



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
VASA YRKESHÖGSKOLA  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Maija Aarnio

# OMISTAJANVAIHDOSTEN HAASTEET VAASAN SEUDULLA

Liiketalous ja matkailu  
2012

## TIIVISTELMÄ

Tekijä	Maija Aarnio
Opinnäytetyön nimi	Omistajanvaihdosten haasteet Vaasan seudulla
Vuosi	2012
Kieli	suomi
Sivumäärä	62 + 1 liite
Ohjaaja	Thomas Sabel

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee omistajanvaihdosten haasteita Vaasan seudulla. Ta-voitteena on tutkimuksen kautta löytää ja kehittää yrittäjien toivomia toimintata-voja alueella käynnissä olevalle VASEKin ja Rannikko-Pohjanmaan Yrittäjien (Pohjanmaan Yrityskummien) yhteiselle omistajanvaihdoshankkeelle.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu aikaisemmista tutkimuksista, asi-antuntijoiden kommentteista sekä hiljaisen tiedon siirtämisen teoriasta, useista omistajanvaihdoksiin suunnitelluista oppaista sekä eurooppalaisen yhteishankkeen koulutusmateriaalista. Aikaisemmista tutkimuksista poiketen tässä opinnäytetyös-sä keskitytään enemmän omistajanvaihdosten tunnepuoleen kuin tekniseen pro-sessiin.

Tutkimus toteutettiin kesäkuussa 2012 sähköpostikyselynä kaikille niille Vaasan seudun yrittäjille, jotka olivat ilmoittaneet sähköpostiosoitteensa. Tämän lisäksi tehtiin kaksi syvähaastattelua yrittäjille, jotka ovat juuri läpikäyneet omistajan-vaihdoksen. Tutkimuksen tulokset noudattelevat valtakunnallisia tuloksia, mutta eroavaisuuksiakin löytyi, lähinnä näkökulmasta johtuen.

Suurimmaksi haasteeksi vaihdostilanteessa yrittäjät kokevat jatkajan löytämisen ja suosisivat anonyymia myyntitapaa julkisen kaupankäynnin sijaan. Vaihdokseen vaadittavan ajan sekä asiantuntija-avun löytäminen nousivat seuraaville sijoille tutkimuksessa, joten hankkeelle piirtyi suoraan yhdeksi tärkeäksi tehtäväksi omis-tajanvaihdostietoisuuden nostaminen sekä asiantuntija-avun tarjoaminen ja sitä kautta asiantuntijaverkoston rakentaminen.

## ABSTRACT

Author	Maija Aarnio
Title	The challenges of business transfers in Vaasa area
Year	2012
Language	Finnish
Pages	62 +1 Appendix
Name of Supervisor	Thomas Sabel

---

This thesis clarifies the challenges of business transfers in Vaasa area. The main goal for this research is to find and also to develop various ways of working for the ongoing European Social Fund project by answering to the needs of the entrepreneurs. The project is a combined project of VASEK and the Federation of Finnish Enterprises / the Regional Organisation of Enterprises in Coastal Ostrobothnia; Business Mentors.

Theoretical part of this thesis consists mainly on previous researches, comments of the business transfer experts, various business transfer guides, material of European Business Transfer project and theory on tacit knowledge.

In difference to the previous researches, this thesis emphasizes more the emotional part than the technical part of the business transfer process. The survey was sent to all those entrepreneurs who had an e-mail address, in June 2012, and completed by interviewing two entrepreneurs who already had transferred their businesses.

The results of the research follow those earlier ones but there were also some differences, mainly because of the emotional point of view. The results also showed that the biggest challenge also in our region is finding a successor. In addition to this, the successor should preferably be found anonymously instead of public market. Also finding enough time to go through the planned transfer is a challenge, as well as finding an expert for help.

All this indicated that the entrepreneurs will benefit most if the ESF project can provide more overall information on the business transfers and direct experts to help by building a vast expert network.

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1	JOHDANTO .....	5
1.1	Opinnäytetyön tausta ja toimijat .....	6
1.2	Suomen Yrittäjät, aluejärjestö Rannikko-Pohjanmaan Yrittäjät.....	6
1.3	Suomen Yrityskummit, alueorganisaatio Pohjanmaan Yrityskummit.....	8
1.4	Vaasanseudun Kehitys Oy eli VASEK.....	10
1.5	Opinnäytetyön tavoitteet ja viitekehys.....	11
1.6	Opinnäytetyön toteutus .....	12
2	OMISTAJANVAIHDOKSET.....	13
2.1	Omistajanvaihdoksen osa-alueet.....	13
2.2	Omistajanvaihdokset Suomessa.....	15
2.3	Tutkimus: Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2012.....	16
2.4	Hiljaisen tiedon siirto.....	20
2.5	Meneillään olevat hankkeet ja niiden tuloksia.....	23
2.6	Business Transfer Programme ja Transeo .....	26
2.7	Asiantuntijoiden näkemyksiä omistajanvaihdoksista .....	28
3	TUTKIMUKSEN LAATIMINEN JA TULOKSET .....	30
3.1	Tutkimusmetodien valinta .....	30
3.2	Taustatiedot.....	34
3.3	Yrittäjän syntymävuosi ja yrityksen ikä .....	35
3.4	Nykyisen yrityksen ikä .....	36
3.5	Yrityksen yhtiömuoto ja toimiala .....	37
3.6	Yrityksen perustaminen vai omistajanvaihdos?.....	39
3.7	Kuinka kauan yrittäjä aikoo jatkaa yrityksensä johdossa .....	39
3.8	Henkilökunnan määrä .....	40
3.9	Yritysten lähivuosien muutossuunnitelmat.....	41
3.10	Muutoksen ajankohta .....	42
3.11	Kenelle yrittäjä tahtois myydä yrityksensä.....	43
3.12	Mitä kautta yrittäjä tahtois myydä yrityksensä.....	44

3.13 Onko vaihdostoimenpiteitä jo tehty? .....	44
3.14 Muutostilanteiden vaikeimmat asiat .....	46
3.15 Muutostilanteiden tärkeimmät asiat .....	47
3.16 Vapaat kommentit .....	48
3.17 Yhtiömuotojen vaikutus myyntitapaan sekä vaihdoksen haasteisiin.....	49
3.18 Syvähaastattelut ja niiden vertailu muihin tuloksiin .....	50
4 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	54
4.1 Yrityskummitoiminta omistajanvaihdosten tukena .....	54
4.2 Tutkimusta koskevat yleiset johtopäätökset .....	55
4.3 Toimenpide-ehdotukset.....	56
4.4 Jatkotutkimusehdotukset.....	59
LÄHTEET .....	61
LIITTEET	

## KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

<b>Kuvio 1.</b> Suomen Yrittäjien organisaatorakenne.....	7
<b>Kuvio 2.</b> Suomen Yrityskummien organisaatorakenne.....	9
<b>Kuvio 3.</b> Hiljaisen tietämyksen johtamisen elementtejä.....	21
<b>Kuvio 4.</b> Meneillään olevat omistajanvaihdoshankkeet. ....	24
<b>Kuvio 5.</b> Kenttätutkimusvaihtoehdot.....	31
<b>Kuvio 6.</b> Vastaajan sukupuoli.....	34
<b>Kuvio 7.</b> Vastaajan syntymävuosi. ....	35
<b>Kuvio 8.</b> Kuinka kauan vastaaja on toiminut yrittäjänä. ....	36
<b>Kuvio 9.</b> Nykyisen yrityksen ikä. ....	37
<b>Kuvio 10.</b> Vastaajien yritysten yhtiömuodot. ....	38
<b>Kuvio 11.</b> Vastaajien yritysten toimialat. ....	38
<b>Kuvio 12.</b> Mitä kautta vastaaja on tullut nykyisen yrityksensä omistajaksi.....	39
<b>Kuvio 13.</b> Miten kauan vastaaja aikoo jatkaa yrityksensä johdossa.....	40
<b>Kuvio 14.</b> Henkilökunnan määrä vastaajan lisäksi.....	41
<b>Kuvio 15.</b> Mitä muutosta vastaaja suunnittelee lähivuosina. ....	42
<b>Kuvio 16.</b> Milloin muutos on ajankohtainen. ....	43
<b>Kuvio 17.</b> Kenelle vastaaja myisi yrityksensä.....	43
<b>Kuvio 18.</b> Mitä kautta vastaaja lähtisi myymään yritystään.....	44
<b>Kuvio 19.</b> Omistajanvaihdosta varten tehdyt toimenpiteet.....	45
<b>Kuvio 20.</b> Muutostilanteen vaikeimmat asiat. ....	47
<b>Kuvio 21.</b> Avun tarve. ....	48
<b>Kuvio 22.</b> Yhtiömuodon vertailu myyntitapaan. ....	49
<b>Kuvio 23.</b> Yhtiömuotojen vertailu haasteisiin. ....	50
<b>Kuvio 24.</b> Vapaaehtoisten toimijoiden rooli.....	57
<b>Kuvio 25.</b> Toimijoiden yhteistyö.....	58
<b>Kuvio 26.</b> Palveluiden koordinointi.....	59

**LIITELUETTELO**

**LIITE 1. Tutkimuskysymykset ja saatteet**

## 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö selvittää omistajan – ja sukupolvenvaihdosten haasteita Vaasan seudulla ja toimeksiantajana on Vaasanseudun Kehitys Oy:n eli VASEKin ja Rannikko-Pohjanmaan Yrittäjien yhteishanke, jossa olen itsekkin mukana Rannikko-Pohjanmaan Yrittäjien edustajana. Oma työosuus aiheuttaa luonnollisesti jonkin verran ennakkotietoja, käsityksiä ja olettamuksia, jotka myös heijastuvat toimenpide-ehdotuksiin. Itse tutkimuksessa ja tulkinnoissa tuloksia on toki käsitelty ehdottoman objektiivisesti.

Suomessa on kasvava tarve löytää tukikeinoja suurten ikäluokkien eläkkeellesiirtymisen vuoksi odotettavissa oleviin omistuksenvaihdoksiin. Viimeisimpien tietojen mukaan työllistäminen Suomessa on siirtynyt isoilta yrityksiltä täysin pieniin ja keskisuuriin yrityksiin, ja jopa 8000 työpaikkaa vuosittain on vaarassa, mikäli vaihdokset eivät onnistu ja yrityksiä lopetetaan.

Samalla on toki todettava, että kaikkia yrityksiä ei voi eikä kannatakaan yrittää jatkaa. Yritys saattaa esimerkiksi olla niin henkilöriippuvainen (omistaja), että jatkamisella ei ole taloudellisia mahdollisuuksia. Kun lisätään vielä se näkökulma, että kaikki vaihdokset ovat yksilöllisiä ja keskenään erilaisia, saadaan ymmärrys siitä, että yhtä ja ainoata patenttiratkaisua vaihdoksiin ei ole.

Omistajan – ja sukupolvenvaihdoksiin liittyvää teoriaa löytyy paljonkin, sillä vaihdoksen osa-alueita on useita. Pääosin teoria kuitenkin keskittyy vaihdosten tekniseen osaan, itse vaihdosprosessiin, joten tässä opinnäytetyössä on yritetty löytää teoreettisia näkökulmia myös emotionaaliselta puolelta, sillä asiantuntijoiden mukaan omistajan – ja sukupolvenvaihdokset ovat 90 % tunnetta ja vain 10 % tekniikkaa.

Tämä tutkimus omistajanvaihdosten haasteista Vaasan seudulla vahvistaa valtakunnalliset käsitykset omistajanvaihdosten haasteista. Ylivoimaisesti suurimmaksi haasteeksi nousee jatkajan löytäminen. Todentaakseni tutkimuksen tuloksia ihan omaan mielenkiintoni pohjautuen tein vielä kaksi syvähaastattelua yrittäjille, jotka olivat jo myyneet yrityksensä. Kummassakaan ei suurin haaste ollut jatkajan



löytäminen, mikä puolestaan osoittaa sen, että omistajanvaihdokset todellakin ovat keskenään erilaisia ja yksilöllisiä. Suomessa on parhaillaan menossa useita omistajanvaihdoshankkeita (kuten Vaasassakin), mutta varsinaisia koko maan kattavia työkaluja ja – tapoja ei ole vielä laajemmalti saatu. Tekemäni tutkimus tähtää siihen, että me omalla alueellamme osaisimme hankkeen kautta tarjota yrittäjille juuri niitä palveluita ja tukimuotoja, joita he tarvitsevat, ja siksi tarkastelenkin aihetta pääosin oman alueemme näkökulmasta ottamatta kantaa muihin alueisiin.

### **1.1 Opinnäytetyön tausta ja toimijat**

Tein tämän opinnäytetyön pohjaksi Vaasan seudun omistajanvaihdostyölle. Vuoden 2012 alussa alkanut ESR-hanke *Yritysten omistajanvaihdosten tehostaminen Vaasan seudulla* kaipasi oman alueemme tutkimustietoa siitä, mitä yrittäjät pitävät suurimpina sekä tärkeimpinä haasteina, jotta hankkeen kautta kehitettävät toiminnot ja palvelut voitaisiin kohdistaa juuri näihin asioihin.

Hankkeessa ovat mukana Vaasan seudun kehitysyritys VASEK sekä Rannikko-Pohjanmaan Yrittäjät ry, sekä sieltä tarkemmin sanottuna yrityskummikoordinaattorin kautta yrityskummitoiminta, Pohjanmaan Yrityskummit. Yrityskummikoordinaattori hoitaa myös osin hankkeen hallinnollista puolta yhteistyösopimuksen mukaisesti, mutta päävastuu hankkeesta on VASEKilla.

### **1.2 Suomen Yrittäjät, aluejärjestö Rannikko-Pohjanmaan Yrittäjät**

Suomen Yrittäjät on elinkeinoelämän suurin keskusjärjestö, jolla on yli 115 000 jäsenyritystä. Järjestön tehtävänä on olla pk-yritysten ja yrittäjien vaikutuskanavana kunnallisissa, alueellisissa, valtakunnallisissa sekä toimialakohtaisissa päätöksenteoissa. Järjestöllä on myös hyvät jäsenpalvelut. Jäsenyrityksistä puolet on yksinyrittäjiä ja puolet työnantajayrityksiä, ja sen jäsenrakenne vastaa hyvin suomalaista yritysrakennetta.

Suomen Yrittäjien rakenne koostuu yli 400 paikallisyhdistyksestä, 21 aluejärjestöstä ja 53 toimialajärjestöstä. Järjestön toimintaa ohjaavat missio, visio ja arvot.



**Kuvio 1.** Suomen Yrittäjien organisaatorakenne.

*Missio* eli Suomen Yrittäjien tehtävä on parantaa yrittäjien asemaa, yrittämisen edellytyksiä sekä rakentaa Suomesta yrittäjyyden yhteiskunta.

*Visio* eli Suomen Yrittäjien tavoite on, että menestyvien yritysten määrä lisääntyy, yrittäjien taloudellinen ja sosiaalinen asema paranee ja yrittäjyys nousee keskeiseksi tekijäksi eri organisaatioiden toiminnassa.

Suomen Yrittäjien *arvot* ovat yrittäjyyden perusarvot eli

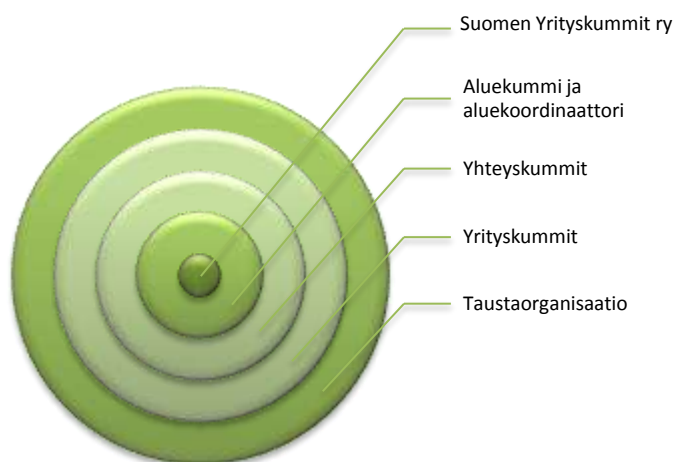
- Vapaus:
  - o Oikeus ja vapaus yrittää ja tehdä työtä
- Vastuu:
  - o Vastuu jäsenistä. Vastuu ulottuu myös koko maan kehitykseen edistämällä yrittäjyyttä sekä yritysten toimintaedellytyksiä. Vastuuta on myös jäsenten ja järjestön sidosryhmien kohtelemisen oikeudenmukaisella tavalla ja heidän näkemyksiensä huomioon ottaminen.
- Luovuus:
  - o Valmius ja aktiivisuus etsiä ennakkoluulottomasti uusia ratkaisuja yrittäjyyden edistämiseksi. Muutosvalmius olosuhteiden ja ympäristön muuttumisen johdosta, mutta myös pitkäjänteisyys ja peräänantamattomuus tavoitteiden toteuttamisessa.

Rannikko-Pohjanmaan Yrittäjät (RPY) on kaksikielinen aluejärjestö Pohjanmaan maakunnan yrittäjäyhdistyksille ja yrittäjille. Sen tehtävänä on toimia alueellaan olevien pk-yritysten sekä niiden muodostamien jäsenyhdistysten alueorganisaationa, yrittäjä-, elinkeino- ja työnantajapoliittisena etujärjestönä sekä kontaktifoorumina yrittäjien ja eri sidosryhmien välillä. Lisäksi aluejärjestö on alueellinen edunvalvoja ja vaikuttaja yhteistyössä paikallisyhdistysten kanssa parantaen alueella toimivien pienten ja keskisuurten yritysten sekä yrittäjien toimintaedellytyksiä. Rannikko-Pohjanmaan Yrittäjiin kuuluvat Vaasan Yrittäjät, Vähänkyrön Yrittäjät, Närpes Företagare, Korsnäs Företagare sekä Österbottens Företagarförening (Suomen Yrittäjät 2012).

### **1.3 Suomen Yrityskummit, alueorganisaatio Pohjanmaan Yrityskummit**

Yrityskummitoiminta on luottamuksellista, vaitiolovelvollista ja yrittäjälle maksutonta palvelua. Se on vapaaehtoistoimintaa, joka juontaa juurensa jo antiikin Kreikkaan ja on tyypillistä mestari – kisälli -toimintaa. Kokeneempi henkilö tarjoaa osaamisensa kokemattomamman henkilön käyttöön, pyyteettömästi ja maksutta. Yrityskummi eli mentori toimii yrittäjän onnistumisen tukena. Yrityskummita voidaan myös kutsua mentoriksi.

Pohjanmaan Yrityskummiin toiminnallinen katto-organisaatio on Suomen Yrityskummit ry. Suomessa on tällä hetkellä yli 1000 organisaatioon kuuluvaa yrityskummita, mutta mentorointia tekevät tämän lisäksi monet järjestöön kuulumattomat toimijat.



**Kuvio 2.** Suomen Yrityskummiorganisaatorakenne.

Yrityskummitoimintaa johdetaan Suomessa monen eri toimijan, esimerkiksi kehitysyritysten, Suomen Yrittäjien alue – tai paikallisjärjestöjen sekä myös yhdistysten kautta. Alueet vastaavat itse toiminnastaan sekä rahoituksestaan, joten valmiita toimintamalleja ei ole olemassa. Yhteiset eettiset säännöt määrittävät valtakunnallista toimintaa.

Pohjanmaan Yrityskummiorganisaation koordinointi on Suomen Yrittäjien aluejärjestön eli Rannikko-Pohjanmaan Yrittäjät ry:n alaisuudessa ja yrityskummiorganisaatiota johtaa määräaikainen projektipäällikkö. Hanke on nimeltään *Toimivan yrityskummi – ja mentoriverkoston kehittäminen* ja se kestää kesäkuun 2013 loppuun asti. Toiminta on osoittautunut niin tarpeelliseksi sekä myös menestyksekkääksi, että se tulee jatkumaan myös hankkeen jälkeen.

Hanketta on kuvattu hankehakemuksessa näin:

”Vaasan seudun Yrityskummiorganisaatio (2009–2012): Hankkeen tarkoituksena on kehittää toimiva yrityskummi- ja mentoriverkosto seudulle, jota kaikki alueen yrittäjät, yrittäjäksi aikovat ja yritykset voivat hyödyntää oman osaamisensa kehittämisen tukena. Tarkoituksena on luoda organisoitu toimintatapa kummitoiminnalle ja sen kehittämiseksi. Keskeisenä tarkoituksena on kouluttaa uusia kummeja alueelle ja kasvattaa yrityskummiorganisaation määrää 50 henkilöön. Tarkoituksena on järjestää vuosittain kaksi kertaa pidettävä mentoriseminaari, missä kummitoiminnat ja niitä tarvitsevat saavat ajankohtaista tietoa toiminnasta” (Hankehakemus 2009).

Yrityskummien tärkein tehtävä on toimia yrittäjien pallotteluseinänä ja vertaistukena. Yrityskummit ovat tarkoin valittuja yritys-elämän konkareita, joilla on aikaa ja halua auttaa muita yrittäjiä. Monilla yrityskummeilla on omakohtaisia kokemuksia omistajanvaihdoksista, ja vuoden 2011 aikana on Suomessa koulutettu noin 100 yrityskummiä omistajanvaihdosten erityisosaajiksi. Omalla alueellamme on lisäksi 6 yrityskummiä suorittanut erillisen koulutuksen, joka perustuu eurooppalaiseen hankkeeseen ja jota koordinoi Vaasassa Levón-instituutti.

#### **1.4 Vaasanseudun Kehitys Oy eli VASEK**

Vaasanseudun Kehitys Oy VASEK on Vaasan seudun kuntien omistama elinkeino- ja kehitysyhtiö. Sen päätehtävät ovat elinkeino- ja yritysneuvonta, seudulliset kehityshankkeet ja seudun markkinointi (Vasek 2012).

Toimialue vaihtelee hieman, sillä VASEK koostuu Vaasaa ympäröivistä lähikunnista, kun taas Rannikko- Pohjanmaan Yrittäjien toimialueeseen kuuluu mm. Pietarsaari. Suomen Yrityskummit ry toimii kuitenkin koko maassa ilman tarkkoja aluerajoja, joten alueemme yrityskummit toimivat pääasiassa koko Pohjanmaan maakunnassa, ja pyynnöstä myös Pohjanmaan ulkopuolella.

VASEKin ja Rannikko – Pohjanmaan Yrittäjien yhteishanke on nimeltään *Yritysten omistajanvaihdosten tehostaminen Vaasan seudulla* ja se kestää kesäkuun 2014 loppuun. Hanketta hallinnoi VASEK, joten työnjako on 70 % VASEK, 30 % yrityskummikoordinaattori (projektipäällikkö).

Yhteishanke *Yritysten omistajanvaihdosten tehostaminen Vaasan seudulla* sisältää seuraavan kuvauksen:

”Väestön yleisen ikääntymiskehityksen johdosta merkittävä ja vuosittain kasvava määrä yrittäjiä luopuu yritystoiminnastaan, jonka johdosta on tarpeen vahvistaa neuvontapalveluja Vaasan seudulla. Hankkeen puitteissa nivotaan yhteen luopuvat ja yrityksen perustamista suunnittelevat yrittäjät (vrt. uusyrityskeskus Startian palveluissa nykyisellään yli 400 uusyrityscasea vuositasolla). Samoin trendinä on yritysten kasvaminen yrityskauppojen kautta, tämän taustalla on useita syitä.

Vaasan seudulla (ml. Kyrönmaa) on tällä hetkellä n. 7500 yritystä. Alue on maamme yritystiheimpiä seutuja ja suurin osa yrityksistä on mikroyrityksiä.

Vuosien 2007 – 2010 aikana alueella on perustettu vuosittain keskimäärin 480 uutta yritystä ja vastaavasti lopettaneita on ollut keskimäärin 400. VASEKIn nykyisessä asiakasvirrassa on jo kymmeniä omistajanvaihdostilanteita vuosittain. Näiden syvällisemmän käsittelyn ja kasvavan määrän hoitamiseksi tarvitaan lisäresursseja. Tarkoitus on luoda yhteinen seudullinen toimintamalli, jonka puitteissa yhteistyöorganisaatiot ohjaavat asiakkaat neuvontapalvelun piiriin. Eri organisaatioiden tiedotuskanavia hyödynnetään vahvistuneen omistajanvaihdosneuvonnan markkinoinnissa.

Osa-palvelut vahvistuvat hankkeen aikana VASEKIn toiminnassa ja toiminta jatkuu vakiintuneessa muodossa osana kehitysyhtiön toimintaa hankkeen päätymisen jälkeen. Omistajanvaihdoksista kiinnostuneet yritykset hyötyvät informaation ja palvelun paranemisen kautta. Osa-palvelut vahvistuvat myös Rannikko – Pohjanmaan Yrittäjien toiminnassa, ja luodaan koordinoitu usean toimijan palveluprosessi alueella” (Hankehakemus 2011).

### 1.5 Opinnäytetyön tavoitteet ja viitekehys

Kun mietin tutkimusongelmaa, oli jo taustatietona se, että vaihdostilanteet tulevat lisääntymään lähivuosina. Sukupolvenvaihdokset olivat osoittautuneet toimijoiden mielestä aika sujuviksi, mutta ne ovat yhtä kaikki omistajanvaihdoksia, joten ne haluttiin sisällyttää tutkimukseen.

Tiedossa oli myös, että tällä hetkellä omistajanvaihdoksia tehdään useinkin hurjilla aikatauluilla; ei ole mitenkään tavatonta, että juhannussaunan lauteilla keksitään, että vuodenvaihteessa halutaan myydä yritys ja jäädä eläkkeelle. Tämä tapa on kuitenkin epätoivottu, sillä reagointiaikaa jää vähän kaikille osapuolille, ja myyjän tulevaisuuden taloudellinen turvaaminen ei useinkaan onnistu ilman pidempää suunnittelua.

Tutkimusongelmaksi jalostui siis kysymys:

Mitkä ovat Vaasan seudun yrittäjien mielestä suurimmat hankaluudet omistajan – tai sukupolvenvaihdosta tehtäessä?

Tutkimuksella tahdoin selvittää ne haasteet, joihin yrittäjä joutuu pohtiessaan ja toteuttaessaan omistajan – tai sukupolvenvaihdosta, ja sitä kautta tavoitteeksi tuli päästä hankkeen avulla luomaan sellaisia apukeinoja ja – tapoja, joista sekä ostaja että myyjä hyötyvät ja joista he kokevat saavansa apua.

Vastaajiksi toivottiin sekä ostajia, myyjiä että sukupolvenvaihdosta tekeviä, jotta voitaisiin nähdä ovatko hankaluudet ja haasteet samanlaisia kaikilla eri vaihdosryhmillä.

## **1.6 Opinnäytetyön toteutus**

Kysely omistajan – ja sukupolvenvaihdoksista lähetettiin VASEKin tietokannasta löytyville yrittäjille. Kyselyn tulokset hyödynnetään VASEKin ja Rannikko-Pohjanmaan Yrittäjien yhteisessä ESR-hankkeessa (Omistajan- ja sukupolvenvaihdosten tehostaminen Vaasan seudulla) ja niiden perusteella suunnitellaan uusia toimintatapoja, joilla yrittäjien muutostilanteet saadaan sujumaan joustavasti ja sujuvasti. Toimijat haluavat olla tässä apuna, sillä varsinkin mikroyrittäjillä on harvoin aikaa perehtyä kattavasti muutosprosessiin, tai myöskään varoja käyttää konsulttia apunaan.

Kysely oli suunniteltu niin, että mikäli vastaaja ei ole tekemässä muutoksia yritystoimintaansa lähivuosina, voi hän halutessaan ainoastaan jättää terveisiä ja kommentteja kyselyn taustaorganisaatioille VASEKille sekä Rannikko-Pohjanmaan Yrittäjille, kun taas yrittäjä, jolla yritystoiminnan muutos on ajankohtainen, vastasi myös tarkentaviin kysymyksiin. Tällä haluttiin saada esiin juuri ne yrittäjät, joilla muutos (myynti tai sukupolvenvaihdos sekä myös ostohalukkuus) on tapahtumassa lähivuosina.

Kysely toteutettiin suomeksi ja ruotsiksi kesäkuun alussa (6.-17.6.2012) ja se lähetettiin 2928 yrittäjälle. Vastauksia saatiin 315, vastausprosentti oli 11. Vastaajista 72 % oli miehiä. Tämä vastaa VASEKin yrittäjajakaumaa (tarkkaa prosenttimäärää ei saatavilla). Vastaajista suurin osa on mikroyrittäjiä.

## 2 OMISTAJANVAIHDOKSET

Yrityksen käännekohdat haastavat yrittäjän jaksamista, ja taloudellinen menestys joko romahduttaa tai kannattelee. Eläke-Fennian tutkimus osoittaa, että ratkaisevassa asemassa ovat johtamistaidot ja kyky muuttaa omaa rooliaan. Tutkimuksessa havaittiin niin sanottu ”supermies-efekti” eli yrittäjän luja usko omaan työkykyynsä, vaikka uhkaavia riskitekijöitä oli jo havaittavissa (Raunio 2012).

Onko yrittäjä siis supermies vai kenties vain tavallinen urhea ihminen, joka myös tarvitsee apua ja neuvoja yrittämisen muuttuvissa tilanteissa?

### 2.1 Omistajanvaihdoksen osa-alueet

Omistajanvaihdokset ovat yksilöllisiä ja erilaisia, mutta kaikissa on samoja lainalaisuuksia, jotka on vaihdostilanteessa huomioitava. Prosessi on syytä aloittaa ajoissa, jopa 3-5 vuotta ennen suunniteltua vaihdosta. Sukupolvenvaihdos ja myynti ulkopuoliselle ostajalle ovat prosesseiltaan samankaltaisia, mutta painotukset ovat niissä erilaisia, sillä sukupolvenvaihdoksessa pehmeät arvot saattavat nousta tärkeämmiksi kuin kovat, tekniset asiat (kuten esimerkiksi hinta), kun taas jatkajan löytäminen on usein helpompaa kuin muissa omistajanvaihdoksissa. Sukupolvenvaihdoksessa on luopujan myös helpompi jäädä jatkajan tueksi, mutta ”roikkumaan jäämisen” riski on myös suurempi.

Työ – ja Elinkeinoministeriö on osana Omistajanvaihdosten valtakunnallinen koordinointi - hanketta toteuttanut oppaan nimeltään ”Yritys myyntikuntoon”. Oppaassa kerrotaan lyhyesti omistajanvaihdosprosessiin liittyvät näkökulmat. Vaihdos sisältää aina omistajuuden ja johtajuuden siirron ja myytäessä yritystä ulkopuoliselle tapahtuvat nämä useimmiten samaan aikaan, kun taas sukupolvenvaihdoksessa omistajuus ja johtajuus voivat siirtyä eri aikaan.

Vaihdokseen liittyvät seuraavat asiat:

- Yritys myyntikuntoon
- Yrityksen hinnoittelu
- Ostajan löytäminen



- Kauppaneuvottelut ja sopimukset
- Johtajuuden vaihdos
- Elämä vaihdoksen jälkeen

Yrityksen myyntikuntoon laittamisessa hyvin valmisteltu on puoliksi tehty. On määriteltävä ensinnäkin, mitä on myymässä; mitä mahdolliset ostajaehdokkaat ovat valmiita ostamaan. Usein kyseessä on liiketoimintakauppa, jolloin myyjän on pari – kolme vuotta ennen myyntiä keskityttävä tehostamaan liiketoimintaa. Tällaisessa kaupassa toiminta ei ole riippuvainen yrittäjäpersoonasta, vaan myös jatkajan on helppo kehittää toimintaa.

Yrityksen hinnoittelu on yksi omistajanvaihdoksen vaikeimpia osia. Myyjä tahtoo saada elämäntyöstään kunnan korvauksen ja ostaja puolestaan haluaa maksaa sellaisen hinnan, jonka jälkeen hänellä on vielä mahdollisuuksia kehittää toimintaa. Hinnoittelu aloitetaan yrityksen arvonmäärityksellä, mutta se ei ole välttämättä sama kuin lopullinen kauppasumma; se on lähinnä laskennallinen arvo sekä työkalu myyjälle ennen kauppaneuvotteluihin lähtemistä. Ostajalla on puolestaan oma käsityksensä hinnasta ja siihen vaikuttavat hänen omat kiinnostuksen kohteensa, kuten esimerkiksi mitkä osat yrityksestä hän tahtoo ostaa. Kauppahinta määritetäänkin täsmennetyllä sisällöllä myyjän ja ostajan yhteistyöllä.

Myyjän on osattava löytää oman yrityksensä arvotekijät, kilpailuedut, joista ostaja on valmis maksamaan. Tämän lisäksi hintaa määrittää tuottoarvo, joka kuvastaa yrityksen ansaintakykyä, ja yrityksen historiallinen toteutuma näkyy puolestaan tuloslaskelmasta. Usein on tarpeen korjata tilinpäätöstä esimerkiksi omistajan palkkatiedoilla, sillä usein omistaja on saattanut maksaa itselleen vain osan palkkaa, ja tämä vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen. Termi *substanssiarvo* puolestaan kuvaa liikevarallisuutta: rahat, saamiset ja vaihto-omaisuus vähennettynä yrityksen veloilla.

Jatkajan löytäminen on aktiivista toimintaa, jossa kannattaa käyttää asiantuntijaa apuna, varsinkin jos toivoo säilyttävänsä anonymiteetin. Tämäkin kannattaa aloittaa myyntisuunnitelman laatimisella, jonka aluksi laaditaan lista mahdollisista ostajista. Usein ostaja saattaa löytyä lähipiiristä; oma henkilökunta, avainhenkilöt,

toimittajat, asiakkaat ja kilpailijat ovat mahdollisia ostajaehdokkaita. Suomessa on yksityisiä ja julkisia yrityspörssejä ja kauppapaikkoja, joiden kautta voi myydä yrityksensä. Yksi esimerkki on Suomen Yrittäjien *Yrityspörssi*.

Kauppaneuvotteluissa ja sopimusten tekemisessä on edettävä askel kerrallaan. Neuvottelutaito on suurilta osin viestintää ja neuvottelujen tulokset on syytä aina kirjata. Ennalta rakennettu ja harkittu neuvottelustrategia auttaa, samoin huolellinen valmistautuminen. Sopimukset tehdään aina kirjallisesti ja niihin kuuluvat myös lopullisen kauppasopimuksen lisäksi neuvottelujen aikainen salassapitosopimus, aiesopimus sekä esisopimus. Sopimusten teossa on suositeltavaa käyttää ammattilaista apuna.

Johtajuuden vaihdoksessa tarvitaan hiljaisen tiedon siirtoa. Säännöllinen ja asiallinen viestintä koko prosessin ajan auttaa vaihdoksen onnistumista ja rauhoittaa organisaatiota ja sidosryhmiä. Ihannetilanteessa luopuja ja jatkaja voivat toimia rinnakkain vaikkapa kuuden kuukauden ajan, jolloin kaikille asianosaisille jää aikaa totuttautua uuteen tilanteeseen. Samalla luopujan on myös tärkeätä tehdä pesäeroa yritykseensä ja antaa jatkajan ottaa ohjat käsiinsä, eikä luopuja saa jäädä ”roikkumaan” yritykseen muutamaa kuukautta pidemmäksi ajaksi vaihdoksen jälkeen.

Vaihdoksen jälkeinen elämä voi olla ajatuksena pelottava. Parhaimmillaan yritys-kauppa voi olla vapauttava kokemus; on vihdoinkin aikaa. Kokeneita yrittäjiä tarvitaan myös nuorempien ja kokemattomimpien yrittäjien tukena esimerkiksi yrityskummeina eli mentoreina tai vaikkapa hallitusten jäseninä. (Omistajanvaihdosten valtakunnallinen koordinointi 2011).

## **2.2 Omistajanvaihdokset Suomessa**

Tilastokeskuksen vuoden 2010 lopussa tehty laskelma kertoo, että Suomessa on 318 951 yritystä, joista 262 548 on muita kuin maa-, metsä tai kalatalousyrityksiä. Näistä alle kymmenen työntekijän yrityksiä on 245 099 (93,4 %). Tämän lisäksi uudet työpaikat syntyvät pieniin ja keskisuuriin yrityksiin, eivät enää suuriin; voi-kin sanoa työllistämisen vastuun voimakkaasti siirtyneen pk-yrityksiin. Samaan

aikaan on kuitenkin maassamme odotettavissa yrittäjien ikääntyminen ja yritysten lukumäärän väheneminen sekä uusien yrittäjien löytäminen yhä pienemmistä ikäluokista. Suomen Yrittäjien varatoimitusjohtaja *Anssi Kujala* sanoo *Yrittäjä-lehdessä* (3/12), että hänen mielestään ”paljon puhuttu omistajanvaihdosaalto on nyt tulossa” ja että vaihdoksiin liittyvät haasteet ovat nousemassa. Tämä vaatii tehostettuja toimia yhteiskunnalta sekä kaikilta yrittäjyyteen liittyviltä tahoilta (Kujala 2012).

Omistajanvaihdos ei ole pelkästään yrityksen myyntiä tai ostamista, vaan siihen liittyy usein yrityksen kehittämistä ja liiketoiminnan päivittämistä sekä jopa ihan uudenlaista ajattelua. Suomen Yrittäjien 4.10.2012 päivätyn tiedotteen mukaan olisikin nyt kiinnitettävä huomiota uusien yritysten perustamisen lisäksi siihen, että valmiin yrityksen ostaminen olisi kannustava vaihtoehto uuden yrityksen perustamisen rinnalla. Verotuksella voidaan joustavoittaa omistajanvaihdoksia sekä kannustaa sukupolvenvaihdoksiin. Tässä tiedotteessa Anssi Kujala listaa hyvänä keinona esimerkiksi myyjän vapauttamisen luovutusvoittoverosta ja jatkajan osakkeiden varainsiirtoverosta silloin kun yritys myydään esimerkiksi työntekijälle (Suomen Yrittäjät 2012).

Suomen Yrittäjät on kiinnittänyt paljon huomiota omistajanvaihdoksiin ja ennustaa vaihdosbuumia lähivuosien kuluessa. Todentaakseen asian tilasivat he valtakunnallisen omistajanvaihdosbarometrin toteutuksen Seinäjoen ammattikorkeakoululta, jossa jo perinteisesti oli toteutettu barometrejä Etelä-Pohjanmaan alueella, ja joka toteutti barometrin Omistajanvaihdosten valtakunnallinen koordinointi – hankkeen rahoituksella.

Tutkimusaineistoa kerättiin koko Suomessa yli 55-vuotiaiden sekä sitä vanhempien Suomen Yrittäjien jäsenten näkemyksistä yrityksensä jatkuvuudesta lähimmän kymmenen vuoden aikana.

### **2.3 Tutkimus: Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2012**

Tuoreinta tietoa omistajanvaihdoksista Suomessa tarjoaa 4.10.2012 julkaistu Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2012 (Varamäki, Tall, Sorama & Kata-

javirta), joka puntaroi omistajanvaihdosten ilmapiiriä. Tässä kirjassa tiivistyvät monen vuoden tutkimustulokset ja kokemukset omistajan – ja sukupolvenvaihdoksista, joten sitä voikin pitää tämän hetken luotettavimpana lähteenä.

Barometrissa on vastauksia saatu 2843 (vastausprosentti 19,8 %), joten se kuvaa kattavasti Suomen yrityskenttää. Pohjanmaalta vastaajayrityksiä oli 93 kpl. Omas- ta tutkimuksestani poiketen tässä barometrissa on keskitytty ikääntyvien yrittäjien eli yli 55-vuotiaiden muutostilanteisiin. Kirjan esipuheen mukaan nämä yrittäjät edustivat v. 2010 jopa 30 % yrittäjäkunnasta, ja lukumäärä oli 74 200. Useimmilla näistä yrittäjistä on elinvoimaista liiketoimintaa, mutta lopettamista harkitsevien yrittäjien määrä on vuosikymmenen aikana huolestuttavasti kaksinkertaistunut.

Tämän tutkimuksen esiintuomat haasteet ja ongelmat ovat hyvin samoja kuin omassa tutkimuksessani. Barometri vahvistaa hyvin oman tutkimukseni tuloksia ja todentaa näin sen käsityksen, että omistajan – ja sukupolvenvaihdosten haasteet ovat kaikkialla Suomessa samankaltaisia. Pohjanmaalta saadut vastaukset vastasivat myös omia alueeltani saamiani vastauksia, vaikka omassa kyselyssäni ei vastaajia rajattu yli 55-vuotiaisiin yrittäjiin, vaan potentiaalisia vastaajia olivat kaikki Vaasan seudun yrittäjät.

Yrityksen jatkajakysymyksestä barometrissa todettiin, että ainoastaan sukupolvenvaihdostapauksissa jatkaja oli jo useammilla vastaajilla selvillä (69 %). Yrityksen taustat sekä portfolio – ja sarjayrittäjien vastaukset vaikuttivat jatkuvuusnäkömyihin. Mitä suurempi yritys, sitä todennäköisempää sen jatko on. Mikroyrityksistä (yhden hengen yritys) taas jopa 55 % ilmoitti aikovansa lopettaa yrityksen, joten barometrin mukaan voidaan omistajanvaihdosten vaikutusta arvioida määrittämällä lähivuosien aikana myyntiin tulevien yritysten lukumääräksi keskimäärin 2800 kpl vuodessa, jonka lisäksi tehdään 1500 kpl sukupolvenvaihdoksia sekä 2000 yritysten lopettamista, jolloin saadaan kokonaissummaksi huikea 4300 omistusta vaihtavaa yritystä vuodessa.

Tämä arvio osuu myös aikaisempien tutkimusten kautta saatuun arvioon 3500 - 4700 kpl vuodessa (Varamäki, Tall, Heikkilä & Sorama 2011). Näiden lukujen

perusteella arvioidaan, että liiketoiminnan loppumisen kohteena olisi vuosittain yli 8000 työpaikkaa (toki keskimääräistä pienempiä yrityksiä).

Luopumisajankohdan suurin osa tutkimukseen vastanneista arvioi tapahtuvan v. 2015–2020 välisenä aikana eli 3 – 8 vuoden sisällä. Tosin barometrin mukaan on tyypillistä, että vaihdoksen toteuttamista usein siirretään eteenpäin siksi, että jatkajaa ei ole löytynyt, eläketurva on niukka tai yksinkertaisesti ei haluta lopettaa yrittämistä; yrittäminen on niin sanotusti ”niin verissä”.

Suurin haaste on siis jatkajan löytäminen, joka myös tulee hyvin esille barometris-  
sa. Lähes puolet vastaajista (48 %) kertoi, ettei asia ole vielä ajankohtainen. Tämä on hieman huolestuttavaa, sillä kyselyyn vastaajat olivat yli 55-vuotiaita, ja jatkajan löytymiseen sekä vaihdosprosessin läpikäymiseen saattaa kulua vuosia. Noin kolmasosa vastaajista (29 %) oli ilmoittanut, ettei jatkajaa ole löytynyt ja 23 % kertoi jo löytäneensä jatkajan; ilman jatkajaa on siis yhteensä 77 % kaikista vastaajista!

On myös huomioitava, että suurin osa niistä vastaajista (72 %), joilla jatkaja on jo tiedossa, tekee sukupolvenvaihdoksen; jatkajana on oma lapsi tai lapset. Tämä vahvistaa käsitystä siitä, että ulkopuolisen jatkajan löytäminen on hankalaa ja yritys säilytetään perheessä, mikäli se on mahdollista.

Barometrin mukaan seuraavaksi suurimmat haasteet ovat arvonmääritys, osaamisen siirtäminen ostajalle/jatkajalle sekä verotuskysymykset. Tämä poikkeaa omasta tutkimuksestani, mutta saattaa johtua täysin kysymyksistä ja annetuista vastausvaihtoehdoista. Vastaajista 225 henkilöä oli valinnut kohdan ”muu”, eli he eivät löytäneet vastausvaihtoehdoista itselleen sopivaa vaihtoehtoa.

Barometrissa todetaan kuitenkin, että jatkajan löytämisen lisäksi nämä muut haasteet eivät olleet merkittäviä. Muina haasteina mainittiin esimerkiksi lainsäädäntö, toimintaympäristö, ostajan osaaminen, asenteet yrittämistä kohtaan, velkainen yritys, vanha konekanta ja jopa suku.

Omistajanvaihdosten asiantuntija-avun tarvetta vastaajat eivät arvioineet haasteeksi, muutoin kuin arvonmäärityksen, verotuksen ja myös jatkajan löytämisen kannalta.

Tutkimuksen perusteella kirjoittajat luettelevat 12 johtopäätöstä:

1. Yrittäjän ikääntymisestä johtuvat yritysten odotettavissa olevat omistajanvaihdokset ja lopettamiset ovat volyymillisesti merkittävä asia valtakunnassa ja jokaisessa maakunnassa.
2. Yritykset, joille on jatkuvuutta odotettavissa, ovat kannattavia ja niissä tehdään eniten töitä yritysten kehittämiseksi. Vastaavasti suurimmasta osasta lopettamassa olevia yrityksiä ei tarvitse olla huolissaan.
3. Valmistautuminen omistajanvaihdokseen kannattaa aloittaa ajoissa.
4. Ostajan etsimisessä tulee hyödyntää monipuolisesti tarjolla olevia vaihtoehtoja.
5. Kokemus pienentää omistajanvaihdoksessa koettuja ongelmia ja haasteita.
6. Yrittäjän ikääntymisen johdosta myyntiin on tulossa vuosittain noin 2800 yritystä.
7. Strategialla on merkitystä omistajanvaihdoksen onnistumisessa.
8. Omistajanvaihdosten edistämistyö edellyttää pitkäjänteistä toimintaa sekä valtakunnallisesti että maakunnallisesti.
9. Omistajanvaihdos-palvelutarjottimen pitää mahdollistaa monentasoiset palvelut ja yksilölliset palvelupolut.
10. Omistajanvaihdosten asiantuntijapalveluja ja niiden markkinointia tulee kehittää.
11. Myyjillä ja luopujilla on merkittävässä määrin sekä henkisiä että taloudellisia pääomia ja he ovat halukkaita käyttämään niitä muissa yrityksissä omistajanvaihdoksen jälkeen.
12. Omistajanvaihdosten edistämistoimien kohderyhmänä tulisi olla myös alle 50-vuotiaat yrittäjät (Varamäki, Tall, Sorama & Katajavirta 2012).

## 2.4 Hiljaisen tiedon siirto

Omistajanvaihdoksiin liittyy tärkeänä ja erittäin suurena osana hiljaisen tiedon siirto. Ihannetilanne on, että jatkaja ja luopuja voivat työskennellä jonkin aikaa rinnakkain, jonka jälkeen luopuja vielä voisi jonkin aikaa toimia jatkajan tukena tai esimerkiksi yrityksen hallituksessa. Mitään tarkkoja aikoja ei ole syytä määrittää, sillä jokainen yritys, ostaja ja luopuja ovat yksilöllisiä, mutta ajallisesti puhutaan mieluummin kuukausista kuin vuosista.

*Sanna Virtainlahti* kertoo kirjassaan *Hiljaisen tietämyksen johtaminen*, että yritysten tai organisaation kilpailukyky varmistetaan tunnistamalla liiketoiminnan kannalta olennainen tieto ja tietämys. Tietämystä on jaettava eteenpäin ja hyödynnettävä toiminnan kehittämisessä.

Hiljainen tieto on mukana käytännön toiminnoissa, vaikka ihminen ei aktiivisesti huomaakaan käyttävänsä hiljaista tietoa apunaan. Ne asiat, jotka ihminen osaa hyvin, muotoutuvat automaattisiksi ja niitä on vaikea tunnistaa omasta toiminnasta. Nämä automaatiot vaikuttavat toimintaamme ja päätöksentekoomme, ja niitä kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi ja tietämykseksi. Hiljainen tieto on usein myös vaikea hahmottaa ihmisen omassa työssä (*Virtainlahti 2009, 39*).

Pienissä yrityksissä tämä hiljainen tieto on usein vain yrittäjän päässä eikä sitä ole kuvattu missään. Omistajanvaihdostilanteessa uusi omistaja joutuu tavallaan aloittamaan alusta, mikäli hiljaista tietoa ei ole saatavilla ja se taas puolestaan voi hidastaa yrityksen kehittymistä.

Hiljaisen tietämyksen elementit on kuvattu alla olevassa kuviossa.



**Kuvio 3.** Hiljaisen tietämyksen johtamisen elementtejä. (Virtainlahti 2009, 19)

Yllä oleva kuvio sopii hyvin myös omistajanvaihdoksiin. Vaihdoksissa tunnustetaan yhdeksi osa-alueeksi pehmeät arvot, mutta sitä on harvoin pilkottu arvoja kuvaaviin osiin. Osien ymmärtäminen ja arvostaminen on kuitenkin tärkeä tekijä vaihdoksissa, se voi helpottaa luopumisen tuskaa sekä selkeyttää uuden omistajan ajattelumaailmaa ja auttaa häntä ymmärtämään myös pehmeiden arvojen kokonaisuutta.

*Mentorointi* on tapa siirtää hiljaista tietoa ja osaamista. Mentori toimii tunteiden ja asioiden puskurina ja välittäjänä, ja hiljaisen tiedon siirto luopujalta jatkajalle voidaan turvata mentoroinnin kautta. Voidaankin ajatella, että juuri omistajanvaihdoksissa mentoroinnista saattaisi olla eniten hyötyä, kun sekä luopujalla että jatkajalla olisi oma yrityskummi/mentori.



Mentorointi on kokonaisvaltaista yksilön kehittämistä, jossa huomioidaan yksilön koko potentiaali. Mentoroinnin kerrotaan periytyvän antiikin Kreikasta; Odysseuksen ystävän nimi oli Mentor ja lähtiessään matkalle jätti Odysseus poikansa Telemakhoksen Mentorin kasvatettavaksi.

Mentoroinnilla siirretään kokemusperäistä osaamista ja elämänviisautta oppimishaluiselle henkilölle. Mentorointi on vuorovaikutusta, joka perustuu ihmisten väliin kemiaan, luottamukseen ja keskinäiseen avoimuuteen. Mentoroinnissa haastetaan olemassa oleva ymmärrys sekä käyttäytyminen, rakennetaan uusia verkostoja ja suunnitellaan miten haluttu muutos saavutetaan (Korpela 2008).

Mentorointitilanteeseen liittyy aina epämuodollista hiljaisen tiedon siirtoa, vaikka sitä ei erikseen olisi otettu esille. On olennaista, että mentorointitilanteessa nuori jatkaja osaa kysyä yrityksen toiminnan kannalta oikeita kysymyksiä, sillä usein luopuja ei osaa kertoa, jollei osata kysyä. Tässä vaiheessa kokenut yrityskummi osaa oivaltaa tilanteen, johdatella keskustelua sekä myös auttaa kysymyksissä. Myös verkostoissa on paljon hiljaista tietoa, jotka on löydettävä ja avattava, ja tässä kokeneella yrityskummilla on paljon annettavaa.

Hiljainen tieto yrityksen vaihdostilanteessa voidaan jakaa neljään osaan, jotka kaikki ovat uudelle yrittäjälle erittäin tärkeitä ja joissa kokeneempi henkilö voi auttaa:

1. Se hienovarainen ja vaistonomainen tieto, jolla yrityksen menestys on saavutettu ja pidetty sekä hiljaiset signaalit
2. Verkostojen avaaminen ja erilaisissa verkostoissa toimiminen, sisältäen yrityksen asiakkuudet ja niiden ylläpitämisen.
3. Henkilöstö hiljaisen tiedon lähteenä eli ihmisten johtamiseen liittyvät taidot.
4. Peilaus: psykologinen tapahtuma, jossa uusi yrittäjä kuvatessaan omaa toimintaansa peilaa samalla kokeneen yrittäjän reaktioiden pohjalta omia mahdollisuuksiaan.

*Helena Lehkonen* toteaa kirjoituksessaan *Uusi startti* – oppaassa näin: ”Suurena ongelmana omistajanvaihdosten toteuttamisessa on usein se, että asiat jäävät kuu-kausiksi, jopa vuosiksi odottamaan. Asiat ja tiedot vanhenevat ja kaikki joudutaan joskus useaankin kertaan tekemään alusta lähtien uudelleen. Tämän ongelman voi parhaiten poistaa ottamalla edellä mainitun sparraajan [yrityskummin] mukaan prosessiin. Yrityskummit ovat mielestäni parhaiten sopivimpia talkoomiehiä tehtävää hoitamaan. Heillä on kokemuksensa puolesta riittävä ymmärrys, puolueettomuus ja oikea asenne tehtävän suorittamiseen. Yrityskummeilla on myös riittävä osaaminen tehtävän hoitamiseen” (Lehkonen 2012).

Yrityksen mentoroinnissa yritystä kehitetään kokonaisvaltaisesti. Omistajan – ja sukupolvenvaihdostilanteissa yrityskummista on hyötyä sekä luopujalle että jatkajalle. Yrityskummin tehtävä on olla ehdottoman tasapuolinen neuvotteluavustaja, joka osaa selvittää osapuolten todellisia tunteita ja lukea rivien välistä sanomattomiakin asioita. Yrityskummi saattaa toimia vaihdoksessa pitkään, jopa vuosiakin, mutta siitä huolimatta hänen on pystyttävä olemaan tasapuolinen ja tarkka esimerkiksi siinä, että kaikki sopimukset kirjataan paperille. Yrityskummi ei kuitenkaan anna valmiita ratkaisuja, vain osapuolet tekevät päätöksiä.

Myös jatkaja tarvitsee yrityskummin apua yrityksen kehittämisessä. Ulkopuolelta tuleva tukihenkilö tuo parhaimmillaan havaintoja toimintaympäristön muutoksista ja esittää uusia, raikkaita näkemyksiä liiketoiminnan tueksi (Suomen Yrityskummit ry 2012).

## **2.5 Meneillään olevat hankkeet ja niiden tuloksia**

Omistajanvaihdoksiin liittyviä hankkeita on käynnissä ympäri Suomen, ja on ollut jo vuosituhanen alusta.

Manner-Suomen ESR-ohjelmaan 2007–2013 kuuluva *Omistajanvaihdosten valtakunnallinen koordinointi – hanke* on tuottanut Valtakunnallisen omistajanvaihdosbarometrin lisäksi neljä hyvää opasta vaihdoksen tekijälle:

- 1) Yritys myyntikuntoon,

- 2) Ohjeita bisneksen ostajalle,
- 3) Yrittäjäpolvenvaihdos – Yrittäjän opas
- 4) Johtajuuden ja omistajuuden muutokset perheyriyksessä.

Näissä oppaissa selvennetään prosessia sekä annetaan käytännön neuvoja sekä tekniseen että henkiseen prosessiin.

Omistajan – ja sukupolvenvaihdoshankkeita on meneillään ainakin Vaasan seudulla, Etelä-Pohjanmaalla, Keski-Pohjanmaalla Savossa, Satakunnassa, Mikkelissä ja Pohjois-Pohjanmaalla. Hankkeiden lisäksi omistajanvaihdospalvelua tarjoavat muun muassa yksityiset välittäjät, kehitysyhtiöt ja ELY-keskukset. Alla on Suomen Omistajanvaihdosseuran nettisivulta kopioitu kuvakaappaus, joka kertoo omistajanvaihdostoimijoista:

Suomessa ja EU:n alueella tehdään runsaasti töitä pien- ja keskisuurten yritysten omistajanvaihdosasioiden edistämiseksi. Tälle sivulle kerätään linkkejä Suomessa käynnissä olevista OV-hankkeista ja muusta alueellisesta työstä.

- <http://www.VASEK.fi/yrityspalvelut/omistajan-ja-sukupolvenvaihdokset/> -linkin kautta löytyy tietoa VASEK Oy:n ja Rannikko-Pohjanmaan Yrittäjien yhteisestä OV-hankkeesta
- [Omistajanvaihdoksesta kasvua ja jatkuvuutta yritystoimintaan](#) - neuvontahanke Etelä-Pohjanmaa
- [Omistajanvaihdos osana liiketoiminnan kehittämistä ja kasvua](#) - tutkimushanke Etelä-Pohjanmaa
- [Savon Osuva](#)
- [NEXTIA](#) (Keski-Pohjanmaa)
- [Pirkanmaan Viestinvaihto](#)
- [Satakunnan Yrittäjien omistajanvaihdospalvelu](#)
- [Jatkaja-hanke](#) Suomen Nuorkauppakamarit ja Ylivieskan teknologiakylä
- [Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjien omistajanvaihdospalvelu](#)
- Aikuiskoulutustoimijoiden [Ammatti-osaajia omistajanvaihdoksiin](#) -hanke
- Mikkelin seudun elinkeino-yhtiön, Miset Oy:n keväällä 2012 käynnistämän "Onnistunut omistajanvaihdos" -projektin esitteen löydät [täältä!](#)
- Omistajanvaihdoksesta kasvua ja jatkuvuutta liiketoimintaan (Etelä-Pohjanmaa, lisätietoa tulossa myöhemmin)

(Suomen Omistajanvaihdosseura 2012).

**Kuvio 4.** Meneillään olevat omistajanvaihdoshankkeet.

Keski-Pohjanmaan Nextia- hanke on toiminut pitkään ja on osoittautunut tarpeelliseksi. Nextian Internet-sivujen mukaan tärkein viesti on se, että vaihdostilanteisiin on varauduttava ajoissa. Nextia tahtookin herätellä yrittäjiä ymmärtämään aikänäkökulman tärkeys sekä saada lisättyä yrittäjien tietoutta omistajanvaihdosasioista. Kaikki Nextian toimenpiteet tähtäävät siihen, että alue säilyy elinvoimaisena, päämääränä on elinkelpoisten yritysten ja sitä kautta työpaikkojen säilyttäminen alueella. Sivuilla kerrotaan, että yritystoiminnan onnistunut siirtäminen uudelle omistajalle, ulkopuoliselle tai perheenjäsenelle, kestää pääsääntöisesti 3-5 vuotta. Itse omistajuuden tai johtajuuden siirto tapahtuu yleensä 1-3 päivän aikana, mutta valmistautuminen siihen vie useimmiten vuosia (Nextia 2012).

Nextian palvelussa ei yrityskummeja mainita eivätkä he ilmeisesti ole mukana toiminnassa, kun taas esimerkiksi Joensuussa paikallisen kehitysyhtiön omistajanvaihdosasiantuntija on myös Suomen Yrityskummien aluekummi sekä Omistajanvaihdosseuran puheenjohtaja, joten yhteys on vahva. Vaasan hankkeessa yrityskummit on myös liitetty vahvasti mukaan.

Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjillä on meneillään hanke nimeltään ”Pk-yrityksen onnistunut omistajanvaihdos” ja siihen on tehty opinnäytetyö. Opinnäytetyön mukaan Pohjois-Pohjanmaan haasteet omistajan – ja sukupolvenvaihdoksissa ovat hyvin samanlaisia kuin Omistajanvaihdosbarometrin tulokset: jatkajan löytäminen, yrityksen arvon määrittäminen ja osaamisen siirtäminen jatkajalle. Kysymysten pohjana on käytetty aiempaa Omistajanvaihdosbarometriä ja toistettu samat kysymykset.

Yhdeksi tutkijaa askarruttavaksi ongelmaksi oli noussut yritysten korkea lopettamisprosentti. Tämän tutkimuksen mukaan vastaajista 40,3 % ilmoitti myyvänsä yrityksen ulkopuoliselle, 28,2 % kertoi tekevänsä sukupolvenvaihdoksen ja jopa 22,5 % vastasi lopettavansa yrityksen toiminnan. Yritystoiminnan lopettaminen on huonoin vaihtoehto, sillä silloin menetetään osaamista, työpaikkoja sekä elämäntyö. Tutkimuksen tekijä sai myös selville, että kaupan alalla yritykset myydään useimmiten ulkopuoliselle henkilölle, kun taas sukupolvenvaihdosten kohdalla toimialoissa ei ole eroja. Toisaalta taas yrityksen lopettamisen ollessa ky-

seessä kaupan alan yrityksiä lopetetaan vähiten. Jatkajan löytäminen nousi haasteeksi myös Pohjois-Pohjanmaalla; vastaajista 28,7 % kertoi jatkajan olevan tiedossa, mutta 37,2 % ei ole vielä löytänyt jatkajaa. Tämän lisäksi 34 % ilmoitti, ettei asia ole vielä ajankohtainen. Opinnäytetyön mukaan suurimmalla osalla niistä yrittäjistä, jotka käyttävät asiantuntijapalveluita omistajanvaihdosprosessissa, on jatkaja jo selvillä. Mainituista jatkajista yli puolet on sukupolvenvaihdoksia, kuten uusimmassa Omistajanvaihdosbarometrissakin (Vähäkangas 2012).

Muista meneillään olevista hankkeista ei ole ennen loppuraportteja tarkkoja tietoja saatavilla, mutta esimerkiksi Vaasan hanke on pyörähtänyt käyntiin vauhdilla ja asiakastapaamisia on ollut jo yli 80 puolesta vuodesta. Vaasan seudulla vaihdostilanteisiin ei ole suuremmin keskitytty aikaisemmin, joten tapaamisten suuri määrä antaa oletuksen olemassa olevasta vaihdososaamistarpeesta.

Etelä-Pohjanmaalla omistajanvaihdoksiin on kiinnitetty paljon huomiota. Etelä-Pohjanmaalta löytyy niin neuvontahanke kuin tutkimushankekin, ja sieltä onkin saatavissa eniten tietoa. *Elina Varamäki* kertoo *Pohjalaisen* kolumnissa 8.6.2012 että omistajanvaihdokset ovat onnistuneita – ainakin ostajan tai perheyriksen jatkajan näkökulmasta. Tähän päätelmään on tultu tutkimuksen kautta. Poikkeuksellista tässä tutkimuksessa oli se, että tutkittiin ostajia ja jatkajia, ei myyjiä, kuten yleensä tehdään. Varamäen mukaan ostajista 83 % piti omistajanvaihdosta onnistuneena tai jopa erittäin onnistuneena ja vain 4 % kertoi omistajanvaihdoksen epäonnistuneen. 72 % ostajista piti myös kauppahintaa sopivana ja Varamäki toteaaakin, että tyytyväisten osuus on yllättävän suuri ja kertoo siten vaihdosten onnistumisesta; hinta on ollut kohdillaan. Tutkimuksessa todettiin myös, että asiantuntijat ovat tärkeässä roolissa, mutta että asiantuntijoiden on myös huolehdittava osaamisestaan ja osaamisen kehittämisestä voidakseen auttaa (Varamäki 2012).

## **2.6 Business Transfer Programme ja Transeo**

Myös maailmalla on kiinnitetty huomiota omistajanvaihdoksiin, ja siitä on esimerkkinä EU-hanke nimeltään *Business Transfer Programme*. Tämän hankkeen koulutusosa toteutettiin myös Suomessa Levón-instituutin toimesta kesällä 2012.

Myös alueemme yrityskummit sekä tutkimuksen tekijä saivat osallistua tähän Suomessa ainutlaatuiseen koulutukseen.

Koulutuksen oli suunnitellut kokenut koulutus- ja konsultointiyritysten ja -tutkijoiden ryhmä, jonka jäsenet tulivat seitsemästä Euroopan maasta (Itävalta, Suomi, Alankomaat, Puola, Portugali, Italia ja Ruotsi). He muodostivat yhdessä toimivan kansainvälisen projektikonsortion, joka oli mukana liiketoiminnan siirtoa koskevassa yhteisessä projektissa kahden vuoden ajan (1.11.2010–31.10.2012).

Koulutuksen sisältö koostui seuraavista asioista:

- talous
- lainsäädäntö
- liiketoiminta-analyysi
- markkinointi
- pehmeät taidot
- henkilöstöhallinto
- viestintä ja neuvotteleminen

Koulutuksen tavoitteena oli parantaa liiketoiminnan jatkajien ja ostajien taitoja, jotta he osaavat toimia oikein siirto- ja ostoprosessissa. Koulutukseen kuului 10 päivää kasvotusten tapahtuvaa koulutusta, etätyöskentelyä ja omistajanvaihdosprojektin suunnittelua. Koulutuksen tueksi oli tehty erityinen pk-yritysten tarpeisiin kehitetty seurantatyökalu tukemaan siirtoprosessin valmisteluvaihetta. Koulutus auttoi ymmärtämään vaihdosten kokonaisvaltaisuutta sekä näkemään kuinka eri osa-alueet painottuvat erilaisissa yhteyksissä (Koulutusmateriaali 2012). Koulutukseen osallistui myös yrittäjä, jolla oli juuri sukupolvenvaihdos meneillään, joten osallistujat saivat myös ensi käden tietoa osa-alueista ja pääsivät tarkastelemaan etenkin pehmeitä taitoja.

Euroopassa toimii myös TRANSEO AISBL, voittoa tuottamaton yhdistys, joka keskittyy pienten ja keskisuurten yritysten vaihdoksiin. Transeo AISBL perustettiin Brysselissä joulukuussa 2010 belgialaisen, ranskalaisen sekä hollantilaisen toimijan yhteistyönä.

Transeon tarkoituksena on kerätä hyviä käytäntöjä ja jakaa niitä Euroopan laajuisesti, sekä kasvattaa tietoisuutta omistajanvaihdoksista sekä niitä koskevista hankkeista ja ratkaisuista alueellisella, kansallisella sekä Euroopan tasolla. Suomen Omistajanvaihdosseura ry on Transeon jäsen (Transeo 2012).

## **2.7 Asiantuntijoiden näkemyksiä omistajanvaihdoksista**

*Suomen Omistajanvaihdosseura ry* aloitti toimintansa 2000 – luvun alussa, kun eri puolilla Suomea oli jo käynnistynyt tai käynnistymässä yritysten omistajanvaihdoksiin liittyviä hankkeita.

Seuran ajatuksena on kerätä yhteen omistajanvaihdosten kanssa toimivat henkilöt, sillä hankkeita hallinnoivat monenlaiset organisaatiot sekä hyvinkin erilaiset projektipäälliköt; rahoituspohjista puhumattakaan.

Syksyllä 2005 silloiset aktiivitoimijat totesivat, että toiminta ei enää täysin vapaamuotoisena ollut mielekästä ja he päättivät perustaa seuran nimeltään Suomen Omistajanvaihdosseura ry, ja sen perustamisilmoitus jätettiin yhdistysrekisteriin 29.9.2005.

Myös Suomen Omistajanvaihdosseuran huolena ovat yrittäjien ikääntyminen ja sen seuraukset maamme talouselämälle. Heidän mukaansa vaihdokset ovat edelleen vakiopuheenaihe yrittäjyyttä käsittelevissä tapahtumissa ja seminaareissa, ja että näin tulee olemaan varmaan vielä seuraavat kymmenen vuotta.

Suomen Omistajanvaihdosseura pyrkii toimimaan valtakunnan keskeisenä omistajanvaihdostoimijana ja myös ns. ”kentän äänenä”.

Kuulopuheiden ja kokemusten mukaan hankkeet toimivat vain niin kauan kuin rahoitusta riittää, mutta monissa omistajanvaihdoshankkeissa on onnistuttu pitämään kehitettyjä toimintamalleja osana alueiden pysyvää palvelua - usein samojen henkilöiden toimesta, jotka toimintaa ovat olleet käynnistämässäkin (Suomen Omistajanvaihdosseura 2012).

Omistajanvaihdosten asiantuntijat ovat yhtä mieltä siitä, että lisää tietoa tarvitaan. Keskustelujen perusteella voidaan todeta, että omistajanvaihdokset ovat pitkiä prosesseja ja usein hanke ehtii loppua ennen kuin läpimurto saavutetaan. *Riitta*

*Korpela Pietarsaaren Concordiasta* kertoo, että hankkeiden tärkeimpänä tehtävänä nähdäänkin usein ”herättely” eli yrittäjien tietoisuuteen yritetään saattaa ajatus siitä, että jonain päivänä yrityksestä on luovuttava (*Korpela 2012*).

VASEKin omistajanvaihdosasiantuntija *Kjell Nydahl* puolestaan lisää, että vaihtajat ovat yleensä aivan liian myöhään liikkeellä. Kun vaihdokseen ei varata tarpeeksi aikaa, ei ole myöskään mahdollista tehdä optimivaihdosta, sillä vaikka itse tekninen osa (kauppa) saattaakin viedä vain muutamia päiviä, vie asioiden järjestely ja ajatukseen totuttautuminen paljon kauemmin, jopa vuosia (*Nydahl 2012*).

Omistajanvaihdosasiantuntijoille on myös tehty oma tutkimus, jonka mukaan asiantuntijat ovat sitä mieltä, että yritykset eivät käytä alkuunkaan riittävästi aikaa tai ammattitaitoisia asiantuntijoita vaihdosten suunnitteluun ja toteutukseen, ja myös aloittavat prosessin liian myöhään. Yritykset suosivat eniten ennestään tuttuja neuvonantajia, kuten tilitoimistoja ja pankkeja. Eniten ulkopuolisia asiantuntijoita käytetään arvonmäärityksessä, verotuksessa sekä jatkajan ja ostajan etsimisessä. Asiantuntijat arvioivat myös, että suurin ongelma ammattimaisten asiantuntijoiden käyttämisen vähäisyydessä on se, että palveluja pidetään liian kalliina tai palveluista ei ylipäätään olla tietoisia. Myös omistajanvaihdospalveluiden tarvetta pidetään pienenä yrittäjien keskuudessa (*Varamäki ym. 2011*).



### 3 TUTKIMUKSEN LAATIMINEN JA TULOKSET

#### 3.1 Tutkimusmetodien valinta

Tutkimuksen yleisiä tavoitteita ovat totuuden löytäminen, ymmärryksen lisääminen, käytännöllisyys (hyödynnettävyys), objektiivisyys, luotettavuus ja taloudellisuus (tutkimuskulut vs. tutkimuksen hyöty).

Tutkimustyytit jaetaan kahteen osaan: empiirisiin sekä teoreettisiin tutkimuksiin. Empiirisiin tutkimuksiin kuuluvat kuvaileva tutkimus, selittävä tutkimus, ennustava tutkimus sekä toiminta – ja kehittämistutkimus. Teoreettisia tutkimustyyppijä on kolme: käsiteanalyttinen tutkimus, teoreettinen mallintaminen sekä teorian jatkokehittäminen.

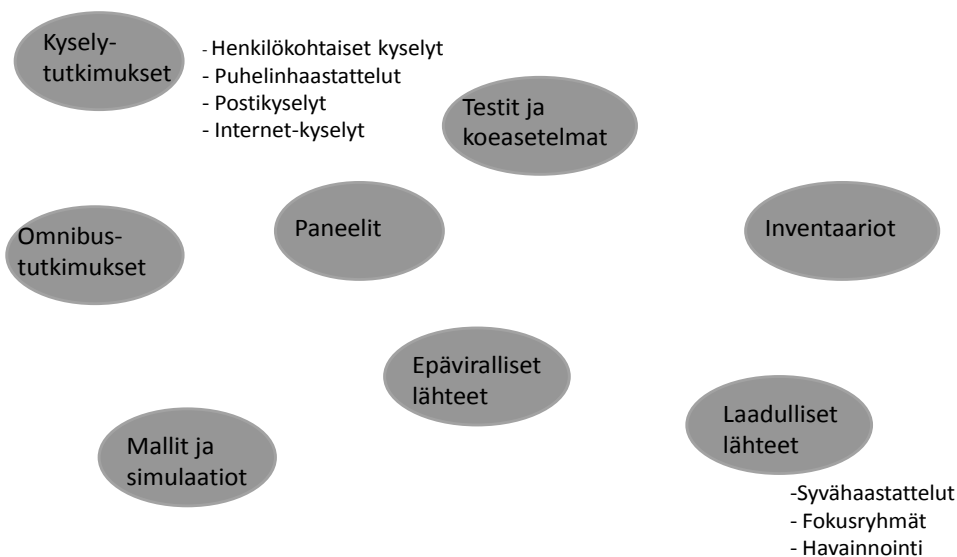
*Kvalitatiivinen* eli laadullinen tutkimus pyrkii yleensä pienemmällä otoskoolla ja laadullisilla menetelmillä (esim. haastatteluin) ilmiön tai asian kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen.

*Kvantitatiivinen* eli määrällinen tutkimus pyrkii yleensä suuremmalla otoskoolla ja numeerisella vertailulla selvittämään kuinka jokin asia on, etsien tarkkaa ja ”absoluuttista” totuutta.

Tilanne ja tutkimuskohde ratkaisevat kumpi on sopivampi lähestymistapa, vai tarvitaanko tutkimuksessa molempia. On yleistä tehdä kysely aluksi ja sitten syventää ymmärrystä haastattelulla (Koskinen 2011).

Kun olemassa oleva tutkimusaineisto ja siihen liittyvä kirjoituspöytä tutkimus ei riitä vastaamaan tutkimusongelmaan, siirytään kenttätutkimuksiin. Alla olevassa kaaviossa on kuvattu erilaisia kenttätutkimuksia.

## KENTTÄTUTKIMUKSET



**Kuvio 5.** Kenttätutkimusvaihtoehdot.

Tutkimuksen arviointikriteereihin kuuluvat validiteetti, reliabiliteetti, toistettavuus, kustannustehokkuus ja tarpeeseen vastaaminen.

Validiteetti eli pätevyys vastaa siihen, kysytäänkö ja mitataan oikeata asiaa; sitä mitä oli tarkoituskin mitata. Esimerkiksi asiakkaiden odotukset sekä heidän tyytyväisyytensä palveluihin ovat kaksi eri asiaa. Korkea validiteetti saavutetaan kuvailemalla koko tutkimusprosessi mahdollisimman tarkasti, perustelemalla valinnat sekä painottamalla tulosten tulkintaa ja ymmärtämistä suhteessa teoriaan.

Reliabiliteetti eli luotettavuus kertoo onko tulos luotettava, saisimmeko seuraavallakin kerralla saman tuloksen. Reliabiliteettia voidaan kasvattaa tarkastelemalla tutkittavaa ilmiötä objektiivisesti. (Koskinen 2011)

Toistettavuutta voidaan arvioida määrittämällä saisiko joku toinen taho saman tuloksen, jos toistaisi saman tutkimuksen noudattaen samaa menetelmää.

Kustannustehokkuuden ollessa kyseessä on pohdittava, olisiko jollain muulla keinolla voinut olla mahdollista saada vastaavat tulokset käyttöön riittävän varmasti, mutta edullisemmin kuin toteutetulla tutkimuksella. Aineiston keruukustannukset vaikuttavat usein merkittävästi tutkimuksen kokonaiskustannuksiin, mutta kustannustehokkuus ei saisi olla ainoa tutkimustavan valintaperuste.

Tarpeeseen vastattavuus voidaan todentaa tarkistamalla vastaavatko tulokset sitä mitä on tutkittu sekä mitä tutkimuksella on haluttu saada aikaan. Saatujen tulosten hyödyntäminen sekä soveltaminen jatkossa ovat myös tärkeitä vastaavuusperusteita (Mäntyneva, Heinonen, Wrangle 2008, 35).

Tämä tutkimus on tyypiltään *toiminta – ja kehittämistutkimus*, sillä tutkimuksen perusteella pyritään löytämään yrittäjien tarpeita parhaiten vastaavia toimintatapoja. Koska ajatuksena oli käsitellä suurta massaa vastaajia ja varsinkin löytää niistä oikea kohderyhmä, valittiin tutkimustyyppiä kvantitatiivinen kyselytutkimus. Käytännön toteuttamista pohdittaessa päädyttiin sähköiseen kyselylomakkeeseen (Internet) sekä sitä täydentäviin syvähaastatteluihin, joten käytössä oli myös kvalitatiivinen (laadullinen) tutkimustapa. Sähköisen kyselylomakkeen valinta sopi parhaiten tähän tutkimukseen vastaajien suuren massan, jo olemassa olevien sähköpostiosoitteiden sekä Internet-lomakkeen helppokäyttöisyyden, nopeuden ja edullisuuden vuoksi. Tämän lisäksi tutkimuksen tekijä tahtoi tyydyttää omaa uteliaisuuttaan ja kasvattaa ymmärrystään tekemällä vielä kaksi syvähaastattelua.

Kysymykset laadittiin yhdessä omistajanvaihdosasiantuntijan kanssa perustuen hänen aikaisimpiin kokemuksiinsa sekä niihin aiheisiin, joista hän tahtoi saada lisää tutkimustietoa. Kysymyksiä harkittaessa näkökulmana käytettiin myös ruotsalaisen omistajanvaihdostutkimuksen kysymyksiä. Kysely lähetettiin VASEKin sähköisen internet-kyselyohjelman kautta heidän tietokannastaan löytyville niille yrittäjille, jotka olivat ilmoittaneet sähköpostiosoitteensa.

Kyselyn tulokset hyödynnetään VASEKin ja Rannikko-Pohjanmaan Yrittäjien yhteisessä Euroopan Sosiaalirahasto (ESR) -hankkeessa (Omistajan- ja sukupolvenvaihdosten tehostaminen Vaasan seudulla) ja niiden perusteella suunnitellaan uusia toimintatapoja, joilla yrittäjien muutostilanteet saadaan sujumaan joustavasti

ja sujuvasti. Toimijat haluavat olla tässä apuna, sillä varsinkin mikroyrittäjillä on harvoin aikaa perehtyä kattavasti muutosprosessiin, tai myöskään varoja käyttää konsulttia apunaan.

Kysely oli suunniteltu niin, että mikäli vastaaja ei ole tekemässä muutoksia yritystoimintaansa lähivuosina, voi hän halutessaan ainoastaan jättää terveisiä ja kommentteja kyselyn taustaorganisaatioille VASEKille sekä Rannikko-Pohjanmaan Yrittäjille, kun taas yrittäjä, jolla yritystoiminnan muutos on ajankohtainen, vastasi myös tarkentaviin kysymyksiin. Tällä haluttiin saada suuresta massasta esiin juuri ne yrittäjät, joilla muutos (myynti tai sukupolvenvaihdos sekä myös ostohalukkuus) on tapahtumassa lähivuosina. Punnitsimme myös lähettävämme kyselyn ainoastaan yli 55-vuotiaille yrittäjille, mutta päädyimme kuitenkin siihen, että omistajanvaihdostilanne saattaa olla edessä kaikenikäisillä yrittäjillä, joten kysely lähetettiin kaikille tietokannasta löytyville yrittäjille. Tämän todensivat myös tehdyt syvähaastattelut, joissa toinen yrittäjä oli vaihdosta tehdessä 51-vuotias ja toinen 38-vuotias.

Kysely toteutettiin suomeksi ja ruotsiksi kesäkuun alussa (6.-17.6.2012) ja se lähetettiin 2928 yrittäjälle. Vastauksia saatiin 315, vastausprosentti oli 11. Vastajista 72 % oli miehiä. Tämä vastaa VASEKin yrittäjajakaumaa (tarkkaa prosenttimäärää ei saatavilla). Suurin osa yrittäjistä on mikroyrittäjiä.

Vastausprosentti on tyydyttävällä tasolla ajatellen sitä, että vastaajat olivat juuri oikea kohderyhmä, todellakin vaihdoksen edessä. Toisaalta vastausprosenttia saattoi vetää alaspäin se, että Valtakunnallisen omistajanvaihdosbarometrin kysely oli myös tehty kevään aikana, eikä vastaajia kiinnostanut vastata uudestaan samaan asiaan. Oli harmillista, että tutkimuksen tekijällä ei ollut tiedossaan, että toinen kysely oli juuri lähetetty.

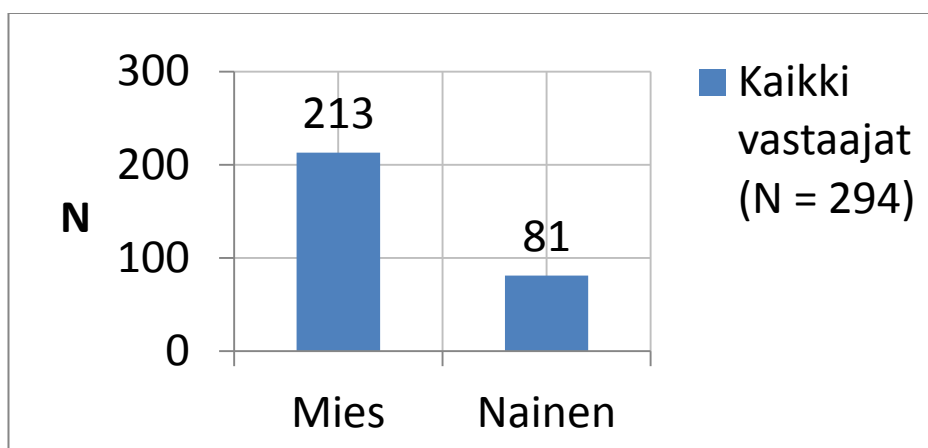
Kysymysten läpikäynnissä verrataan vastauksia Valtakunnalliseen omistajanvaihdosbarometriin, mikäli siinä on käytetty vastaavia kysymyksiä tai saatu asiaan liittyviä vastauksia. Omistajanvaihdosbarometrissa alueeltamme oli vastannut 58 henkilöä (yli 55-vuotiasta) ja alueen vastausprosentti oli 11 %. Tämä oli baromet-

rin alhaisin vastausprosentti siitäkkin huolimatta, että vastaajan oli mahdollista vastata myös ruotsinkielisiin kysymyksiin, tosin aluejärjestö on myös Suomen pienin.

Tässä opinnäytetyössä ei ole tarkasteltu reliabiliteettia tilastollisin menetelmin, mutta koska vastaukset noudattavat muissa tutkimuksissa saatuja tuloksia, voidaan päätellä myös tämän tutkimuksen tulosten olevan luotettavia. Tutkimuksen tarkentaviin kysymyksiin vastasivat myös juuri ne henkilöt, joilla todellinen muutostilanne on tulossa ja tästä voidaan päätellä tulosten edustavan juuri oikean vastaajaryhmän ajatuksia. Voidaan myös todeta tulosten vastaavan niihin kysymyksiin, joita tutkija kysyi, sekä antavan pohjaa toiminnan kehittämiseen; tämä oli myös tutkimuksen päätarkoitus.

### 3.2 Taustatiedot

Taustatietona kysyttiin aluksi sukupuolta, lähinnä vastaajan herättelemiseksi. Vastaajista enemmistö oli miehiä (72 %) ja tämä vastaa Suomen Yrittäjien jäsenistön yleistä jakaumaa. Omistajanvaihdosbarometrissa vastaavat luvut olivat 73 % miehiä ja 27 % naisia.



**Kuvio 6.** Vastaajan sukupuoli.

Koska kysely lähetettiin kaikenikäisille yrittäjille, taustatiedoilla haluttiin selvittää, ovatko muutostilanteet myös Vaasan seudulla, kuten valtakunnallisesti, painottumassa eläkeikäisiin yrittäjiin. Vastaajien keskimääräinen syntymävuosi oli

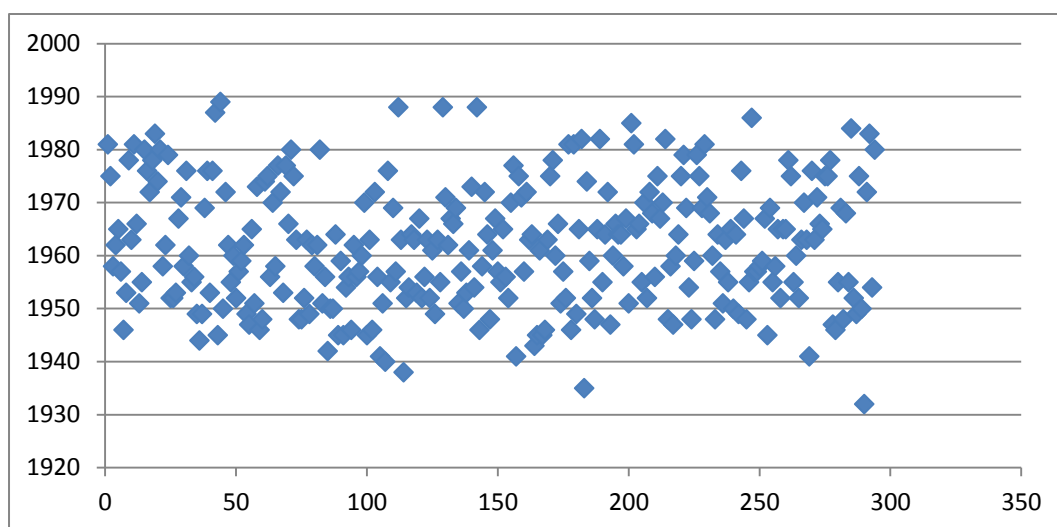
1961, mutta ikäjakaumaa tarkasteltaessa oli huomattavissa, että yli 50-vuotiaita vastaajia oli 156 kappaletta eli 49 % vastaajista. Voidaankin todeta, että kysely osui oikeaan kohderyhmään ja näin ollen myös tulokset ovat todenmukaisia.

Mediaani syntymävuosi oli 1972, mikä on oikeastaan ihanteellisin ikä omistajanvaihdosten tiedottamista ajatellen, sillä vaihdokseen on vielä aikaa, ajatuksiin voi vaikuttaa ja toimenpiteitä ehtii tehdä.

Koska Valtakunnallisen omistajanvaihdosbarometrin kysely lähetettiin yli 55-vuotiaille yrittäjille, ei keskiarvo – tai mediaani-ikää voi verrata sen tuloksiin.

### 3.3 Yrittäjän syntymävuosi ja yrityksen ikä

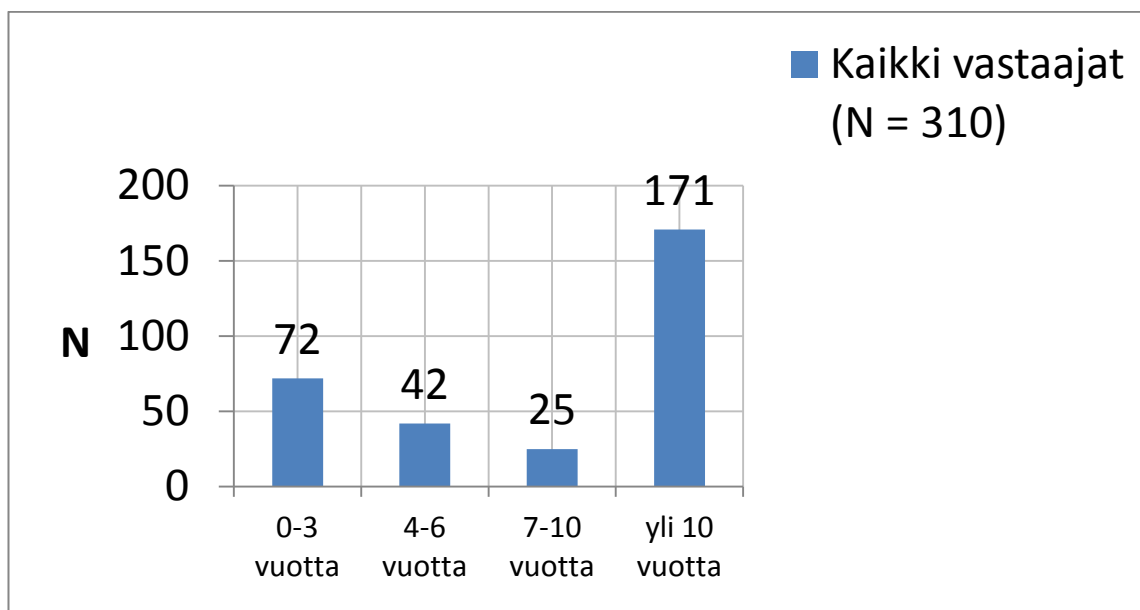
Yrittäjän ikä tahdottiin myös selvittää, jotta nähtäisiin mitä ikäryhmää tämän kaltaisen kysely kiinnostaa eniten, vai onko edes mahdollista eritellä tiettyä kiinnostunutta ikäryhmää. Markkinointimielessä ikäjakauma on todella hyvä, sillä vastaajissa on sekä eläkeiän partaalla olevia että nuorempia yrittäjiä. Koska alueellamme ei aiemmin ole voimallisesti tiedotettu vaihdosasioista, on laaja ikäjakauma kohderyhmänä ideaalinen.



**Kuvio 7.** Vastaajan syntymävuosi.

Taustatietona haluttiin myös selvittää kuinka kauan vastaaja on toiminut yrittäjänä. Tämä kysymys lähinnä varmisteli sitä, että vastaajalla on kysymyksessä todel-

linen muutostilanne. Suurin osa vastaajista (55 %) vastasi toimineensa yrittäjänä yli 10 vuotta. Toiseksi suurin ryhmä oli 0-3 vuotta toimineet yrittäjät, ja ikäkeskiarvon ollessa 51 vuotta saattaa tämä kuvastaa yrittäjien mielenkiintoa saada äänensä kuuluville; halu aktiivisesti vaikuttaa tulevaisuuteen ja tuleviin omistajanvaihdoksiin, sekä varmistaa avun saatavuus samalla kun vaikuttaa yrittäjän asemaan yhteiskunnassa ja toimijoiden parissa.



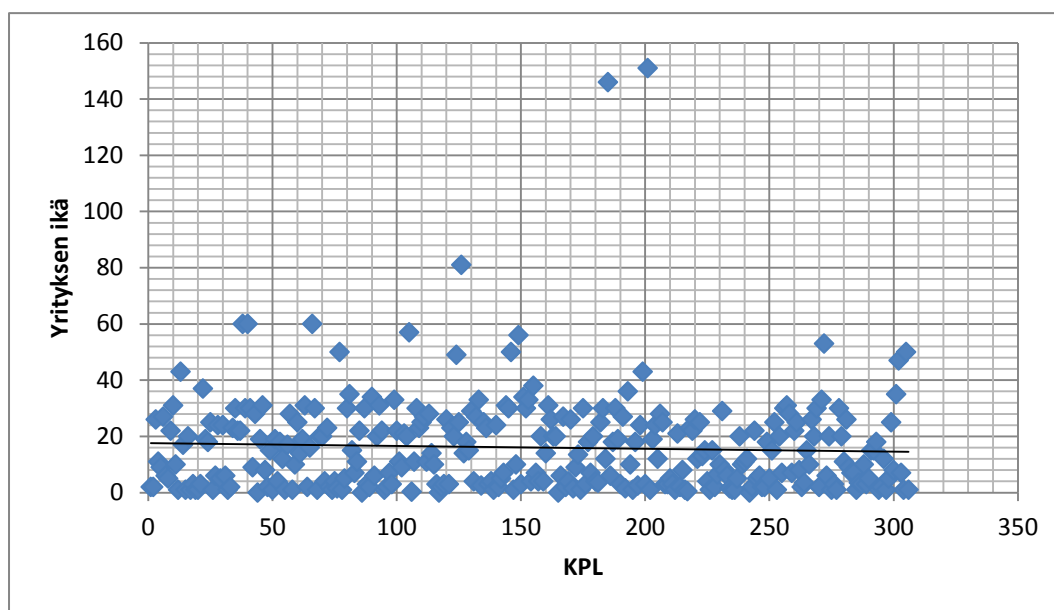
**Kuvio 8.** Kuinka kauan vastaaja on toiminut yrittäjänä.

### 3.4 Nykyisen yrityksen ikä

Myös nykyisen yrityksen ikä haluttiin selvittää, jotta saatiin mahdollisimman tarkka kuva muutostilanteessa olevista yrittäjistä. Mitä kauemmin yritys on toiminut, sitä varmemmin vaihdostilanteessa tarvitaan ulkopuolista apua teknisissä vaiheissa sekä pehmeissä taidoissa. Vastaajien nykyisen yrityksen iän keskiarvo oli 16 vuotta, joskin vastaajissa löytyi paljon uusia yrityksiä (0-3 vuotta) sekä vastapainoksi yli 100-vuotiaita, mikä nostaa keskiarvoa.

Kysyessämme nimenomaan nykyisen yrityksen ikää halusimme tietää, onko vastaajakunta vakiintuneen toiminnan omaavaa vai mahtuuko mukaan paljon tuoreita yrittäjiä, jolloin kyseessä voi olla sarjayrittäjä. Vastauksista voi päätellä, että tähän

kysymykseen vastanneista suurin osa on todellakin toiminut jo vuosia, joten kysymyksessä lienee todellinen odotettavissa oleva omistajanvaihdostilanne.



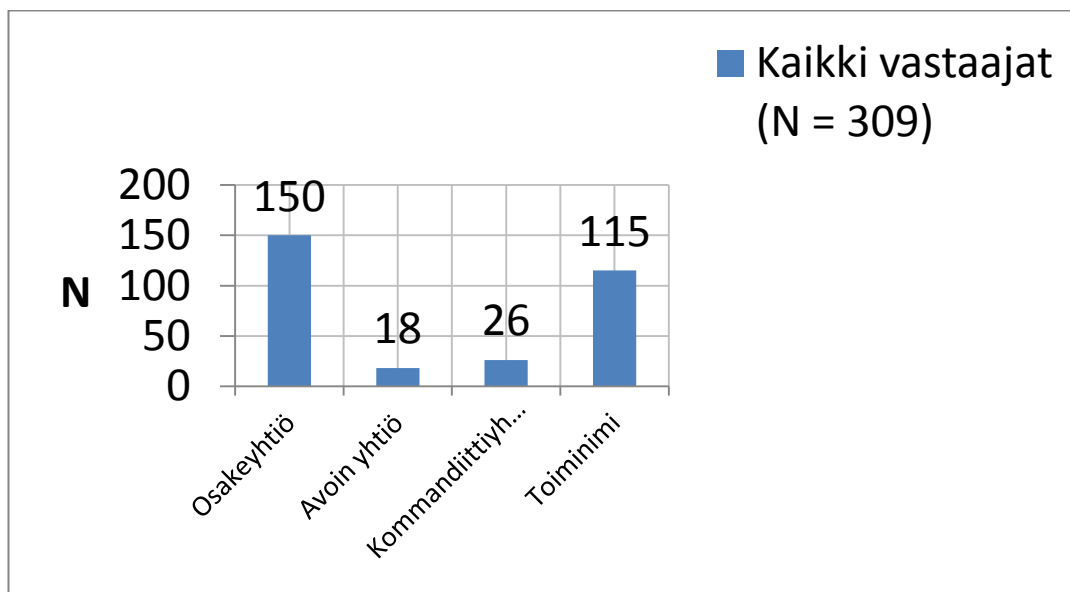
**Kuvio 9.** Nykyisen yrityksen ikä.

### 3.5 Yrityksen yhtiömuoto ja toimiala

Tutkimuksessa kysyttiin taustatiedoksi myös yhtiömuotoa sekä toimialaa. Omistajanvaihdosprosessissa yksi tarkistettava osanen on juuri yrityksen yhtiömuoto, sillä yrityksen myyntikuntoon saattamisessa kysymykseen voi tulla yhtiömuodon muutos. Kysymys yhtiömuodosta tukee myös odotettavissa olevia muutostilanteita, sillä suurin osa eli 48 % oli osakeyhtiöitä ja toiseksi suurin yhtiömuoto oli toiminimi, 37 %. Henkilöyhtiöitä (avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö) oli yhteensä 14 %.

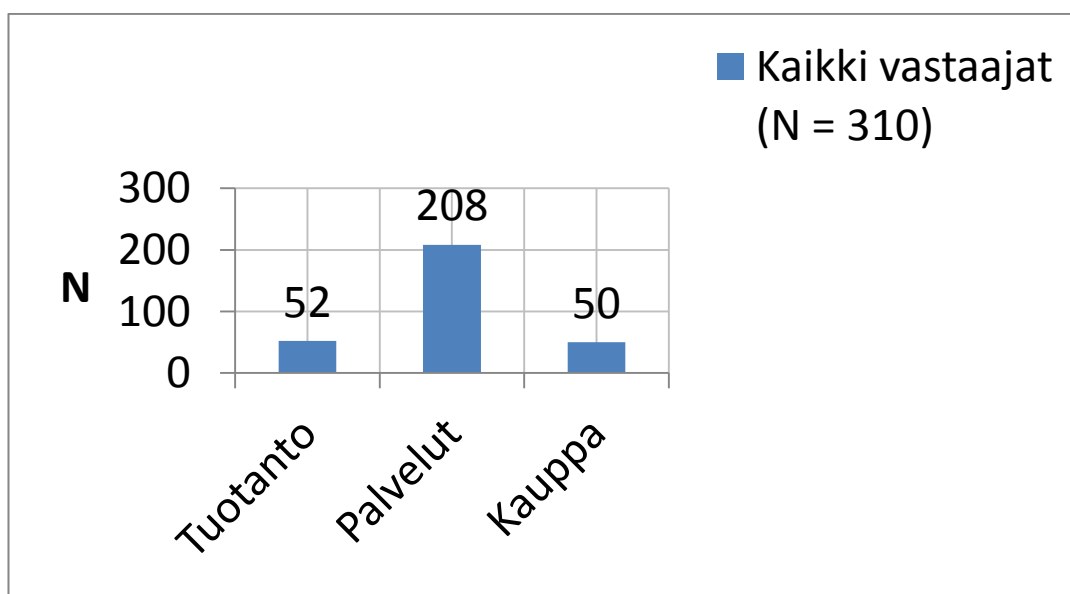
Valtakunnallisessa omistajanvaihdosbarometrissa vastaajista 62 % on osakeyhtiötä, 23 % toiminimiä, joten tulokset eroavat hieman, mutta ovat samankaltaisia. Tulokset ovat lähempänä ja myös tukevat Suomen Yrittäjien ilmoittamia lukuja, sillä Suomen Yrittäjien jäsenistössä 49,8 % on osakeyhtiöitä, toiminimiä on 35,9 % ja henkilöyhtiöitä 12 %.





**Kuvio 10.** Vastaajien yritysten yhtiömuodot.

Toimialoista ylivoimaisesti suurin on palvelut (67 %). Yksi vastaaja kommentoi, että heidän yrityksensä toimii sekä tuotanto – että palvelutoimialoilla. Myös Valtakunnallisessa omistajanvaihdosbarometrissa palvelut on suurin toimiala, sillä neljään pääluokkaan (palvelut, kauppa, rakentaminen ja teollisuus) jaettuna palveluiden osuus oli 54 %.



**Kuvio 11.** Vastaajien yritysten toimialat.

### 3.6 Yrityksen perustaminen vai omistajanvaihdos?

Tämän kysymyksen toimijat tahtoivat mukaan siitä syystä, että jo tehtyjen omistajanvaihdosten tämänhetkinen osuus saadaan selville. Tämä auttaa myös ymmärtämään osaamistasoa muun muassa tiedottamisen suhteen. Suurin osa (84 %) vastaajista oli itse perustanut yrityksensä, 10 % vastaajista oli ostanut yrityksen ja 6 % oli tullut yrityksen omistajaksi sukupolvenvaihdoksen kautta. Yrityksen itse perustaneiden suuri määrä antaa aiheita päätellä, että omistajanvaihdososaamiseen liittyvät osa-alueet sekä näkökulmat kokonaisuudessaan on syytä tiedottaa ja dokumentoida tarkasti alueellamme, sillä oston kautta omistajiksi tulleita on vain 10 % vastaajista; jatkajan kokemuksesta ei siis välttämättä ole paljonkaan.

Tähän kysymykseen ei löytynyt suoraa vertailukohtaa Valtakunnallisesta omistajanvaihdosbarometrissa.



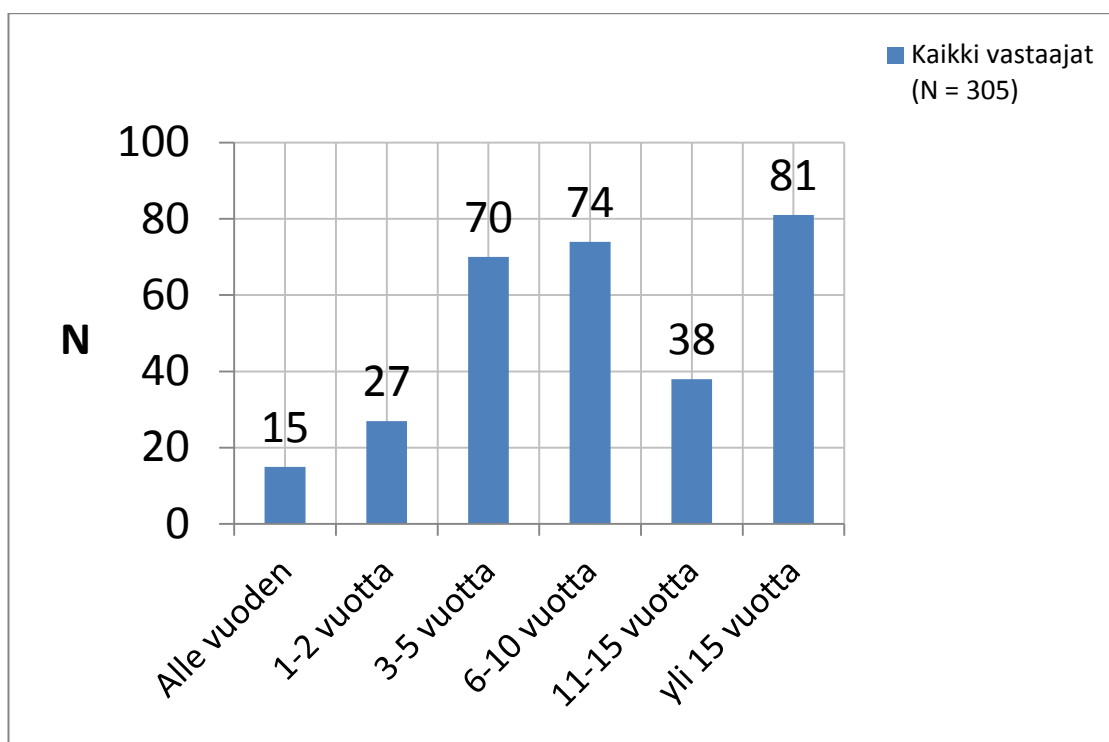
**Kuvio 12.** Mitä kautta vastaaja on tullut nykyisen yrityksensä omistajaksi.

### 3.7 Kuinka kauan yrittäjä aikoo jatkaa yrityksensä johdossa

Suomen Yrittäjien tekemässä tutkimuksessa on todettu, että jopa 50 000 yrittäjää aikoo luopua liiketoiminnasta viiden vuoden sisällä, joten ostajien sekä sukupolvenvaihdoksen tekevien yrittäjien määrä kasvanee lähivuosina. Tätä tukevat myös vastaukset kysymykseen ”Kuinka kauan aiot jatkaa yrityksesi johdossa?”, jossa 70 vastaajaa (22 %) arvioi ajaksi 3-5 vuotta ja 74 vastaajaa (24 %) puolestaan arvioi ajaksi 6-10 vuotta.

Omistajanvaihdoksiin sanotaan kuluvan usein vuosia, joten ne vastaajat (42 kpl), jotka arvioivat jatkavansa alle vuoden – 2 vuotta ovat jo melko varmasti prosessimielessä ajatellen tämän tutkimuksen kautta saatavan aloitustuen ulkopuolella, mutta tekniset toimenpiteet toki ehditään toteuttaa.

Positiivista on, että vastaajista 144 (47 %) arvioi ajaksi 3-10 vuotta. Se antaa hankkeen toiminnalle aikaa kehittyä ja suuntautua juuri niihin asioihin, joita yrittäjät kaipaavat. Tutkimus itsessään toimii myös markkinointikeinona, se saa ihmisen kiinnittämään huomiota itse asiaan.



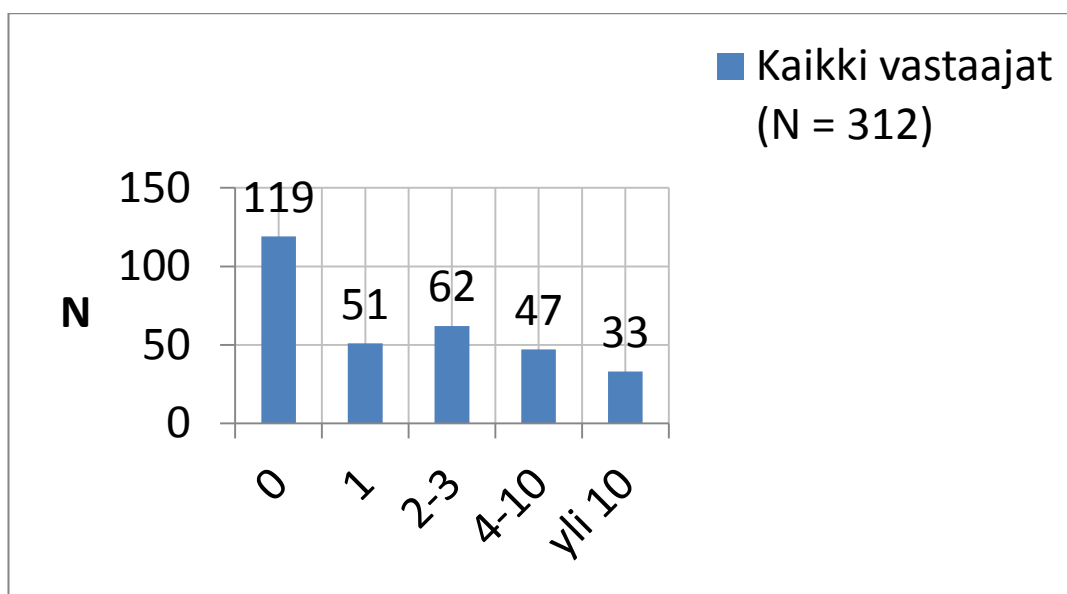
**Kuvio 13.** Miten kauan vastaaja aikoo jatkaa yrityksensä johdossa.

### 3.8 Henkilökunnan määrä

Vastauksista kävi myös ilmi, että suurin osa yrityksistä (38 %) työllistää yhden henkilön eli yrittäjän, sekä toimii palveluiden parissa (67 %). Tämä ilmeni myös yhtiömuotokysymyksessä toiminimien suurena määränä. Toiseksi suurin määrä olivat 2-3 henkilöä työllistävät yritykset (19 %), mutta nämä henkilöt saattavat olla myös osa – tai määräaikaisia työntekijöitä. Tällä kysymyksellä haluttiin saada

kuva siitä, moneenko ihmiseen mahdollinen muutos vaikuttaa ja miten se täytyisi huomioida toimijoiden suunnitelmissa.

Koska suurin osa vastaajista on yksinyrittäjiä, voi myös olettaa, että kysymykseen vastatessaan yrittäjä on ajatellut kokonaisvaltaista omistajanvaihdosta, eikä esimerkiksi sitä, että joku muu johtaisi yritystä hänen itsensä jäädessä omistajaksi. Tästä voi päätellä, että lähivuosina muutoksen alaisia työpaikkoja tulee alueellamme olemaan satoja, kun otetaan huomioon myös yrittäjien verkostot ja yhteistyökumppanit.

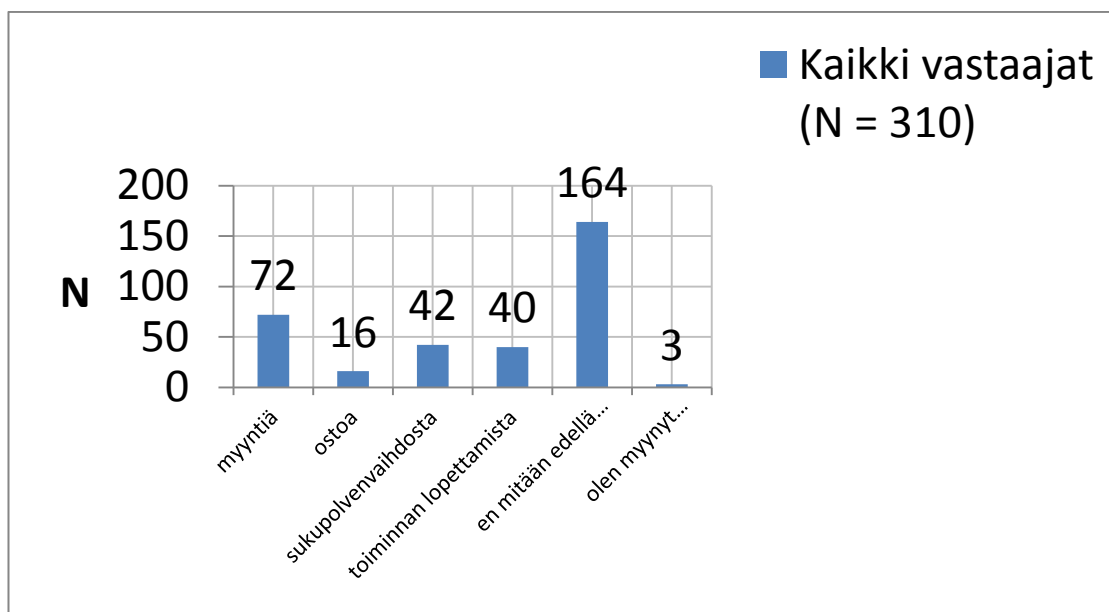


**Kuvio 14.** Henkilökunnan määrä vastaajan lisäksi.

### 3.9 Yritysten lähivuosien muutossuunnitelmat

Vastaajilta kysyttiin myös minkälaista muutosta he suunnittelevat lähivuosina. Vastauksina saatiin yhteensä 170 yrittäjää (54 %), jotka ovat suunnittelemassa jotain muutosta toimintaansa; näistä 72 henkilöä suunnittelee myyvänsä yrityksensä, 16 suunnittelee yrityksen ostamista, 42 henkilöä sukupolvenvaihdosta ja jopa 40 henkilöä toiminnan lopettamista. 164 henkilöä vastasi, ettei suunnittele mitään. Koska kysely oli suunniteltu niin, että tämän kysymyksen jälkeen pääsi hyppäämään tarkentavien kysymysten yli, näistä viimeisimmistä vastaajista suurin osa

lopettikin kyselyyn vastaamisen tähän tai jätti ainoastaan kommentteja ja terveisiä kyselyn tekijöille.

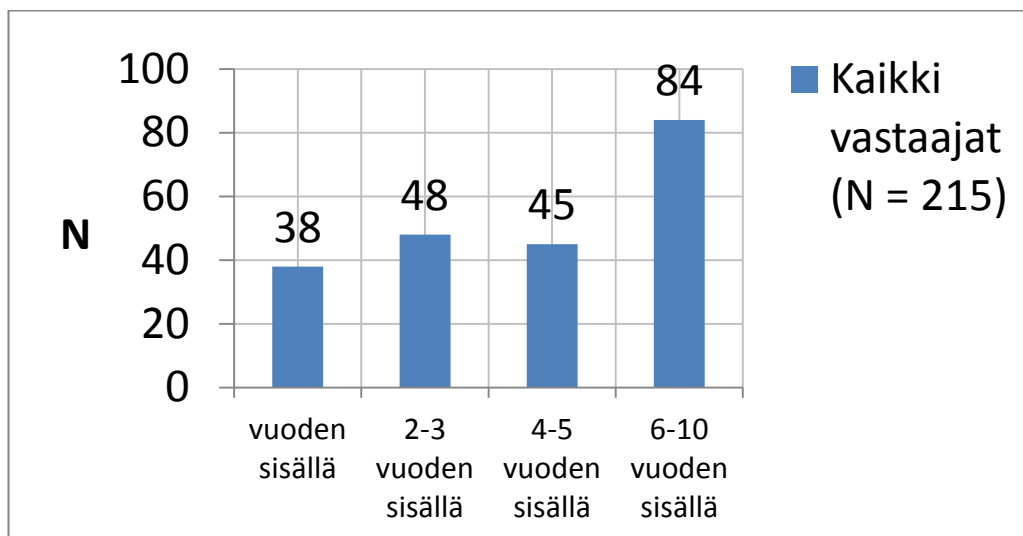


**Kuvio 15.** Mitä muutosta vastaaja suunnittelee lähivuosina.

### 3.10 Muutoksen ajankohta

Jatkokysymyksenä kysyttiin aikataulua muutokselle ja vastauksista löytyi 131 yrittäjää (60 %), jotka ovat tekemässä muutosta viiden vuoden sisällä. Näistä 38 yrittäjää aikoo toimia vuoden sisällä. 84 vastaajaa kertoi tekevänsä muutoksen 6 – 10 vuoden sisällä, joten heillä on vielä aikaa asioiden suunnittelemiseen, kuten myös niillä vastaajilla, jotka ovat arvioineet aikaa kuluvan kahdesta viiteen vuotta. Sen sijaan ne vastaajat, jotka aikovat toimia vuoden sisällä ovat toivottavasti tehneet suunnitelman hyvissä ajoin ja ovat nyt jo toteuttamassa suunnitelmaansa.

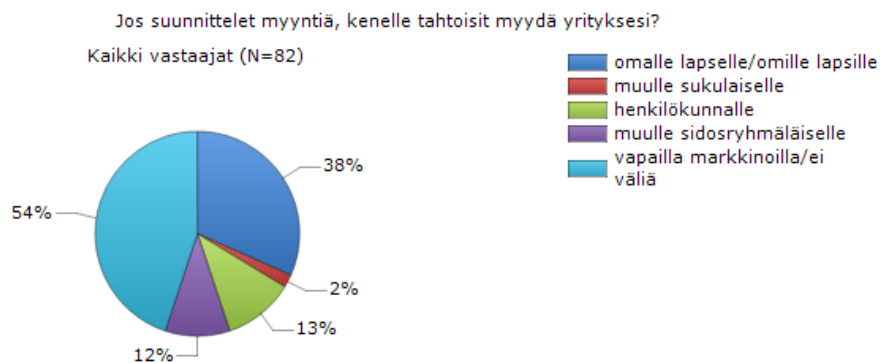
Tässä vaiheessa myös vastaajien määrä putosi noin sadalla, joten oletettavasti se osa yrittäjistä, joilla ei ollut muutosta tulossa jätti vastaamatta seuraaviin kysymyksiin.



**Kuvio 16.** Milloin muutos on ajankohtainen.

### 3.11 Kenelle yrittäjä tahtois myydä yrityksensä

Kysyimme myös kenelle yrittäjä mieluiten myisi yrityksensä, ja suurin osa (54 %) vastasi ”vapaila markkinoilla / ei väliä”. Vastaajista 38 % myisi yrityksen mieluiten omille lapsilleen.



**Kuvio 17.** Kenelle vastaaja myisi yrityksensä.

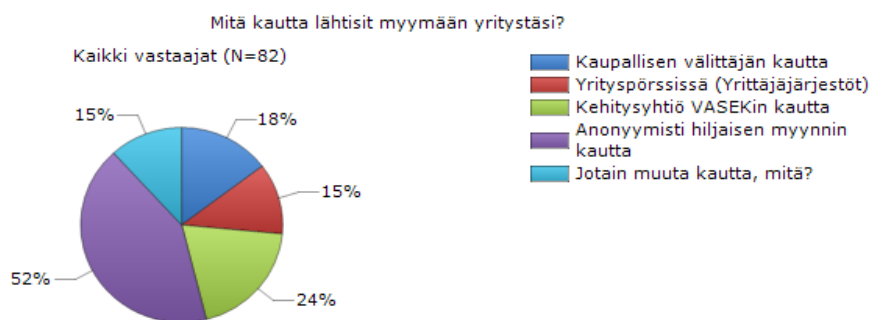
Tässä vastauksessa oli mielenkiintoista huomata, kuinka vastaajamäärä laski edellisen edellisestä kysymyksestä (n=82). Syynä voi olla se, että koko omistajanvaihdosasiaa ei ole vielä ajateltu, eikä siksi osattu tai haluttu vastata. Kysymyksessä

haettiin kuitenkin nimenomaan yrittäjän tahtotilaa ja mieluisinta ostajaehdokasta ajasta riippumatta, ja kysymykseen oli mahdollista tahtoessaan vastata.

### 3.12 Mitä kautta yrittäjä tahtois myydä yrityksensä

Yksi tärkeimmistä kysymyksistä koski myyntiväylää. Markkinoilla on tarjolla kaupallisia välittäjiä sekä muita myyntitilanteessa avustavia tahoja, mutta vastaajat myisivät kuitenkin mieluiten yrityksensä anonyymisti hiljaisen myynnin kautta (52 % vastaajista). Tämän myyntitavan analysointi vaatisi oman tutkimuksensa, joten syihin ei oteta tässä kantaa. Tulos on kuitenkin merkittävä ja on otettava huomioon yhteishankkeen toiminnassa.

Vapaissa kommentteissa kerrottiin, että väylänä voi olla kirjanpitäjä, tutut, ”joku asiantuntija, en vielä tiedä kuka”, oman osuutensa myyminen muille toimijoille tai yritystä suoraan alan yrittäjille tarjoaminen. Muutama vastaaja kertoi aikovansa hoitaa myynnin itse. Tämä kysymys myös poikkesi Valtakunnallisesta omistajanvaihdosbarometrasta sekä Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjien tutkimuksesta, joten vertailukohtaa ei ole.



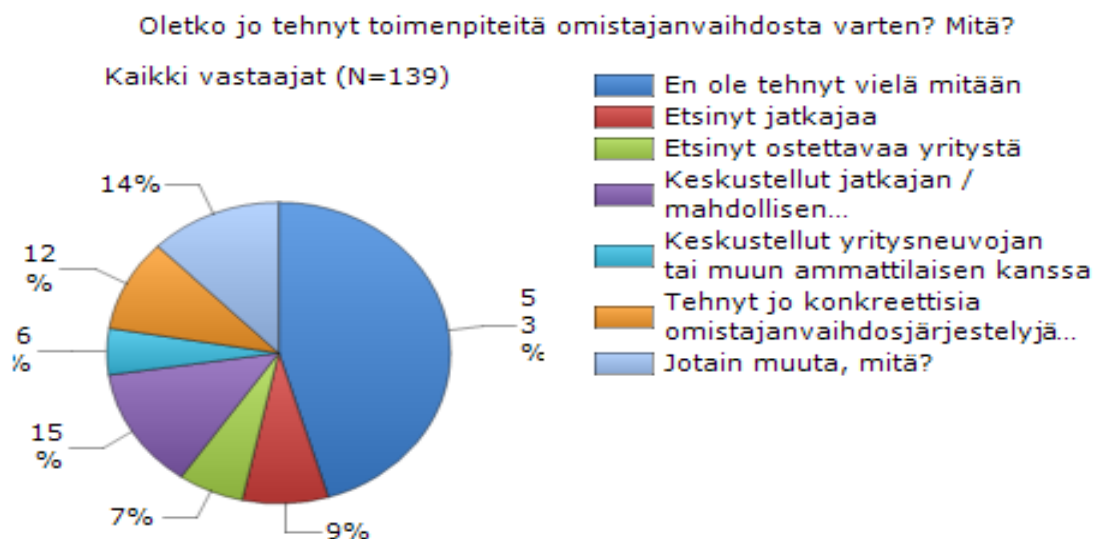
**Kuvio 18.** Mitä kautta vastaaja lähtisi myymään yritystään.

### 3.13 Onko vaihdostoimenpiteitä jo tehty?

Mahdollisista jo tehdyistä toimenpiteistä kysyttäessä vastasi 53 % yrittäjistä, ettei ole vielä tehnyt mitään. Tämä on merkittävää ja huolestuttavaakin, kun huomioi-

daan, että yli kolmasosa tähän tutkimukseen vastanneista oli aikeissa tehdä muutoksen lähivuosina. Samankaltaisia tuloksia on kuitenkin saatu muistakin tutkimuksista, esimerkiksi Valtakunnallisen omistajanvaihdosbarometrin kysymyksessä jatkajan etsimisestä skaalalla 1 (ei lainkaan) – 5 (erittäin aktiivisesti) oli aktiivisesti itselleen jatkajaa etsineiden keskiarvo 2,3. Tässä huomattavaa on, että barometrikysymyksiin vastasivat yli 55-vuotiaat yrittäjät, joten aktiivisuus on aika alhainen.

Ne vastaajat (14 %), jotka olivat tehneet jotain toimenpiteitä, vastasivat jatkokeskusteluissa kirjavasti; osin vastattiin asiaa ajatellun (”keskustellut käytännön toimista, ajatellut asiaa”), osin oli jo tehty konkreettisia toimenpiteitäkin, kuten että sukupolvenvaihdos on jo käynnissä, yritys välittäjällä myynnissä, on keskustellut käytännön toimista, siirtänyt jo osakkeita lapselleen, myynyt osan toiminnasta ja vähentänyt työntekijöitä, vähentänyt asiakkaita, jakanut yritystä osiin ja tehostanut yrityksen tulosta sekä liiketoiminta myyty.



**Kuvio 19.** Omistajanvaihdosta varten tehdyt toimenpiteet.



Vapaista kommenteista kävi myös ilmi epävarmuus ja huoli jatkosta, jota hyvin kuvaa eräs kommentti: ”raskasta puuhaa”. Muita kommentteja olivat muun muassa:

- ajatusasteella
- yritys ollut myynnissä jo 4 kuukautta
- yrityksen jatko auki ja aika näyttää
- osakaspohjan laajentaminen
- ”Yritys on eläkeläisen työtoimintaa”
- brändinrakennus käynnissä
- ei tietoa miten tekisi, että välttäisi suuret verot
- toiminta on niin pientä, ettei kukaan halua sitä jatkaa
- kilpailija tahtoo ostaa yrityksen.

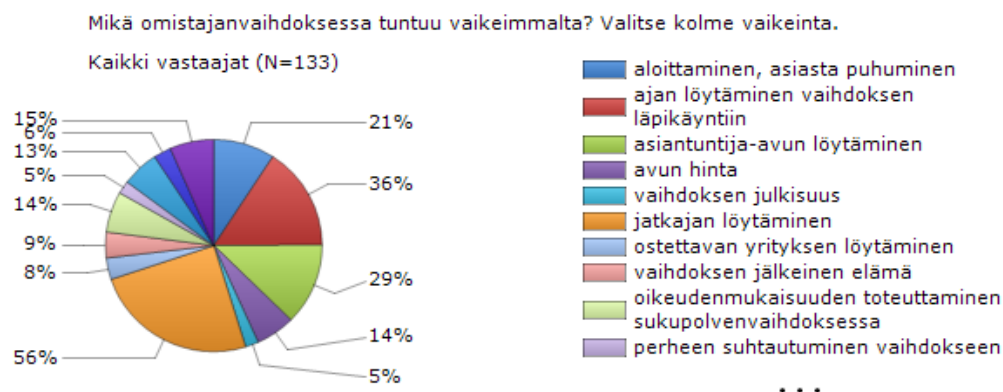
### 3.14 Muutostilanteiden vaikeimmat asiat

Kyselyn päätarkoitus oli selvittää mitkä asiat tuntuvat vaikeimmilta tulevilla muutostilanteissa ja vastaajia pyydettiin valitsemaan kolme vaikeinta asiaa ennalta annetuista vaihtoehdoista. Vaikeimmaksi nousi *jatkaajan löytäminen* (56 %). Toiseksi vaikeinta oli *ajan löytäminen vaihdoksen läpikäyntiin* (36 %) ja kolmanneksi vaikeinta oli *asiantuntija-avun löytäminen* (29 %). Myös *aloittaminen, asiasta puhuminen* nousi esiin (21 %).

Kysymyksen jälkeisissä kommenteissa mainittiin vaikeimmiksi asioiksi myös riittävän hinnan saanti, rahoitus, asiakkaiden suhtautuminen, sellaisen asiantuntija-avun löytäminen, johon voisi luottaa, verot, paperien pyöritys, ei mikään, että asiakkaat saavat jatkossakin asiantuntija-apua ja yrityksen henkilöityminen nykyiseen yrittäjään. On mielenkiintoista huomata, että vastaajia huolestuttavat enemmän pehmeät asiat kuin itse tekninen prosessi ja tähän olisi hankkeen myötä kiinnitettävä enemmän huomiota.

Vertailtaessa tätä tulosta Valtakunnalliseen omistajanvaihdosbarometriin, vahvistuu tulos ensimmäisen vaihtoehdon kohdalta (*jatkaajan/ostajan löytäminen*). Valtakunnallisessa tutkimuksessa toiseksi nousi *arvonmääritys* ja kolmanneksi *osaa-*

*misen siirtäminen jatkajalle/ostajalle.* Osaamisen siirtämistä ei alueellamme mainittu kommentteissakaan; olisikin mielenkiintoista tietää, nousisiko se myös omalla alueellamme kolmen joukkoon, jos se annettaisiin vaihtoehtona. Omistajanvaihdosbarometrin kysymys olisi ollut hyvä toistaa omassa tutkimuksessaamme samanlaisena, jotta tulokset olisivat olleet täysin vertailtavissa.



**Kuvio 20.** Muutostilanteen vaikeimmat asiat.

### 3.15 Muutostilanteiden tärkeimmät asiat

Vastaajia pyydettiin myös nimeämään kolme tärkeintä asiaa, joihin he kaipaisivat omistajanvaihdostilanteissa apua. Puolet vastaajista (50 %) mainitsi tärkeimmäksi *jatkajan löytämisen*, seuraavaksi tärkeintä olisi *löytää asiantuntija-apua* (42 %) ja kolmanneksi tärkeintä olisi *löytää aikaa muutoksen tekemiseen* (35 %). Nämä vastaukset kulkevat käsi kädessä edellisen kysymyksen vastausten kanssa ja antavat suuntaa hankkeen toiminnalle. Vapaissa kommentteissa mainittiin myös muutaman kerran rahoitus sekä rahoituksen osajan käyttäminen apuna.

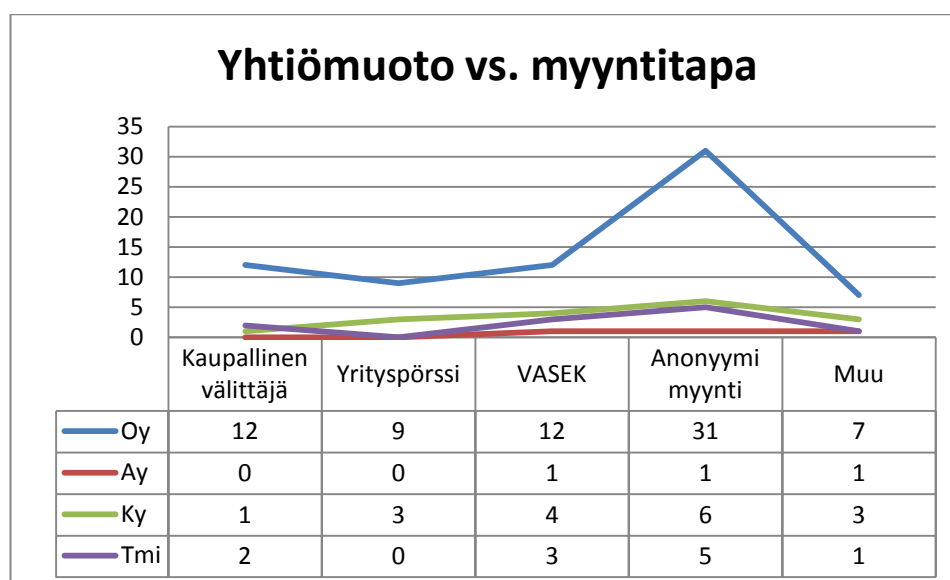


tit tarkasti läpi ja kehitetään toimintaa palautteen perusteella. Näitä kommentteja ei käsitellä tässä opinnäytetyössä.

### 3.17 Yhtiömuotojen vaikutus myyntitapaan sekä vaihdoksen haasteisiin

Tuloksen varmistamiseksi ja sitä kautta hankkeen toiminnan kehityksen takia verrailtiin vielä yhtiömuotoja myyntitapaan sekä mainittuihin haasteisiin (3 vaikeinta, 3 tärkeintä). Ajatuksena oli saada selville vaikuttaako yhtiömuoto mielipiteisiin ja onko toimijoiden siis syytä harkita eri lähestymistapaa eri yhtiömuodoille.

Verrattaessa myyntitapaan saatiin tulokseksi alla oleva kuvio:

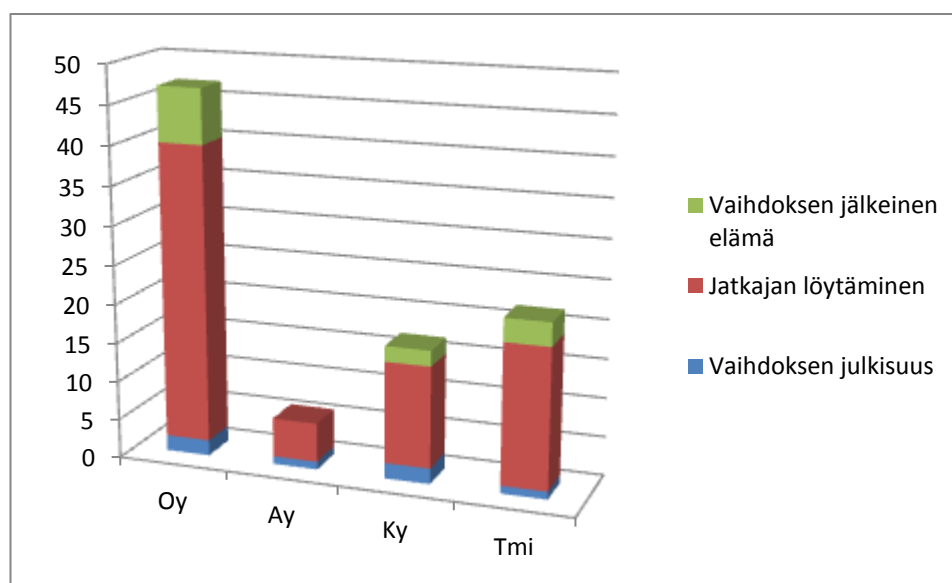


**Kuvio 22.** Yhtiömuodon vertailu myyntitapaan.

Vastaajia oli yhteensä 102, joista suurimman osan (71 vastaajaa) yhtiömuoto on osakeyhtiö. Tämä näkyy myös hyvin kaaviossa, anonyymi myyntitapa erottuu hyvin. Tämä myös noudattelee tutkimuksen yleistä linjaa. Sen sijaan toiminimen sekä avoimen yhtiön kohdalla Yrityspörssi myyntitapana sai nolla mainintaa, joka voi hyvin perustua siihen, että Yrityspörssi on yrittäjäjärjestöjen ylläpitämä ja suurin osa alueemme yrittäjäjärjestöjen jäsenistä on yhtiömuodoltaan osakeyhtiöitä. Kommandiittiyhtiöiden antamat vastaukset jakautuvat tasaisemmin kuin muiden, mutta ei merkittävästi. Voidaankin todeta, että tulokseksi saatu anonyymi

myyntitapa on kaikille yhtiömuodoille tärkeä ja se on syytä huomioida hankkeen toiminnassa.

Myös suurimmat haasteet jakautuvat tasaisesti eri yhtiömuotojen välillä, joten myöskään niitä ei ole tarvetta toteuttaa hankkeessa eri tavalla eri yhtiömuodoille. Täten tuli selvennettyä, että yhtiömuoto ei vaikuta kovin merkittävästi myyntitapaan eikä suurimpiin haasteisiin, joten hankkeessa ei ole tarvetta suunnitella eri toimintatapoja eri yhtiömuodoille.



**Kuvio 23.** Yhtiömuotojen vertailu haasteisiin.

### 3.18 Syvähaastattelut ja niiden vertailu muihin tuloksiin

#### *Yrittäjä nro 1.*

Haastattelu tehtiin syvähaastatteluna, jossa käytiin vapaamuotoisesti tutkimuksen kysymykset läpi ja niistä keskusteltiin, sekä kerrattiin yrittäjän oma omistajan-vaihdosprosessi.

Yrittäjä nro 1 on toiminut yrittäjänä vuodesta 1988, jolloin liiketoiminta ostettiin isältä. Yritys on menestyvä teollisuusyritys, joka on vuosi sitten (kesällä 2011) myyty ulkopuoliselle omistajalle.

Uuden omistajan kanssa on tehty johtamissopimus maksimissaan kahden vuoden ajalle, josta tällä hetkellä on siis vuosi jäljellä. Yrittäjä kertoo ensin empineensä pitkän siirtymäajan kanssa, mutta totesi kaiken menneen hyvin ja motivaation pysyneen korkealla, yrityksen takia. Henkilökunnalle viestitettiin asiasta myös aikaisessa vaiheessa ja heitä on koko ajan pidetty ajan tasalla. Entiset omistajat jatkavat myös tulevaisuudessa yrityksen hallituksessa, joten he pysyvät mukana yrityksessä.

Yrityksen ostaja otti itse yhteyttä omistajiin ostotarkoituksessa. Ostokyselyjä on vuosien mittaan ollut useita, mutta yritys on haluttu myydä vasta kun oikea ostaja löytyy. Kyselyjen myötä on myyntihalukkuuskin kasvanut pikkuhiljaa. Yrittäjä painotti keskusteluissa useaan kertaan juuri ostajan ominaisuuksia; ostajan täytyi olla ”oikea tyyppi”, jotta yrityksen saattoi jättää hänen huomaansa. Aiemmat ostajaehdokkaat ovat olleet liian kliinisiä, eikä halua kehittämiseen ollut oikein löytynyt. ”Oikea yrittäjä ei hae vain viimeistä kauppahintaa” totesi yrittäjä.

Yrittäjä kertoi, että olisi toki mieluiten myynyt yrityksen seuraavalle sukupolvelle, mutta koska omistajilla on yhteensä seitsemän lasta, olisi jakaminen ja tasapuolisuus asettanut haasteita. Kukaan lapsista ei myöskään ollut kovin kiinnostunut yrityksen ostamisesta.

Kysyttäessä mikä omistajanvaihdoksessa tuntui vaikeimmalta (3 vaikeinta asiaa) vastasi yrittäjä: *vaihdoksen jälkeinen elämä, henkilökunnan suhtautuminen (yrityksen tulevaisuus)* ja myös *vaihdoksen julkisuus*. Myös asioiden ajattelemiseen tarvittu aika tuntui olevan vaikea löytää.

Kysyttäessä mihin yrittäjä olisi kaivannut eniten apua ennen vaihdosta, oli vastauksena *asiantuntija-avun löytäminen*. Apu löytyi kuitenkin nopeasti kun sitä oikeasti tarvittiin.

Yrittäjän tulevaisuudensuunnitelmat painottuvat omaan uuteen yritykseen; töitä on saatava tehdä, mutta ehkä aiempaa vapaammin ja rauhallisemmalla tahdilla. ”Jos huvittaa lähteä lomalle, niin sitten lähden”.

***Yrittäjä nro 2.***

Haastattelu tehtiin syvähaastatteluna, jossa käytiin tutkimuksen kysymykset vapaamuotoisesti läpi ja niistä keskusteltiin, sekä kerrattiin yrittäjän oma omistajanvaihdosprosessi.

Yrittäjä nro 2 toimi yrittäjänä 9 vuotta. Yrityksessä oli hänen lisäksi yksi työntekijä sekä harjoittelijoita. Yritys oli omistajansa silmäterä; menestyksekkäs ja hyvin kasvava.

Yrittäjä koki kuitenkin väsymystä ja myyntiajatukset tulivat mieleen. Hän kyseli verkostoiltaan mahdollisia ostajakandidaatteja ja kun sopiva ostaja tuli vastaan, - ”oikea tyyppi”, jolla oli samankaltaiset kehitysajatukset -, päätti yrittäjä myydä yrityksensä. Hinnanmäärityksen ostaja ja myyjä tekivät keskenään ilman ulkopuolisia.

Yrittäjä ei halunnut lähteä myymään yritystensä minkään kaupallisen toimijan kautta. Hän kertoi kuitenkin kehitysyrityksen henkilön käyneen tapaamassa häntä muissa asioissa, ja silloin oli myös mainittu mahdollinen myynti. Asia ei kuitenkaan edennyt tätä kautta, ja yrittäjä korostaakin hiljaisen myynnin tärkeyttä. Pienen yrittäjän päivät myös täyttyvät yrittämisestä, joten tulevaisuutta ei ehdi ajatella kovin aikaisin.

Yrittäjä oli mukana yrityksessä vielä 3 kuukautta vaihdoksen jälkeen ja toimii vieläkin pallotteluseinänä uudelle yrittäjälle.

Kysyttäessä mikä omistajanvaihdoksessa tuntui vaikeimmalta (3 vaikeinta asiaa) vastasi yrittäjä: *vaihdoksen jälkeinen elämä, asiasta puhuminen/aloittaminen sekä väsymys.*

Hän ei toivonut varsinaisesti apua vaihdoksen tekemiseen, mutta sanoo, että pohdintavaiheessa olisi ollut hyvä saada avuksi joku *neutraali henkilö*, esimerkiksi yrityskummi, joka olisi voinut kartoittaa yrittäjän kanssa vaihtoehtoja. Tätä vaihtoehtoa olisi hänen mielestään esimerkiksi yritysneuvoja voinut suositella.

Yrittäjä toteaa, että vaihdosprosessi on suuri, sillä luopujan pitää kitkeä jotain irti itsestään – yrittäjäyys kun on elämäntapa.

Haastattelujen tekijä lähti tekemään näitä kahta syvähaastattelua sillä oletuksella, että haasteet ja vaihdoksen syyt ovat samoja kuin tutkimuksen muissa tuloksissa, sekä muualta Suomesta saaduissa tuloksissa. Tämä ei kuitenkaan pitänyt ollenkaan paikkaansa, vaan nämä haastattelut korostivat lähinnä omistajanvaihdosten erilaisuutta ja yksityiskohtaisuutta; sitä, miten haastavaa vaihdoksia on kategorisoida. Toisaalta haastatteluissa tuli selkeästi esiin yrittäjä elämäntyylin tärkeys; yrityksiä ei haluttu myydä kenelle vaan, vaan ainoastaan aidolle ostajalle, jonka yrittäjä uskoo jatkavan toimintaa samankaltaisesti.

Molemmat yrittäjät pitivät hyvää huolta hiljaisen tiedon siirrosta ja varasivat tarpeeksi pitkän ylimenokauden. Kummallakaan yrittäjällä ei ollut apuna yrityskumminia, mutta toinen yrittäjistä on jo lupautunut itse toimimaan yrityskumminina.

Tulee olemaan mielenkiintoista nähdä, miten Yrittäjä nro 1 pääsee irti yrityksestä pitkän siirtymäajan jälkeen, ja tulevatko omistajanvaihdoksen haasteet esiin vasta, kun tilanteesta tulee totta ja uusi yrittäjä ottaa täyden vastuun toiminnasta.

Yrittäjä nro 2 on edelleenkin tiiviisti mukana entisessä yrityksessään ja harkitsee ostavansa osuuden yrityksestä.



## 4 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 4.1 Yrityskummitoiminta omistajanvaihdosten tukena

Tässä esitetyt johtopäätökset koskevat aiemmin kuvaamaani yhteishanketta ja siihen kehitettäviä palveluja ja toimintoja, eikä muiden omistajanvaihdostoimijoiden toimintaan oteta kantaa.

Aikaisemmissa tutkimuksissa ei ole kattavasti tullut esille yrityskummien eli mentoreiden roolia vaihdostilanteissa, ja siksi tahdoinkin tässä työssäni nostaa sen esille. Omistajan – ja sukupolvenvaihdosten määrän jatkuvasti kasvaessa ei ole realistista ajatella myös palkallisten asiantuntijoiden määrän kasvavan samassa suhteessa. Mistä sitten apu?

Hankkeet ovat osoittautuneet hyviksi tavoiksi tehdä ”alkulämmittely” eli saada asiat käyntiin sekä lisätä tiedotusta. Hankkeiden ongelmana on toteamusten mukaan se, että usein toiminta lopahtaa, kun hankerahat loppuvat.

Markkinoinnin ja toimenpiteiden tasapaino on kyettävä löytämään ja ylläpitämään; se vaatii myös resursseja. Henkilöresurssit ovat vähissä, on jatkuva kiire ja paineita saada hoidettua enemmän asiakkaita kuin mahdollista, joten toiminnan kehittämiseen ei liikene aikaa. Vielä ei kuitenkaan ole tämä vaihdospommi edes räjähtänyt, joten nyt olisi otollinen aika harkita myös muiden toimijoiden tuomista mukaan.

Olisiko tässä mahdollisena ratkaisuna kolmannen sektorin vapaaehtoistoiminta, kuten esimerkiksi yrityskummitoiminta? Tutkimusten mukaan luopuva yrittäjä mielellään tarjoaa muille yrittäjille osaamistansa aktiiviyrittämisen jälkeenkin ja jos tarjolla on organisoitua toimintaa, on siihen helpompi mennä mukaan. Vaihdosta pohtivalle yrittäjälle samassa tilanteessa ollut henkilö voi olla erittäin arvokas vertaistuki.

## 4.2 Tutkimusta koskevat yleiset johtopäätökset

Tutkimus toi hyvää tietoa siitä, mitä alueemme yrittäjät odottavat toimijoilta. Taavoitteena oli kartoittaa alueemme yrittäjien ajatukset omistajanvaihdosten haasteista sekä sitä kautta kehittää yhteishankkeen toimintaa tarpeita vastaavaksi.

Tutkimuksen tulosten perusteella voi todeta, että alueemme vastaukset noudattelivat valtakunnallista kaavaa. Kysymyksistä ja niiden asetelusta johtuen vastaukset eivät ole täysin identtisiä muiden tutkimusten vastausten kanssa, mutta antavat varsin hyvän kuvan oman alueemme ajatuksista.

Jatkajan löytäminen on suurin haaste, ja se olisi vielä pystyttävä löytämään mahdollisimman anonyymisti. Muissa tutkimuksissa ei ole tarkasteltu myyntitapaa, mutta meidän alueellamme se nousi esille omistajanvaihdosasiantuntijan kokemuksen kautta ja siksi sitä myös tahdottiin selvittää.

Kaikkeen myymiseen kuuluu kuitenkin markkinointi, joten alueella käynnissä olevan hankkeen tehtäväksi jää selvittää onko anonyymius mahdollista, ja missä määrin. Syvähaastattelut kertoivat osaltaan, että on, sillä molemmat yritykset myytiin ilman julkisuutta. Sukupolvenvaihdokset eivät myöskään tarvitse julkisuutta, mutta sitäkin enemmän tietoa ja pehmeiden arvojen huomioimista. Sen sijaan muiden yritysten anonyymi myynti tarjoaakin sitten haasteita toimijoille.

Tutkimuksessamme toiseksi tärkeäksi asiaksi nousi ajan löytäminen vaihdokseen. Oli pienoinen yllätys, että tämä asia nousi näinkin korkealle, mutta kuvastanee täysin tämän päivän yrittäjän tilannetta. Tätä vaihtoehtoa ei ole annettu muissa tutkimuksissa, joten vertailuvastauksia ei löydy.

Kysymys ajan löytämisestä syntyi toimijoiden keskusteluiden perusteella, sillä kaikilla oli tunne siitä, että koska yrittäjän arki on kiireistä ja työntäyteistä, pape-reiden täyttämistä riittää, ja silloin voi tulevaisuuden suunnittelu jäädä täysin sivuun. Yrittäjän saattaa olla mahdotonta löytää virka-aikaan edes se pieni hetki, että voisi soittaa asiantuntijalle ja kysyä mistä pitäisi aloittaa – jos edes saa asiantuntijan puhelimen päähän. Suuri osa saatavilla olevasta materiaalista löytyy toki sähköisesti kotisivuilta, mutta kuten jo aiemmin on todettu, ovat kaikki vaihdokset

erilaisia ja yksilöllisiä, joten pelkkä materiaali ei riitä, vaan tarvitaan keskusteluja sekä juuri oman tilanteen kartoittamista.

Asiantuntija-avun löytäminen on vastaajien mielestä kolmanneksi tärkeintä ja myös helpoiten järjestettävissä. Koska alueellamme ei aikaisemmin ole ollut kukaan aktiivista omistajanvaihdostoimintaa hankkeen muodossa, ei ilmeisesti myöskään yleinen omistajanvaihdostietoisuus ole korkealla. Tähän on meneillään olevan hankkeen hyvä keskittyä ja toimia muiden asiantuntijoiden tukena sekä informaatiokanavana yrittäjille ja sidosryhmille.

### 4.3 Toimenpide-ehdotukset

Tutkimuksen perusteella alueellamme toimenpiteet on kohdistettava jatkajan löytämisessä auttamiseen sekä tietoisuuden lisäämiseen. Tietoisuuden lisääminen puolestaan vaikuttaa aikaisemmin aloittamiseen ja sitä kautta vaihdoksen tekemiseen tarvittavan ajan löytämiseen, ja tuo myös saatavana olevan asiantuntija-avun löytämisen helpommaksi.

#### *Toimenpide-ehdotus 1:*

Otetaan systemaattisesti yhteyttä niihin tutkimukseen vastanneisiin yrittäjiin, jotka ovat ilmoittaneet joko lopettavansa yrityksensä tai tekevänsä omistajanvaihdoksen. *Kartoitetaan heidän tarpeensa ja autetaan prosessissa.* Tässä alkukartoituksessa voisi apuna käyttää vapaaehtoista resurssia (yrityskummit). Yrityskummit voisivat selvittää yrittäjän tilanteen ja ohjata hänet eteenpäin VASEKin omistajanvaihdosasiantuntijalle tarkempia suunnitelmia varten, tai jatkaa yrittäjän kanssa keskusteluja tulevan vaihdoksen vaihtoehtoista. Tämä säästäisi myös omistajanvaihdosasiantuntijan aikaa ja tehostaisi toimintaa, sillä nämä alkukeskustelut sekä eri vaihtoehtojen pohdinta saattavat kestää kauankin.

## Vapaaehtoiset toimijat hankkeen tukena



**Kuvio 24.** Vapaaehtoisten toimijoiden rooli.

### *Toimenpide-ehdotus 2:*

Aloitetaan jatkuva *viestintä* alueen yrittäjille ja käytetään apuna kaikkia markkinointiviestintäkanavia. Linkitetään valtakunnallinen vaihdostietous yhteen paikkaan, josta yrittäjän on helppo löytää tietoa (hankkeen kotisivut). Verkostoidutaan muiden alueiden omistajanvaihdososaajien kanssa ja kerätään heiltä kokemusta ja hyviä käytäntöjä.

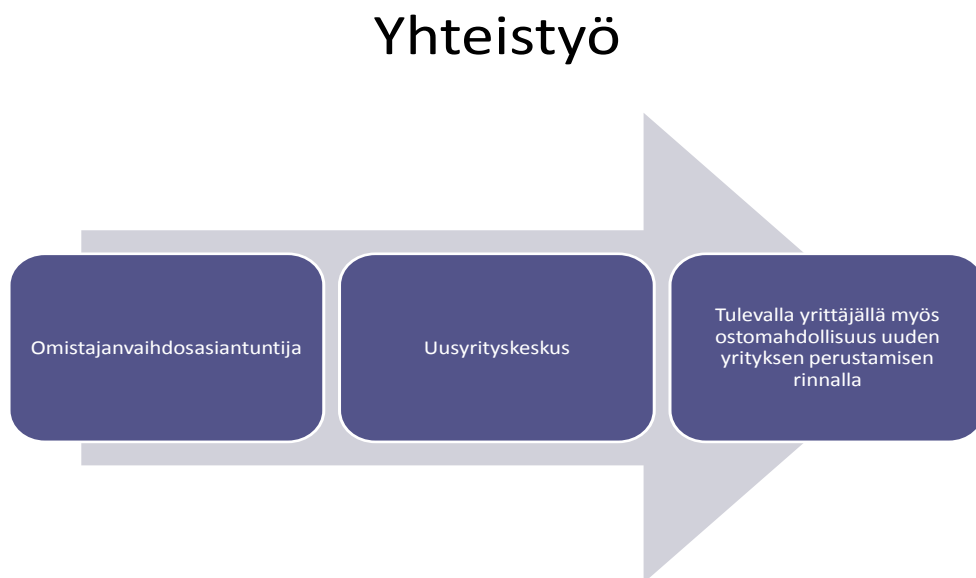
Yritetään myös luoda ilmapiiri, jossa yrittäjä uskaltaa julkisesti kertoa vaihdosaikeistaan, sillä myynti ilman julkisuutta (markkinointia) ei ole kovin menestyksellistä. Varmistetaan esimerkiksi salassapitosopimuksilla vaihdoksen luottamuksellisuus.

Viestitään myös yrittäjille mahdollisuudesta tukea muita yrittäjiä vapaaehtoisesti vaihdoksen jälkeen. Etenkin vaihdosta suunniteltaessa vertaistuki on äärimmäisen

tärkeätä ja hiljainen tieto on arvokasta; näitä molempia voi kokenut yrittäjä tarjota.

*Toimenpide-ehdotus 3:*

Tiivistetään *yhteistyötä* uusyrityskeskukseen ja omistajanvaihdosten välillä niin, että aloittavalle yrittäjälle tarjotaan myös mahdollisuutta tarkastella myynnissä olevia yrityksiä. Tähän voisi alueellamme luoda sisäisen tietokannan, sillä uusyrityskeskus ja omistajanvaihdokset ovat saman organisaation alla. Tällä edesauttaisimme myös anonyymia myyntiä.



**Kuvio 25.** Toimijoiden yhteistyö.

Yrittäjäjärjestö voisi osaltaan myös toimia anonyymien myynnin kanavana ottamalla vastaan osto/myynti-ilmoituksia ja lähettämällä niitä eteenpäin jäsenillensä. Jos joku jäsenistä kiinnostuu, voisivat osapuolet jatkaa keskusteluja yrityskummin ja omistajanvaihdosasiantuntijan kanssa, salassapitosopimuksen puitteissa.

*Toimenpide-ehdotus 4:*

Otetaan käyttöön tai luodaan virtuaalinen myyntikanava (esimerkiksi Yrityspörssi) ja lisätään se toimijoiden kotisivuille. Palvelussa täytyy olla mahdollisuus säilyttää jonkin tason anonyymius yrittäjän niin toivoessa.

*Toimenpide-ehdotus 5:*

Pitkän tähtäimen suunnitelmana olisi hyvä luoda toimintatapa, jossa yrittäjä löytää ”kaikki palvelut” yhdestä paikasta. Tähän tarvittaisiin henkilö koordinoimaan toimintaa, tekemään alkukartoitus sekä ohjaamaan yrittäjää eteenpäin oikeaan paikkaan tai henkilölle. Tämä edellyttää myös kaikkien yrittäjien kanssa toimivien tahojen yhteistyötä.



**Kuvio 26.** Palveluiden koordinointi.

#### 4.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimus osoitti, että omistajanvaihdosten haasteet ovat samankaltaisia omalla alueellamme kuin muuallakin Suomessa. Samanlaisia tuloksia on saatu muillakin alueilla – Etelä-Pohjanmaalla jo useana vuotena -, joten näkisin tarpeellisenä kai-

kille Suomen yrittäjille lähetettävän, joka toinen vuosi toteutettavan *valtakunnallisen tutkimuksen*. Tämän tutkimuksen pohjana olisi hyvä pitää Valtakunnallisen omistajanvaihdosbarometrin kysymykset, mutta lisäksi voisi kysymyksiin lisätä alueellisia osuuden eli organisoida niin, että ennen kyselyä alueilla olisi mahdollisuus kommentoida kyselyä ja lisätä omia kysymyksiään. Tätä kautta saataisiin alueet myös sitoutumaan tutkimukseen ja viestimään siitä omilla alueillaan. Tämä poistaisi myös kyselyjen päällekkäisyyksiä, turvaisi vastausprosenttia ja tulokset olisivat yhtenäisesti käytettävissä ja vertailtavissa.

Toisena jatkotutkimuksen aiheena näkisin *yrittäjäskummin / mentorin roolin vaihdoksissa*. Pehmeistä arvoista puhutaan paljon ja niiden tärkeys tunnustetaan, mutta ne tuntuvat kuitenkin jäävän sivuosaan omistajanvaihdosprosessissa. Lieneekö myös niin, että onnistuneista vaihdoksista ei paljon edes ole puhumista, kun taas epäonnistumisia voidaan jauhaa kauankin; pahimmassa tapauksessa voi koko vaihdos jäädä tekemättä, kun tunteet menevät teknisen prosessin edelle.

Mielenkiintoinen tutkimusaihe olisi myös *syynä yrityksen lopettamiseen*. Oletuksena on, että yrittäjä lopettaa yrityksensä tullessaan eläkeikään, koska yritykselle ei voi löytyä jatkajaa, syystä tai toisesta. Samaan aikaan kuitenkin monet yrittäjät sinnittelevät pitkälle yli eläkeiän, koska eivät voi tai halua lopettaa yrittämistä. Tutkimuksen kautta voitaisiin löytää uusia toimintatapoja siirtää omistusta ja ehkä jopa pelastettaisiin työpaikkoja.

Omistajan – ja sukupolvenvaihdokset tulevat olemaan niin tärkeässä osassa lähivuosien aikana, että kaikki saatu ja analysoitu tutkimustieto on tärkeätä. Tätä tietoa on käytettävä toimijoiden työn pohjana, jotta voidaan rakentaa vaihdoksia helpottavia ja tukevia palveluita ja toimintatapoja, sekä parantaa yleistä viestintää vaihdoksista.

## LÄHTEET

### Kirjat

Korpela, R. 2008. Mentorointi osana yrityksen omistajanvaihdosprosessia. Kokkola. KOSEK.

Mäntyneva, M., Heinonen, J., Wrangle, K. 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki. WSOY Oppimateriaalit Oy.

Lahti, P., Vikstén M., Lehtonen, H., Rinta-Kanto, M., Vehmas, K. 2012. Uusi startti - Omistajanvaihdos yrityksessä 2012. Helsinki. Suomen Yrityskummit ry.

Omistajanvaihdosten valtakunnallinen koordinointi -hanke. Yritys myyntikuntoon. 2011, Eräsalon Kirjapaino Oy.

Varamäki, E., Tall, J., Heikkilä, T. & Sorama, K. 2011. Omistajanvaihdosasian-tuntijuus ja sen kehittäminen. Kopio Niini Finland Oy.

Varamäki, E., Tall, J., Sorama K. & Katajavirta, M. 2012. Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2012. Kopio Niini Finland Oy.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna. Talemum.

### Elektroniset julkaisut

Suomen Yrittäjät – pk-yritysten ja yrittäjien asialla. Suomen Yrittäjien nettisivut. Viitattu 3.11.2012. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/suomenyrittajat/>

Verokannusteita valmiin yrityksen ostamiseen. Suomen Yrittäjien nettisivut. Viitattu 22.10.2012. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/a/tiedotteet/suomenyrittajat-verokannusteita-valmiin-yrityksen-ostamiseen>,

Suomen Omistajanvaihdosseura Ry. Suomen Omistajanvaihdosseuran nettisivut. Viitattu 24.10.2012. <http://www.omistajanvaihdosseura.fi/8>

Omistajanvaihdospalvelu Nextia. Nextian nettisivut. Viitattu 24.10.2012. <http://www.nextia.fi/>



Vähäkangas, T. 2012. Pk-yrityksen onnistuneen omistajanvaihdoksen edellytykset. Opinnäytetyö. Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu: Teknologiaosaamisen johtamisen osaamisen koulutusohjelma. Viitattu 24.10.2012. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201205178667>

European Association for SME transfer Transeo. Transeon nettisivut. Viitattu 3.11.2012. <http://www.transeo-association.eu/>

Kehitysyhtiö VASEK. Vasekin nettisivut. Viitattu 24.10.2012. [www.vasek.fi](http://www.vasek.fi)

Raunio, H., Supermies-efekti pitää yllä yrittäjän työkykyä. 2012. Tekniikka & Talous – verkkolehti, viitattu 16.10.2012.

### **Artikkelit**

Kujala, A. 2012. Lisää yrityskauppaa! Yrittäjä. 3/12. 21

Varamäki, E., 2012. Omistajanvaihdokset onnistuneita. Pohjalainen 8.6.2012

### **Muut lähteet**

Levón-instituutti. 2012. Business Transfer – koulutusmateriaali.

Koskinen, O. 2011. Tutkimustyön perusteet – luentomateriaali.

Toimivan yrityskummi – ja mentoriverkoston kehittäminen. 2009. Hankehakemus.

Omistajan- ja sukupolvenvaihdosten tehostaminen Vaasan seudulla. 2011. Hankehakemus.

### **Asiantuntijakeskustelut**

Nydahl, K. Omistajanvaihdosasiantuntija. VASEK. Keskustelut. Kevät 2012.

Korpela, R. Omistajanvaihdosasiantuntija. Concordia. Keskustelut. Kevät 2012.

Hyvä yrittäjä,

Omistajan- ja sukupolvenvaihdoksia on tutkimuksen mukaan lähivuosina odotettavissa jopa neljäsosaan maamme yrityksistä. Vaasanseudun Kehitys Oy VASEK ja Rannikko-Pohjanmaan Yrittäjät haluavat avittaa vaihdosten sujuvuutta Vaasan seudulla ja sen vuoksi kartoitamme tämän tutkimuksen avulla vaihdoksiin liittyviä mahdollisia solmukohtia.

Tutkimus on osa Maija Aarnion Vaasan ammattikorkeakoululle tekemää opinnäytetyötä. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eikä tuloksista voi tunnistaa yksittäisiä vastaajia.

Pyydämme teitä vastaamaan kyselyyn oheisen linkin kautta 15.06.2012 mennessä ja siten antamaan meille toiminnan kehittämisen pohjaksi arvokasta tietoa omistajan- ja sukupolvenvaihdoksista. Vastaaminen vie noin 5 minuuttia.

Kiitos jo etukäteen!

Energisin terveisin

Kjell Nydahl  
yrityspalvelujohtaja  
Vaasanseudun Kehitys Oy VASEK

Maija Aarnio  
Yrityskummikoordinaattori ja tutkimuksen tekijä  
Rannikko-Pohjanmaan Yrittäjät ry  
puh. 050-3740727  
s-posti: [maija.aarnio@rp-yrittajat.fi](mailto:maija.aarnio@rp-yrittajat.fi)

Bästa företagare,

Enligt studier kommer 25% av alla företag i Finland att genomgå ägar- eller generationsskiften inom de närmaste åren.

Vasaregionens Utveckling Ab VASEK och Kust-Österbottens Företagare rf vill underlätta ägarskiften och kartlägger därför de utmaningar som kan förekomma.

Undersökningen görs av Maija Aarnio på Kust-Österbottens Företagare som en del av hennes lärdomsprov för Vasa Yrkeshögskola. Era svar är mycket värdefulla för oss då vi utvecklar vår service gällande ägar - och generationsskiften.

Svaren kommer att behandlas konfidentiellt och någon enskild svarare kan inte identifieras.

Vi ber er svara via bifogade länk före den 15.06.2012. Det tar ungefär 5 minuter att svara.

Tack på förhand!

Med energiska hälsningar

Kjell Nydahl  
Direktör för företagstjänster  
Vasaregionens Utveckling Ab VASEK

Maija Aarnio  
Företagsmentorskoordinator, ansvarig för undersökningen  
Kust-Österbottens Företagare rf  
tel. 050-3740727

e-post: [maija.aarnio@rp-yrittajat.fi](mailto:maija.aarnio@rp-yrittajat.fi)

Tutkimuskysymykset suomeksi sähköistä kaavaketta varten:

Taustatiedot:

1. Sukupuoli: mies \_\_\_ nainen \_\_\_
2. Syntymävuosi: 19\_\_
3. Olen toiminut yrittäjänä 0-3, 4-6, 7-10, yli 10 vuotta
4. Nykyisen yritykseni ikä \_\_\_ v
5. Olen nykyisen yritykseni perustaja\_\_\_ ostanut yrityksen vuonna \_\_\_ (rasti ruutuun, mikäli kyseessä oli sukupolvenvaihdos \_\_\_)
6. Kuinka kauan aiot jatkaa yrityksesi johdossa?  
Alle vuoden, 1-2 v, 3-5 v, 6-10 v, 11-15 v, yli 15 v
7. Yritykseni yhtiömuoto:  
Osakeyhtiö  
Avoin yhtiö  
Kommandiittiyhtiö  
Toiminimi
8. Yritykseni toimiala:  
palvelut, kauppa, teollisuus
9. Henkilökunnan määrä itsesi lisäksi: 0, 1, 2-3, 4-10, yli 10 (myös osamääräaikaiset)
10. Suunnitteletko lähivuosina yrityksen  
Myyntiä \_\_\_\_\_  
Milloin? vuoden sisällä, 1-3 v, 4-5 v, 5-10 v , siirry kysymykseen 11  
Ostoa\_\_\_\_\_  
Milloin? vuoden sisällä, 1-3 v, 4-5 v, 5-10 v  
Sukupolvenvaihdosta\_\_\_\_\_

Milloin? vuoden sisällä, 1-3 v, 4-5 v, 5-10 v

Toiminnan lopettamista\_\_\_\_

Milloin? vuoden sisällä, 1-3 v, 4-5 v, 5-10 v

Olen myynyt yritykseni /olemme tehneet sukupolvenvaihdoksen v.\_\_\_\_\_

En suunnittele mitään näistä:

loppukiitos, vapaa kommenttikenttä mistä vaan Vasekin tai yrittäjäjärjestön asioista

11. Jos suunnittelet myyntiä, niin kenelle tahtoisit myydä yrityksesi:

omalle lapselle/omille lapsille

muulle sukulaiselle

henkilökunnalle

muulle sidosryhmäläiselle

vapailla markkinoilla/ei väliä, siirry jatkokysymykseen 12

12. Mitä kautta lähtisit myymään yritystäsi?

Kaupallisen välittäjän kautta

Yrityspörssissä (Yrittäjäjärjestöt)

Kehitysyhtiön asiantuntijan

Anonyymisti hiljaisen myynnin kautta

Muuta kautta, miten?

13.

Oletko jo tehnyt toimenpiteitä omistajanvaihdosta varten? Mitä?

Etsinyt jatkajaa

Etsinyt ostettavaa yritystä

Keskustellut jatkajan / mahdollisen myyjän kanssa

Keskustellut yritysneuvojan tai muun ammattilaisen kanssa

Tehnyt jo konkreettisia omistajanvaihdosjärjestelyjä (esim. eläke – tai verojärjestelyjä)

14. Mikä omistajanvaihdoksessa tuntuu vaikeimmalta? Valitse kolme vaikeinta.

Aloittaminen; asiasta puhuminen

Ajan löytäminen vaihdoksen läpikäyntiin

Asiantuntija-avun löytäminen  
Avun hinta  
Vaihdoksen julkisuus  
Jatkajan löytäminen  
Ostettavan yrityksen löytäminen  
Vaihdoksen jälkeinen elämä  
Oikeudenmukaisuuden toteuttaminen sukupolvenvaihdoksessa  
Perheen suhtautuminen vaihdokseen  
Henkilökunnan tulevaisuus  
Henkilökunnan suhtautuminen  
Muu, mikä? (vapaa teksti)

15. Mihin kaipaisit tai tarvitsisit eniten apua? Valitse kolme tärkeintä.

Aloittaminen; asiasta puhuminen  
Ajan löytäminen vaihdoksen läpikäyntiin  
Asiantuntija-avun löytäminen  
Avun hinta  
Jatkajan löytäminen  
Ostettavan yrityksen löytäminen  
Vaihdoksen jälkeinen elämä  
Oikeudenmukaisuuden toteuttaminen sukupolvenvaihdoksessa  
Perheen suhtautuminen vaihdokseen  
Henkilökunta ja heidän suhtautumisensa  
Muu, mikä? (vapaa teksti)

Mitä palveluja toivoisit omistajanvaihdoksen tueksi Vasekilta tai Rannikko-Pohjanmaan Yrittäjiltä?(Vapaa teksti)