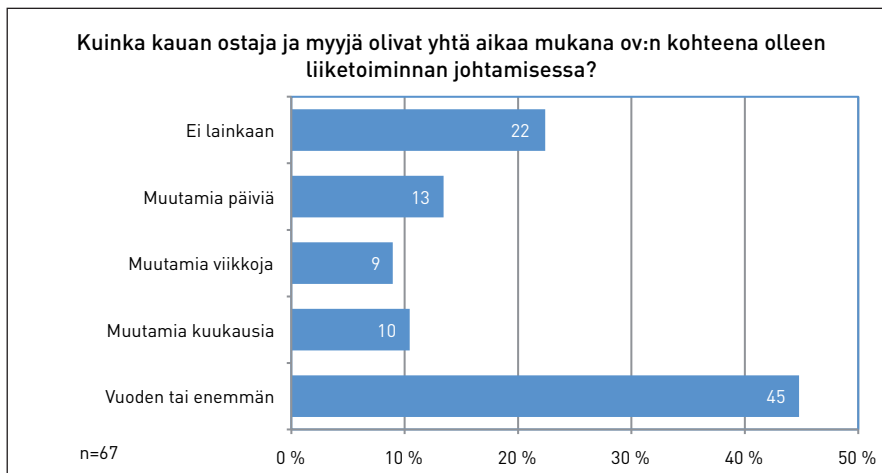
Kuinka tärkeitä seuraavat syyt olivat omistajanvaihdokseen ostajan tai jatkajan näkökulmasta	1	2	3	4	5	Keskiarvo asteikolla 1 - 5 1=ei ollenkaan tärkeä 5=erittäin tärkeä
	%	%	%	%	%	
Yrityksen uudistaminen	17	11	29	28	15	3.1
Markkinaosuuden kasvattaminen	27	11	19	28	16	3.0
Tuotantotehokkuuden parantaminen	25	14	23	23	14	2.9
Sukupolvenvaihdos	42	8	14	12	25	2.7
Täydentävien tuotteiden/palveluiden saaminen	34	13	20	20	13	2.6
Laajentuminen uusille toimialoille	44	20	25	6	5	2.1
Maantieteellinen laajentuminen	53	13	14	16	5	2.1
Kilpailijan ostaminen pois markkinoilta	75	10	10	2	5	1.5
n = 65						

Kuvio 13. Syyt omistajanvaihdokseen.

Vastaajat saivat myös itse esittää omia perusteluita yritysostolleen / yrityksen jatkamiselle. Muina mahdollisina syinä vastaajat toivat esiin seuraavia perusteita: Oma työllistyminen (4 mainintaa), ajankohtainen tilanne, edellinen yrittäjä meni konkurssiin, hyvä kalusto, valmis paketti edullisesti, sukupolvenvaihdokseen saatu tuki (myyjä eläkkeelle), tarjonnan monipuolistaminen, työntekijät hakivat meille töihin tai vastenmielinen entinen omistaja.

2.3.2 Ostajan ja myyjän yhtäaikainen johtaminen

Ostaja-vastaajilta pyydettiin arviota siitä, kuinka kauan he suunnilleen työskentelivät myyjän kanssa yhtäaikaisesti liiketoiminnan johtamisessa (Kuvio 14). Vastaajista 45 % arvioi, että he työskentelivät vuoden tai enemmän yhtäaikaisesti. Toisesta ääripäästä yli viidesosa (22 %) vastasi, etteivät he työskennelleet lainkaan yhtäaikaisesti. Muutamia päiviä yhtäaikaisesti työskenteli 13 % vastaajista, muutamia viikkoja 9 % ja muutamia kuukausia 10 %. Tuloksen voidaan katsoa kertovan kolme asiaa. Ensimmäkin suurin osa ostajista tuntee yrityksen ja sen toimintaa jo vähintään vuoden ajalta. Toiseksi, kolmannes yrityksen ostajista on työskennellyt jonkin aikaa yhdessä myyjän kanssa. Kolmanneksi, yritys voidaan ottaa haltuun niin, että ostaja ja myyjä eivät ole lainkaan yhtä aikaa mukana yrityksen toiminnassa.



Kuvio 14. Ostajan ja myyjän yhtäaikainen työskentely liiketoiminnan johdossa.

Vaihtoehdot luokiteltiin taustamuuttujavertailuja varten kahteen luokkaan: korkeintaan muutamia kuukausia ja ainakin vuoden yhtäaikainen työskentely. Sukupolvenvaihdostapauksista 81 prosentissa ostaja ja myyjä olivat työskennelleet vähintään vuoden yhdessä liiketoiminnan johtamisessa, kun osakekaupan tehneistä 35 % ja liiketoimintakaupan tehneistä 23 % oli työskennellyt vähintään vuoden yhdessä

($p=0,000$). Myös toimialan suhteen oli löydettävissä eroja, mikäli luokitteluna käytettiin korkeintaan muutamia viikkoja tai korkeintaan muutamia kuukausia: rakentamisen ja teollisuuden aloilla pidempään yhdessä työskentely oli tyypillisempää kuin kaupan tai palvelujen toimialoilla ($p=0,008$).

2.3.3 Yllättävän hyvin sujuneet asiat

Vastaajia pyydettiin avoimilla vastauksilla kertomaan, mitkä asiat omistajanvaihdoksessa heidän mielestään sujuivat yllättävän hyvin ja mitkä yllättivät eniten. Ostajat ja jatkajat toivat esiin seuraavia asioita positiivisesti yllättäneinä:

- helppous / sujuvuus / nopeus (18 mainintaa)
- asiakkaiden myönteisyys (6)
- kaupanteko, ylipäänsä saatiin kauppa aikaan (5)
- rahoituksen hankkiminen (3)
- hinta, hinnasta sopiminen, hintatietoisuus (3)
- henkilökunnan hyväksyntä / sopeutuminen (3)
- hyvät neuvontapalvelut (3)
- entisen johtajan väistyminen nopeasti taka-alalle (2)
- toiminnan jatkuvuus (2)

Yksittäisinä vastauksina tuli lisäksi esiin mm. seuraavia asioita: *asiakaskunnan säilyminen ja laajentuminen, mistään tavoitteista ei tarvinnut tinkiä, myyjän antama tuki alkuun, myyjän virheelliset tiedot ja olettamukset toimintansa arvosta, oma osaaminen, oman roolin tarpeettomuus, pitää muutenkin tietää kuin omasta alasta, uuden alan oppiminen, organisaation vahva osaaminen, joka edesauttoi yrityksen menestymistä muutoksessa, yrityskulttuuri.*

Yllättävän hyvin sujuneita asioita on paljon. Omistajanvaihdoksen helppous/sujuvuus/nopeus oli ylivoimaisesti eniten myönteisesti yllättänyt asia. Myönteisesti yllättäneitä asioita ei juurikaan ole aikaisemmissa tutkimuksissa selvitetty jo yksistään siitä syystä, että tietokannoista ei saada mitään tietoja tästä asiasta. Yllättävän hyvin sujuneiden asioiden määrä ja kirjo yllätti tässä tapauksessa myös tutkijat.

2.3.4 Ongelmat omistajanvaihdoksessa

Kuviossa 15 on kuvattu sekä frekvenssijakaumina että keskiarvoina, missä määrin vastaajat kokivat eri asiat ongelmiksi omistajanvaihdoksen yhteydessä. Merkittävin tulos on, että mitkään annetuista vaihtoehdoista eivät yltäneet keskiarvoltaan edes kolmosen tasolle (asteikko 1=ei lainkaan ongelma, 5=erittäin suuri ongelma). Arvonmäärittäminen sai keskiarvon 2,7, myyjän liian korkea hintapyyntö 2,5, verotus 2,3,

toteutusvaihtoehtojen suunnittelu ja valinta 2,1 ja rahoitus 2,0. Muut jäivät keskiarvoltaan alle kahden. Noin puolet vastaajista tai jopa reilut puolet eivät kokeneet millään osa-alueilla mitään ongelmia. Arvonmääritystä 34 % piti sitä suurena tai erittäin suurena ongelmana. Loppuun saakka viedyistä eli ns. onnistuneista omistajanvaihdoksista voi todeta, että mitkään ennakoon esimerkiksi Etelä-Pohjanmaan omistajanvaihdosbarometreissa (1999–2010) tai pk-barometreissa esiin tulleista yrittäjien etukäteen pelkäämistä ongelmista eivät ole olleet merkittäviä. Tulokset olisivat varmasti toisenlaisia, mikäli ongelmia kysyttäisiin niiltä, jotka eivät omistajanvaihdoksia ole onnistuneet viemään päätökseen asti. Tämä tulos kertoo kuitenkin sen, että toteutuneissa yrityskaupoissa on vähemmän ongelmia, kuin mitä yli 50-vuotiaat yrittäjät yleensä uskovat. Lisäksi on huomionarvoista, että arvonmääritystä pidettiin merkittävimpänä ongelmana tässäkin tutkimuksessa.

Missä määrin seuraavat asiat olivat ongelmia omistajanvaihdoksessa?	1	2	3	4	5	en osaa sanoa	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=ei lainkaan ongelma 5=erittäin suuri ongelma
	%	%	%	%	%		
Arvonmääritys	30	19	16	24	10		2.7
Liian korkea hintapyyntö	40	10	18	19	12		2.5
Verotus	42	16	21	13	7		2.3
Toteuttamisvaihtoehtojen suunnittelu ja valinta	33	28	30	6	1	1	2.1
Rahoitus	48	18	18	15	1		2.0
Kaupan lopullisesta kohteesta sopiminen	53	15	15	12	2	3	1.9
Osaamisen siirtäminen luopujalta jatkajalle	55	15	22	1	6		1.9
Ostokohteen haltuunotto	50	23	21	3	2	2	1.8
Kauppakirjan laatiminen	56	35	8	2			1.5
Ostokohteen yhdistäminen mahdolliseen aikaisempaan liiketoimintaan	56	5	8	5		26	1.5
Ostokohteen löytyminen	68	14	8	5		6	1.5
Tutustuminen kaupan kohteeseen	74	14	8	3	2		1.4

n = 66, keskiarvoissa mukana arvot 1 - 5.

Kuvio 15. Ongelmat omistajanvaihdoksessa.

Kysymysryhmän vastauksista saatiin kolme asiakokonaisuutta, joihin kuuluvien ongelmien vastaukset korreloivat hyvin keskenään: *Hinta ja rahoitus, Kaupan toteuttaminen ja haltuunotto sekä Ostokohteeseen liittyvät asiat*. Verotus jäi asiakokonaisuuksien ulkopuolelle, koska se ei korreloinut hyvin muiden ongelmakohtien kanssa.

Taulukko 3. Ongelmien faktorointi.

HINTA JA RAHOITUS ($\alpha = 0,805$)	KAUPAN TOTEUTTAMINEN JA HALTUUNOTTO ($\alpha = 0,739$)	OSTOKOHDE ($\alpha = 0,808$)
Rahoitus	Toteuttamisvaihtoehtojen suunnittelu ja valinta	Ostokohteen löytyminen
Arvonmääritys	Kauppakirjan laatiminen	Tutustuminen kaupan kohteeseen
Liian korkea hintapyyntö	Osaamisen siirtäminen luopujalta jatkajalle	Ostokohteen yhdistäminen mahdolliseen aikaisempaan liiketoimintaan
Kauppan lopullisesta kohteesta sopiminen	Ostokohteen haltuunotto	

Luonnollista on, että sukupolvenvaihdoksen tehneille *Hinta ja rahoitus* ($p=0.004$) sekä *Ostokohde* ($p=0.002$) olivat tilastollisesti merkitsevästi pienempiä ongelmia kuin osake- tai liiketoimintakaupan tehneille. Osakekaupan tehneillä nämä ongelmat olivat keskimäärin suurimpia, joskin heilläkin keskiarvo jäi alle 3 eli ongelmia ei ollut koettu kovin merkittäviksi. (Taulukko 4).

Taulukko 4. Erot koetuissa ongelmissa vaihdostavoittain.

	Keskiarvot asteikolla 1 - 5			p-arvo
	Sukupolvenvaihdos (n=21)	Osakekauppa ulkop. (n=20)	Liiketoimintakauppa ulkop. (n=26)	
HINTA JA RAHOITUS	1,8	2,9	2,2	0,004
OSTOKOHDE	1,0	1,8	1,7	0,002

Taulukosta 5 käy ilmi, että toimialoittain oli tilastollisesti melkein merkitsevää eroa ($p=0,041$) *Kauppan toteuttamisen ja haltuunottoon* liittyvissä ongelmissa. Eniten ongelmia kaupan toteuttamiseen ja haltuunottoon olivat kokeneet rakentamisen alan yrittäjät, kun taas vähiten ongelmia näissä asioissa oli koettu kaupan alalla. Tosin keskiarvot olivat kaikkiaan hyvin matalia eli ongelmia ei millään toimialalla ollut koettu kovin korkeiksi.

Taulukko 5. Erot koetuissa ongelmissa toimialoittain.

	Keskiarvot asteikolla 1 - 5				p-arvo
	Kauppa	Teollisuus	Rakentaminen	Palvelut	
KAUPAN TOTEUTTAMINEN JA HALTUUNOTTO	1,6	2,1	2,3	1,8	0,041

Myös aikaisempi kokemus joko yrityksestä itsestään ($p=0.000$) tai toimialasta ($p=0.031$) vähensi koettuja ongelmia *Ostokohteen* (sen löytyminen, tutustuminen siihen ja sen mahdollinen yhdistäminen aikaisempaan liiketoimintaan) suhteen. Kokemus vähensi koettuja ongelmia. (Taulukko 6).

Taulukko 6. Erot koetuissa ongelmissa kokemuksen mukaan.

	Keskiarvot asteikolla 1 - 5		p-arvo
	Onko kokemusta yrityksestä?		
	Ei	Kyllä	
OSTOKOHDE	1,9	1,1	0,000
	Onko kokemusta toimialasta?		p-arvo
	Ei	Kyllä	
	OSTOKOHDE	1,8	

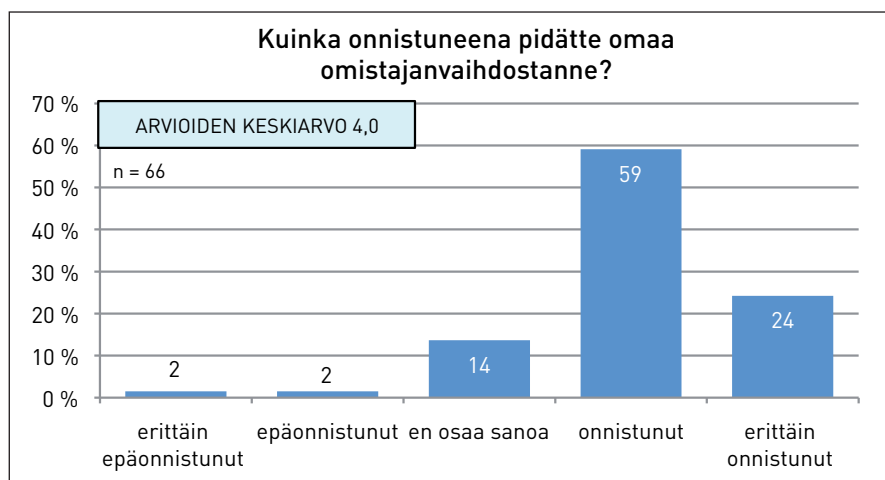
Sukupuoli vaikutti merkitsevästi *Hinta ja rahoitus* -muuttujan saamiin keskiarvoihin. Miehet kokivat asiakokonaisuuden suuremmaksi ongelmaksi (ka 2,5) kuin naiset (ka 1,7) ($p=0,006$), tosin sukupuolta enemmän tähän todennäköisesti vaikuttaa ostetun liiketoiminnan ja yrityksen koko ja sitä kautta vaadittavan rahoituksen suuruus. Verotuksen suhteen ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja minkään taustamuuttujan mukaan tarkasteltuna.

2.3.5 Omistajanvaihdoksen onnistuneisuus

Suunnittelu on yksi onnistuneen omistajanvaihdoksen peruselementti (Colombo, Conca, Buongiorno & Gnan 2007). Kokemus auttaa ostajaa toteuttamaan omistajanvaihdoksen alusta alkaen onnistuneemmin (Barkema & Schijven 2008). Sekä henkilökohtainen että organisaation aikaisempi kokemus yrityksen omistajanvaihdoksista on merkittävä tekijä omistajanvaihdosprosessiin liittyvien ongelmien ratkaisemisessa (Haspeslagh & Jemison 1991: 105–136). Myös kokenut yrityskauppatiimi on yksi menestystekijä omistajanvaihdoksissa (Rovit, Harding & Lemire 2004). Aikaisempi yhteistyö ostokohteen kanssa korreloi positiivisesti omistajanvaihdoksessa onnistu-

misen kanssa (Porrini 2004). Yrityksen omistajanvaihdoksissa onnistuvilla ostajilla tuntuu olevan käytettävissään kaikki tarvittava aika (Chatterjee 2009) ja toisaalta he ovat valmiita katkaisemaan neuvottelut huonoista kaupoista (Rovit et al. 2004). Ostetun liiketoiminnan haltuunotto kannattaa aloittaa nopeasti, koska ostajan pitäisi hyödyntää omistajanvaihdoksessa ilmenevää kuherruskuukausi-efektiä (Colombo et al. 2007).

Ostajien ja jatkajien mielestä tutkimuksen kohteena olleista omistajanvaihdoksista onnistuneita tai erittäin onnistuneita oli 83 % (Kuvio 16). Suurin osa vastaajista (59 %) piti omaa omistajanvaihdostaan onnistuneena ja lähes neljäsosa (24 %) piti sitä jopa erittäin onnistuneena. 14 % ei osannut sanoa, oliko omistajanvaihdos onnistunut vai ei ja vain 4 % piti sitä epäonnistuneena tai erittäin epäonnistuneena. Kaikkien arvioiden keskiarvo oli 4 (asteikolla 1–5).



Kuvio 16. Omistajanvaihdoksen onnistuneisuus.

Taustamuuttujista vain ostajan ikä vaikutti tilastollisesti merkitsevästi onnistumisen kokemiseen. 40-vuotiaat ja nuoremmat kokivat omistajanvaihdoksen onnistuneempana (ka 4,2) kuin sitä vanhemmat (ka 3,8) ($p=0.023$).

Vastaajia pyydettiin myös avoimilla vastauksilla kertomaan, mitä he pitivät tärkeimpänä syynä onnistumiseen, mikäli kokee omistajanvaihdoksen erittäin onnistuneeksi tai onnistuneeksi. Seuraavassa avoimia vastauksia on luokiteltu omistajanvaihdostavoittain. Tulokset ovat linjassa aikaisemman tutkimuksen (Varamäki ym. 2012) tulosten kanssa.

Sukupolvenvaihdokset

Myyjän valmius luopua yrityksestä

- *Luonnollinen siirtymä edelliseltä sukupolvelta nuoremmalle*
- *Entisen omistajan valmius luopua yrityksestä seuraavalle sukupolvelle.*
- *Osakkeiden myynti lapsille jotka olleet toiminnassa mukana jo pidempään.*
- *Työ selkeytyi kun sai isän pois sotkemasta asioita*

Omistajanvaihdoksen hyvä suunnittelu ja valmistelu

- *Ennakkoselvitykset, verottajalta ennakkopäätökset; toteutuivat suunnitelmien mukaan*
- *Hyvin tehty asioiden valmistelu, myyjän (yrityksen toisen osakkaan) suostuminen osakkeidensa myyntiin kohtuuhinnalla nykyisessä taloudellisessa tilanteessa*

Ammattilaisten apu

- *Hyvä lakimies tekemässä paperit*
- *Tilitoimiston aktiivisuus ja osaaminen.*

Osakekaupat

Toimialan tuntemus ja osaaminen

- *Markkina-alueen tuntemus*
- *Valmis kokemus/tieto toimialasta, muuten ei olisi toiminut*
- *Ostaja osasi kaiken jo valmiiksi, ei tarvinnut opetella*

Ostaja tuntee yrityksen/myyjän ennen kaupantekoa

- *Tunsimme toisemme hyvin entuudestaan ja kauppa oli suunniteltu jo pitkään*
- *Me olimme jo puoli vuotta aiemmin sisällä yrityksessä*

Liiketoimintakaupat

Myyjän ja ostajan välinen suhde

- *Edellisen yrittäjän tuki ja apu.*
 - *Henkilökemioiden kohtaaminen*
 - *Myyjän halu myydä ja parin kuukauden siirtymä jolloin entinen omistaja palkallisena konsulttina yrityksessä.*
 - *Määrätietoinen vanhan omistajan poistaminen yrityksestä → uuden linjan nopea käyttöönotto*
-

Toimialan tai yrityksen tuntemus

- *Toimiala oli sama.*
- *Tunsi kohteen ennestään*
- *Tuttu ala ja tuttu myyjä*
- *Tuttu yritys ja vanhat työntekijät.*
- *Uudet omistajat tunsivat yrityksen toiminnan*

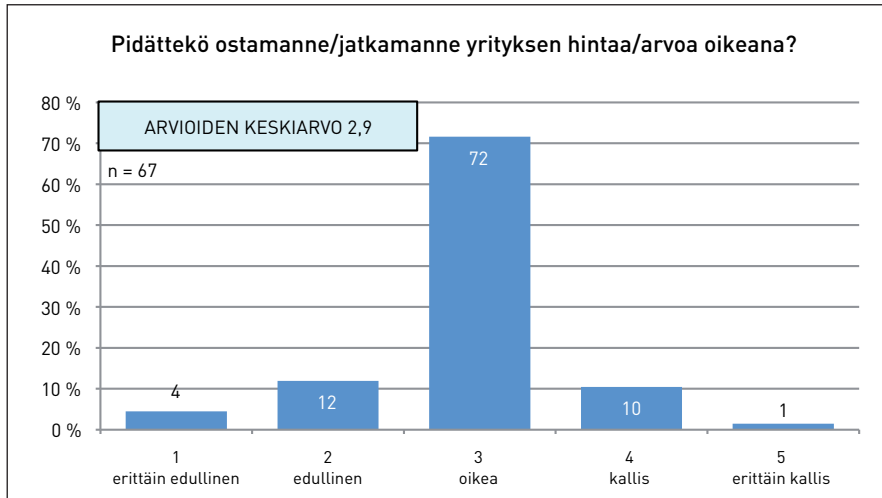
Ammattilaisten apu

- *Hyvät asiantuntijat taustalla, hyvä henkilöstö alkuun auttamisessa*
- *Osaavat ammattilaiset jotka auttoivat ja oma halu oppia*
- *Tarvittavien muutosten läpivienti henkilön avulla, joka oli ostajan edustaja ja tunsi sekä toteutti muutoksia ostajan määrittämien tarpeiden mukaan*
- *Tilitoimistoni alkoi houkutella yrityksen ostoon ja se eteni tosi nopeasti*

Ostajan kiinnostus ja onnistumisen eteen tehty työ

- *Löytyi itseä kiinnostava ala - oma kiinnostus yrittäjyyteen*
- *Oma aktiivisuus ja halu vaikuttaa asioihin.*

Peräti 72 % piti ostamansa / jatkamansa yrityksen hintaa ja arvoa oikeana (Kuvio 17). 12 % piti hintaa edullisena ja 4 % erittäin edullisena, 10 % piti hintaa kalliina ja vain 1 % erittäin kalliina. Arvioiden keskiarvo oli 2,9 (asteikolla 1=erittäin edullinen, 5=erittäin kallis). Kauppahintaa oikeana pitävien ostajien osuutta voidaan pitää yllättävän suurena. Tulosta voidaan pitää liiketoimintojen ostoa suunnittelevien kannalta rohkaisevana. Vaikka yrityksen arvonmäärityksellä näyttää olevan vankkumaton asema omistajanvaihdoksen merkittävimpanä haasteena, niin oikea hinta tuntuu löytyvän yli 70 %:ssa omistajanvaihdoksia. Tämä kertoo siitä, että toteutuneissa omistajanvaihdoksissa hinta on kohdallaan. Yritysten myyjille tämä on tärkeä viesti: toteutuneissa omistajanvaihdoksissa kauppahinnan tulee olla kohdallaan.



Kuvio 17. Hinnan oikeellisuus.

Seuraavasta taulukosta käy ilmi, että sukupolvenvaihdoksen tehneet pitivät yrityksen hintaa kaikkein edullisimpina ja osakekaupan tehneet kalleimpana. Ero eri vaihdostapojen mukaan oli tilastollisesti merkitsevä ($p=0.010$). Myös sen suhteen löytyi tilastollisesti melkein merkitsevää eroa, oliko ostajalla tai jatkajalla sarjayrittäjyyskokemusta vai ei. Sarjayrittäjäkokeemusta omaavat pitivät yrityksestä tai liiketoiminnasta maksamaa hintaa jonkin verran kalliimpana kuin ei-sarjayrittäjyyskokemusta omaavat.

Taulukko 7. Hinnan oikeellisuus vaihdostavan ja sarjayrittäjyyskokemuksen mukaan.

	Keskiarvo asteikolla 1 - 5	
	Pidättekö ostamanne/jatkamanne yrityksen hintaa/arvoa oikeana?	p-arvo
Vaihdostapa		
Sukupolvenvaihdos	2,7	0,010
Osakekauppa ulkop.	3,3	
Liiketoimintakauppa ulkop.	2,8	
SARJAYRITTÄJYYS		
Ei kokemusta	2,7	0,033
Ainakin jonkin verran kokemusta	3,1	

2.4 Omistajanvaihdospalvelut

Seuraavassa on tarkasteltu omistajanvaihdospalveluja seuraavien teemojen kautta: tärkeimmät omistajanvaihdospalvelut, puuttuvat ov-asiantuntijapalvelut, asiantuntijapalveluihin käytetty rahamäärä, tärkeimmät rahoittajatahot sekä puutteet rahoituspalveluissa.

2.4.1 Omistajanvaihdospalvelujen tärkeys

Yritystoiminnan yhteydessä asiantuntijapalveluilla tarkoitetaan asiantunteilta yksilöiltä tai organisaatioilta hankittavaa apua, jota tarvitaan yksittäisen ongelman ratkaisuun tai tueksi yrityksen kehittämiseksi (Smallbone, North & Liegh 1993). Hurmerinta-Peltomäen ja Nummelan (2004) mukaan tarve käyttää ulkopuolisen asiantuntijan apua riippuu osittain yrityksen elinkaaren vaiheesta ja yrittäjän omista osaamisresursseista. Omistajanvaihdoksissa, joissa on useimmiten kyse yrittäjälle ja yritykselle poikkeuksellisesta tilanteesta, voi ajatella asiantuntijapalveluille olevan erityistä tarvetta. Omistajanvaihdoksiin liittyvät asiantuntijapalvelut voidaan luokitella Fitzsimmons, Noh ja Thiesiä (1998) mukailleen prosesseihin kohdistuviksi tärkeiksi palveluiksi, joiden hankintaan liittyy palvelun käyttäjän näkökulmasta erityisiä riskejä. Pankit, tilitoimistot ja erilaiset julkisen sektorin neuvontapalvelut ovat pienten yritysten suosimia asiantuntijatahoja (Boter & Lundström 2005). Aiemman tutkimuksen (esim. Ellis & Watterson 2001; Ramsden and Bennett 2005; Viljamaa 2011) perusteella voidaan myös odottaa, että yritykselle tai yrittäjälle ennestään tuttuja neuvonantajia suositaan jos mahdollista.

Vastaajilta pyydettiin ensin avoimia kommentteja siitä, mitkä olivat heille tärkeimpiä asiantuntijapalveluja *ennen omistajanvaihdosta, omistajanvaihdosta tehtäessä sekä omistajanvaihdoksen jälkeen*. Ennen omistajanvaihdosta tärkeimpinä asiantuntijapalveluina mainittiin seuraavat: tilitoimisto (14 mainintaa), lakimiespalvelu (7), tilintarkastaja (6), ELY-keskus (6), Finnvera (4), Uusyrityskeskus (4), pankki (2), konsultti (2), arvonmääritys (2), EP:n yrittäjät (2), oma näkemys (2), lehdet, kirjallisuus ja netti (2), Pro Agria, veroasiantuntija.

Itse vaihdosvaiheessa tärkeimpinä palveluina mainittiin seuraavat: tilitoimisto (19 mainintaa), lakimiespalvelut (8), kirjanpitäjä (6), konsultti, konsulttitoimisto (7), ELY-keskus (6), pankki (5), tilintarkastaja, tilintarkastusyrittäjä (4), Finnvera (3), rahoituspalvelut (2), Pro Agria.

Omistajanvaihdoksen jälkeen tärkeimpinä palveluina tuotiin esiin seuraavat: tilitoimisto (19 mainintaa), lakimies (5), ELY-keskus (4), kirjanpitäjä, kirjanpitopalvelut (4), minä itse, oma työ (3), pankki (3), edellinen omistaja (3), konsultti (3), veroasiantuntija (2), Finnvera (2).

Tilitoimiston palvelut koetaan yksiselitteisesti yleisimmin tärkeimmäksi asiantuntijapalveluksi omistajanvaihdoksen jokaisessa vaiheessa. Toisaalta tärkeimpien palvelujen kirjo on varsin laaja: jokaisessa vaiheessa yli kymmenen eri tahoja on saanut tärkeimmän palvelun mainintoja. Kiinnostavaa on myös, että ainakin joissain tapauksissa edellinen omistaja on omistajanvaihdoksen jälkeen ollut tärkeä asiantuntija.

Avointen kysymysten lisäksi vastaajille esitettiin erillisenä strukturoituna kysymyksenä, miten tärkeäksi he ovat kokeneet eri asiantuntijapalvelut omistajanvaihdostilanteessa. Kuviossa 18 on kuvattu sekä frekvenssijakaumina että keskiarvoina (asteikolla 1=ei ollenkaan tärkeä, 5=erittäin tärkeä), miten tärkeiksi vastaajat kokivat omalta osaltaan eri tahojen omistajanvaihdospalvelut omistajanvaihdoksen yhteydessä. Omalle sarakkeelle on merkitty ne vastaukset, missä ei ole osattu ottaa kantaa kyseisen palvelutuottajan palveluihin. Näitä vastauksia ei ole huomioitu keskiarvoon millään tavalla. Tärkeimmiksi oli koettu oman tilitoimiston (ka 4,0), pankin (ka 3,9) sekä tilintarkastajan (ka 3,5) palvelut. Tämä vahvistaa aikaisempaa ennako-olettamaa siitä, että myös omistajanvaihdostilanteessa yritykselle tutut ja lähellä olevat asiantuntijat ovat ratkaisevassa roolissa. Tämä tarkoittaa myös sitä, että niin tilitoimistojen, tilintarkastajien kuin pankkien on huolehdittava oman omistajanvaihdosasiantuntemuksen jatkuvasta kouluttamisesta ja kehittämisestä. Myös ELY-keskuksen, Finnveran sekä juristien asiantuntijapalvelut saivat yli kolmen keskiarvon.

Kuinka tärkeiksi koitte E-P:lla seuraavat palvelut omistajanvaihtotilanteessa?	1	2	3	4	5	en osaa sanoa/ ei kokemusta %	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=ei ollenkaan tärkeä 5=erittäin tärkeä
	%	%	%	%	%	%	
Tilitoimiston palvelut omistajanvaihdoksen yhteydessä	12	3	12	18	51	4	4.0
Pankin palvelut omistajanvaihdoksen yhteydessä	11		14	27	39	9	3.9
Tilintarkastajan palvelut omistajanvaihdoksen yhteydessä	12	6	16	12	28	25	3.5
ELY-keskuksen palvelut omistajanvaihdoksen yhteydessä	22	8	9	23	23	15	3.2
Finnveran palvelut omistajanvaihdoksen yhteydessä	24	6	7	16	21	25	3.1
Juristien palvelut omistajanvaihdoksen yhteydessä	23	3	8	14	17	36	3.0
Verottajan palvelut omistajanvaihdoksen yhteydessä	24	15	19	15	9	18	2.6
OV-asiantuntijoiden/konsulttien palvelut omistajanvaihdoksen yhteydessä	27	9	7	10	13	33	2.6
Uusyrityskeskuksen palvelut omistajanvaihdoksen yhteydessä	31	9	18	10	12	19	2.5
Yrittäjäjärjestön omistajanvaihdospalvelut	27	9	12	10	9	33	2.5
Kunnan / seudun elinkeinotoimijoiden palvelut omistajanvaihdoksen yhteydessä	32	9	6	11	3	39	2.1
Yritysvälittäjän palvelut omistajanvaihdoksen yhteydessä	35	9	6	6		44	1.7

n = 67, keskiarvoissa mukana arviot 1 - 5.

Kuvio 18. Omistajanvaihdospalvelujen koettu tärkeys.

Muina yksittäisinä vastauksina oli mainittu: helsinkiläinen OV-palvelu, Linja-autoliitto eli oman alan verkosto sekä MYEL-asiamies.

Kysymysryhmän vastauksista pystyttiin muodostamaan kaksi asiakokonaisuutta: *Ov-yleispalvelut* sekä *Rahoitus- ja lakipalvelut*, joihin kuuluvien ov-palvelujen vastaukset korreloivat hyvin keskenään. Tilitoimistoa ja tilintarkastajaa koskevat palvelut jäivät asiakokonaisuuksien ulkopuolelle, koska ne eivät korreloineet tarpeeksi hyvin muiden kohtien kanssa eivätkä korreloineet myöskään keskenään tilastollisesti merkitsevästi. Niitä tarkastellaan vastaajaryhmien vertailuissa erikseen.

Taulukko 8. Omistajanvaihdospalvelujen faktorointi.

OV-YLEISPALVELUT ($\alpha = 0,878$)	RAHOITUS- JA LAKIPALVELUT ($\alpha = 0,764$)
Yrittäjäjärjestön omistajanvaihdospalvelut	Finnveran palvelut
ELY-keskuksen palvelut	Juristien palvelut
Verottajan palvelut	Pankin palvelut
Uusyrittäjäkeskuksen palvelut	
OV-asiantuntijoiden/konsulttien palvelut	
Yritysvälittäjän palvelut	
Kunnan / seudun elinkeinotoimijoiden palvelut	

Taulukosta 9 käy ilmi, että toimialoittain oli eroa eri omistajanvaihdospalvelujen tärkeyden kokemisessa. Sekä *Ov-yleispalvelut* että *Rahoitus- ja lakipalvelut* koettiin kaikkein tärkeimmiksi rakennusalan yrityksissä, kun taas nämä molemmat palvelut koettiin vähiten tärkeiksi palvelualan yrityksissä. Vastaavasti palvelualan yritykset kokivat oman tilitoimiston palvelut tärkeämmäksi kuin muiden alojen yritykset. Palvelualan yritykset ovat pienimpiä ja on luonnollista, että he ovat eniten turvautuneet oman tilitoimistonsa asiantuntemukseen tai ovat kokeneet sen ainakin tärkeimmäksi. Teollisuusyritykset ovat yleensä suurimpia ja ne taas kokivat tilitoimiston palvelut muihin toimialoihin verrattuna vähiten tärkeiksi eli todennäköisesti heidän omistajanvaihdostilanteessa ei ole riittänyt oman tilitoimiston asiantuntemus.

Myös Boter ja Lundströmin [2005] tutkimuksessa, joka tosin ei keskittynyt omistajanvaihdostilanteisiin, palvelualojen yrityksen käyttivät yksityisen sektorin asiantuntijapalveluita teollisia yrityksiä innokkaammin, kun taas teollisuusyritykset hyödynsivät suhteessa enemmän julkisen sektorin apua.

Taulukko 9. Ov-palvelujen tärkeys toimialoittain.

	Keskiarvot asteikolla 1 - 5				p-arvo
	Kauppa	Teollisuus	Rakentaminen	Palvelut	
OV-YLEISPALVELUT	2,9	2,7	3,6	2,2	0,034
RAHOITUS- JA LAKIPALVELUT	3,4	3,9	4,1	2,9	0,040
Tilitoimiston palvelut omistajanvaihdoksen yhteydessä	4,1	3,2	3,7	4,4	0,050

Ostajan tai jatkajan aikaisempi kokemus itse yrityksestä, toimialasta tai sarjayrittäjyydestä eli aikaisemmista omistajanvaihdoksista vaikutti siten, että ei-kokemusta omaavat kokivat palvelut tärkeämmiksi kuin kokemusta omaavat (Taulukko 10). Erot olivat myös tilastollisesti melkein merkitseviä ($p=0.021-0.041$).

Taulukko 10. Ov-palvelujen tärkeys kokemuksen mukaan.

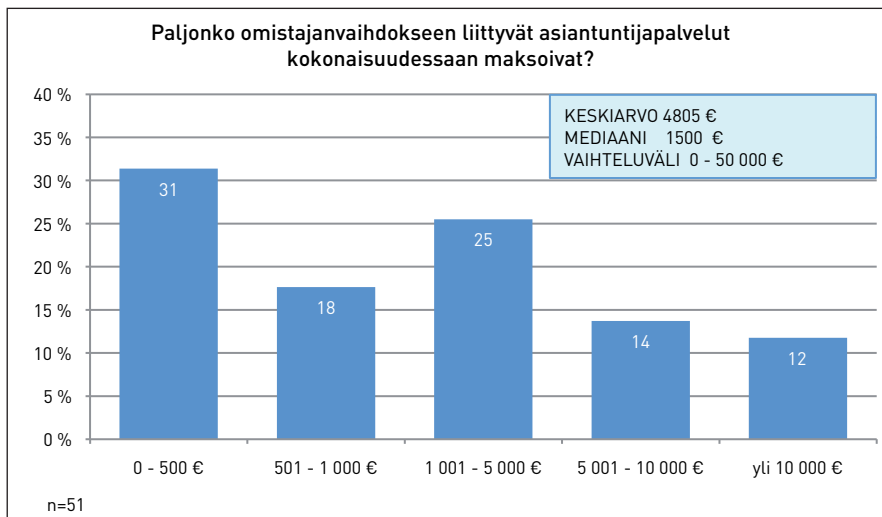
	Keskiarvot asteikolla 1 - 5		p-arvo
	SARJAYRITTÄJYYS		
	Ei kokemusta	On kokemusta	
OV-YLEISPALVELUT	3,1	2,5	0,041
	Onko kokemusta yrityksestä?		p-arvo
	Ei	Kyllä	
RAHOITUS- JA LAKIPALVELUT	3,7	3,0	0,022
	Onko kokemusta toimialasta?		p-arvo
	Ei	Kyllä	
RAHOITUS- JA LAKIPALVELUT	3,9	3,1	0,021

Avoimena kysymyksenä vastaajilta kysyttiin, minkälaisesta asiantuntijapalvelua he mahdollisesti olisivat kaivanneet omistajanvaihdosprosessin yhteydessä, mutta sitä ei ollut saatavilla. Seuraavassa avoimet kommentit:

- *Henkilökohtaista neuvoa jo vastaavan tehneeltä.*
- *Kaupanteon ja rahoituksen järjestelijää*
- *Kunnan elinkeinopalvelut*
- *Lähinnä myyville osapuolelle ohjausta ja selvennystä siihen mitä tarkoittaa "hyvä liiketoimintatapa"*
- *Meillä sukupolvenvaihdos tapahtui sairastumisen vuoksi niin nopeasti, ettei siinä enää ehditty paljoa käyttää asiantuntijoita, mutta yrityksissä ylipäätään voisi aikaisemmin varautua tällaisiin tilanteisiin.*
- *Oli tosi vähän saatavilla oikeaa tietoutta/osaamista. hinnoittelu ym. ei oikein kukaan kuitenkaan osannut sanoa mitään.*
- *Tietoa siitä, mitä palvelua on saatavilla. Viranomaisten selkeämpää yhteydenpitoa; tuskallinen asioiden läpikäynti, vaikka asioista ollut tietoa jo itselläkin; samoja kysymyksiä uudelleen tai kysymyksillä ei relevanttiutta.*
- *Yritystukiin liittyvää konsultointia; miten saa, ettei jää saamatta.*

2.4.2 Omistajanvaihdospalvelujen kustannukset

Keskimäärin ostajat tai jatkajat olivat käyttäneet omistajanvaihdokseen liittyviin asiantuntijapalveluihin 4 805 euroa. Mediaani oli kuitenkin huomattavasti alhaisempi, 1 500 euroa. Suurin yksittäinen asiantuntijapalveluihin käytetty summa oli 50 000 euroa. Kuviossa 19 on kuvattu pylväsdiagrammeihin asiantuntijakulujen jakautumista eri luokkiin. Lähes kolmasosa selvisi alle 500 euron kuluilla. Toiseksi suurin ryhmä (vastaajista neljäsosa) muodostui 1 001–5 000 euron luokkaan. Yli 10 000 euroa omistajanvaihdokseen liittyviin asiantuntijakuluihin oli käyttänyt 12 % vastaajista. Tuloksesta voidaan nostaa esiin kolme havaintoa. Ensinnäkin omistajanvaihdoksen moninaisuus huomioiden on yllättävää, että lähes kolmannes yrityksen ostajista selviää alle 500 euron asiantuntijapalveluilla. Toiseksi asiantuntijapalvelut ovat suurimmalla osalla ostajia suuruusluokaltaan muutamia tuhansia ja suurin osa pitää omistajanvaihdosta onnistuneena ja kauppahintaa oikeana. Kolmanneksi joissain harvoissa tapauksissa asiantuntijapalveluja voidaan käyttää yli 10 000 euron edestä jo pienissäkin yrityskaupoissa. Omistajanvaihdospalvelujen käytön vaihtelua voidaan pitää laajana.



Kuvio 19. Omistajanvaihdokseen käytetyt asiantuntijakulut.

Taulukosta 11 käy ilmi, että selkeästi eniten asiantuntijakuluihin olivat käyttäneet teollisuusyritykset. Teollisuusalan yritykset olivat keskimäärin käyttäneet asiantuntijakuluihin 13 200 euroa, rakennusalan yritykset 4 242 euroa, palvelualan yritykset 2 894 euroa ja kaupan alan yritykset 2 133 euroa ($p=0.016$). Jälleen teollisuusyritysten koko ja kauppahinnan suuruus sekä teollisuusyritysten monisäikeisyys myyntikohteenä verrattuna esimerkiksi palvelualan yrityksiin vaikuttavat luonnollisesti myös asiantuntijakulujen suuruuteen.

Taulukko 11. Omistajanvaihdoksen asiantuntijakulut toimialoittain.

Ostokohteen toimiala	Paljonko omistajanvaihdokseen liittyvät asiantuntijapalvelut kokonaisuudessaan maksoivat? Keskiarvo (€)
Kauppa	2133
Teollisuus	13200
Rakentaminen	4242
Palvelut	2894
p-arvo	0,016

Ostokohteen henkilöstömäärä ja asiantuntijapalveluiden hinta korreloivatkin keskenään positiivisesti ($r=0,409$, $p=0.000$). Henkilöstömäärän kasvaessa myös palveluiden hinta kasvoi. Erot eivät olleet kuitenkaan tilastollisesti merkitseviä, kun henkilöstömäärä luokiteltiin. Esim. alle 10 henkilön ostokohteista maksettiin omistajanvaihdoksen asiantuntijapalkkioita keskimäärin alle 3 300 €, kun sitä suuremmista palveluiden keskihinta oli noin 6 500 €, mutta tämäkään ero ei ollut tilastollisesti merkitsevä ($p=0.126$).

Muiden taustamuuttujaryhmien välillä ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja keskimääräisessä asiantuntijapalveluiden hinnoissa, joskin joitakin melko suuriakin eroja esiintyi. Esimerkiksi sarjayrittäjyydestä kokemusta omaavat olivat maksaneet palveluista keskimäärin yli 6 600 €, kun taas ne, joilla ei ollut kokemusta, olivat maksaneet palveluista keskimäärin alle 2 000 € ($p=0.066$). Tähän on todennäköisesti kaksi syytä: sarjayrittäjät ovat ostaneet isompia yrityksiä ja toisaalta sarjayrittäjät ovat oppineet hyödyntämään asiantuntijapalveluita paremmin. Voidaan myös ajatella, että sarjayrittäjät ovat kokemuksesta oppineet, että asiantuntijapalveluiden käyttö kannattaa, ja halukkuus käyttää rahaa palveluihin on siten kasvanut.

2.4.3 Tärkeimmät rahoittajatahot

Vastaajia pyydettiin nimeämään kolme tärkeintä omistajanvaihdoksen rahoittajatahoa. Vastaukset käyvät ilmi seuraavasta taulukosta. Pankki on toiminut ylivoimaisesti suurimmassa osassa tärkeimpänä rahoittajana. Ostaja itse on toiminut seuraavaksi eniten tärkeimpänä rahoittajatahona. Finnveran rooli korostuu erityisesti toiseksi tärkeimpänä sekä kolmanneksi tärkeimpänä rahoittajana. Myös myyjä on nimetty neljässä vastauksessa joko tärkeimmäksi tai toiseksi tärkeimmäksi rahoittajatahoksi. Omistajanvaihdoksen rahoittamisessa näyttää olevan kolme päätähoa: pankki, ostaja ja Finnvera. Finnvera nousee tutkimuksessa vahvaan asemaan yksittäisenä omistajanvaihdosten rahoittajatahona.

Taulukko 12. Tärkeimmät rahoittajatahot.

Rahoitti eniten	Toiseksi eniten	Kolmanneksi eniten
Pankki (32 mainintaa)	Finnvera (13 mainintaa)	Finnvera (5 mainintaa)
Ostaja itse (14)	Pankki (10)	Ostaja (6)
Finnvera (8)	Ostaja (9)	Pankki
Myyjä	Myyjä (3)	
ELY-keskus	Pienosakkaat	
Tulorahoitus	Starttiraha	
Startti-rahoitus	Sukulaiset	

Erikseen kysyttiin, millaista rahoituspalvelua ostajat tai jatkajat olisivat tarvinneet tai kaivanneet omistajanvaihdosprosessin yhteydessä, mutta sitä ei ollut saatavilla. Yksittäisinä vastauksina tuotiin esiin seuraavia asioita: *enemmän rahaa pankista, Finnveran tai pankin suurempaa panosta, ettei ostajana olisi tarvinnut luotottaa niin paljon, Finnveran tyylistä, mutta joustavammalla toiminnalla; edullisempaa rahoitusta, halpaa korkoa, rahoitusta kalustohankintoihin, pääomasijoittajaa, bisnesenkeliä tms., vakuudet ovat tämän hetken iso ongelma pankkien kanssa, ilman Finnveraa Suomi menisi konkurssiin, yhtä rahoittajaa, yritysavustusta.*

Tämä tutkimus antaa viitteitä siitä, että omistajanvaihdosten rahoittamisen päätahoista Finnveralla on eniten kehittämispotentiaalia niin nykyisten palvelujen markkinoinnissa kuin uusien palvelujen kehittämisessä. Finnvera on paljon käytetty yhteistyökumppani yritysten omistajanvaihdoksissa ja roolin edelleen vahvistamiselle näyttäisi olevan kysyntää.

2.5 Kasvu ja kehittäminen omistajanvaihdoksen jälkeen

Tässä luvussa on tarkasteltu omistajanvaihdoksen jälkeistä aikaa seuraavista näkökulmista: yrityksen ja liiketoiminnan kehittyminen ja tehdyt muutokset omistajanvaihdoksen jälkeen, kasvu ja kehittyminen suhteessa kilpailijoihin vaihdoksen jälkeen sekä tämänhetkinen kiinnostus ostaa tai myydä yritystä tai liiketoimintaa.

Kuten alussa todettiin, omistajanvaihdoksen tuloksellisuuden mittaaminen on haastava tutkimuskohde. Kappaleessa 2.3.5 kysyttiin ostajien ja jatkajien omaa subjektiivista näkemystä omistajanvaihdoksen onnistuneisuudesta. Tässä kappaleessa käsitellään sitä, miten omistajanvaihdos on vaikuttanut liiketoiminnan kehittymiseen vaihdoksen jälkeen. Kuten jo aiemmin on todettu, omistajanvaihdos voidaan ymmär-

tää joko yhtenä tapahtumana tai prosessina. Tässä yhteydessä vaihdos ymmärretään nimenomaan prosessiksi, joka jatkuu myös vaihdoksen jälkeen, eikä se suinkaan ole suurimmalla osalla kyselyyn vastanneilla yrityksillä edes vielä päättynyt.

Omistajanvaihdosten tuloksellisuuden mittaamista osana yrityksen strategista johtamista on tutkittu vuosikymmeniä, mutta vieläkin ei ole löydetty yksiselitteistä mittaria (Zollo & Meier 2008). He nimeävät 12 erilaisia tapaa mitata omistajanvaihdoksen tuloksellisuutta ja jakaa ne kolmeen eri tasoon: (1) toimintojen (liiketoimintojen yhdistäminen, osaamisen ja tiedon siirto, ohjausjärjestelmien yhdistäminen sekä asiakkaiden ja työntekijöiden pysyvyys), (2) omistajanvaihdoksen onnistuminen ja liiketoiminnan jatkuvuus ja (3) yrityksen (lyhyt- ja pitkäaikainen taloudellinen tulos, markkinaosuus, innovaatiot sekä maksuvalmius, kannattavuus ja vakavaraisuus) taso (Zollo & Meier 2008). Meglio jakaa tuloksellisuuden mittarit kahteen luokkaan eli taloudellisiin ja ei-taloudellisiin mittareihin (Meglio & Risberg 2011). Taloudelliset mittarit mittaavat markkina-arvoa, kannattavuutta, kasvu ja kassavirtaa. Ei-taloudelliset mittarit mittaavat markkinaosuutta, innovaatioita, tuottavuutta, omistajanvaihdoksen onnistumista ja liiketoiminnan jatkuvuutta. Kumulatiiviset epänormaalit tuotot (*Cumulative Abnormal Returns CAR*) on yleisimmin käytetty taloudellinen mittari (King 2004). Sijoitetun pääoman tuotto (*Return On Assets ROA*) on toinen usein käytetty omistajanvaihdoksen tuloksellisuuden mittari (Porrini 2004).

2.5.1 Muutokset ja kehittyminen omistajanvaihdoksen jälkeen

Kuviossa 20 on esitetty sekä frekvenssijakaumina että keskiarvoina (asteikko 1=ei mitään muutosta, 5=erittäin paljon muutosta), miten yrityksen toimintoja on kehitetty tai mitkä asiat ovat muuttuneet omistajaa vaihtaneessa yrityksessä tai sen liiketoiminnassa. Keskimäärin muutokset ovat olleet melko maltillisia. Keskiarvojen suhteen vain kolme asiaa on saanut vähintään 3 keskiarvon, mikä tarkoittaa, että näissä asioissa muutosta ja kehittymistä on ollut kohtalaisesti. Korkeimman keskiarvon ovat saaneet toimintatavan tai strategian muutos (ka 3,1), jotka ovat isoja asioita samoin kuin toiseksi korkeimman keskiarvon saanut muutos johtamisen ammattimaisuudessa (ka 3,0). Vastaajista 44 % on todennut, että toimintatavassa on tapahtunut omistajanvaihdoksen jälkeen erittäin paljon tai paljon muutosta ja 41 %, että johtamisen ammattimaisuudessa on tapahtunut omistajanvaihdoksen jälkeen erittäin paljon tai paljon muutosta. Nämä tukevat Varamäen ym. (2012) tuoreen 24 omistajanvaihdostapaukseen perustuvan tutkimuksen löydöksiä, joissa myös toimintatavan muutos ja johtamisen ammattimaistuminen nousivat keskeisinä uuden omistajan kehittämiskohteina esiin. Kolmanneksi korkeimman keskiarvon tässä kyselyssä sai ostetun yrityksen tavoitteiden muutos (ka 3,0).

Tarkasteltaessa tuloksia frekvenssijakaumien kautta toimintatavan muutoksen sekä johtamisen ammattimaisuuden lisäksi myös tavoitteissa, laadunhallinnassa,

tuotteissa ja palveluissa, tuotekohtaisessa kannattavuusseurannassa sekä hallitustyöskentelyssä on tapahtunut yli 30 % mielestä erittäin paljon tai paljon muutoksia. Monet näistä edellä mainituista ovat sellaisia, joissa vastaukset polarisoituvat vahvasti ja näin keskiarvot jäävät melko mataliksi, mutta on huomionarvoista, että merkittävässä määrin jo tähän mennessä kehitystyötä on tehty näillä haastavilla osa-alueilla.

Vähiten muutoksia on toteutettu erilaisten kustannusanalyysihin, -laskentaan tai tuloskorttiin sekä tavarantoimittajiin liittyvissä asioissa. On kuitenkin muistettava, että lähes puolella omistajanvaihdos oli tapahtunut vasta vuonna 2011, jolloin toiminnan kehittämistä on varmasti vielä odotettavissa.

Millä tavalla yrityksen toimintaa on kehitetty ja mitkä asiat ovat muuttuneet omistajaa vaihtaneessa yrityksessä tai sen liiketoiminnassa?	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=ei mitään muutosta 5=erittäin paljon muutosta ov:n jälkeen
toimintatapa / strategia	21	12	23	26	18	3.1
ammattimainen johtaminen	17	18	24	26	15	3.0
ostetun yrityksen tavoitteet	9	22	37	22	11	3.0
laadunhallinta	20	21	24	23	12	2.9
asiakkaat	18	26	27	20	9	2.8
tuotteet ja palvelut	21	24	23	21	11	2.8
budjetointi	23	23	25	15	14	2.7
yrityksen muut yhteistyökumppanit	18	28	29	20	5	2.6
toimintaympäristö ja toimialan tilanne	27	20	27	15	11	2.6
tuotekohtainen kannattavuusseuranta	29	20	21	23	8	2.6
hallitustyöskentely	34	16	21	15	15	2.6
toimintokohtainen kustannuslaskenta	29	23	23	17	8	2.5
asiakaskohtainen kannattavuusanalyysi	35	21	16	23	5	2.4
tavarantoimittajat	25	35	25	8	8	2.4
tuloskortti (balanced scorecard)	56	16	21	5	2	1.8

n = 65

Kuvio 20. Muutokset toiminnassa omistajanvaihdoksen jälkeen.

Kysymysryhmän vastauksista saatiin faktoroidulla kolme taulukossa 13 esiteltyä asiakokonaisuutta, joiden sisältämien kehittämiskohteiden vastaukset korreloivat hyvin keskenään: Seuranta, Johtaminen sekä Markkinat ja verkostot.

Taulukko 13. Kasvuun ja kehittymiseen liittyvien väittämien faktorointi.

SEURANTA ($\alpha = 0,893$)	JOHTAMINEN ($\alpha = 0,866$)	MARKKINAT JA VERKOSTOT ($\alpha = 0,851$)
tuotekohtainen kannattavuusseuranta	ammattimainen johtaminen	ostetun yrityksen tavoitteet
asiakaskohtainen kannattavuusanalyysi	hallitustyöskentely	tuotteet ja palvelut
toimintokohtainen kustannuslaskenta	toimintatapa / strategia	asiakkaat
budjetointi	laadunhallinta	tavarantoimittajat
tuloskortti (balanced scorecard)		yrityksen muut yhteistyökumppanit
toimintaympäristö ja toimialan tilanne		

Uusien muuttujien avulla tarkasteltiin taustamuuttujittain mahdollisia eroja (Taulukko 14). Johtamisessa ($p=0.001$) sekä Markkinoissa ja verkostoissa ($p=0.004$) oli tilastollisesti merkitsevä ero ja Seurannassa ($p=0.023$) tilastollisesti melkein merkitsevä ero eri vaihdostapojen välillä. Liiketoimintakaupan tehneillä oli Seurannan ja Johtamisen osalta korkeimmat keskiarvot ja Markkinoiden ja verkostojen kehittämisen osalta osakekaupan tehneillä. Sukupolvenvaihdoksen tehneillä oli kaikissa näissä kehittämistoimissa alhaisimmat keskiarvot. Tätä selittää kuitenkin ainakin sellainen luonnollinen syy, että perheyritystä jatkaneilla on ollut mahdollisuus jo ennen omistajanvaihdosta saada aikaan haluamiaan muutoksia ja kehittämistoimia. Toisaalta saattaa olla, että perheyrityksissä vanhempi polvi ei katso niin hyvällä radikaaleja muutoksia heti vaihdoksen jälkeen.

Taulukko 14. Kehittyminen ja muutokset vaihdostavoittain.

	Keskiarvot asteikolla 1 - 5			p-arvo
	Sukupolvenvaihdos	Osakekauppa ulkop.	Liiketoimintakauppa ulkop.	
SEURANTA	2,0	2,5	2,8	0,023
JOHTAMINEN	2,1	3,1	3,3	0,001
MARKKINAT JA VERKOSTOT	2,1	3,1	2,9	0,004

Myös sukupuoli vaikutti merkitsevästi Johtaminen-muuttujan saamiin keskiarvoihin. Miehet kokivat yrityksensä johtamista kehitetyn (ka 3,1) enemmän kuin naiset (ka 2,4) ($p=0,033$).

Sarjayrittämisestä kokemusta (lomakkeen kysymykset 4.3–4.5) omaavilla oli korkeimmat arvot kaikilla kehittämiseen liittyvillä osa-alueilla, mutta tilastollisesti merkitsevä ero ($p = 0.029$) oli ainoastaan *Johtamisessa*. Tämä osoittaa sarjayrittäjien omistajanvaihdostilanteissa panostavan erityisesti ostokohteen johtamisen kehittämiseen.

Omistajanvaihdossyiden ollessa muut kuin sukupolvenvaihdokseen liittyvät (lomakkeen kysymykset 5.2–5.8) kehittämistoimet liittyen Seurantaan (ka 2,7 vs. ka 2,3), Johtamiseen (ka 3,3 vs. ka 2,7) ja Markkinoihin & Verkostoihin (ka 2,9 vs. ka 2,5) olivat voimakkaammat kuin sukupolvenvaihdokseen liittyvissä omistajanvaihdostilanteissa. Erot olivat myös tilastollisesti merkitseviä Seurannassa ($p = 0.035$), Johtamisessa ($p = 0.038$) ja Markkinoissa ja Verkostoissa ($p = 0.047$)

Ostokohteen koko näyttäisi osin vaikuttavan kehittämisosa-alueisiin, mikä on yhteneväinen kontingenssiteoriaan pohjautuvien tutkimusten kanssa (ks. esim. Chenhall, 2003). Ostokohteen henkilöstömäärän noustessa myös Johtaminen ja Seuranta-alueiden kehittäminen näyttäisi lisääntyvän. Sen sijaan ostokohteen henkilöstömäärä ei vaikuta Markkinat ja Verkostot kehittämisosa-alueeseen. Tilastollisesti suuntaa antavaa (p -arvo = 0.063) eroa oli ainoastaan Seurannassa. Kun ostokohteen oli yli 10 henkilöä (ka 2,9), oli seuranta kehittyneempää kuin alle 10 henkeä (ka 2,3) työllistävien osalla.

Omistajanvaihdostilanteessa koetut ongelmat (lomakkeen kysymykset 8.1–8.12) olivat yhteydessä kehittämiskohteisiin (Taulukko 15). Ne, joilla oli omistajanvaihdoksessa ongelmia liittyen *Hintaan ja Rahoitukseen*, olivat kehittäneet Seurantaa, Johtamista ja Markkinoita & Verkostoja tilastollisesti merkitsevällä tavalla verrattuna yrityksiin, joilla ei näitä omistajanvaihdokseen liittyviä ongelmia ollut ollut. Mikäli ongelmat liittyivät *Kaupan toteuttamiseen ja haltuunottoon*, yritykset olivat jonkin verran enemmän ($p=0.081$) kehittäneet Seurantaa verrattuna niihin, joilla ei ko. ongelmia ollut (ka 2,7 vs. ka 2,3).

Taulukko 15. Hinta- ja rahoitusongelmien vaikutus kehittämiskohteisiin.

	HINTA JA RAHOITUSONGELMAT omistajanvaihdoksessa		p-arvo
	Ei ongelmia (arvo alle 2) (n=27)	Ongelmia (2 tai yli) (n=39)	
SEURANTA	2,1	2,7	0.019
JOHTAMINEN	2,5	3,3	0.009
MARKKINAT JA VERKOSTOT	2,1	3,1	0.000

Yrityksen myyntiaikeiden ja kehittämiskohteiden välillä löytyi myös yhteyttä (Taulukko 16). Ne, joilla ei ollut yritysmyyntiaikeita, saivat alhaisemmat keskiarvot sekä Seurannassa (ka 2.4 vs. 2.6), Johtamisessa (ka 2.7 vs. 3.3) että Markkinoissa ja verkostoissa (ka 2.5 vs. 2.9) verrattuna niihin, joilla oli jonkinasteisia yrityksen myyntiaikeita. Tilastollisesti merkitsevä ero oli kuitenkin ainoastaan Johtaminen ($p=0.040$) ja Markkinat ja verkostot ($p=0.047$) muuttujissa. Tulokset kertovat, että yrittäjät, jotka olivat valmiita myymään oman yrityksensä, olivat panostaneet enemmän omistajanvaihdoksen jälkeen yrityksensä kehittämiseen ja kuntoon saattamiseen. He ovat mitä todennäköisemmin myös ostaneet yrityksen tai liiketoiminnan tavoitteenaan tehdä yrityksen myymisellä jossain vaiheessa ylimääräistä tiliä itselleen.

Taulukko 16. Tulevaisuuden yritysmyyntiaikeet ja kehittämiskohteet.

	Yritysmyyntiaikeet tulevaisuudessa		p-arvo
	Ei kiinnostusta (1) (n=33)	Kiinnostusta (2 tai yli) (n=33)	
SEURANTA	2,4	2,6	0.460
JOHTAMINEN	2,7	3,3	0.040
MARKKINAT JA VERKOSTOT	2,5	2,9	0.047

2.5.2 Kasvu ja kehittyminen suhteessa kilpailijoihin

Kuviossa 21 on kuvattu vastaajien arviota yritysten kehittymisestä suhteessa kilpailijoihin omistajanvaihdoksen jälkeen. Arviota pyydettiin uusien tuotteiden ja palvelujen kehittelystä, liikevaihdosta, yrityksen rahoitusrakenteesta, henkilöstömäärästä sekä tuloksesta (kannattavuudesta). Vastaukset on esitetty kuviossa sekä frekvenssijakaumina että keskiarvoina (1=ei tyydyttävästi, 5=erinomaisesti). Keskimäärin omistajanvaihdoksen tehneet ostajat ja jatkajat olivat sitä mieltä, että kehittyminen oli ollut kohtalaista suhteessa kilpailijoihin. Tyytyväisimpiä he olivat uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen (ka 3,3). Toiseksi parhaiten heidän mielestään oli mennyt liikevaihdon kehityksen osalta (ka 3,2). Vastaajista 6–11 % oli arvioinut, että eri osa-alueilla kehittyminen on ollut erinomaista (arvosana 5) suhteessa kilpailijoihin. 15–33 % oli antanut arvosanan 4 eli että kehittyminen olisi ollut vähintään hyvää eri osa-alueilla. Noin 40 % oli arvioinut, että uusien tuotteiden kehittäminen ja toisaalta liikevaihdon kehittyminen on ollut hyvää tai erinomaista.

Miten yrityksenne on kehittynyt omistajanvaihdoksen jälkeen suhteessa kilpailijoihin?	1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=ei tyydyttävästi 5=erinomaisesti
	%	%	%	%	%	
uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen	2	20	38	31	9	3.3
liikevaihto	0	25	34	33	8	3.2
yrityksen rahoitus rakenne	5	21	48	15	11	3.1
henkilöstömäärä	6	18	48	22	6	3.0
tulos (kannattavuus)	6	25	39	23	6	3.0
n = 64						

Kuvio 21. Yrityksen kehittyminen suhteessa kilpailijoihin omistajanvaihdoksen jälkeen.

Eri kohteiden vastaukset korreloivat hyvin keskenään ja ryhmän vaihtoehdoista voitiin muodostaa faktorioimalla jatkotarkasteluja varten yksi muuttuja *Yrityksen kehitys suhteessa kilpailijoihin*, jonka reliabiliteetti on hyvä ($\alpha = 0,859$). Taustamuuttujat eivät vaikuttaneet tilastollisesti merkitsevästi asiakokonaisuuden saamiin keskiarvoihin. Sen sijaan kehittymiskohteita yksittäin tarkasteltuna sarjayrittäjyydestä ainakin jonkin verran kokemusta ennen omistajanvaihdosta omaavien vastaajien yritykset olivat kehittäneet uusia tuotteita tai palveluita keskimäärin enemmän suhteessa kilpailijoihin (ka 3,5) kuin niiden vastaajien yritykset, joilla ei ollut kokemusta sarjayrittäjyydestä (ka 3,0) ($p=0,022$). Vastaajat, joilla oli ainakin jonkin verran aikaisempaa kokemusta ostamansa yrityksen toimialasta, kokivat yrityksensä kehittyneen tuloksen (ka 3,3) ja rahoitusrakenteen (ka 3,3) suhteen merkitsevästi paremmin kuin ne joilla ei ollut kokemusta toimialasta (keskiarvot 2,6 ja 2,7) (p -arvot 0.010 ja 0.012).

Taulukossa 17 on tarkasteltu yrityksen kehitystä suhteessa kilpailijoihin sekä eri kehittämiskohteiden välistä yhteyttä. Muuttuja Yrityksen kehitys suhteessa kilpailijoihin korreloi positiivisesti ja tilastollisesti merkitsevästi kaikkien kolmen muuttujan Seuranta, Johtaminen sekä Markkinat ja verkostot kanssa ($p < 0,01$). Korrelaatiokertoimet ovat 0,3–0,34 eivätkä näin ollen kovin voimakkaita. Yhteyttä muuttujien välillä on havainnollistettu luokittelemalla yrityksen kehitys kahteen luokkaan (arvot korkeintaan 3,0 ja yli 3,0) ja laskemalla Seurannan, Johtamisen sekä Markkinoiden ja verkostojen keskiarvot näissä luokissa. Keskiarvoerot olivat tilastollisesti merkitseviä. Tulokset osoittavat, että oma voimakkaampi panostaminen liiketoiminnan kehittämiseen näkyy vastaajien mielestä myös konkreettisesti siinä, miten yrityksen tuloksellisuus on kehittynyt suhteessa kilpailijoihin.

Taulukko 17. Kehittämiskohteiden ja yrityksen kehittyminen suhteessa kilpailijoihin välinen yhteys.

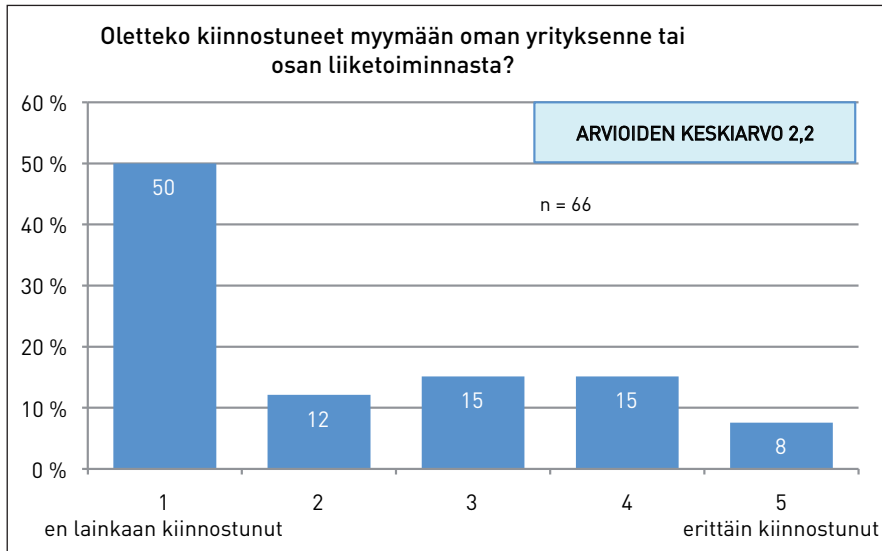
	YRITYKSEN KEHITYS SUHTEESSA KILPAILIJOIHIN		p-arvo
	korkeintaan 3,0 (n=30)	yli 3,0 (n=35)	
SEURANTA	2,1	2,8	0,012
JOHTAMINEN	2,5	3,3	0,006
MARKKINAT JA VERKOSTOT	2,4	3,0	0,004

Omistajanvaihdostilanteessa koetut ongelmat Rahoitukseen ja hinnoitteluun tai Kaupan toteuttamiseen ja haltuunottoon liittyen eivät vaikuttaneet omistajanvaihdostilanteen jälkeiseen menestymiseen tilastollisella merkitsevällä tavalla.

Rahoitus- ja lakipalveluita käyttäneiden yritysten *Menestyminen* suhteessa kilpailijoihin oli parempaa ($p=0.025$) kuin näitä palveluita ei käyttäneillä yrityksillä (k. 3.3 vs. ka 2.9). Myös *Ov-yleispalveluita* käyttäneiden *Menestyminen* oli parempaa ($p=0.040$) suhteessa ei palvelua käyttäneisiin (ka 3.3 vs. ka 2.9). Tulosten perusteella voidaan siis todeta, että omistajanvaihdoksen yhteydessä käytetyt asiantuntijapalvelut edesauttavat menestymistä. Sen sijaan yrityksen myyntiaikeilla ei ollut yhteyttä menestymiseen suhteessa kilpailijoihin.

2.5.3 Kiinnostus ostaa tai myydä liiketoimintaa tai yritystä

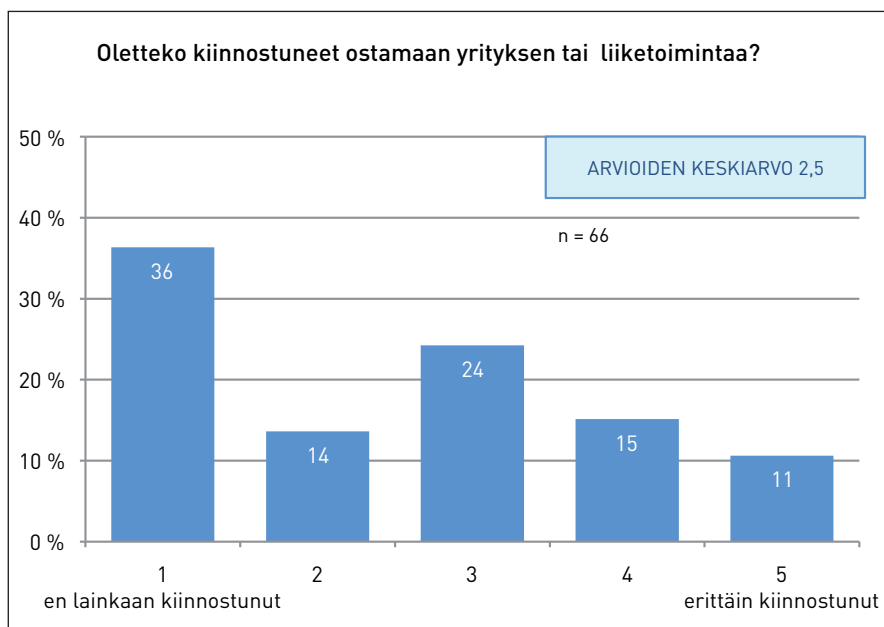
Muutaman vuoden sisällä yritystä tai liiketoimintaa ostaneista ja jatkaneista 23 % oli jatkossa joko erittäin kiinnostuneita tai kiinnostuneita myymään oman yrityksensä tai osan liiketoiminnasta (Kuvio 21). Puolet vastaajista ei ollut kuitenkaan lainkaan kiinnostuneita myymisestä. Kaikkien vastaajien keskiarvo oli 2,2 (asteikko 1=ei lainkaan kiinnostunut, 5=erittäin kiinnostunut).



Kuvio 22. Kiinnostus myydä omaa yritystä tai liiketoimintaa.

Vastaajat, joilla oli ainakin jonkin verran kokemusta sarjayrittäjyydestä, olivat kiinnostuneempia myymään oman yrityksen tai osan liiketoimintaa (ka 2,5) kuin ne, joilla ei ollut kokemusta sarjayrittäjyydestä (ka 1,8) ($p=0.044$). Tämä tukee Varamäen ym. (2011) eteläpohjaisille alle 50-vuotiaille yrittäjille kohdistetun tutkimuksen tulosta, jossa kävi myös ilmi sarjayrittäjien suurempi kiinnostus sekä myydä että ostaa liiketoimintaa.

Vastaavasti yrityksen tai liiketoiminnan ostamisesta oli 26 % joko erittäin tai paljon kiinnostuneita, vaikka he olivat muutaman vuoden sisällä juuri ostaneet yrityksen tai liiketoimintaa (Kuvio 22). Vastaajista reilu kolmannes (36 %) ei ollut lainkaan kiinnostunut ostamisesta. Kaikkiaan vastaajat olivat kiinnostuneempia ostamaan kuin myymään. Myymisen suhteen kiinnostus sai keskiarvon 2,2 ja ostamisen suhteen 2,5.



Kuvio 23. Kiinnostus ostaa yritystä tai liiketoimintaa.

Taulukosta 18 käy ilmi, että kaikkein kiinnostuneimpia ostamisesta olivat hiljattain liiketoimintakaupan tehneet (ka 3,0). Vähiten ostokiinnostusta oli sukupolvenvaihdoksen tehneillä (ka 1,6) ($p=0.001$). Myös sukupuoli vaikutti ostokiinnostukseen. Miehet olivat kiinnostuneempia (ka 2,9) ostamaan yrityksen tai liiketoimintaa kuin naiset (ka 1,6) ($p=0.001$). Muilla taustamuuttujilla ei ollut tilastollisesti merkitsevää vaikutusta ostokiinnostukseen.

Taulukko 18. Ostokiinnostus vaihdostavoittain.

	Keskiarvot asteikolla 1 - 5			p-arvo
	Sukupolvenvaihdos	Osakekauppa ulkop.	Liiketoimintakauppa ulkop.	
Oletteko kiinnostuneet ostamaan yrityksen tai liiketoimintaa?	1,6	2,8	3,0	0,001

2.6 Omistajanvaihdosten edistäminen

Tässä luvussa on tarkasteltu vastaajien avoimeen kysymykseen esittämiä kehittämissuhteita siitä, mitä omistajanvaihdosten helpottamiseksi pitäisi tehdä joko omassa maakunnassa tai koko maassa. Vastauksia on käsitelty sen mukaan, onko vastaaja edustanut sukupolvenvaihdosta, liiketoimintakauppaa tai osake-

kauppaa. Vastaukset on luokiteltu isompien asiakokonaisuuksien alle, mutta myös suorat sitaatit on jätetty näkyviin.

Sukupolvenvaihdostapaukset

Neuvontatahot

- *Kaikki tahot olisivat samassa paikassa, ettei juoksuteta paikasta toiseen (ELY-keskus, työkkäri jne.)*
- *Tietoa on saatavilla, kun sitä osaa hakea: monelta taholta saatavissa tietoa.*
- *Riittävä asiantuntijapalvelu; kaikki tieto annetaan, mitä vaihtoehtoja on*
- *Henkilökohtaista neuvontaa paikanpäällä yrityksessä*

Rahoitus

- *Rahoitus kuntoon.*
- *Edullisempia rahoitusratkaisuja sekä rahoituksen saatavuuden helpottamista*
- *Kurssien järjestäminen, rahoituksen saatavuuteen panostaminen, tuki aloittelevalle yritykselle*

Verotus

- *Veroporkkanoita*
- *Perintövero pois*

Varautuminen muutokseen ajoissa

- *Kannustaa ajoissa tekemään*
- *Valmennuksia ja tiedotusta asioiden hoitamisesta niin että yritykset varautuisivat ajoissa muutokseen. Myös jatkajia tarvitaan joten viestinnällä voidaan tukea positiivista asennetta yrittäjyyttä kohtaan*

Osakekauppa ulkopuoliselle

Neuvontatahot

- *Alusta loppuun asti toimiva taho - Rahoitus: ihmisiä, jotka tietävät ja tuntevat asian paremmin; helpommin saatavilla - Arvonmäärittäminen; liiketoiminnalle ja -nimelle ei tahdo saada arvoa, jolloin kukaan ei niitä myy tai osta; näiden arvoa tulisi nostaa*

Rahoitus

- *Konsultointi liian kallista, Rahoittajat eivät anna edullisinta lainaa uusille yrittäjille.*
 - *Yrityskokojen kasvattamisessa rahoitus ja takaukset ovat tärkeitä*
-

Lisätieto

- *Ostajalle ohjetietoa hinnoittelussa ja kokonaistietoa/kurssia: 'ostajan huomioitavaa'.*
- *Aika hyvin nyt, netin kautta löytyy tietoa. Ostajan aloitteellisuudesta riippuu.*
- *Omistajanvaihdoksen yleisiin palveluihin helpompaa ja yksinkertaisempaa lähestymistä. Selvää kirjallista opasta eri toiminnoista.*

Muut yksittäiset vastaukset

- *Myytävät yritykset paremmin esillä; ihmisten pitäisi paremmin tietää, mistä myytäviä yrityksiä voi löytää*
- *Vähentää byrokratiaa*
- *Yritykseen opettelemaan puoleksi vuodeksi ennen oman yrityksen hankkimista*

Liiketoimintakauppa ulkopuoliselle

Neuvontatahot

- *Huolehtia, että on yksi taho joka hallinnoi omistajanvaihdosta ja josta saa riittävästi tietoa mitä ja koska pitää tehdä.*
- *Palveluita helpommin lähelle asiakasta: liian monta toimijaa liian monessa paikassa. Pitäisi saada yhdestä paikasta.*

Yritysmarkkinoiden kehittäminen

- *Myytävät yritykset ja liiketoiminnot paremmin esille. Myyjille opastusta myyntihinnan muodostumisesta, monesti hinnat ovat aivan liian korkeita.*
- *Yritysmarkkinoiden kehittäminen*
- *Yrittäjämarkkinat: luottamuksellinen tapahtuma, jossa ostajat ja myyjät kohtaavat - Myytävien yritysten ilmoittelu (myös mol:in kautta), erityisesti yrityksen tarjoaminen alan oppilaitoksiin - Yrittäjyyden mainostaminen oppilaitoksille / oppilaille - Uusyrittäjäkeskus; jos intoa on, niin neuvoja kyllä saa, kuka tahansa pystyy pyörittämään yritystä*

Pienyritysten tilanteen parantaminen

- *Pienten työllistävien yritysten asemaa pitäisi ylipäättään parantaa. Ja varsinkin yrityksen alkuvaiheessa tai omistajanvaihdoksessa pitäisi verottajan ja muut ns. viranomaismaksut joko siirtää myöhemmäksi tai sitten automaattisesti jakaa pidemmälle ajalle. Myös työntekijöiden turva on pienen yrittäjän näkökulmasta aivan liian vahva, mikään ei ole niin vaarallista pienelle yritykselle kuin palkata uusi työntekijä!*
- *Yrittämisen pelisäännöt selkeämmiksi; monikansallinen yritys ja pienyrittäjä toimivat samoilla säännöillä: pienyrittäjän toimintaa yksinker-*

taiseemmaksi ja helpommaksi. Yrittäjyys pitää tehdä houkuttelevaksi: jos yrittäjällä on koko omaisuus pelissä, mutta hän saa samaa palkkaa kuin yrityksen työntekijät - missä on houkutin?

Muut yksittäiset vastaukset

- *Avoimuutta voisi lisätä, itse en ainakaan saanut tarpeeksi tietoa yrityksen taloudellisesta tilasta tai tilinpäätöstietoja, joita olisin kaivannut budjetointia varten.*
- *Lisätä myyjien ymmärrystä kaupan toteuttamiseen ja jatkumon lisäämiseen sekä kasvuun*
- *Pitää asia esillä, jotta omistajat ehtivät ajoissa aloittaa asian kypsyttelyn.*
- *Rahoituksen suunnittelu ja avustukset*

Vastaajille annettiin vielä mahdollisuus kommentoida yleisellä tasolla omistajanvaihdoksia ja näistä vastauksissa korostuivat seuraavat asiat: *asiantuntijoiden apua kannattaa käyttää, asiat selvitettävä erittäin tarkkaan etukäteen, lakiyritys kannattaa ottaa mukaan alusta alkaen, neuvoa kannattaa kysyä eri tahoilta ja haastatella ihmisiä, jokainen omistajanvaihdos on omanlaisensa, tukea ja tietoa löytyy, kun sitä etsii, luopujan oltava valmis muutokseen, yrityksestä luopuvien ja eläkkeelle jäävien tulisi alkaa hidastaa työtahtia esim. 3 pvää / viikko, jolloin yrityksestä luopuminen ei olisi niin suuri muutos, ei kannata odottaa liikoja, vaan varautua myös pettymyksiin ja ehkäistä niitä tutustumalla liiketoimintaan etukäteen. Lisäksi useissa vastauksissa tuotiin esiin, että omistajanvaihdos on kannattava vaihtoehto!*

3 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitetään yhteenveto tutkimuksen tavoitteista, menetelmistä sekä tuloksista. Lisäksi luvussa käydään läpi tutkimuksen johtopäätöksiä ja jatkotutkimusehdotuksia.

3.1 Yhteenveto tutkimustuloksista

Tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää omistajanvaihdoksen toteuttaneiden kokemuksia ja näkemyksiä omistajanvaihdoksesta. Tätä tavoitetta lähestyttiin kolmen alaongelman kautta:

1. Miten omistajanvaihdosprosessi sujui?
2. Miten tärkeinä omistajanvaihdoksen toteuttaneet ovat pitäneet eri asiantuntijapalveluja vaihdoksen yhteydessä?
3. Missä määrin ostajat ja jatkajat ovat kehittäneet yritystä ja liiketoimintaa omistajanvaihdoksen jälkeen?

Tutkimusaineisto kerättiin nettikyselyllä (Digium) lähettämällä sähköinen kyselylomake kohdejoukolle, joka oli koottu puskaradion kautta vuosina 2006–2011 toteutuneista omistajanvaihdoksista. Kohderyhmä muodostui ostajista ja jatkajista. Kysely toteutettiin 9.1.–23.1.2012 välisenä aikana. Vastausajan jälkeen vastaamatta jättäneille tehtiin vielä puhelinkarhuja. Kysely lähetettiin alunperin 178:lle ja vastauksia saatiin takaisin 67. Vastausprosentti oli näin ollen 38 %. Seuraavassa tiivistetyt vastaukset esitettyihin tutkimusongelmiin.

(1) Miten omistajanvaihdosprosessi sujui?

Ostajien ja jatkajien mielestä tutkimuksen kohteena olleista omistajanvaihdoksista onnistuneita tai erittäin onnistuneita oli 83 %. Suurin osa vastaajista (59 %) piti omaa omistajanvaihdostaan onnistuneena ja lähes neljäsosa (24 %) piti sitä jopa erittäin onnistuneena. 14 % ei osannut sanoa, oliko omistajanvaihdos onnistunut vai ei ja vain 4 % piti omistajanvaihdosta epäonnistuneena tai erittäin epäonnistuneena. Kaikkien arvioiden keskiarvo oli 4 (asteikolla 1–5).

Myös kauppahinnan oikeellisuuden näkökulmasta omistajanvaihdoksiin oltiin tyytyväisiä. Peräti 72 % piti ostamansa / jatkamansa yrityksen hintaa ja arvoa oikeana. 12 % piti hintaa edullisena, 4 % erittäin edullisena, 10 % piti hintaa kalliina ja vain 1 % erittäin kalliina. Arvioiden keskiarvo oli 2,9 (asteikolla 1=erittäin edullinen, 5=erittäin kallis). Kauppahintaa oikeana pitävien ostajien osuutta voidaan pitää yllättävän suurena. Tulosta voidaan pitää liiketoimintojen ostoa suunnittelevien kannalta roh-

kaisevana. Vaikka yrityksen arvonmäärityksellä näyttää olevan vankkumaton asema omistajanvaihdoksen merkittävimpänä haasteena, niin oikea hinta tuntuu löytyvän yli 70 %:ssa omistajanvaihdoksia. Tämä kertoo siitä, että toteutuneissa omistajanvaihdoksissa hinta on kohdallaan. Kääntäen tämän voi myös katsoa tarkoittavan sitä, että ilman hyvin perusteltua ja kohtuulliseksi koettua hintaa uutta omistajaa ei yritykselle löydy.

Kysyttäessä erikseen suurimpia ongelmia omistajanvaihdoksen yhteydessä tärkein havainto oli, että mitkään annetuista ongelmavaihtoehdoista eivät saaneet yli 3 keskiarvoa asteikolla 1–5. Tämä tulos tarkoittaa, että toteutuneissa yrityskaupoissa on vähemmän ongelmia kuin mitä yli 50-vuotiaat yrittäjät yleensä etukäteen ajattelevat esimerkiksi Etelä-Pohjanmaan omistajanvaihdosbarometreissa tai pk-barometreissa. Annetuista vaihtoehdoista suurimmaksi ongelmaksi oli koettu arvonmääritys (ka 2,7), myyjän liian korkea hintapyyntö (ka 2,5), verotus (ka 2,3), toteutusvaihtoehtojen suunnittelu ja valinta (ka 2,1) sekä (rahoitus ka 2,0). Noin puolet vastaajista tai jopa reilut puolet eivät kokeneet mitään ongelmia omistajanvaihdoksessa.

(2) Miten tärkeinä omistajanvaihdoksen toteuttaneet ovat pitäneet eri asiantuntijapalveluja vaihdoksen yhteydessä?

Ostajat ja jatkajat kokivat tärkeimmiksi asiantuntijapalveluiksi oman tilitoimiston (ka 4,0), pankin (ka 3,9) sekä tilintarkastajan (ka 3,5) palvelut. Tämä vahvistaa aikaisempaa ennako-olettaa siitä, että myös omistajanvaihdostilanteessa yritykselle tutut ja lähellä olevat asiantuntijat ovat ratkaisevassa roolissa. Tämä tarkoittaa myös sitä, että niin tilitoimistojen, tilintarkastajien kuin pankkien on huolehdittava oman omistajanvaihdosasiiantuntemuksen jatkuvasta kouluttamisesta ja kehittämisestä. Myös ELY-keskuksen, Finnveran sekä juristien asiantuntijapalvelut saivat yli kolmen keskiarvon (asteikolla 1–5).

Toimialoitain oli eroa eri omistajanvaihdospalvelujen tärkeyden kokemisessa. Sekä *Ov-yleispalvelut* että *Rahoitus- ja lakipalvelut* koettiin kaikkein tärkeimmiksi rakennusalan yrityksissä, kun taas nämä molemmat palvelut koettiin vähiten tärkeiksi palvelualan yrityksissä. Vastaavasti palvelualan yritykset kokivat oman tilitoimiston palvelut tärkeämmiksi kuin muiden alojen yritykset. Palvelualan yritykset ovat pienimpiä ja on luonnollista, että he ovat eniten turvautuneet oman tilitoimistonsa asiantuntemukseen tai ovat kokeneet sen ainakin tärkeimmäksi. Teollisuusyritykset ovat yleensä suurimpia ja ne taas kokivat tilitoimiston palvelut muihin toimialoihin verrattuna vähiten tärkeiksi eli todennäköisesti heidän omistajanvaihdostilanteessa ei ole riittänyt oman tilitoimiston asiantuntemus.

Keskimäärin ostajat tai jatkajat olivat käyttäneet omistajanvaihdokseen liittyviin asiantuntijapalveluihin 4 805 euroa. Mediaani oli kuitenkin huomattavasti alhaisem-

pi, 1 500 euroa. Suurin yksittäinen asiantuntijapalveluihin käytetty summa oli 50 000 euroa. Lähes kolmasosa selvisi kuitenkin alle 500 euron kuluilla. Teollisuusyritykset käyttivät asiantuntijapalveluihin eniten rahaa. Tämä on yhteydessä myös siihen, että henkilöstömäärän kasvaessa palveluiden hinta kasvoi. Myös sarjayrittäjät käyttivät enemmän asiantuntijapalveluihin kuin ei-kokemusta omaavat. Tähän on todennäköisesti kaksi syytä: sarjayrittäjät ovat ostaneet isompia yrityksiä ja toisaalta sarjayrittäjät ovat oppineet hyödyntämään asiantuntijapalveluita paremmin. Voidaan myös ajatella, että sarjayrittäjät ovat kokemuksesta oppineet, että asiantuntijapalveluiden käyttö kannattaa, ja halukkuus käyttää rahaa palveluihin on siten kasvanut.

Vastaajia pyydettiin nimeämään kolme tärkeintä omistajanvaihdoksen rahoittajatahoa. Pankki oli toiminut ylivoimaisesti suurimmassa osassa tärkeimpänä rahoittajana. Ostaja itse oli toiminut seuraavaksi eniten tärkeimpänä rahoittajatahona. Finnveran rooli korostui erityisesti toiseksi tärkeimpänä sekä kolmanneksi tärkeimpänä rahoittajana. Myös myyjä oli nimetty neljässä vastauksessa joko tärkeimmäksi tai toiseksi tärkeimmäksi rahoittajatahoksi. Omistajanvaihdoksen rahoittamisessa näyttää olevan kolme päätähoa: pankki, ostaja ja Finnvera. Finnvera nousee tutkimuksessa vahvaan asemaan yksittäisenä omistajanvaihdosten rahoittajatahona.

(3) Missä määrin ostajat ja jatkajat ovat kehittäneet yritystä ja liiketoimintaa omistajanvaihdoksen jälkeen?

Keskimäärin ostajien ja jatkajien tekemät muutokset ja kehittämistoimenpiteet ostamassaan yrityksessä tai liiketoiminnassa ovat olleet melko maltillisia. Keskiarvojen suhteen vain kolme asiaa on saanut vähintään 3 keskiarvon, mikä tarkoittaa, että näissä asioissa muutosta ja kehittymistä on ollut kohtalaisesti. Korkeimman keskiarvon ovat saaneet toimintatavan tai strategian muutos (ka 3,1), jotka ovat isoja asioita samoin kuin toiseksi korkeimman keskiarvon saanut muutos johtamisen ammattimaisuudessa (ka 3,0). Vastaajista 44 % on todennut, että yrityksen toimintatavassa on tapahtunut omistajanvaihdoksen jälkeen erittäin paljon tai paljon muutosta ja 41 %, että johtamisen ammattimaisuudessa on tapahtunut omistajanvaihdoksen jälkeen erittäin paljon tai paljon muutosta. Kolmanneksi korkeimman keskiarvon tässä kyselyssä sai ostetun yrityksen tavoitteiden muutos (ka 3,0).

Tarkasteltaessa tuloksia frekvenssijakaumien kautta toimintatavan muutoksen sekä johtamisen ammattimaisuuden lisäksi myös tavoitteissa, laadunhallinnassa, tuotteissa ja palveluissa, tuotekohtaisessa kannattavuus seurannassa sekä hallitus-työskentelyssä on tapahtunut yli 30 % mielestä erittäin paljon tai paljon muutoksia. Monet näistä edellä mainituista ovat sellaisia, joissa vastaukset polarisoituvat vahvasti ja näin keskiarvot jäävät melko mataliksi, mutta on huomionarvoista, että merkittävässä määrin jo tähän mennessä kehitystyötä on tehty näillä haastavilla osa-alueilla. Vähiten muutoksia on toteutettu erilaisten kustannusanalyysihin,

–laskentaan tai tuloskorttiin sekä tavarantoimittajiin liittyvissä asioissa. On kuitenkin muistettava, että lähes puolella omistajanvaihdos oli tapahtunut vasta vuonna 2011, jolloin toiminnan kehittämistä on varmasti vielä odotettavissa.

Verrattaessa tuloksia omistajanvaihdostavoittain käy ilmi, että sukupolvenvaihdoksen tehneet olivat tehneet vähemmän muutoksia kuin osake- tai liiketoimintakauppoja tehneet. Tätä selittää kuitenkin ainakin sellainen luonnollinen syy, että perheyritystä jatkaneilla on ollut mahdollisuus jo ennen omistajanvaihdosta saada aikaan haluamiaan muutoksia ja kehittämistoimia. Toisaalta saattaa olla, että perheyrityksissä vanhempi polvi ei katso niin hyvällä radikaaleja muutoksia heti vaihdoksen jälkeen.

Ostokohteen koko näyttäisi osin vaikuttavan kehittämisosa-alueisiin eli suuremmisissa yrityksissä oli panostettu enemmän kehittämiseen kuin pienemmissä yrityksissä. Sarjayrittämisestä kokemusta omaavilla oli myös korkeammat arvot kaikilla kehittämiseen liittyvillä osa-alueilla, mutta tilastollisesti merkitsevä ero oli ainoastaan *Johtamisessa*. Edelleen yrittäjät, jotka olivat valmiita myymään oman yrityksensä, olivat panostaneet enemmän omistajanvaihdoksen jälkeen yrityksensä kehittämiseen ja kuntoon saattamiseen.

Keskimäärin omistajanvaihdoksen tehneet ostajat ja jatkajat olivat sitä mieltä, että kehittyminen oli ollut kohtalaista suhteessa kilpailijoihin. Tyytyväisimpiä he olivat uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen (ka 3,3). Toiseksi parhaiten heidän mielestään oli mennyt liikevaihdon kehityksen osalta (ka 3,2). Yrityksen kehitys suhteessa kilpailijoihin korreloi positiivisesti tehtyjen kehittämistoimien voimakkuuden kanssa. Tulosten perusteella voidaan myös todeta, että omistajanvaihdoksen yhteydessä käytetyt asiantuntijapalvelut edesauttavat menestymistä.

3.2 Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset

Seuraavassa on esitetty tutkimustuloksista esiin nousevat keskeiset johtopäätökset.

Pienten yritysten omistajanvaihdokset onnistuvat

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan ostajien ja jatkajien mielestä näistä toteutuneista omistajanvaihdoksista onnistuneita tai erittäin onnistuneita oli 83 %. Tulokset tukevat osaltaan näkemystä, että pienten yritysten omistajanvaihdokset ovat toimiva ja tehokas strateginen työkalu liiketoiminnan kehittämiseen.

Liiketoimintakauppoja tehneet tyytyväisempiä kauppahintaan kuin osakekauppoja tehneet

Sukupolvenvaihdoksen tehneet pitivät yrityksen hintaa kaikkein edullisimpina ja osakekaupan tehneet kalleimpana. Liiketoimintakaupan tehneet pitivät yrityksen

hintaa lähes yhtä edullisena kuin sukupolvenvaihdoksen tehneet. Sukupolvenvaihdosten edullisuutta voidaan selittää mm. sillä, että usein kauppahinnasta haetaan verottajan ennakkopäätös, jotta voitaisiin varmistaa kauppahinnan olevan vähintään 50% verottajan arvioimasta kaupan kohteen arvosta. Osakekaupan ja liiketoiminnan välistä eroa on vaikeampi selittää. Asian selvittäminen vaatisi tarkempaa perehtymistä näihin kahteen yrityskaupan muotoon. Yleisenä havaintona voidaan tässä kuitenkin todeta, että mitä ilmeisimmin liiketoimintakaupoissa ennen omistajanvaihdosta olleet odotukset kaupan kohteen arvosta ovat olleet realistisempia kuin osakekaupoissa. Syynä voi olla joko enemmän myönteisiä yllätyksiä tai vähemmän kielteisiä yllätyksiä omistajanvaihdoksen jälkeen.

Sarjayrittäjät kokevat vähemmän ongelmia ja käyttävät enemmän rahaa asiantuntijapalveluihin

Kokemus yrityskaupoista vähentää yrityskaupassa koettuja ongelmia. Tuloksen taustalla voi olla myös se seikka, että kokemus muokkaa odotuksia realistiseksi. Toisaalta osataan odottaa mitä tuleman pitää ja toisaalta ostajalla ei ole turhia odotuksia. Edelleen aikaisempi omistajanvaihdoskokemus näyttää lisäävän asiantuntijapalveluihin käytettyä rahamäärää. Tästä voidaan tehdä kaksi mielenkiintoista johtopäätöstä. Ensinnäkin kokemus ei vähennä asiantuntijapalveluiden käyttöä, vaikka oma osaaminen omistajanvaihdoksista lisääntyy; ilmeisesti kokeneet ostajat tunnistavat asiantuntijapalveluiden käytön edut. Toiseksi, asiantuntijapalveluiden markkinat todennäköisesti kasvavat kokeneiden ostajien määrän lisääntyessä markkinoilla.

Omistajanvaihdoksen yhteydessä käytetyt asiantuntijapalvelut edesauttavat menestymistä

Tulokset osoittavat, että sekä ostajien oma voimakkaampi panostaminen liiketoiminnan kehittämiseen että käytetyt asiantuntijapalvelut vaikuttavat positiivisesti siihen, miten yrityksen tuloksellisuus on kehittynyt suhteessa kilpailijoihin. Tämä tulos osaltaan tukee yrityksensä kehittämisestä kiinnostuneille tärkeää johtopäätöstä: omistajanvaihdoksissa kannattaa käyttää asiantuntijapalveluja, mikäli tavoitteena on liiketoiminnan kehittäminen.

Lähiasiantuntijapalveluilta edellytetään korkeatasoista omistajanvaihdososaamista

Tilitoimistot saivat eniten mainintoja omistajanvaihdoksen jokaisessa vaiheessa: ennen omistajanvaihdosta, omistajanvaihdoksen aikana ja omistajanvaihdoksen jälkeen. Myös muut yrittäjän lähipalveluihin kuuluvat tahot kuten pankit ja tilintarkastajat nousivat keskeiseen rooliin omistajanvaihdoksen liittyvien asiantuntijapalvelujen tärkeyttä arvioitaessa. Tämä tarkoittaa sitä, että niin tilitoimistojen, tilintarkastajien kuin pankkien on huolehdittava oman omistajanvaihdosasiantuntemuksensa jatkuvasta kehittämisestä. Lisäksi tulos antaa aihetta tärkeään viestiin niille yrittäjille, joiden strategian yhtenä työkaluna on omistajanvaihdosten hyödyntäminen. Heidän tulisi huolehtia siitä, että heidän käyttämissä asiantuntijapalveluissa olisi mukana myös riittävästi omistajanvaihdososaamista.

Koetut ongelmat huomattavasti vähäisempiä kuin mitä yrittäjät itse etukäteen arvioivat

Tulokset osoittivat, että jopa yli puolet vastaajista ei ollut kokenut minkäänlaisia ongelmia vaihdosprosessissa. Tulokset olisivat varmasti toisenlaisia, mikäli ongelmia kysyttäisiin niiltä, jotka eivät omistajanvaihdoksia ole onnistuneet viemään päätökseen asti. Arvonmääritys piti kuitenkin paikkansa merkittävimpänä ongelmana tässäkin tutkimuksessa.

Myyntihalukkaat panostaneet enemmän yrityksensä kehittämiseen

Tulokset kertovat, että yrittäjät, jotka olivat valmiita myymään oman yrityksensä, olivat panostaneet enemmän omistajanvaihdoksen jälkeen yrityksensä kehittämiseen ja kuntoon saattamiseen. He ovat mitä todennäköisimmin myös ostaneet yrityksen tai liiketoiminnan tavoitteenaan myydä se edelleen seuraavalle omistajalle jonkin ajan kuluttua. Tulosta voidaan selittää kahdella johtopäätöksellä, joiden merkityksen laajuutta ei voida tällä tutkimuksella todentaa. Osa yrittäjistä ostaa yrityksen tavoitteenaan kehittää yritystä niin, että se heijastuu yrityksen liikearvoon (goodwill) ja sekä taloudelliselle että oman tekemisen ja osaamisen panostamisille saadaan näin kohtuullinen korvaus. Toisaalta taustalla voi olla myös se, että osa yrittäjistä on enemmän kiinnostunut yrityksen kehittämisestä kuin liiketoiminnasta itsessään. Kasvuyrittäjyystudkimuksen näkökulmasta tämä johtaa väistämättä ajatukseen, että olisi ehdottoman tärkeää pystyä tunnistamaan ne yrittäjät, jotka ovat enemmän kiinnostuneita liiketoiminnan kehittämisestä kuin liiketoiminnasta itsestään.

3.3 Jatkotutkimusehdotuksia

Kaikkein luonnollisin ja kiinnostavin jatkotutkimusaihe on jatkaa tämän saman kohderyhmän seuraamista pidemmällä aikajänteellä. Tutkimushetkellä suurella osalla omistajanvaihdoksesta oli ehtinyt kulua vasta alle vuosi aikaa. Näin ollen liiketoiminnan kehittämisestä uuden omistajan alaisuudessa nyt vedettävät johtopäätökset eivät kerro vielä koko totuutta. Lisäksi on muistettava, että tätä tutkimusta on edeltänyt taloudellisesti vaikea ajanjakso, joka sekin on todennäköisesti vaikuttanut asioiden kulkuun. Edelleen samalle kohderyhmälle (niiden osalta, jotka ovat toimitaneet tilinpäätöstietonsa patentti- ja rekisterihallitukseen) on mahdollista etsiä tilinpäätöstiedot ja näin selvittää myös absoluuttisten taloudellisten tunnuslukujen kehittymistä.

Tämän tutkimuksen kohderyhmänä olivat yrityskaupan toteuttaneet yritykset. Tutkimuksessa toteutettiin useita vaiheita tämän kohderyhmän tavoittamiseksi ja tämä vaati määrätietoisuuden lisäksi aikaa taloudellisia voimavaroja. Rauenneiden omistajanvaihdosten tunnistaminen ja osapuolten tavoittaminen on vielä paljon vaikeampaa kuin tämän tutkimuksen kohderyhmän. Yksi mahdollisuus saada tietoa

epäonnistuneista omistajanvaihdoksista olisi kysyä asiaa esim. osana koko yrittäjäkuntaa koskevassa tutkimuksessa. Toinen vaihtoehto olisi lähteä kartoittamaan epäonnistuneita tapauksia esim. yrittäjäjärjestön medioiden tai maakunnan medioiden kautta. Tosin tätä kautta tutkimukseen tulisivat mukaan ”innokkaimmat” epäonnistujat. Kolmas vaihtoehto olisi kysyä yrityskaupan toteuttaneilta heidän mahdollisia kokemuksia kesken jääneistä tai epäonnistuneista omistajanvaihdoksista.

Omistajanvaihdokset edustavat strategisia mahdollisuuksia (Barkema & Schijven 2008). Ne ovat yritysten johdon strategisia työkaluja (Catterjee 2009). Tässä tutkimuksessa ei selviä ostajan strategian yhteys omistajanvaihdoksen suunnitteluun, toteutukseen ja onnistumiseen. Suunnittelu on yksi omistajanvaihdoksen onnistumisen peruselementti (Colombo, Conca, Buongiorno & Gnan 2007). Todella suunniteltu omistajanvaihdos muodostuu mm. yksityiskohtaisen strategian toteuttamisesta (Haspeslagh & Jemison 1991). Ostajan strategian ja sen toteuttamisen vaikutukset omistajanvaihdokseen ja sen onnistumiseen on yksi tästä tutkimuksesta nouseva ehdotus jatkotutkimukseksi.

Joissain tapauksissa jotkut omistajanvaihdoksen hyödyt selviävät vasta omistajanvaihdoksen jälkeen ja toteutuneet hyödyt saattavat poiketa merkittävästikin ennakoituista hyödyistä (Haspeslagh & Jemison 1991). Tämä tutkimus ei erottele omistajanvaihdoksen alkuperäisten ja toteutuneiden tavoitteiden välisiä eroja, vaan huomion kohteena on ostajan näkemys omistajanvaihdoksen onnistumisesta kokonaisuutena. Hyötyjen muodostuminen ja muodostumiseen vaikuttavien seikkojen selvittäminen vaatisi jatkotutkimusta.

Kasvuyrittäjyystutkimukseen läheisesti liittyviä näkökulmia ovat olleet kasvuyrittäjien tunnistamisen vaikeus, liiketoiminnan uudistaminen ja liiketoiminnan volyymin kasvattaminen. Tässä tutkimuksessa mukana olleista yrittäjistä lähes puolella (44 %) tavoitteena oli ollut markkinaosuuden kasvattaminen ja samoin lähes puolella (43 %) yrityksen uudistaminen. Jos löydämme kymmenen omistajanvaihdosta, niin yksistään edellä olevan tuloksen perusteella meillä on samalla kertaa löydettyinä 4–5 kasvuyrittäjää. Kasvuyrittäjien ja potentiaalisten kasvuyrittäjien löytyminen omistajanvaihdosten kautta on kohtuullisen todennäköistä.

Tämä tutkimus on osaltaan avaamassa kahta uutta näkökulmaa yrityskauppatutkimukselle. Ensinnäkin, toistaiseksi suurimman osan yrityskauppatutkimuksesta ovat saaneet amerikkalaiset pörssiyritykset (Meglio & Risberg 2011). Myös pienten ja jopa mikroyritysten yrityskauppoja voidaan tutkia. Tosin esimerkiksi tutkimusaineiston osalta julkisesti saatavilla olevaan aineistoon ei tällöin voida tukeutua. Haluamme omalta osaltamme kannustaa tutkijoita kehittämään ja toteuttamaan tapoja, joilla voimme saada yhä täsmällisempää tietoa alle 50 työntekijää työllistävien liiketoimintojen omistajanvaihdoksista ja niiden tarjoamista mahdollisuuksista. Toiseksi,

tämän tutkimuksen tulosten mukaan 83 % omistajanvaihdoksista on onnistuneita tai erittäin onnistuneita. Monissa yrityskauppatutkimuksissa suurin osa yrityskaupoista epäonnistuu. Tässä tutkimuksessa näkemys omistajanvaihdoksen onnistumisesta kysyttiin omistajanvaihdoksen toteuttaneilta ostajayrittäjiltä. Lisäksi tulee muistaa, että tässä tutkimuksessa omistajanvaihdos nähdään prosessina. Yksi esimerkki tutkimuksesta, jonka tulosten mukaan suurin osa omistajanvaihdoksista epäonnistuu, on Bakerin tekemä tutkimus (Baker, Dutta, Saadi & Zhu 2012). Tutkimuksen kohteena oli menestyneiden pörssiyhtiöiden tekemien yrityskauppojen vaikutus osakekursseihin välittömästi yrityskaupasta ilmoittamisen jälkeen ja omistajanvaihdos nähtiin yksittäisenä tapahtumana. Näkemys omistajanvaihdoksen onnistumisesta perustuu tutkijan valitsemiin mittareihin ja niiden tulkitsemiseen. Toivomme tämä tutkimuksen innoittavan tutkijoita tutustumaan entistä innokkaammin pienten yritysten omistajanvaihdoksiin niiden onnistumiseen vaikuttaviin tekijöihin.

LÄHTEET

- Baker, H., Dutta, S., Saadi, S. & Zhu, P. 2012. Are good performers bad acquirers? *Financial management*, 41 (1), 95–118.
- Barkema, H. & Schijven, M. 2008. Toward unlocking the full potential of acquisitions: The role of organizational restructuring. *Academy of management journal* 51 (4), 696–722.
- Boter, H. & Lundström, A. 2005. SME perspectives on business support services: The role of company size, industry and location. *Journal of small business and enterprise development* 12 (2), 244–258.
- Capron, L. & W. Mitchell 1997. Outcomes of international telecommunications acquisitions: Analysis of four cases with implications for acquisitions theory, *European management journal* 15 (3), 237–251.
- Chatterjee, S. 2009. The keys to successful acquisition programmes. *Long range planning* 42 (2), 137–163.
- Chenhall, R. 2003. Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society* 28 (2-3), 127–168.
- Colombo, G., Conca, V., Buongiorno, M. & Gnan, L. 2007. Integrating cross-boarder acquisitions: a process-orientated approach. *Long range planning* 40 (2), 202–222.
- Ellis, N. & Watterson, C. 2001. Client perceptions of regional law firms and their implications for marketing management. *The service industries journal* 21 (4), 100–118.
- Fitzsimmons, J., Noh, J. & Thies, E. 1998. Purchasing business services. *Journal of business & industrial marketing* 13 (4/5), 370–380.
- Haspeslagh, P. & Jemison, D. 1991. *Managing acquisitions: Creating value through corporate renewal*. New York: Free Press.
- Hurmerinta-Peltomäki, L. & Nummela, N. 2004. From temporary support to systematic resource development: Expert services from an SME perspective. *Journal of small business and enterprise development* 11(2): 233–243.
- Keil, T. 2000. *External corporate venturing: cognition, speed, and capability development*. Espoo: Helsinki University of Technology. Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business. Doctoral dissertations 2000/2.
-

- King, D., Dalton, D., Daily, C. & Covin, J. 2004. Meta-analysis of post-acquisition performance: Indicators of unidentified moderators. *Strategic management journal* 25 (2), 187–200.
- Kreitl, G. & Oberndorfer, W. 2004. Motives for acquisitions among engineering consulting firms. *Construction management & economics*, 22 (7), 691–700.
- Laamanen, T. 1997. The acquisition of technological competencies through the acquisition of new, technology-based companies. Otaniemi: Helsinki University of Technology. Helsinki University of Technology. Department of Industrial Management, Institute of Strategy and International Business 1997/1.
- Laitinen, E. K., Varamäki, E., Tall, J. & Sorama, K. 2011. Omistajanvaihdokset Etelä-Pohjanmaalla 2006–2010: ostajaryitysten ja ostokohteiden profiilit ja taloudellinen tilanne. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisuja B. Raportteja ja selvityksiä 48. [Viitattu 7.5.2012]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-5863-09-3>
- Meglio, O. & Risberg, A. 2010. Mergers and acquisitions: time for a methodological rejuvenation of the field. *Scandinavian journal of management* 26 (1), 87–95.
- Meglio, O. & Risberg, A. 2011. The (mis)measurement of M&A performance: A systematic narrative literature review. *Scandinavian journal of management* 27 (4), 418–433.
- Niemi, L. 2005. The Father, The Son and The Refreshed Spirit: Strategic renewal after family business succession in the context of the textile, clothing, leather and footwear industry. Jyväskylä: University of Jyväskylä. Jyväskylä Studies in Business and Economics 39.
- Nupponen, P. 1995. Post-acquisition performance: combination, management, and performance measurement in horizontal integration. Helsinki: Helsinki School of Economics and Business Administration. Acta Universitatis oeconomicae Helsingiensis A109.
- Penrose, E. 2009. The theory of the growth of the firm. 4th ed. Oxford: Oxford University Press.
- Peura, P. 1996. Yrityksen ydinprosessien uudistaminen yrityskaupan avulla: Yrityskauppadyinosaamisen hankkimiskeinona ja tätä koskevan tutkimusmenetelmän kehittäminen. Espoo: Helsinki University of Technology. Helsinki University of Technology, Industrial Management and Work and Organizational Psychology. Report 1.
- Porrini, P. 2004. Can a previous alliance between an acquirer and a target affect acquisition performance? *Journal of management* 30 (4), 545–562.
- Ramsden, M. & Bennett, R. 2005. The benefits of external supports to SMEs: “Hard” versus “soft” outcomes and satisfaction levels. *Journal of small business and enterprise development*, 12 (2), 227–243.
-

- Rovit, S., Harding, D. & Lemire, C. 2004. A simple M&A model for all seasons. *Strategy and leadership* 35 (2), 18–24
- Smallbone, D., North, D. & Leigh, R. 1993. The use of external assistance by mature SMEs in the UK: some policy implications. *Entrepreneurship & regional development* 5 (3), 279–295.
- Varamäki, E., Tall, J., Sorama, K., Länsiluoto, A., Viljamaa, A., Laitinen, E.K., Järvenpää, M. & Petäjä, E. 2012. Liiketoiminnan kehittyminen omistajanvaihdoksen jälkeen: Case-tutkimus omistajanvaihdoksen muutostekijöistä. [Verkkójulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 9. [Viitattu 7.5.2012]. Saatavana: <http://publications.theseus.fi/handle/10024/39399>
- Very, P. 2011. Acquisition performance and the “Quest for the Holy Grail”. *Scandinavian journal of management* 27 (4), 434–437.
- Viljamaa, A. 2011. Exploring small manufacturing firms’ process of accessing external expertise. *International small business journal* 29 (5), 472–488.
- Zollo, M. & Meier, D. 2008. What is M&A performance? *Academy of management perspectives* 22 (3), 55–77.
-

LIITE 1. KYSELYLOMAKE

Kokemus omistajanvaihdoksesta (tämä ei ole viimeinen)

A. TAUSTATIEDOT

- 1) Sukupuolenne 1 Nainen 2 Mies
- 2) Syntymävuotenne _____
- 3) Mikä seuraavista vaihtoehtoista vastaa parhaiten koulutustaustaanne?
 1. Kansakoulu / keskikoulu/peruskoulu
 2. Lukio/ylioppilastutkinto
 3. Kouluasteen ammatillinen tutkinto
 4. Opistoasteen ammatillinen tutkinto
 5. Yliopisto, korkeakoulu tai ammattikorkeakoulu
 6. Muu, mikä? _____
4. Ennen tekemäännne omistajanvaihdosta, oliko teillä aikaisempaa kokemusta
 1. Ostamastasi yrityksestä (olitte työskennelleet siellä) 1 ei 2 kyllä
 2. Ostamastasi liiketoiminnan alasta (kyseisestä tai jostain muusta yrityksestä) 1 ei 2 kyllä
 3. Yrityksen myymisestä 1 ei 2 kyllä
 4. Yrityksen ostamisesta itsellesi 1 ei 2 kyllä
 5. Yrityksen perustamisesta itsellesi 1 ei 2 kyllä

B. OMISTAJANVAIHDOSPROSESSI

5. Mikä oli tärkein syy, että kiinnostuitte ostamastanne yrityksestä (tai edellisen sukupolven yrityksestä) ja teitte ostopäätöksen (tai päätitte lähteä jatkamaan edellisen sukupolven yritystä)? _____

6. Oliko ostajana / jatkajana
 1. Yksittäinen henkilö
 2. Henkilötiimi
 3. Yritys
7. Paljonko teillä oli kokemusta omistajanvaihdoksen kohteena olleesta liiketoiminnasta (joko samassa tai eri yrityksissä) ennen omistajanvaihdosta?
 1. Ei lainkaan kokemusta
 2. Muutaman kuukauden kokemus
 3. Noin vuoden kokemus
 4. Usean vuoden kokemus

8. Kuinka kauan ostaja ja myyjä olivat yhtä aikaa mukana omistajanvaihdoksen kohteena olleen liiketoiminnan johtamisessa?

1. Ei lainkaan
2. Muutamia päiviä
3. Muutamia viikkoja
4. Muutamia kuukausia
5. Vuoden tai enemmän

9. Mitkä asiat omistajanvaihdoksessa sujuivat yllättävän hyvin?

(a= yllätti eniten, b=yllätti toiseksi eniten, c=yllätti kolmanneksi eniten)

- a) _____
- b) _____
- c) _____

10. Missä määrin seuraavat asiat olivat ongelmia omistajanvaihdoksessa?

(1=ei lainkaan ongelma, 5=erittäin suuri ongelma, x=en osaa sanoa)

Ostokohteen löytyminen	1	2	3	4	5	X
Rahoitus	1	2	3	4	5	X
Verotus	1	2	3	4	5	X
Arvonmääritys	1	2	3	4	5	X
Liian korkea hintapyyntö	1	2	3	4	5	X
Kauppan lopullista kohteesta sopiminen	1	2	3	4	5	X
Tutustuminen kaupan kohteeseen	1	2	3	4	5	X
Toteuttamisvaihtoehtojen suunnittelu ja valinta	1	2	3	4	5	X
Kauppakirjan laatiminen	1	2	3	4	5	X
Osaamisen siirtäminen luopujalta jatkajalle	1	2	3	4	5	X
Ostokohteen haltuunotto	1	2	3	4	5	X
Ostokohteen yhdistäminen mahdolliseen aikaisempaan liiketoimintaan	1	2	3	4	5	X
Muu, mikä? _____	1	2	3	4	5	

11. Kuinka onnistuneena pidätte omaa omistajanvaihdostanne (1= erittäin epäonnistunut, 2= epäonnistunut, 3 = en osaa sanoa, 4= onnistunut, 5= erittäin onnistunut)?

1 2 3 4 5

a) Jos omistajanvaihdos oli erittäin onnistunut (5) tai onnistunut (4), mikä on tärkein syy onnistumiseen? _____

b) Jos omistajanvaihdos oli erittäin epäonnistunut (1) tai epäonnistunut (2), mikä on tärkein syy epäonnistumiseen? _____

C. OMISTAJANVAIHDOSPALVELUT

11. Mikä oli tärkein käyttämäne asiantuntijapalvelu?

- a) Ennen omistajanvaihdosta? _____
 b) Omistajanvaihdosta tehtäessä? _____
 c) Omistajavaihdoksen jälkeen _____

12. Minkä arvosanan (1-5) antaisitte Etelä-Pohjanmaalla seuraaville palveluille?

(1=välttävä, 2=tyytyttävä, 3=kohtalainen, 4=hyvä, 5=erinomainen, x=en osaa sanoa / ei kokemusta)

1 Yrittäjäjärjestön omistajanvaihdospalvelut	1	2	3	4	5	X
2 Finnveran palvelut omistajanvaihdoksen yhteydessä	1	2	3	4	5	X
3 ELY-keskuksen palvelut omistajanvaihdoksen yhteydessä	1	2	3	4	5	X
4 Verottajan palvelut omistajanvaihdoksen yhteydessä	1	2	3	4	5	X
5 Uusyrityskeskuksen palvelut omistajanvaihdoksen yhteydessä	1	2	3	4	5	X
6 Tilitoimiston palvelut omistajanvaihdoksen yhteydessä	1	2	3	4	5	X
7 Tilintarkastajan palvelut omistajanvaihdoksen yhteydessä	1	2	3	4	5	X
8 OV-asiantuntijoiden/konsulttien palvelut omistajanvaihdoksen yhteydessä	1	2	3	4	5	X
9 Yritysvälittäjän palvelut omistajanvaihdoksen yhteydessä	1	2	3	4	5	X
10 Juristien palvelut omistajanvaihdoksen yhteydessä	1	2	3	4	5	X
11 Pankin palvelut omistajanvaihdoksen yhteydessä	1	2	3	4	5	X
12 Kunnan / seudun elinkeinotoimijoiden palvelut omistajanvaihdoksen yhteydessä	1	2	3	4	5	X
13 Muu, mikä? _____	1	2	3	4	5	X

13. Mitä tai millaista asiantuntijapalvelua olisitte omistajanvaihdosprosessin yhteydessä tarvinneet tai kaivanneet, mutta sitä ei ollut saatavilla? _____

14. Paljonko omistajanvaihdokseen liittyvät asiantuntijapalvelut kokonaisuudessaan maksoivat?

Noin _____ €

15. Mitkä olivat kolme tärkeintä omistajanvaihdoksenne rahoittajatahoa (ostaja, myyjä, pankki, Finnvera, jne.)? (1=rahoitti eniten, 2=rahoitti toiseksi eniten, 3=rahoitti kolmanneksi eniten)

1. _____
2. _____
3. _____

16. Mitä tai millaista rahoituspalvelua olisitte tarvinneet tai kaivanneet omistajanvaihdosprosessin yhteydessä, mutta sitä ei ollut saatavilla? _____

D. KASVU JA KEHITTÄMINEN

17. Millä tavalla yrityksen toimintaa on kehitetty ja mitkä asiat ovat muuttuneet omistajaa vaihtaneessa yrityksessä tai sen liiketoiminnoissa? (1=ei mitään muutosta omistajanvaihdoksen jälkeen, 5=erittäin paljon muutosta omistajanvaihdoksen jälkeen)

ostetun yrityksen tavoitteet	1	2	3	4	5
tuotteet ja palvelut	1	2	3	4	5
asiakkaat	1	2	3	4	5
ammattimainen johtaminen	1	2	3	4	5
hallitustyöskentely	1	2	3	4	5
tavarantoimittajat	1	2	3	4	5
yrityksen muut yhteistyökumppanit	1	2	3	4	5
toimintatapa / strategia	1	2	3	4	5
ohjaus- ja seurantajärjestelmät (it, laatu, talous, asiakas, kirjanpito)	1	2	3	4	5
toimintaympäristö ja toimialan tilanne	1	2	3	4	5

18. Millaista yrityksen toiminnan kehittyminen on ollut omistajanvaihdoksen jälkeen seuraavien tekijöiden suhteen suhteessa kilpailijoihin? (1=erittäin negatiivista, 2=negatiivista, 3=pysynyt samana, 4=positiivista, 5=erittäin positiivista)

henkilöstömäärä	1	2	3	4	5
liikevaihto	1	2	3	4	5
tuloksellisuus (kannattavuus)	1	2	3	4	5
yrityksen rahoitusrakenne	1	2	3	4	5

19. Oletteko kiinnostuneet myymään oman yrityksenne tai osan liiketoiminnasta?

En lainkaan kiinnostunut 1 2 3 4 5 Erittäin kiinnostunut

20. Oletteko kiinnostuneet ostamaan yrityksen tai liiketoimintaa?

En lainkaan kiinnostunut 1 2 3 4 5 Erittäin kiinnostunut

E. OMISTAJANVAIHDOSTEN EDISTÄMINEN

21. Mitä omistajanvaihdosten helpottamiseksi pitäisi ensisijaisesti tehdä Etelä-Pohjanmaalla tai koko maassa? _____

22. Mitä muuta haluaisitte vielä tuoda esiin

a) omasta omistajanvaihdoksesta? _____

b) omistajanvaihdoksista yleensä? _____

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUSARJA

A. TUTKIMUKSIA

1. Timo Toikko. Sosiaalityön amerikkalainen oppi. Yhdysvaltalaisen caseworkin kehitys ja sen yhteys suomalaiseen tapauskohtaiseen sosiaalityöhön. 2001.
 2. Jouni Björkman. Risk Assessment Methods in System Approach to Fire Safety. 2005.
 3. Minna Kivipelto. Sosiaalityön kriittinen arviointi. Sosiaalityön kriittisen arvioinnin perustelut, teoriat ja menetelmät. 2006.
 4. Jouni Niskanen. Community Governance. 2006.
 5. Elina Varamäki, Matleena Saarakkala & Erno Tornikoski. Kasvuyrittäjyyden olemus ja pk-yritysten kasvustrategiat Etelä-Pohjanmaalla. 2007.
 6. Kari Jokiranta. Konkretisoituva uhka. Ilkka-lehden huumekirjoitukset vuosina 1970–2002. 2008.
 7. Kaija Loppela. ”Ryhmässä oppiminen - tehokasta ja hauskaa”: Arviointitutkimus PBL-pedagogiikan käyttöönotosta fysioterapeuttikoulutuksessa Seinäjoen ammattikorkeakoulussa vuosina 2005-2008. 2009.
 8. Matti Ryhänen & Kimmo Nissinen (toim.). Kilpailukykyä maidontuotantoon: toimintaympäristön tarkastelu ja ennakointi. 2011.
 9. Elina Varamäki, Juha Tall, Kirsti Sorama, Aapo Länsiluoto, Anmari Viljamaa, Erkki K. Laitinen, Marko Järvenpää & Erkki Petäjä. Liiketoiminnan kehittyminen omistajanvaihdoksen jälkeen –Case-tutkimus omistajanvaihdoksen muutostekijöistä. 2012.
-

B. RAPORTTEJA JA SELVITYKSIÄ

1. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta soveltavan osaamisen korkeakoulu -tutkimus- ja kehitystoiminnan ohjelma. 1998.
 2. Elina Varamäki - Ritva Lintilä - Taru Hautala - Eija Taipalus. Pk-yritysten ja ammattikorkeakoulun yhteinen tulevaisuus: prosessin kuvaus, tuotokset ja toimintaehdotukset. 1998.
 3. Elina Varamäki - Tarja Heikkilä - Eija Taipalus. Ammattikorkeakoulusta työelämään: Seinäjoen ammattikorkeakoulusta 1996-1997 valmistuneiden sijoittuminen. 1999.
 4. Petri Kahila. Tietoteollisen koulutuksen tilanne- ja tarveselvitys Seinäjoen ammattikorkeakoulussa: väliraportti. 1999.
 5. Elina Varamäki. Pk-yritysten tuleva elinkaari - säilyykö Etelä-Pohjanmaa yrittäjämaakuntana? 1999.
 6. Seinäjoen ammattikorkeakoulun laatu järjestelmän auditointi 1998-1999. Itsearviointiraportti ja keskeiset tulokset. 2000.
 7. Heikki Ylihärtilä. Puurakentaminen rakennusinsinöörien koulutuksessa. 2000.
 8. Juha Ruuska. Kulttuuri- ja sisältötuotannon koulutus selvitys. 2000.
 9. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta soveltavan osaamisen korkeakoulu. Tutkimus- ja kehitystoiminnan ohjelma 2001. 2001.
 10. Minna Kivipelto (toim.). Sosionomin asiantuntijuus. Esimerkkejä kriminaalihuolto-, vankila- ja projektityöstä. 2001.
 11. Elina Varamäki - Tarja Heikkilä - Eija Taipalus. Ammattikorkeakoulusta työelämään. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta 1998-2000 valmistuneiden sijoittuminen. 2002.
 12. Varmola T., Kitinoja H. & Peltola A. (ed.) Quality and new challenges of higher education. International Conference 25.-26. September, 2002. Seinäjoki Finland. Proceedings. 2002.
-

-
13. Susanna Tauriainen & Arja Ala-Kaupilla. Kivennäisaineet kasvavien nautojen ruokinnassa. 2003.
 14. Päivi Laitinen & Sanna Välisaari. Staphylococcus aureus -bakteerien aiheuttaman utaretulehduksen ennaltaehkäisy ja hoito lypsykarja tiloilla. 2003.
 15. Riikka Ahmaniemi & Marjut Setälä. Seinäjoen ammattikorkeakoulu – Alueellinen kehittäjä, toimija ja näkijä. 2003.
 16. Hannu Saari & Mika Oijennus. Toiminnanohjaus kehityskohteena pk-yrityksessä. 2004.
 17. Leena Niemi. Sosiaalisen tarkastelua. 2004.
 18. Marko Järvenpää (toim.) Muutoksen kärjessä. Kalevi Karjanlahti 60 vuotta. 2004.
 19. Suvi Torkki (toim.). Kohti käyttäjäkeskeistä muotoilua. Muotoilijakoulutuksen painotuksia SeAMK:ssa. 2005.
 20. Timo Toikko (toim.). Sosiaalialan kehittämistyön lähtökohta. 2005.
 21. Elina Varamäki & Tarja Heikkilä & Eija Taipalus. Ammattikorkeakoulusta työelämään. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v. 2001–2003 valmistuneiden sijoittuminen opiskelun jälkeen. 2005.
 22. Tuija Pitkäkoski, Sari Pajuniemi & Hanne Vuorenmaa (ed.). Food Choices and Healthy Eating. Focusing on Vegetables, Fruits and Berries. International Conference September 2nd – 3rd 2005. Kauhajoki, Finland. Proceedings. 2005.
 23. Katariina Perttula. Kokemuksellinen hyvinvointi Seinäjoen kolmella asuinalueella. Raportti pilottihankkeen tuloksista. 2005.
 24. Mervi Lehtola. Alueellinen hyvinvointitiedon malli – asiantuntijat puhujina. Hankkeen loppuraportti. 2005.
 25. Timo Suutari, Kari Salo & Sami Kurki. Seinäjoen teknologia- ja innovaatiokeskus Frami vuorovaikutusta ja innovatiivisuutta edistävänä ympäristönä. 2005.
-

-
26. Päivö Laine. Pk-yritysten verkkosivustot – vuorovaikutteisuus ja kansainvälistyminen. 2006.
 27. Erno Tornikoski, Elina Varamäki, Marko Kohtamäki, Erkki Petäjä, Tarja Heikkilä, Kirsti Sorama. Asiantuntijapalveluyritysten yrittäjien näkemys kasvun mahdollisuuksista ja kasvun seurauksista Etelä- ja Keski-Pohjanmaalla –Pro Advisor –hankkeen esiselvitystutkimus. 2006.
 28. Elina Varamäki (toim.) Omistajanvaihdosnäkömät ja yritysten jatkuvuuden edistäminen Etelä-Pohjanmaalla. 2007.
 29. Beck Thorsten, Bruun-Schmidt Henning, Kitinoja Helli, Sjöberg Lars, Svensson Owe and Vainoras Alfonsas. eHealth as a facilitator of transnational cooperation on health. A report from the Interreg III B project "eHealth for Regions". 2007.
 30. Anmari Viljamaa, Elina Varamäki (toim.) Etelä-Pohjanmaan yrittäjyyskatsaus 2007. 2007.
 31. Elina Varamäki - Tarja Heikkilä - Eija Taipalus – Marja Lautamaja. Ammattikorkeakoulusta työelämään. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v.2004–2005 valmistuneiden sijoittuminen opiskelujen jälkeen. 2007.
 32. Sulevi Riukulehto. Tietoa, tasoa, tekoja. Seinäjoen ammattikorkeakoulun ensimmäiset vuosikymmenet. 2007.
 33. Risto Lauhanen & Jussi Laurila Bioenergian hankintalogistiikka. Tapaustutkimuksia Etelä-Pohjanmaalta. 2007.
 34. Jouni Niskanen (toim.). Virtuaalioppimisen ja -opettamisen Benchmarking Seinäjoen ammattikorkeakoulun, Seinäjoen yliopistokeskuksen sekä Kokkolan yliopistokeskuksen ja Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakouun Averkon välillä keväällä 2007. Loppuraportti. 2007.
 35. Heli Simon & Taina Vuorela. Ammatillisuus ammattikorkeakoulujen kielten- ja viestinnänopetuksessa. Oulun seudun ammattikorkeakoulun ja Seinäjoen ammattikorkeakoulun kielten- ja viestinnänopetuksen arviointi- ja kehittämishanke 2005–2006. 2008.
 36. Margit Närvä - Matti Ryhänen - Esa Veikkola - Tarmo Vuorenmaa. Esiselvitys maidontuotannon kehittämiskohteista. Loppuraportti. 2008.
-

-
37. Anu Aalto, Ritva Kuoppamäki & Leena Niemi. Sosiaali- ja terveysalan yrittäjyyspedagogisia ratkaisuja. Seinäjoen ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveysalan yksikön kehittämishanke. 2008.
 38. Anmari Viljamaa, Marko Rossinen, Elina Varamäki, Juha Alarinta, Pertti Kinnunen & Juha Tall. Etelä-Pohjanmaan yrittäjyyskatsaus 2008. 2008.
 39. Risto Lauhanen. Metsä kasvaa myös Länsi-Suomessa. Taustaselvitys hakkuumahdollisuuksista, työmääristä ja resurssitarpeista. 2009.
 40. Päivi Niiranen & Sirpa Tuomela-Jaskari. Haasteena ikäihmisten päihdeongelma? Selvitys ikäihmisten päihdeongelman esiintyvyydestä pohjalaismaakunnissa. 2009.
 41. Jouni Niskanen. Virtuaaliopetuksen ajokorttikonsepti. Portfoliotyyppinen henkilöstökoulutuskokonaisuus. 2009.
 42. Minttu Kuronen-Ojala, Pirjo Knif, Anne Saarijärvi, Mervi Lehtola & Harri Jokiranta. Pohjalaismaakuntien hyvinvointibarometri 2009. Selvitys pohjalaismaakuntien hyvinvoinnin ja hyvinvointipalveluiden tilasta sekä niiden muutossuunnista. 2009.
 43. Vesa Harmaakorpi, Päivi Myllykangas ja Pentti Rauhala. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan arviointiraportti. 2010.
 44. Elina Varamäki (toim.) Pertti Kinnunen, Marko Kohtamäki, Mervi Lehtola, Sami Rintala, Marko Rossinen, Juha Tall ja Anmari Viljamaa. Etelä-Pohjanmaan yrittäjyyskatsaus 2010. 2010.
 45. Elina Varamäki, Marja Lautamaja & Juha Tall. Etelä-Pohjanmaan omistajanvaihdosbarometri 2010. 2010.
 46. Tiina Sauvula-Seppälä, Essi Ulander ja Tapani Tasanen (toim.). Kehittyvä metsäenergia. Tutkimusseminaari Seinäjoen Framissa 18.11.2009. 2010.
 47. Autio Veli, Björkman Jouni, Grönberg Peter, Heinisuo Markku & Ylihärsilä Heikki. Rakennusten palokuormien inventaariotutkimus. 2011.
-

-
48. Erkki K. Laitinen, Elina Varamäki, Juha Tall, Tarja Heikkilä & Kirsti Sorama. Omistajanvaihdokset Etelä-Pohjanmaalla 2006-2010 - ostajayritysten ja ostokohteiden profiilit ja taloudellinen tilanne. 2011.
 49. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä & Marja Lautamaja. Nuorten, aikuisten sekä ylemmän tutkinnon suorittaneiden sijoittuminen työelämään - seurantalutkimus Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v. 2006-2008 valmistuneille. 2011.
 50. Vesa Harmaakorpi, Päivi Myllykangas and Pentti Rauhala. Evaluation Report for Research, Development and Innovation Activities.
 51. Ari Haasio & Kari Salo (toim.). AMK 2.0 : Puheenvuoroja sosiaalisesta mediasta ammattikorkeakouluissa. 2011.
 52. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Juha Tall & Erno Tornikoski. Eteläpohjalaiset yrittäjät liiketoimintojen ostajina, myyjinä ja kehittäjinä. 2011.
 53. Jussi Laurila & Risto Lauhanen. Pienen kokoluokan CHP -teknologiasta lisää voimaa Etelä-Pohjanmaan metsäkeskusalueelle. 2011.
 54. Tarja Keski-Mattinen, Jouni Niskanen & Ari Sivula. Ammattikorkeakouluopintojen ohjaus etätyömenetelmillä. 2011
 55. Tuomas Hakonen & Jussi Laurila. Metsähakkeen kosteuden vaikutus polton ja kaukokuljetuksen kannattavuuteen. 2011
 56. Heikki Holma, Elina Varamäki, Marja Lautamaja, Hannu Tuuri & Terhi Anttila. Yhteistyösuhteet ja tulevaisuuden näkymät eteläpohjalaisissa puualan yrityksissä. 2011.
 57. Elina Varamäki, Kirsti Sorama, Kari Salo & Tarja Heikkilä. Sivutoimiyrittäjyyden rooli ammattikorkeakoulusta valmistuneiden keskuudessa. 2011.
-

C. OPPIMATERIAALEJA

1. Ville-Pekka Mäkeläinen. Basics of business to business marketing. 1999.
2. Lea Knuuttila. Mihin työhajausta tarvitaan? Oppimateriaalia sosiaalialan opiskelijoiden työnhajauskurssille. 2001.
3. Mirva Kuni & Petteri Männistö & Markus Välimaa. Leikkauspelot ja niiden hoitaminen. 2002.
4. Kempas Ilpo & Bartens Angela. Johdatus portugalin kielen ääntämiseen: Portugali ja Brasilia. 2011.
5. Ilpo Kempas. Ranskan kielen prepositio-opas : Tavallisimmat tapaukset, joissa adjektiivi tai verbi edellyttää tietyn preposition käyttöä tai esiintyy ilman prepositiota. 2011.

D. OPINNÄYTETÖITÄ

1. Hanna Halmesmäki – Merja Halmesmäki. Työvoiman osaamistarvekartoitus Etelä-Pohjanmaan metalli- ja puualan yrityksissä. 1999.
 2. Tiina Kankaanpää – Maija Luoma-aho – Heli Sinisalo. Kymmenen metrin kävelytestin suoritusohjeet CD-rom levyllä: aivoverenkiertohäiriöön sairastuneen kävelyn mittaaminen. 2000.
 3. Laura Elo. Arvojen rooli yritysmaailmassa. 2001.
 4. Nina Anttila. Päälle käyvää – vaatemallisto ikääntyvälle naiselle. 2002.
 5. Jaana Jeminen. Matkalla muotoiluyrittäjyyteen. 2002.
 6. Päivi Akkanen. Lypsääkö meillä tulevaisuudessa robotti? 2002.
 7. Johanna Kivioja. E-learningin alkutaival ja tulevaisuus Suomessa. 2002.
-

-
8. Heli Kuntola – Hannele Raukola. Naisen kokemuksia minäkuvan muuttumisesta rinnanpoistoleikkauksen jälkeen. 2003.
 9. Jenni Pietarila. Meno-paluu – lauluilla tuottaminen. Produktion tuottajan käsikirja. 2003.
 10. Johanna Hautamäki. Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen case: ´Avaimet markkinointiin, kehittyvän yrityksen asiakasohjelma -pilottiprojekti´. 2003.
 11. Sanna-Mari Petäjistö. Teollinen tuotemuotoiluprosessi – Sohvapöydän ja sen oheistuotteiden suunnittelu. 2004.
 12. Susanna Patrikainen. Nuorekkaita asukokonaisuuksia Mode LaRose Oy:lle. Vaatemallien suunnittelu teolliseen mallistoon. 2004.
 13. Tanja Rajala. Suonikohjuleikkaukseen tulevan potilaan ja hänen perheensä ohjaus päiväkirurgisessa yksikössä. 2004.
 14. Marjo Lapiolahti. Maksuvalmiuslaskelmien toteutuminen sukupolvenvaihdostiloilla. 2004.
 15. Marjo Taittonen. Tutkimusmatka syrjäytymisen maailmaan. 2004.
 16. Minna Hakala. Maidon koostumus ja laatutekijät. 2004.
 17. Anne Uusitalo. Tuomarniemen ympäristöohjelma. 2004.
 18. Maarit Hoffrén. Vaihtelua kasviksilla. Kasvisruokalistan kehittäminen opiskelijaravintola Risettiin. 2004.
 19. Sami Karppinen. Tuomarniemen hengessä. Arkeista antologiaksi. 2005.
 20. Elina Syrjänen – Anne-Mari Uschanoff. Messut – ideasta toimintaan. Messutoteutus osana yrityksen markkinointiviestintää. 2005.
 21. Ari Sivula. Metahakemiston ja LDAP-hakemiston asennus, konfigurointi ja ohjelmointi Seinäjoen koulutuskuntayhtymälle. 2006.
 22. Johanna Väliniemi. Suorat kaaret – kattaustekstiilien suunnittelu yhteistyössä tekstiiliteollisuuden kanssa. 2006. (verkkojulkaisu)
-

Seinäjoen ammattikorkeakoulu
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Seinäjoen korkeakoulukirjasto
Keskuskatu 34, PL 97, 60101 Seinäjoki
puh. 020 124 5040 fax 020 124 5041
seamk.kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-5863-38-3 (verkkojulkaisu)
ISSN 1797-5573 (verkkojulkaisu)