Seinäjoen
ammattikorkeakoulun
julkaisusarja

B

Seinäjoen ammattikorkeakoulu
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Elina Varamäki, Juha Tall, Anmari Viljamaa, Kirsti Sorama,
Aapo Länsiluoto, Erkki Petäjä & Erkki K. Laitinen

OMISTAJANVAIHDOS OSANA LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMISTÄ JA KASVUA – TULOKSET, JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSET

Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja
B. Raportteja ja selvityksiä 76

Elina Varamäki, Juha Tall, Anmari Viljamaa, Kirsti Sorama,
Aapo Länsiluoto, Erkki Petäjä & Erkki K. Laitinen

OMISTAJANVAIHDOS OSANA LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMISTÄ JA KASVUA – TULOKSET, JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDEEHDOTUKSET

Seinäjoen ammattikorkeakoulu
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Seinäjoki 2013

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus

Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa EU:lta
2007–2013

Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja
Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences

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

SeAMK julkaisujen myynti:
Seinäjoen korkeakoulukirjasto
Kalevankatu 35, 60100 Seinäjoki
puh. 020 124 5040 fax 020 124 5041
seamk.kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-5863-61-1 (verkkojulkaisu)
ISSN 1797-5573 (verkkojulkaisu)

TIIVISTELMÄ

Elina Varamäki, Juha Tall, Anmari Viljamaa, Kirsti Sorama, Aapo Länsiluoto, Erkki Petäjä & Erkki K. Laitinen 2013. Omistajanvaihdos osana liiketoiminnan kehittämistä ja kasvua – tulokset, johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 76, 174 s.

Omistajanvaihdos osana liiketoiminnan kehittämistä ja kasvua -hankkeen taustalla on ollut tarve saada omistajanvaihdoksista ja yrityskaupoista luonnollinen osa yritysten liiketoimintojen kehittämistä ja yritysten kasvuprosessia Etelä-Pohjanmaalla. Käsillä olevan julkaisun tavoitteena on: (1) esitellä hankkeen eri osioiden keskeiset tulokset, (2) analysoida pitkittäisseurannan tulokset case-tutkimuksen osalta, (3) esitellä hankkeen keskeiset johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset sekä (4) kuvailla hankkeen tuloksena rakennettu omistajanvaihdosten ideaalimalli ja kehitellyt työkalut.

Omistajanvaihdosten ideaalimallin kehittämisen taustalla on ollut tarve jäsentää ja ymmärtää omistajanvaihdosilmiötä paremmin. Ideaalimalli muodostuu seuraavista osista: (1) Ideaalinen omistajanvaihdosprosessi ostajan ja myyjän sekä jatkajan ja luopujan näkökulmasta, (2) Ideaalisen omistajanvaihdosprosessin toteutumiseen tarvittavat edistämistoimet ja palvelut, (3) Edistämistoimien ja palveluiden järjestäminen alueellisesti ja valtakunnallisesti sekä (4) Edistämistoimien ja palveluiden kehittämiskohteet. Lisäksi julkaisussa on esitelty hankkeessa kehitellyt työkalut: Mikroyrittäjän omistajanvaihdoskartoitus myyjälle ja Yritysostomahdollisuuksien kartoitus ostajalle ja yrityskauppastrategian laadinta.

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

Yhteystiedot:
Elina Varamäki
Seinäjoen ammattikorkeakoulu
Liiketoiminta ja kulttuuri
PL 412, 60101 Seinäjoki
elina.varamaki@seamk.fi

ABSTRACT

Elina Varamäki, Juha Tall, Anmari Viljamaa, Kirsti Sorama, Aapo Länsiluoto, Erkki Petäjä & Erkki K. Laitinen 2013. Business transfer in business development and growth – results, conclusions and proposals for measures. Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences B. Reports 76, 174 p.

The project 'Business transfer in business development and growth' has been motivated by a vision of having business transfers a natural part of business development and growth processes in the region of South Ostrobothnia. The objective of this report is to present: (1) the main results of the different studies within the project, (2) the results of the longitudinal case study, (3) the project's main conclusions and proposals for measures, (4) the ideal model of business transfers, and (5) the developed business transfer support service tools.

The development of the ideal model of business transfer has been driven by the need to deepen and structure existing understanding of the business transfer phenomenon. The ideal model consists of the following components: (1) The ideal model of business transfer process – buyers', sellers', predecessors' and successors' perspectives, (2) Business transfer promotion and support services needed in the ideal business transfer process, (3) Proposed implementation of business transfer promotion and support services on regional and national level and (4) The development needs in the business transfer promotion measures and support services. Moreover, the following business transfer support service tools have been presented in the report: business transfer options charting for micro-size entrepreneurs, and acquisition opportunity mapping and acquisition strategy development for buyers.

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

Contact information
Elina Varamäki
Seinäjoki University of Applied Sciences
School of Business and Culture
PL 412, 60101 Seinäjoki
elina.varamaki@seamk.fi

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO 9

1.1 Hankkeen taustaa 9

1.2 Hankkeen tavoitteet 11

1.3 Keskeiset käsitteet 12

1.4 Raportin rakenne 13

2 KATSAUS AIKAISEMPAAN TUTKIMUKSEEN JA HANKKEEN AIKAISEMMAT TUTKIMUSTULOKSET 15

2.1 Katsaus aikaisempaan tutkimukseen 15

2.1.1 Omistajanvaihdos ja pienten yritysten kehittyminen 15

2.1.2 Resurssipohjainen näkemys yrityksestä ja liiketoiminnan kehittäminen omistajanvaihdoksen jälkeen 16

2.1.3 Johdon ohjausjärjestelmien kehittäminen omistajanvaihdoksen jälkeen 17

2.1.4 Ulkopuolisen asiantuntemuksen hyödyntäminen ja omistajanvaihdos 19

2.2 Hankkeen aikaisemmat tutkimustulokset tiivistetysti 21

2.2.1 Toteutuneiden omistajanvaihdosten profiili 21

2.2.2 Ostajapotentiaalikysely alle 50-vuotiaille yrittäjille 23

2.2.3 Ostaja-/jatkajatutkimus Etelä-Pohjanmaalla 24

2.2.4 Valtakunnallinen ostaja-/jatkajatutkimus 25

2.3 Case-seurannan viitekehys 25

3 PITKITTÄISSEURANTA OMISTAJANVAIHDOKSEN JÄLKEISESTÄ LIIKETOIMINNAN KEHITTYMISESTÄ JA UUDISTUMISESTA 28

3.1 Case-tutkimuksen toteuttaminen 28

3.2 Case-kuvaukset 32

3.2.1 Sukupolvenvaihdosten case-tarinat 33

3.2.2 Osakekauppojen case-tarinat 39

3.2.3 Liiketoimintakauppojen case-tarinat 46

3.3 Case-yritysten kehittyminen 50

3.3.1 Muutokset toimintaympäristössä 50

3.3.2 Liiketoiminnan kokonaiskehittyminen....54
3.3.3 Johtamisen ja strategian kehittyminen....62
3.3.4 Ohjausjärjestelmien kehittäminen....67
3.3.5 Muutokset tuotteissa, palveluissa ja asiakkaissa....80
3.3.6 Muutokset yhteistyösuhteissa....89
3.3.7 Muutokset kilpailijoissa....93
3.4 Asiantuntijapalveluiden hyödyntäminen.... 96
3.5 Tulevaisuuden näkymät....105
3.6 Yrittäjien oma arvio omistajanvaihdoksista....106
3.6 1 Yrittäjien oma arvio omistajanvaihdoksen onnistumisesta....106
3.6.2 Mitä yrittäjät olisivat tehneet toisin omistajanvaihdoksessa?....108
3.6.3 Yrittäjien keskeiset viestit omistajanvaihdosten eri toimijoille....109
3.7 Case-yritysten taloudellinen analyysi....111
3.7.1 Taloudellisen analyysin periaate....111
3.7.2 Yhteenveto casejen taloudellisista analyyseista....113
4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSET.... 121
4.1 Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset näkökulmittain....121
4.1.1 Omistajanvaihdosilmiö....121
4.1.2 Ostajat ja jatkajat....123
4.1.3 Myyjät ja luopujat....126
4.1.4 Asiantuntijat ja asiantuntijapalveluiden käyttö....129
4.1.5 Rahoittajat ja rahoituspalvelut....130
4.1.6 Omistajanvaihdosten edistämistoimet ja palvelut....132
4.2 Ideaalimalli omistajanvaihdosten edistämisestä....134
4.2.1 Ideaalimallin taustaa ja tavoite....134
4.2.2 Ideaalimallin 2013 sisältö....134
4.3 Omistajanvaihdostyökalut....142
4.3.1 Mikroyrittäjän omistajanvaihdoskartoitus myyjälle....142
4.3.2 Yritysostomahdollisuuksien kartoitus ostajalle ja yrityskauppastrategian laadinta....145
4. 4 Jatkotutkimusehdotuksia....148
LÄHTEET.... 152

KUVIOT

Kuvio 1 Hankkeen toimenpiteiden kohdistuminen omistajanvaihdosekosysteemissä. 11
Kuvio 2 Yrityksen omistajanvaihdokseen liittyvät keskeiset käsitteet .. 13
Kuvio 3. Case-tutkimuksen viitekehys. 27
Kuvio 4. Viitekehys ohjausjärjestelmien kehittämiselle omistajanvaihdoksissa. 79
Kuvio 5. Yksittäiseen omistajanvaihdosprosessiin vaikuttavat tekijät. .138
Kuvio 6. Mikroyrityksen ov-kartoituksen vaiheet. 143
Kuvio 7. Mikroyrityksen OV-kartoituskeskustelun sisältö. 144
Kuvio 8. Liiketoimintakauppoja hyödyntävän strategian laadinnassa käsiteltävät asiat. 147
Kuvio 9. Strategisen kehittämisen keinojen vertailua. 148

TAULUKOT

Taulukko 1. Case-yritysten taustat. 30
Taulukko 2. Liiketoiminnan kehittyminen kokonaisuudessaan 22 tapauksessa. 56
Taulukko 3. Arvio liiketoiminnan kokonaiskehittymisestä. 58
Taulukko 4. Yrittäjän arvio tuloksellisuuden kehittymisestä suhteessa kilpailijoihin. 60
Taulukko 5. Yritysten liikevaihdon, liikevoiton sekä omavaraisuuden kehittyminen omistajanvaihdoksen jälkeen. 61
Taulukko 6. Ohjausjärjestelmien kehittämiskohteet omistajanvaihdoksen jälkeen. 71
Taulukko 7. Ohjausjärjestelmien kehittämisaste omistajanvaihdoksen jälkeen. 71
Taulukko 8. Yhteys ohjausjärjestelmien eri osien kehittämisen välillä. . 72
Taulukko 9. Seurannan kehittämisaste omistajanvaihdostavoittain. 72
Taulukko 10. Suunnittelun kehittämisaste omistajanvaihdostavoittain. ... 73
Taulukko 11. Toiminnanohjausjärjestelmien kehittämisaste omistajanvaihdostavoittain. 73
Taulukko 12. Ohjausjärjestelmien kehittämisaste koon mukaan. 74
Taulukko 13. Ohjausjärjestelmien kehittämisaste omistajanvaihdosvuoden mukaan. 75

Taulukko 14. Ohjausjärjestelmien kehittämisaste liikevaihdon kehittymisen suhteen. 76
Taulukko 15. Ohjausjärjestelmien kehittämisaste omavaraisuuden kehittymisen suhteen. 77
Taulukko 16. Ohjausjärjestelmien kehittämisaste kokonaiskehittymisen suhteen. 78
Taulukko 17. Yhteys menestymisen eri osa-alueiden kehittymisen välillä. 61
Taulukko 18. Asiantuntijoiden käyttö omistajanvaihdoksen jälkeen. 99
Taulukko 19. Asiantuntijapalveluiden käyttö omistajanvaihdosprosessissa ja sen jälkeen. 101
Taulukko 20. Liiketoiminnan kokonaiskehittyminen ja asiantuntijapalveluiden käyttö.....104
Taulukko 21. Arvio omistajanvaihdoksen onnistumisesta. 106
Taulukko 22. Yrittäjien sanalliset arviot omistajanvaihdoksen onnistumisesta. 107
Taulukko 23. Yrittäjien keskeiset viestit omistajanvaihdosten eri toimijoille. 110
Taulukko 24. Käytetyt tunnusluvut ja arviointiasteikko.....112
Taulukko 25. Yritysten taloudellinen tilanne (%) ennen ja jälkeen omistajanvaihdoksen. 115
Taulukko 26. Yritysten taloudellisen tilanteen muuttuminen omistajanvaihdoksessa. 117
Taulukko 27. Yrityksen ostajan tarkistuslista. 126
Taulukko 28. Yrityksen myyjän tarkistuslista. 128
Taulukko 29. Ideaalinen omistajanvaihdosprosessi ostajan ja myyjän näkökulmasta. 136
Taulukko 30. Ideaalinen sukupolvenvaidosprosessi jatkajan ja luopujen näkökulmasta. 137
Taulukko 31. Ideaalisen omistajanvaihdosprosessin toteutumiseen tarvittavat edistämistoimet ja palvelut.....139
Taulukko 32. Edistämistoimien ja palveluiden järjestäminen alueellisesti ja valtakunnallisesti. 140
Taulukko 33. Edistämistoimien ja palveluiden kehittämiskohteet 141

1 JOHDANTO

1.1 Hankkeen taustaa

Omistajanvaihdos osana liiketoiminnan kehittämistä ja kasvua -hankkeen taustalla on ollut tarve saada omistajanvaihdoksista ja yrityskaupoista luonnollinen osa yritysten liiketoimintojen kehittämistä ja yritysten kasvuprosessia Etelä-Pohjanmaalla. Valtakunnallisen omistajanvaihdosbarometrin (Varamäki, Tall, Sorama & Katajavirta 2012c) mukaan 55-vuotiaista tai sitä vanhemmista yrittäjistä 38 prosenttia arvioi myyvänsä yrityksensä ulkopuoliselle siinä vaiheessa, kun hän itse luopuu päävastuusta. 28 prosenttia arvioi yrityksen toiminnan loppuvan kokonaan. Viidennes uskoo löytävänsä jatkajan perheen sisältä eli yritystoiminta siirtyisi näin sukupolvenvaihdoksen kautta eteenpäin. Barometrin tuloksiin suhteutettuna yrittäjän ikääntymisen vuoksi seuraavan kymmenen vuoden kuluessa loppuu Suomesta peräti 20 000 yritystä eli noin 2 000 yritystä ja 8 000 työpaikkaa joka vuosi. Seuraavan kymmenen vuoden aikana yrittäjän eläkkeelle jäämisen takia myyntiin on tulossa peräti 28 000 yritystä. Sukupolvenvaihdoksen kautta toimintaa on jatkamassa noin 14 800 yritystä eli noin 1 500 yritystä vuosittain. Barometrin perusteella voidaan arvioida, että vuoden 2020 loppuun mennessä yrittäjän ikääntymisestä johtuva liiketoiminnan omistajanvaihdos tai yrityksen toiminnan lopettaminen koskettaa Suomessa lähes 250 000 henkilöä, joista yrittäjiä on reilut 60 000. Kansantaloudellisia menetyksiä voi syntyä, jos elinkelpoisille yrityksille ei löydy ostajaa tai jatkajaa (Yrittäjyyskatsaus 2011).

Tärkeää on myös todeta, että yrityksiä myydään ja ostetaan yrittäjän iästä riippumatta ja kaikenikäiset yrittäjät tulisi huomioida potentiaalisina ostajina ja myyjinä. Yrityksen tiettyjen liiketoimintojen myynti voi olla monessa tilanteessa paras keino kehittää yritystä. Edelleen, nuorempi X- ja Y-yrittäjäpolvi ei suhtaudu omaan yritykseen enää elämänikuisena urana, vaan he vuorottelevat luontevasti yrittäjyyden ja palkkatyön välillä. Kaiken kaikkiaan omistajanvaihdokset ovat yleistymässä pienten yritysten keskuudessa, sillä mikroyritysten omistajanvaihdokset edustavat noin 90 %:a kaikista yritysten omistajanvaihdoksista (Van Teeffelen 2012, 2010; Amaral & Baptista 2007; European Commission 2002).

Yrityskauppamarkkinoille tulevien yritysten ja liiketoimintojen suuri määrä tarkoittaa, että yrityskaupoissa on ostajan markkinat. Myytäviä yrityksiä tai liiketoimintoja on enemmän kuin ostajia. Yrittäjyydestä haaveilevalle tämä tarjoaa erinomaisen tilaisuuden. Yrittäjäksi voi ryhtyä ostamalla valmiin yrityksen. Tämä mahdollistaa lentävän lähdön omalle yrittäjyysuralle, kun joku toinen on jo luonut toimivan liikeidean ja tuotteet, palvelut ja asiakkaat ovat valmiina. Edelleen, kasvuhalukkaille yrittäjille omistajanvaihdosmarkkinat tarjoavat erinomaisen tilaisuuden hyödyntää

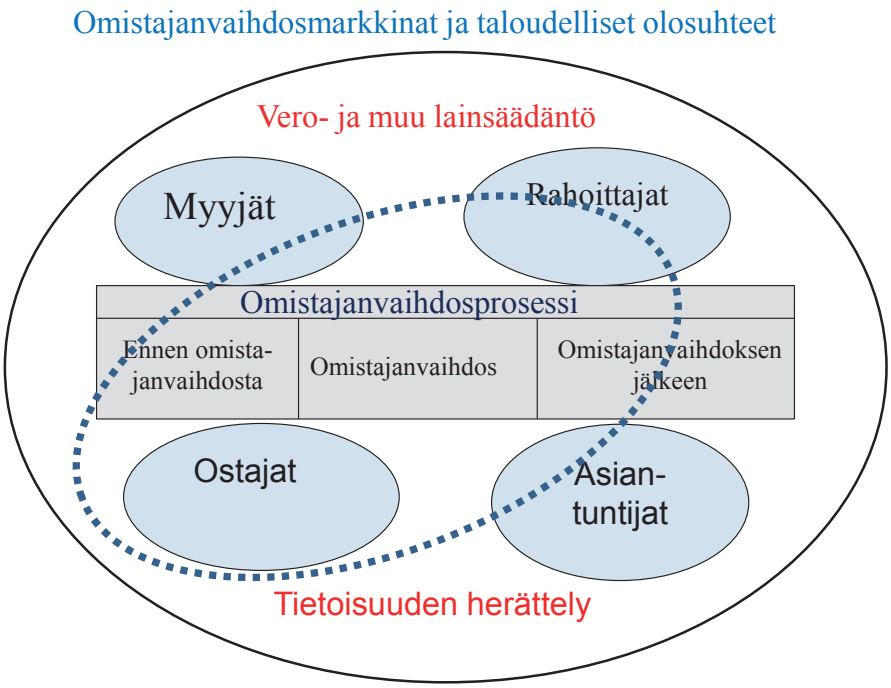
orgaanisen kasvun lisäksi yritysostoja liiketoiminnan kehittämisessä. Aikaisemman tutkimuksen mukaan omistajanvaihdokset tukevat liiketoiminnan kehittymistä (esim. Penrose 1959; Barkema & Schijven 2008; Uhlaner & West 2008) ja omistajanvaihdokset tarjoavat ainutlaatuisen mahdollisuuden muuntaa ja uudistaa yritystä (Haspeslagh & Jemison 1991).

Eurooppalaisessa elinkeinopolitiikassa yritysten omistajanvaihdokset halutaan nostaa yritysten perustamisen kanssa yhtä tärkeäksi huomion kohteeksi (European Commission 2003). Euroopan komissiossa yritysten omistajanvaihdosten edistämisellä on pitkät perinteet, mistä yhtenä esimerkkinä voidaan mainita jäsenmaille vuonna 1994 annetut suositukset omistajanvaihdosten toteuttamisen toimintaympäristön parantamisesta (European Commission 1994). Perinteisesti kotimaisen elinkeinopolitiikan painopisteinä ovat olleet yritysten perustaminen ja kasvuyrittäjyys. Omistanvaihdosten edistämisen näkökulmasta katsottuna elinkeinopolitiikan keskiössä tulisi olla kaikki kolme elinkeinoelämän dynamiikan kehittymisen keskeistä ilmiötä: uusien yritysten perustaminen, yritysten omistajanvaihdokset ja kasvuyrittäjyys. Yritysten omistajanvaihdosten merkitys työllisyydelle on suurempi kuin uusien perustettujen yritysten (Meijaard 2005), ja omistajanvaihdoksen kohteena olevien liiketoimintojen säilyminen ja kehittyminen on tärkeää paikkakuntien palvelurakenteen ja elinvoiman kannalta.

Yrittäjyyden aloittaminen tai yrityksen kasvattaminen yritysoston kautta ei ole vielä Etelä-Pohjanmaalla luonteva osa yritysten strategista kehittämistä ja ylipäänsä normaalia yrittäjyyskulttuuria. Yrittäjyyskulttuurin muutos tältä osin edellyttää pitkäjänteistä työtä; tarvitaan hyviä esimerkkejä käytännön yrityskauppatapauksista ja tietoa, osaamista, neuvontaa sekä valmennusta yritys- ja liiketoimintakauppojen toteuttamisesta. Ostajat ja myyjät ovat omistajanvaihdosten keskeisiä toimijoita, mutta yrityskauppamarkkinat tarvitsevat toimiakseen myös rahoittajia, asiantuntijoita sekä suotuisaa toimintaympäristöä eli mm. lainsäädäntöä, elinkeinopolitiikkaa ja suotuisia taloudellisia olosuhteita. Yhdessä nämä kaikki muodostavat omistajanvaihdosten ekosysteemin (Moore 1993, 1996; Varamäki, Tall & Viljamaa 2013a).

Yleisesti ottaen omistajanvaihdosilmiötä voidaan tarkastella useista eri näkökulmista. Yksi näkökulma on itse omistajanvaihdosprosessi eri vaiheineen. Edelleen, omistajanvaihdosprosessia voidaan tarkastella ekosysteemin eri osapuolten eli ostajien ja jatkajien, myyjien ja luopujien, rahoittajien tai omistajanvaihdosasiantuntijoiden näkökulmasta. Omistajanvaihdosilmiöstä voidaan ottaa tarkastelun kohteeksi myös tietoisuuden herättely, verotus ja muu säädösympäristö tai markkinoiden toimivuus. ESR-rahoitteisessa Omistajanvaihdos osana liiketoiminnan kehittämistä ja kasvua -hankkeessa omistajanvaihdoksia on tarkasteltu niin myyjien, ostajien, potentiaalisten ostajien kuin asiantuntijoiden ja rahoittajienkin näkökulmasta (Kuvio 1). Hankkeen yksi välillinen tavoite on ollut myös toimia tietoisuuden herättelijänä eri

osapuolille. Hankkeen eri osioissa on omistajanvaihdosta tarkasteltu prosessina, joka sisältää sekä myyjän että ostajan puolelta valmistautumisen ja myynti- sekä ostostrategian laadinnan ennen vaihdosta, itse vaihdosprosessin neuvotteluineen ja teknisine toteutuksineen sekä vaihdoksen jälkeisen ostajan toimesta tapahtuvan haltuunoton, integroinnin ja liiketoiminnan edelleen kehittämisen ja myyjän mahdolliset asiantuntija- ja sijoittajaroolit uusien yritysten kehittämiseksi.



Kuvio 1. Hankkeen toimenpiteiden kohdistuminen omistajanvaihdosekosysteemissä.

1.2 Hankkeen tavoitteet

Omistajanvaihdos osana liiketoiminnan kehittämistä ja kasvua -hankkeen päätavoitteena on ollut rakentaa omistajanvaihdosten edistämisen ja palvelujen ideaalimallia Etelä-Pohjanmaalle sekä käytännön työkaluja omistajanvaihdosneuvonnan ja -konsultoinnin tueksi. Tavoitteiden saavuttamiseksi hankkeessa on toteutettu useita osatutkimuksia, jotka ovat olleet täyttämässä hankkeen seuraavia osatavoitteita:

- koota tiedot toteutuneista omistajanvaihdoksista Etelä-Pohjanmaalla vuosilta 2006–2010 sekä analysoida ostajat ja ostokohteet taustatietojen ja tilinpäätöstietojen valossa;

- analysoida pitkittäistutkimuksenomaisesti, miten ostajat ja jatkajat ovat kehittäneet yritysten liiketoimintaa omistajanvaihdoksen jälkeen ja miten yritykset ovat kehittyneet omistajanvaihdoksen jälkeen sekä laadullisin että taloudellisin mittarein;
- selvittää, millainen rooli ulkopuolisen asiantuntijapalvelun hyödyntämisellä on omistajanvaihdosten onnistumisessa;
- selvittää, miten alle 50-vuotiaat yrittäjät suhtautuvat yritysten tai liiketoimintojen ostamiseen, myymiseen ja yrittäjämäiseen kehittämiseen;
- selvittää, miten omistajanvaihdosten palvelu- ja rahoitusprosessi toimii tällä hetkellä; sekä
- tuoda julkisuuteen erilaisten populaarikirjoitusten, casejen ja haastatteluiden kautta, mitä mahdollisuuksia omistajanvaihdokset tarjoavat liiketoiminnan kehittämiseen ja tätä kautta luoda pohjaa uudelle toimintakulttuurille

Nyt käsillä olevan raportin tavoitteena on:

1. esitellä hankkeen eri osioiden keskeiset tulokset,
2. analysoida pitkittäisseurannan tulokset case-tutkimuksen osalta,
3. esitellä hankkeen keskeiset johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset sekä
4. kuvailla hankkeen tuloksena rakennettu omistajanvaihdosten ideaalimalli ja kehitellyt työkalut.

1.3 Keskeiset käsitteet

Tässä tutkimuksessa käsitteet (ks. myös Varamäki ym. 2012a on määritelty seuraavasti.

Omistajanvaihdos
Yrityksen omistajanvaihdos voi liittyä omistajuuden vaihtumisen yrityksen laillisessa omistamisessa ja vastuussa tai tiettyyn liiketoimintaan liittyvän taloudellisen määräysvallan ja vastuun omistajuuden vaihtumiseen. Tässä tutkimuksessa omistajanvaihdosta käytetään yläkäsitteenä perheen ulkopuolisille yrityskaupoille ja perheen sisällä tapahtuville sukupolvenvaihdoksille.

Yrityskauppa
Tässä tutkimuksessa yrityskaupalla tarkoitetaan yrityksen tai liiketoiminnan määräysvallan vaihtumista pois lukien sukupolvenvaihdokset.

Sukupolvenvaihdos
Tässä tutkimuksessa sukupolvenvaihdoksella tarkoitetaan tapahtumaa, jossa yrityksen omistaja luovuttaa sekä omistuksellisen määräysvallan että johtajuuden

yrityksessä yhdelle tai useammalle lapselleen tai näiden yhdelle tai useammalle rintaperilliselle. Sukupolvenvaihdoksessa tapahtuva omistuksen siirto voi tapahtua teknisesti esim. kauppana, lahjanluonteisena kauppana, lahjana tai perintönä.

Osakekauppa
Tässä tutkimuksessa osakekaupalla tarkoitetaan tapahtumaa, jossa kaupan kohteena on yrityksen omistukseen oikeuttavat osakkeet tai osuudet tai osa niistä ja myyjänä on niiden omistaja.

Liiketoimintakauppa
Tässä tutkimuksessa liiketoimintakaupalla ymmärretään tapahtumaa, jossa kaupan kohteena on yrityksen koko liiketoiminta tai osa siitä ja myyjänä on yhtiö.

Yrityskauppoihin, yrityksen omistajanvaihdoksiin ja sukupolvenvaihdoksiin liittyvien käsitteiden keskinäisten suhteiden selventämiseksi on laadittu oheinen käsitekartta (Kuvio 2).

Omistajanvaihdos			
Yrityskauppa		Sukupolvenvaihdos	
Osakekauppa	Liiketoimintakauppa	Osakekauppa	Liiketoimintakauppa

Kuvio 2. Yrityksen omistajanvaihdokseen liittyvät keskeiset käsitteet.

Omistajanvaihdos toimii yläkäsitteenä kaikille termeille. Omistajanvaihdos voi olla yrityskauppa perheen ulkopuolisille tai sukupolvenvaihdos perheen sisällä. Edelleen sekä yrityskauppa tai sukupolvenvaihdos voi olla osakekauppa tai liiketoimintakauppa.

1.4 Raportin rakenne

Tässä ensimmäisessä johdantoluvussa kerrotaan hankkeen taustaa ja esitellään hankkeen tavoitteet. Lisäksi kuvataan keskeiset käsitteet ja raportin rakenne. Toisessa luvussa esitetään kirjallisuuskatsaus omistajanvaihdoksesta ja liiketoiminnan kehittymisestä sekä ohjausjärjestelmien ja ulkopuolisen asiantuntemuksen hyödyntämisestä omistajanvaihdoksissa. Lisäksi toisessa luvussa luodaan katsaus hankkeen aikaisempiin tutkimustuloksiin ja esitetään case-seurannan viitekehys.
Luvussa kolme esitellään pitkittäisseurannan tuloksia omistajanvaihdoksen jälkeisestä liiketoiminnan kehittymisestä ja uudistumisesta. Aluksi kuvataan tutkimuksen toteuttaminen ja esitetään case-kuvaukset kaikista pitkittäisseurannassa mukana

olleista yrityksistä. Seuraavaksi analysoidaan case-yritysten kehittymistä, asiantuntijapalveluiden hyödyntämistä ja tulevaisuuden näkymiä. Lisäksi tässä luvussa esitetään yrittäjien omat arviot omistajanvaihdoksista ja yhteenvedot case-yritysten taloudellisesta kehittymisestä ja case-seurannasta.

Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset esitetään luvussa 4. Lisäksi esitellään ideaalimalli omistajanvaihdosten edistämisestä ja hankeessa kehitettyjä asiantuntijapalveluja eli ”omistajanvaihdostyökaluja”. Tämän luvun päätteeksi kuvataan jatkotutkimusehdotukset.

2 KATSAUS AIKAISEMPAAN TUTKIMUKSEEN JA HANKKEEN AIKAISEMMAT TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa on tehty katsaus aikaisempaan tutkimukseen omistajanvaihdoksesta ja liiketoiminnan kehittymisestä sekä ohjausjärjestelmien ja ulkopuolisen asiantuntemuksen hyödyntämisestä omistajanvaihdoksiin liittyen. Lisäksi luvussa on esitelty tiivistetysti hankkeessa toteutetut aikaisemmat tutkimukset ja niiden keskeiset tulokset. Lopuksi on kuvattu case-seurannan viitekehys.

2.1 Katsaus aikaisempaan tutkimukseen

2.1.1 Omistajanvaihdos ja pienten yritysten kehittyminen

Omistajanvaihdokset ovat olleet viime vuosina sekä yksi yleinen strateginen vaihtoehto yrityksille, että suosittu tutkimuksen kohde. Nykyinen omistajanvaihdostutkimus keskittyy lähinnä julkisesti noteerattujen yritysten yrityskauppoihin ja useimmat tutkimukset hyödyntävät tietokanta-aineistoja edellä mainituista yrityskaupoista (Meglio & Risberg 2011; Very 2011). Vastaavia tietokanta-aineistoja ei ole olemassa pienistä yrityksistä, ja se on yksi syy, miksi pienten yritysten omistajanvaihdokset eivät ole olleet kovin suosittu omistajanvaihdostutkimuksen kohde. Lisäksi pienten yritysten omistajanvaihdoksia ei rekisteröidä mitenkään, ja tästä syystä pienten yritysten omistajanvaihdoksista ei ole olemassa tilastoaineistoja (Van Teeffelen 2010; Laitinen ym. 2011; katso myös Stone ym. 2004). Todellisuudessa omistajanvaihdokset ovat yleistymässä myös pienten yritysten keskuudessa (Shi ym. 2012; Van Teeffelen 2012; Amaral ym. 2007; Stone ym. 2004).

Omistajanvaihdos on monimutkainen, monitasoinen ja monivaiheinen ilmiö (Meglio & Risberg 2010), jolla yritykset hakevat kilpailuetua. Omistajanvaihdosten toteuttamiselle esitetään useita syitä: liiketoiminnan monipuolistaminen uusille markkinoille, uuden markkina-alueen valtaaminen, markkinaosuuden kasvattaminen, omistajanvaihdoksen kohteena olleen liiketoiminnan tehoton johtaminen ja ostajayrityksen kasvun nopeuttaminen (Kreitl & Oberndorfer 2004; katso myös Granlund 2003; Keil 2000; Grant 1991; Haspeslagh & Jemison 1991). Omistajanvaihdoksilla on ainutlaatuinen potentiaali muuttaa yritystä ja edistää strategista uudistumista (Teerikangas 2012; Niemi 2005; Barney 2001; Haspeslagh & Jemison 1991; katso myös Varamäki ym. 2012b). Toisaalta on olemassa paljon tutkimustuloksia, joiden mukaan omistajanvaihdokset epäonnistuvat (esim. Van Teeffelen 2010; Meijaard

2005; Sharma ym. 2003; Venter ym. 2003; Baker ym. 2012; Chatterjee 2009; Seth ym. 2002; Marks & Mirvis 2001). Lisäksi aikaisemmassa tutkimuksessa omistajanvaihdoksilla on havaittu olevan sekä positiivisia (esim. Guest ym. 2010) että negatiivisia (esim. Tuch & O'Sullivan 2007) vaikutuksia ostajayrityksen kannattavuuteen.

2.1.2 Resurssipohjainen näkemys yrityksestä ja liiketoiminnan kehittäminen omistajanvaihdoksen jälkeen

Tämän tutkimuksen teoreettisen pohjan muodostaa resurssipohjainen näkemys yrityksestä (RBV), joka tarjoaa yhden selityksen, miten omistajanvaihdoksilla haetaan liiketoiminnalle kilpailuetua. Resurssipohjaisella näkemyksellä yrityksestä on merkittävä asema strategiatutkimuksen alalla (Lockett, Thompson & Morgenstern 2009, 9). Resurssipohjaisen näkemyksen mukaan analyysin kohteena ovat yrityksen resurssit eivätkä niinkään tuotteet (Wernerfelt 1984, 171). Ostajayrityksellä, ostajalla ja jatkajalla voi olla sellaisia kriittisiä resursseja, jotka voidaan innovatiivisella tavalla yhdistää omistajanvaihdoksen kohteena oleviin resursseihin (Barney ym. 2001; Grant 1991; Wernerfelt 1984). RBV muodostuu teoreettisista työkaluista, joiden avulla voidaan analysoida yritystason resursseja ja kilpailuetuja (Barney 2001, 649). Omistajanvaihdosten hyödyt ovat usein varsin erilaisia kuin mitä alun perin ennustettiin (Haspeslagh & Jemison 1991, 161).

Resurssipohjaisen näkemyksen mukaan yritys on resurssikimppu (esim. Vesalainen 2010; Lockett ym. 2009; Davidsson ym. 2009; Amit & Schoemaker 1993; Wernerfelt 1984). Tämä resurssikimppu voidaan jakaa kolmeen ryhmään: 1) aineelliset resurssit, 2) aineettomat resurssit ja 3) kyvykkyydet (Galbreath 2005). Omistajanvaihdokset tarjoavat ensinnäkin mahdollisuuden käydä kauppaa resursseilla, joita ei muuten ole markkinoilla ja toiseksi mahdollisuuden ostaa ja myydä resursseja kimppuina (Wernerfelt 1984, 175). Resurssien järjestäminen uudelleen on yleistä omistajanvaihoksen jälkeisessä vaiheessa (Capron ym. 1998). Omistajanvaihdoksen kohteena olevalla liiketoiminnalla on eri arvo eri ostajille ja jatkajille (Wernerfelt 1984, 175). Jokaisen yrityksen resurssikimppu on ainutlaatuinen, ja se saa erilaisia arvoja riippuen sen käytöstä eri markkinoilla (Lockett ym. 2009, 10–13). Yritysten aineettomien resurssien ja kyvykkyyksien tutkiminen hyödyntämällä tietokanta-aineistoja vaikuttaa metodologisesti haastavalta. Yksi menetelmä aineettomien resurssien tutkimiseen on haastatella yrittäjiä heidän asiaan liittyvistä näkemyksistään (esim. Capron 1999).

Kasvustrategian toteuttamisen yhteydessä on yrityksen resurssipohjaisen näkemyksen mukaan tasapainoiltava olemassa olevien resurssien hyödyntämisen ja uusien resurssien kehittämisen välillä (Wernerfelt 1984, 180). Resurssien johtaminen on yrityksen resursseja jäsentävä, kokoava ja hyödyntävä prosessi, jonka tarkoituksena

on luoda arvoa asiakkaille ja kilpailuetua yritykselle (Sirmon ym. 2007, 273–274). Yritysten tulisi laajentaa resurssikimppuaan pitäen lähtökohtana olemassa olevia resurssejaan (Wernerfelt 2011). Resurssipohjaisia omistajanvaihdosstrategioita on kaksi: olemassa olevia resursseja lisäävä strategia ja olemassa olevia resursseja täydentävä strategia (Wernerfelt 1984, 175).

Dynaamisia johtamisen kyvykkyyksistä hyödyntäen yritysten johtajat rakentavat, yhdistelevät ja uudelleen muotoilevat organisaation resursseja ja pätevyyksiä (Adner & Helfat 2003, 1020). Omistajanvaihdosten toteuttamista pidetään yhtenä dynaamisena kyvykkyytenä, ja toistuvasti hyödynnettynä se mahdollistaa yrityksen uudistamisen tehokkaasti ja jatkuvasti (Agarwal & Helfat 2009, 284). Omistajanvaihdokseen pohjautuvat dynaamiset kyvykkyydet voidaan jakaa kolmeen pääryhmään: ostokohteen valintakriteerien määrittely (kyky arvioida yrityksen olemassa olevaa resurssikimppua suhteessa haluttuihin uusiin resursseihin ja kyvykkyyksiin), ostokohteen tunnistaminen (kyky tunnistaa ja arvioida ostokohteita ja neuvotella niiden kanssa) ja liiketoiminnan uudistaminen omistajanvaihdoksen jälkeen (kyky muotoilla uudelleen resursseja omistajanvaihdoksen jälkeisessä uudessa yrityksessä) (Helfat ym. 2007, 82). Dynaamisen kyvykkyyden säilyttäminen edellyttää yrittäjämäistä johtamista, jossa aistitaan, selvennetään ja hyödynnetään tulossa olevia mahdollisuuksia (Teece 2007, 1346). Omistajanvaihdoksessa tarvittavat kyvykkyydet kehittyvät omistajanvaihdoksista kertyvän kokemuksen myötä (Arikan & McGahan 2010, 17). Yrityksen yleinen kyvykkyys toteuttaa yritysostoja muodostuu kahdesta osatekijästä: yritysostoja hyödyntävän ajattelun ankkurointi osaksi liiketoimintastrategiaa ja yritystason ostoprosessi, jossa jokaisen ostopäätöksen valmistelussa hyödynnetään yritykseen kertynyttä kokemusta. (Haspeslagh & Jemison 1991, 82–93). Omistajanvaihdoskokemus mahdollistaa omistajanvaihdoksen menestyksekkään toteuttamisen alusta alkaen (Barkema & Schijven 2008, 697). Yrityskaupan ja omistajanvaihdoksen onnistumisen näkökulmasta yhdentymisprosessin suunnittelu ja johtaminen ovat ratkaisevan tärkeitä (Haspeslagh & Jemison 1991; Stahl ym. 2011).

Omistajanvaihdos on merkittävä keino yrityksen strategiseen uudistamiseen (Teerikangas 2012, 600; Niemi 2005). Omistajanvaihdosten toteuttamisessa näyttää edelleen olevan paljon opittavaa: miten ostajat ja jatkajat yhdistävät, siirtävät ja johtavat omistajanvaihdoksen jälkeisen liiketoiminnan resursseja ja toimintatapoja (Haleblian ym. 2009, 490).

2.1.3 Johdon ohjausjärjestelmien kehittäminen omistajanvaihdoksen jälkeen

Yrityksillä on useita vaihtoehtoja kehittää johdon ohjausjärjestelmiä (management control systems eli MSC) omistajanvaihdoksen jälkeen. Johdon ohjausjärjestelmä

voidaan määritellä ”miksi tahansa toimeksi, toimenpiteeksi tai toimintaperiaatteeksi, joka auttaa yrityksessä toimivia saavuttamaan ennalta määritellyt tavoitteet” (Herath 2007). Johdon ohjausjärjestelmät voidaankin nähdä niiksi kaikiksi apuvälineiksi, jotka auttavat erityyppisissä päätöksentekotilanteissa (Chenhall 2003). Nämä apuvälineet voidaan nähdä perinteisinä formaaleina ohjausjärjestelminä, kuten budjettina, kustannuslaskelmina tai erilaisina suorituskykymittaristoina (ks. tarkemmin Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2013).

Johdon ohjausjärjestelmät voidaan nähdä myös kokonaisuutena, jolloin ne sisältävät muitakin ohjausjärjestelmän osia kuin pelkästään formaaleja järjestelmiä (Malmi & Brown 2008; ks. myös Herath 2007). Malmi ja Brown (2008) jaottelevat ohjausjärjestelmät viiteen eri osa-alueeseen: kulttuurinen (esim. arvot), suunnittelu (pitkän tähtäimen suunnittelu), kyberneettinen (esim. budjetti, suorituskykymittaristot), palkitseminen ja hallinnollinen (toimintaperiaatteet, hallintotavat ja -rakenteet). Ohjausjärjestelmät voidaan jakaa myös suunnittelua ja tarkkailua/seurantaa tukeviin järjestelmiin (Järvenpää ym. 2013, 12–16). Suunnittelua avustavia järjestelmiä ovat esimerkiksi budjetit, investointilaskelmat, tuloskortit ja erilaiset kilpailija-analyysit. Seurantaa ja tarkkailua auttavia järjestelmiä ovat esimerkiksi erilaiset eroanalyysit, kustannus- ja kuukausiraportit, joissa tarkastellaan suunnitelmien toteutumista. On siis olemassa lukuisia vaihtoehtoja kehittää johdon ohjausjärjestelmiä omistajanvaihdoksen jälkeen.

Johdon ohjausjärjestelmien kehittämistä voidaan lähestyä useasta eri näkökulmasta. Näkökulmia voivat olla itse johdon ohjausjärjestelmä kehittämiskohteena (objekti), kehittämisen käytännön suorittajat (subjekti) ja kehittämisaika tai -laajuus (Busco ym. 2007). Kaikki näkökulmat ovat mielenkiintoisia omistajanvaihdostilanteissa, mutta tässä keskitytään kehityskohteisiin eli johdon ohjausjärjestelmiin ja niiden kehittämislaajuuteen. Ohjausjärjestelmän kehittämislaajuus voidaan määritellä kahden ääripään välille: ei kehittämistä tai merkittävä kehittäminen. Ohjausjärjestelmien kehittäminen on ollut yleisesti suosittu tutkimusaihe (ks. esim. Quinn 2013). Yhtenä käytetyimpänä teoreettisena lähestymistapana on ollut Burns ja Scapensin (2000) kehittelemä institutionaalinen teoria. Teoriassa kaksi keskeistä käsitettä liittyvät sääntöihin (rules) ja rutiineihin. Säännöillä tarkoitetaan virallisia ja usein kirjoitettuja toimintaohjeita. Rutiineilla taas tarkoitetaan toimintaohjeiden todellisia käyttötapoja, jotka voivat joissain tapauksissa erota säännöistä. Yllä olevan perusteella johdon ohjausjärjestelmien kehittäminen voi tapahtua sekä eri ohjausjärjestelmien osa-alueilla (Malmi & Brown 2008; Järvenpää ym. 2013) että säännöissä ja rutiineissa eli johdon ohjausjärjestelmien käyttötavoissa (Burns & Scapens 2000).

Johdon ohjausjärjestelmien kehittämiselle omistajanvaihdostilanteissa voi olla useita erilaisia syitä. Esimerkiksi Laitinen (2001) havaitsi kilpailutilanteen kovuuden

johtaneen muutosorientoituneita yrityksiä kehittämään johdon ohjausjärjestelmiä. Sitä vastoin Laitisen (2001) löydösten mukaan vakailla ja konservatiivisilla yrityksillä ei ollut tällaista ohjausjärjestelmien kehittämispainetta. Kilpailutilanteen voimakkuus on yhteydessä kilpailuympäristön epävarmuuteen, mikä kontingenssiteorian mukaan lisää laaja-alaisen informaation käyttötarvetta yrityksen johtamisessa (Chenhall 2003; ks. myös Länsiluoto ym. 2013a). Kilpailuympäristön epävarmuuden lisäksi sidosryhmien ja yrityksen riippuvuuden näistä sidosryhmistä on havaittu vaikuttavan ohjausjärjestelmien kehittämistapaan (Länsiluoto ym. 2013b). Sekä kilpailuympäristön epävarmuuden että sidosryhmien vaikutuksen voidaan ajatella olevan merkittäviä omistajanvaihdostilanteissa, koska uusi yrittäjä on ottamassa kokonaisvastuuta yritystoiminnasta. Omistajanvaihdoksen voikin nähdä suunniteltuna muutoksena ja kehittämisenä, jolloin johdon ohjausjärjestelmät voivat auttaa uutta yrittäjää tekemään onnistuneen omistajanvaihdosprosessin tarjoamalla käyttökelpoista informaatiota (Chenhall & Euske 2007).

Edellä olevien yritystason tekijöiden lisäksi Chenhall ja Euske (2007) esittävät yksilötasoisten tekijöiden vaikuttavan johdon ohjausjärjestelmien kehittämiseen. Chenhallin ja Eusken (2007) mukaan kehittämismotivaatioon voivat vaikuttaa koulutustaso ja oletetut kehittämisestä saatavat henkilökohtaiset hyödyt. Chenhall ja Euske (2007) luokittelevat neljä erilaista muutosagenttityyppiä: komentaja (commander), analyytikko (analyst), opettaja (teacher) ja kannustaja (facilitator). Tyypit eroavat muun muassa sen suhteen, millä tavalla ohjausjärjestelmien kehittämistä viedään läpi. Yhteenvetona aikaisemmista tutkimuksista voidaan todeta ohjausjärjestelmien kehittämiseen olevan useita syitä ja vaihtoehtoisia kehittämislaajuuksia omistajanvaihdostilanteissa. Yleisesti ottaen ohjausjärjestelmien muutoksella pyritään kilpailuedun ja taloudellisen menestymisen parantamiseen (Länsiluoto ym. 2013a). Tämä tutkimus tuokin lisävaloa siihen, kuinka ohjausjärjestelmiä on kehitetty, mitkä tekijät kuvaavat ohjausjärjestelmien kehittämistä ja kuinka ohjausjärjestelmien kehittäminen on vaikuttanut yritysten menestymiseen omistajanvaihdostilanteissa.

2.1.4 Ulkopuolisen asiantuntemuksen hyödyntäminen ja omistajanvaihdos

Omistajanvaihdos tulee useimmille yrittäjille vastaan vain kerran (Van Teeffelen 2012; European Commission 2002; Van Teeffelen 2010), joten omistajanvaihdosprosessiin lähtevältä yrittäjiltä puuttuu yleensä kokemusta ja tietoa. Omistajanvaihdoksen epäonnistumisen syinä nousevat usein esiin esimerkiksi vaihdoksen puutteellinen suunnittelu, vaikeudet sopivan jatkajan löytämisessä, omistajanvaihdoksen lykkääminen tunnesyistä, rahoitusongelmat, ostajan ja myyjän välinen luottamuspula sekä kyvyttömyys sopia hinnasta. Ostajien ongelmina nostetaan esiin vaikeudet rahoituksen hankkimisessa, puutteellinen ala- tai johtamiskokemus sekä taloudel-

liset ja juridiset ongelmat. (Van Teeffelen 2012). Omistajanvaihdoksen onnistumisen mahdollisuuksia saattavat heikentää omistajayrittäjän ja jatkajan omien piirteiden ja ominaisuuksien ohella muut sisäiset ja ulkoiset esteet kuten esimerkiksi verotukselliset seikat ja yrityskauppamarkkinoiden puutteet (esim. Stone, Allinson & Braidford 2004; Stokes & Blackburn 2002).

Ulkopuolista asiantuntijaa tarvitaan omistajanvaihdoksissa organisationaalisten, taloudellisten, verotuksellisten, juridisten ja emotionaalisten kysymysten ratkomisessa (European Commission 2002; Sharma ym. 2001). Durst ja Gueldenberger (2010) ovat tosin todenneet, että pk-yrityksissä kaupan kohteen ennakkotarkastus (due diligence) on tyypillisesti vähemmän perusteellinen ja sen hoitaa ostaja itse. Erityisesti arvonmääritykseen, joka on hyvin haastava prosessi yrityskaupoissa, suositellaan silti asiantuntija-avun hyödyntämistä. (Ip & Jacobs 2006; Rantanen 2012)

Aiemmissa tutkimuksissa (esim. Ellis & Watterson 2001; Ramsden & Bennett 2005; Viljamaa 2011; Varamäki ym. 2012a, b; Allison ym. 2007) on todettu, että pienet yritykset ja yrittäjät käyttävät mieluiten ennestään tuttuja neuvonantajia. Tilitoimistoja, pankkeja ja tilintarkastajia suositaan omistajanvaihdosten yhteydessä (Varamäki ym. 2012a, b; Allison ym. 2007; ks. myös Boter ja Lundström 2005). Van Teeffelen (2012) kuitenkin huomauttaa, että etenkään tilitoimistot eivät välttämättä ole parhaita mahdollisia neuvonantajia omistajanvaihdostapauksessa, sillä heilläkään ei aina ole kokemusta omistajanvaihdoksista. Ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttö voi myös hidastaa vaihdosprosessia. Allinson ym. (2007) mukaan vaihdoksessa voidaan tarvita neuvojia useilta eri asiantuntemusalueilta, mutta taipumus suosia tuttuja asiantuntijoita voi johtaa siihen, että ostaja turvautuu tuttuhin generalisteihin sen sijaan että hyödyntäisi omistajanvaihdoskysymykset paremmin hallitsevia asiantuntijoita. Vieraita ja kenties kalliita erikoisosaajia ei mielellään etsitä.

Huomionarvoinen ongelma on myös, että pk-yritysten asiantuntijapalveluiden tarjoajat tyypillisesti suuntaavat palvelunsa keskikokoisille yrityksille; palvelut ovat pienille yrityksille liian kalliita (Van Teeffelen 2012). Tuore kysely (Varamäki ym. 2011b) osoitti, että suomalaisten omistajanvaihdosasiantuntijoiden näkökulmasta yritykset hyödyntävät asiantuntijapalveluita omistajanvaihdosten suunnittelussa ja toteutuksessa liian vähän. Erityisen heikkoutena mainittiin asiantuntijan konsultoinnin ajoitus; yritykset eivät hanki asiantuntija-apua ajoissa. Asiantuntijoiden mukaan yrityksen hakevat ulkopuolista neuvontaa pääasiassa arvonmääritykseen, ostajan/jatkajan löytämiseen sekä verotukseen liittyviin kysymyksiin. Suurimpana esteenä omistajanvaihdosasiantuntijoiden palveluiden käytölle palveluiden tarjoajat näkevät sen, että yrityksen toisaalta aliarvioivat neuvonnan tarpeen ja toisaalta pitävät palveluja liian hintavina. Omistajanvaihdoksiin erikoistuneista asiantuntijoista ei myöskään välttämättä tiedetä.

Asiantuntijapalveluiden käyttö saattaa riippua myös yrityksen kyvystä löytää ja käyttää ulkopuolisia osaajia. Kuten Hurmerinta-Peltomäki ja Nummela (2004) toteavat, yritykset jotka ovat aiemmin käyttäneet asiantuntijapalveluita usein myös näkevät niille enemmän tarvetta. Ulkopuolisen asiantuntemuksen hyödyntämiseen opitaan ja siitä tulee kokemuksen myötä helpompaa.

2.2 Hankkeen aikaisemmat tutkimustulokset tiivistetysti

Tässä yhteydessä esitellään Omistajanvaihdos osana liiketoiminnan kehittämistä ja kasvua -hankkeen aiemmin toteutettujen tutkimusosioiden tavoitteet, aineisto sekä tulokset. Tässä esiteltävät tutkimukset on raportoitu ja julkaistu omina teoksinaan Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarjassa.

2.2.1 Toteutuneiden omistajanvaihdosten profiili

Tämän tutkimuksen (Laitinen, Varamäki, Tall & Sorama 2011) päätavoitteena oli (1) analysoida Etelä-Pohjanmaalla vuosina 2006–2010 toteutuneista omistajanvaihdoksista ostajayritysten sekä ostokohteiden eli myyjien profiilit sekä (2) selvittää tilinpäätöstietojen perusteella Etelä-Pohjanmaalla tapahtuneiden yrityskauppojen ostajayritysten ja ostokohteiden taloudellinen tilanne ennen omistajavaihdosta, sen aikana ja sen jälkeen.

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

Etelä-Pohjanmaalla viimeisen viiden vuoden aikana toteutuneissa omistajanvaihdoksissa vaihdostapa jakautuu hämmästyttävän tasaisesti eri muotojen kesken: sukupolvenvaihdos perheen sisällä 35 %, yrityskauppa ulkopuoliselle 32 % ja liiketoimintakauppa ulkopuoliselle 33 %. Ostokohteen koko vaikuttaa merkitsevästi siihen, mikä on todennäköisin vaihdostapa. Keskisuurten ja suurten yritysten ostoissa on käytetty vain yrityskauppaa (osakekauppa), kun taas liiketoimintakauppa on tyypillisintä pienimmissä yrityksissä. Odotusarvo on, että tulevaisuudessa liiketoimintakaupat yleistyvät entisestään, kun ostajat eivät ole kiinnostuneita ostamaan pienten yritysten kokonaisomistuksia.

Yrityksen ostaja/jatkaja on 43 %:ssa tapauksista ollut yksityinen henkilö, 37 %:ssa tapauksista toinen yritys, ja 20 %:ssa tapauksista ostajana on ollut useamman henkilön muodostama tiimi. Tiimien määrä ostajana oli suurempi kuin ennakolta olisi voinut ennustaa. Tämä lupaa hyvää yritysten jatkon kannalta, koska yleensä suurin osa kasvuyrityksistä on useamman henkilön omistamia.

Ostajayritykset ovat suhteellisen tasaisesti mikroyrityksiä, pienyrityksiä, keskisuuria yrityksiä sekä suuryrityksiä. Kun verrataan yrityksiä koko yrityskantaan, kasvaa ostohalukkuus yrityksen koon kasvaessa. Ostajan ja ostettavan paikkakunnan suhteen tutkimustuloksista nousee esiin kolme asiaa. Ensinnäkin seinäjokiset yritykset muodostavat enemmistön sekä ostajista että myyjistä, mutta kuitenkin seinäjokiset yritykset ovat olleet merkittävästi enemmän ostokohteina eli myyjinä (26 % tapauksista) kuin ostajina (17 % tapauksista). Toiseksi ostajan ja myyjän paikkakunta on sama 68 %:ssa tapauksista. Kolmanneksi Etelä-Pohjanmaan ulkopuoliset yritykset ovat olleet ostajina todella paljon useammin kuin myyjinä eli omistusta on valunut koko ajan maakunnan ulkopuolelle.

Kaiken kokoiset yritykset näyttäisivät olevan mielenkiintoisia ostokohteita eli myyjiä. Yhden hengen yritysten osuus ostokohteiden joukossa on kuitenkin merkittävästi aliedustettu. Yhden hengen yritysten osuus myydyistä yrityksistä oli 16 %, kun niiden osuus koko yrityskannasta on reilusti yli puolet. Muissa tutkimuksissa on myös tullut esiin yhden hengen toiminimien haastavuus omistajanvaihdoksen kohteena. Liikevaihdoltaan erityisesti 1–3 M€/v yritykset olivat kiinnostavia ostokohteita, sillä niiden osuus oli toteutuneista kaupoista 25 %.

Tutkimuksen taloudellisen analyysin mukaan ostokohteet kannattavat ennen omistajanvaihdosta hyvin, ja ne kannattavat huomattavasti paremmin kuin ostajayritykset. Kannattavuudessa ei kuitenkaan enää ole merkittävää eroa omistajanvaihdoksen aikana ja sen jälkeen. Muutenkin ostokohteiden taloudellinen tilanne on ennen vaihdosta keskimäärin hyvä: maksuvalmius on turvallisella tasolla ja vakavaraisuus on merkittävästi parempi kuin ostajayrityksissä. Ostajayritysten tilinpäätöspohjainen taloudellinen tilanne heikkenee kuitenkin yrityskaupan jälkeen. Ostajayritysten ja

ostokohteiden useat tunnusluvut riippuvat merkittävästi toisistaan. Niiden perusteella näyttää siltä, että nopeammin kasvavat ostajayritykset hankkivat myös nopeasti kasvavia ostokohteita sekä hyvin kannattavia ja paljon tulorahoitusta tuottavia yrityksiä.

2.2.2 Ostajapotentiaalikysely alle 50-vuotiaille yrittäjille

Tutkimuksen (Varamäki, Heikkilä, Tall & Tornikoski 2011a) päätavoitteena oli selvittää, miten alle 50-vuotiaat yrittäjät suhtautuvat yritysten ja/tai liiketoimintojen ostamiseen, myymiseen sekä yrittäjämäiseen kehittämiseen. Alatavoitteena oli lisäksi selvittää, miten yrittäjään ja yritykseen liittyvät eri taustatekijät vaikuttavat dynaamiseen käyttäytymiseen yritystoiminnassa. Tutkimus tehtiin kokonaistutkimuksena kaikille Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät ry:n alle 50-vuotiaille jäsenille. Tutkimusaineisto kerättiin nettikyselyllä marras-joulukuussa 2010 lähettämällä kohderyhhmälle sähköinen kyselylomake. Yhteensä lomakkeita lähetettiin 1486 ja vastauksia saatiin 200 yrittäjältä.

Kaiken kaikkiaan tutkimustulokset olivat hyvin rohkaisevia. Tosin on todettava, että vastaaja-aineisto oli vino suhteessa keskimääräiseen eteläpohjalaiseen yrittäjäkuntaan. Kyselyyn ovat vastanneet ensisijaisesti ne, joita aihealue on henkilökohtaisesti kiinnostanut. Joko sarja- tai portfolioyrittäjiä aineistossa oli yhteensä 89 kpl eli peräti 45 % vastaajista. Tämä merkittävä yrittäjäkokemus useiden yritysten parista ja samalla yritystoiminnan dynamiikasta heijastui myös vastauksista. Peräti 42 % vastaajista (83 yrittäjää) oli kiinnostunut ostamaan uuden yrityksen tai jonkun liiketoiminnan. Lukua voidaan pitää uskomattoman suurena sekä määrällisesti että suhteellisesti. Tilastollisesti merkitsevästi ostokiinnostukseen vaikuttivat sukupuoli, portfolioyrittäjyys sekä aikaisempi yrityksen myyntikokemus. Miehet olivat naisiin verrattuna kiinnostuneempia yritysostoista, samoin portfolioyrittäjät sekä yrittäjät, jotka olivat aikaisemmin myyneet jonkun yrityksen. Tärkeimpinä yksittäisinä motiiveina yritysostolle vastaajat pitivät mahdollisuutta laajentaa oman nykyisen yrityksen tuote-/palvelutarjontaa sekä mahdollisuutta kasvattaa omaa markkinaosuutta.

Selkeästi suurempi osa vastaajista oli kiinnostunut yrityksen ostamisesta kuin myymisestä, mitä voidaan pitää luonnollisena kun huomioidaan vastaajien keskimääräinen ikä. Tulosta voidaan pitää myös hyvin positiivisena, koska tiedossa on, kuinka suuri osa yrittäjistä on jäämässä eläkkeelle, ja yrityksiä on sitä kautta jo nyt tullut ja on tulossa koko ajan lisää myyntiin. Kaikkiaan vastaajista 23 % oli kiinnostunut myymisestä.

Tutkimustulokset osoittavat, että sarja- ja portfolioyrittäjyys ei ole mikään marginaalinen ilmiö Etelä-Pohjanmaalla. Sarja- ja portfolioyrittäjien kokemusta, osaamista,

riskinottokykyä sekä varallisuutta olisi hyödynnettävä nykyistä tehokkaammin myös yritysten omistajanvaihdoksissa. Kasvuyrittäjät (tietty henkilötunnus, ei tietty y-tunnuksella varustettu yritys) tarvitsevat Etelä-Pohjanmaalle oman olohuoneen, VIP-loungen, mikä tarkoittaa, että yrittäjiä lähestytään henkilökohtaisesti ja heiltä tullaan kysymään, mitä palveluja heille mahdollisesti saisi olla. Heille on esimerkiksi headhuntattava ostettavia liiketoimintoja ja yrityksiä täsmähaulla. Tällä yrittäjäryhmällä on kyky aikaansaada positiivista pörinää ympärilleen, koska heillä on näkemystä, riskinottokykyä sekä aikaisempaa kokemusta erilaisista yritysjärjestelyistä ja sitä kautta uskallusta tehdä ratkaisuja ja siirtoja yritysten ja liiketoimintojen suhteen. Tutkimus osoitti myös, että yritysten omistajanvaihdospalvelujen kehittämisessä on jatkossa huomioitava kaikenikäiset yrittäjät potentiaalisina liiketoiminnan ostajina ja myyjinä

2.2.3 Ostaja-/jatkajatutkimus Etelä-Pohjanmaalla

Tutkimuksen (Varamäki, Heikkilä, Tall, Länsiluoto & Viljamaa 2012b) päätavoitteena oli selvittää omistajanvaihdoksen toteuttaneiden kokemuksia ja näkemyksiä omistajanvaihdoksesta. Tätä tavoitetta lähestyttiin kolmen alaongelman kautta:

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

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

Ostajien ja jatkajien mielestä tutkimuksen kohteena olleista omistajanvaihdoksista onnistuneita tai erittäin onnistuneita oli 83 %. Myös kauppahinnan oikeellisuuden näkökulmasta omistajanvaihdoksiin oltiin tyytyväisiä. Peräti 72 % piti ostamansa/jatkamansa yrityksen hintaa ja arvoa oikeana. Ostajat ja jatkajat kokivat tärkeimmiksi asiantuntijapalveluiksi omistajanvaihdoksen yhteydessä oman tilitoimiston, pankin sekä tilintarkastajan palvelut. Keskimäärin ostajat tai jatkajat olivat käyttäneet omistajanvaihdokseen liittyviin asiantuntijapalveluihin 4 805 euroa. Mediaani oli kuitenkin huomattavasti alhaisempi, 1 500 euroa. Yrityksen kehitys suhteessa kilpailijoihin korreloi positiivisesti omistajanvaihdoksen jälkeen tehtyjen kehittämistoimien kanssa. Tulosten perusteella voidaan myös todeta, että omistajanvaihdoksen yhteydessä käytetyt asiatuntijapalvelut edesauttavat menestymistä. Sarjayrittäjät olivat kokeneet vaihdoksissa vähemmän ongelmia ja olivat käyttäneet enemmän rahaa asiantuntijapalveluihin.

2.2.4 Valtakunnallinen ostaja-/jatkajatutkimus

Tämän tutkimuksen (Varamäki, Heikkilä, Tall, Viljamaa & Länsiluoto 2013b) päätavoitteena oli selvittää omistajanvaihdoksen toteuttaneiden ostajien ja jatkajien kokemuksia ja näkemyksiä omistajanvaihdoksesta. Tavoitetta lähestyttiin viiden alaongelman kautta:

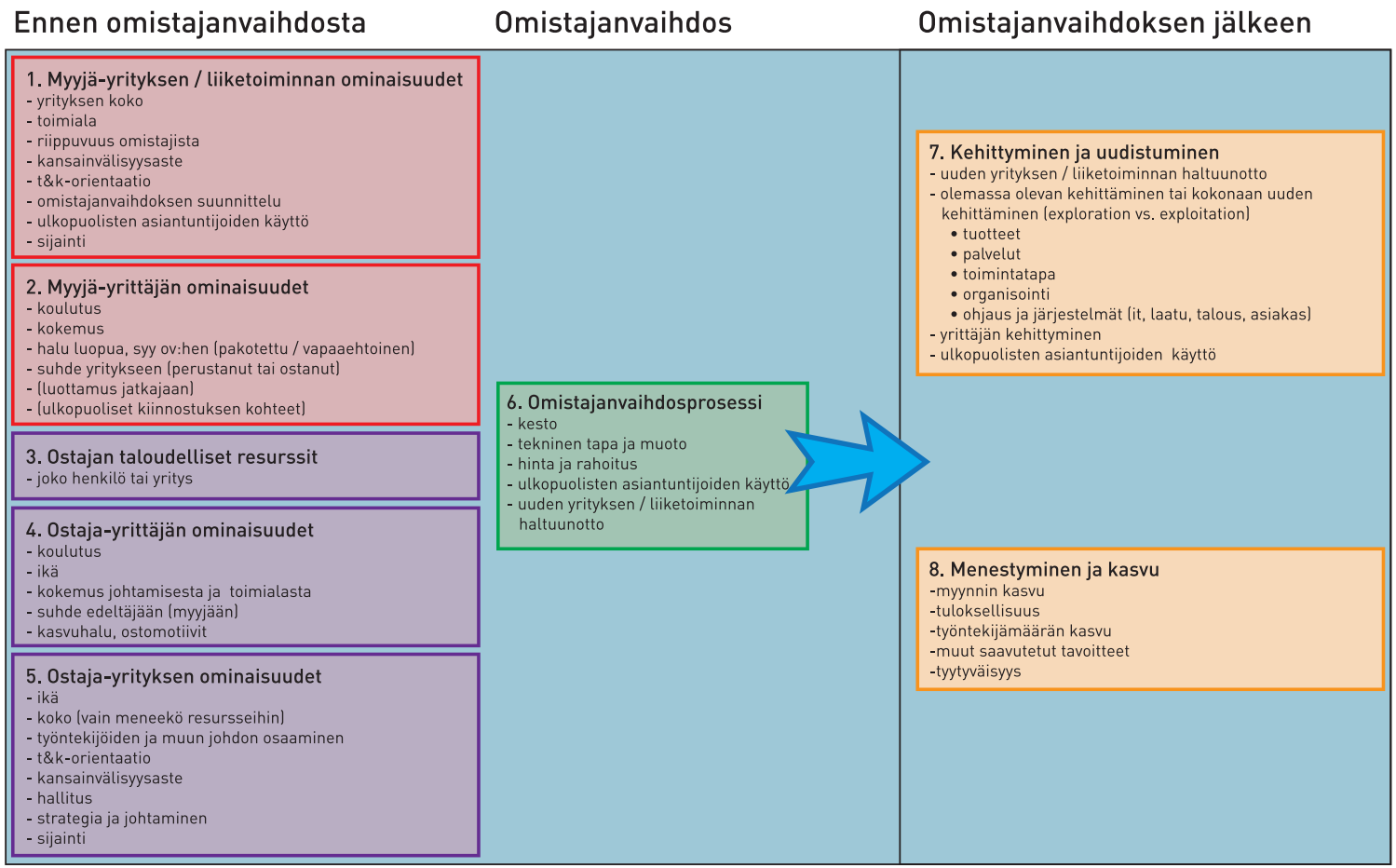
- Millaisia ostajat ja ostokohteet ovat profiililtaan?
- Miten omistajanvaihdosprosessi toteutui ja onnistui?
- Miten tärkeinä omistajanvaihdoksen toteuttaneet pitivät eri asiantuntijapalveluja vaihdoksen yhteydessä?
- Miten ostajat ja jatkajat ovat kehittäneet ostamaansa liiketoimintaa omistajanvaihdoksen jälkeen?
- Miten ostetut yritykset ovat menestyneet suhteessa kilpailijoihin omistajanvaihdoksen jälkeen?

Tutkimusaineisto kerättiin keväällä 2013 internet-kyselyllä lähettämällä kyselylomake vuosina 2008–2012 omistajanvaihdoksen toteuttaneille ostajille ja jatkajille. Kaikkiaan vastauksia saatiin 357. Tulosten mukaan pk-yritysten omistajanvaihdokset onnistuvat; yli neljä viidesosaa ostajista ja jatkajista piti omaa vaihdostaan onnistuneena tai erittäin onnistuneena. Tutkimus kertoo myös omistajanvaihdosten paikallisuudesta, sillä yli 60 % ostajista ja myyjistä tunsi toisensa entuudestaan. He olivat läheltä toisiaan myös maantieteellisesti. Arvonmääritys ja myyjän korkea hintapyyntö olivat ostajien näkökulmasta suurimmat ongelmat omistajanvaihdosprosessissa. Kaikki muut ongelmat koettiin erittäin vähäisinä. Positiivista on myös, että omistajanvaihdoksen jälkeen ostajat kehittävät yrityksiä aktiivisesti. Taloustaantumasta huolimatta omistajaa vaihtaneet yritykset ovat jopa kasvaneet. Tärkeimmät omistajanvaihdospalvelujen tarjoajat olivat olleet Finnvera, pankki sekä oma tilitoimisto. Ostajien tyytyväisyys omistajanvaihdospalveluihin oli yhteydessä vaihdoksen jälkeiseen yrityksen menestymiseen. Haasteena on, että yritysten ja yrittäjien palvelutarpeet voivat jäädä tunnistamatta. Kaikkiaan tutkimus osoittaa, että yritys- ja liiketoimintaostot ovat erinomainen tapa sekä ryhtyä yrittäjäksi että kasvattaa yritystä. Näitä vaihtoehtoja pitäisi nykyistä enemmän tuoda esiin varteenotettavina strategioina uusperustannan ja orgaanisen kasvun rinnalle.

2.3 Case-seurannan viitekehys

Van Teeffelenin (2010), Meijaardin (2005, 2007) sekä omien aikaisempien kasvututkimustemme (Sorama ym. 2007; Varamäki, Saarakkala & Tornikoski 2007) viitekehyksiä hyödyntäen on tässä case-tutkimuksessa hyödynnetty kuviossa 3 esitettyä viitekehystä. Päätavoitteena on selvittää omistajanvaihdoksen jälkeistä liiketoiminnan kehittymistä ja uudistumista uuden omistajan alaisuudessa. Liike-

toiminnan kehittymisen lisäksi seurataan samalla myös taloudellista menestymistä sekä ostajan ja jatkajan subjektiivista tyytyväisyyttä omistajanvaihdokseen ja sen jälkeiseen kehittymiseen. Aiemmassa raportissamme (Varamäki ym. 2012a) on tarkasteltu ja raportoitu myös myyjään ja ostajaan liittyvät profiilitekijät ja resurssit, itse omistajanvaihdosprosessi sekä vuoteen 2011 mennessä tapahtunut kehittyminen omistajanvaihdoksen jälkeen.



Kuvio 3. Case-tutkimuksen viitekehys.

3 PITKITTÄISSEURANTA OMISTAJANVAIHDOKSEN JÄLKEISESTÄ LIIKETOIMINNAN KEHITTYMISESTÄ JA UUDISTUMISESTA

Tässä luvussa on raportoitu hankkeen tutkimuksellisen pääosion eli casejen pitkittäisseurannan toteuttaminen ja tulokset. Ensimmäisen haastattelukierroksen tulokset on raportoitu aiemmin Seinäjoen ammatikorkeakoulun julkaisusarjassa (Varamäki ym. 2012a). Case-seurannan päätavoitteena on analysoida, miten ostajat ja jatkajat ovat kehittäneet liiketoimintaa vaihdoksen jälkeen. Lisäksi alatavoitteena on selvittää, miten vaihdoksen kohteena olleet yritykset ovat pärjänneet taloudellisesti vaihdoksen jälkeen.

3.1 Case-tutkimuksen toteuttaminen

Tämä tutkimus on monen tapauksen case-tutkimus (multiple case study). Case-tutkimus mahdollistaa tapausten käsittelyn kokonaisvaltaisesti niiden omassa kontekstissa ja aidossa ympäristössä (Yin 2003, 13). Case-tutkimus on vahvimmillaan silloin, kun tutkimusongelmassa haetaan vastauksia laadullisiin kysymyksiin, kuten miten tai miksi. Case-tutkimus on tapa ymmärtää ilmiöitä, ja se myös antaa välineitä neuvotella siitä, miten maailman ilmiöitä pitäisi ymmärtää, tutkia ja lähestyä (Peltola 2007, 124–125). Case-tutkimus on ennen muuta prosessin dynamiikan tutkimusta (Häikiö 2007, 49). Case-tutkimus on paras tapa mennä tehokkaasti mukaan monimutkaisiin tilanteisiin (Stoecker 1991, 109).

Aikaisemmassa raportissa (Varamäki ym. 2012a) on tarkkaan kuvattu casejen valintaprosessi. Koska toteutuneista omistajanvaihdoksista ei ole saatavissa valmiita rekistereitä, jouduttiin casejen valitsemiseksi tekemään erittäin työläs taustakartoitus. Syksyllä 2010 pyydettiin yritystoiminnan asiantuntijoilta tietoja vuosina 2006–2010 toteutuneista omistajanvaihdoksista Etelä-Pohjanmaalla. Lisäksi tietolähteenä käytettiin tutkijoiden omia tietoja ja maakuntalehteä sekä yrittäjäjärjestön lehtiä. Kaikkiaan tiedostoon saatiin edellä mainituin keinoin 221 omistajanvaihdosta Etelä-Pohjanmaalta. Tämän jälkeen nimettyihin omistajanvaihdoksiin etsittiin taustatiedot sekä myyjistä että ostajista. Taustatietoja etsittiin sekä julkisista lähteistä (lehdet, yritystietojärjestelmä YTJ, Inoa yrityshaku), Suomen Asiakastieto Oy:n Voitto+ -tietokannasta että soittamalla suoraan yrittäjille. Yhteydenotot puhelimitse kohdistuivat lähes pelkästään ostajiin. 90-prosenttisesti tiedot jouduttiin hakemaan puhelimitse suoralla kontaktilla ostajiin. Saatujen tietojen vahvistamisen, oikeiden yhteystietojen

hankkimisen ja yhteydenottojen jälkeen tutkimuksen lopulliseksi taustamuuttuja-analyysin kohdejoukoksi muodostui 185 yrityksen omistajanvaihdosta Etelä-Pohjanmaalla. Näiden yritysten taustatietojen perusteella tehtyjen analyysien tulokset on raportoitu Laitinen, Varamäki, Tall, Heikkilä & Sorama (2011) julkaisussa.

24 case-yritystä valittiin edellä mainitusta joukosta siten, että case-seurantaan saataisiin mahdollisimman monipuolisia ja erilaisia tapauksia (ks. maximizing logic Glaser & Strauss 1967; Yin 2003) omistajanvaihdostavaltaan (sukupolvenvaihdos, liiketoiminta- ja omistusosuuskauppa), ostajatyypiltään (henkilö, tiimi, yritys), kooltaan ja toimialaltaan eri puolilta Etelä-Pohjanmaata (vähintään ostaja tai ostokohde Etelä-Pohjanmaalta). Aineistoa täytyy olla rajallinen määrä, jotta aineiston analyysi olisi tehokasta (Silverman 2008, 8). Yhteenvetona voidaan todeta, että tapauksista yhdeksän oli sukupolvenvaihdoksia perheen sisällä, yhdeksän osakekauppoja perheen ulkopuolisten kanssa ja kuusi liiketoimintakauppoja perheen ulkopuolisten kanssa. Kymmenen oli henkilöostajaa, kahdeksan yritysostajaa ja kuusi osti kohteen henkilötiiminä. Ostokohteista seitsemän oli metallialan yrityksiä, viisi puu- ja huonekalualan, neljä kuljetusalan, neljä palvelu- ja kaupan alan ja samoin neljä rakentamisen alan yritystä. Edelleen, koon suhteen kahdeksan oli mikroyrityksiä, 15 yritystä oli 10–49 työntekijää työllistäviä ja vain yksi yli 50 työntekijää työllistävä.

Seuraavassa taulukossa on kuvattu case-yritykset taustoineen.

Taulukko 1. Case-yritysten taustat.

Caset	Ov-vuosi	Vaihdostapa	Ostajatyyppi	Ostokohteen toimiala	Ostokohteen koko (hlöstö)
Case A	2005	Osakekauppa	Yritys	Metalliteollisuus	60
Case B	2006	Osakekauppa	Henkilö	Rakentaminen	37
Case C	2006	Sukupolvenvaihdos	Tiimi	Puu- & h. teoll.	34
Case D	2006	Sukupolvenvaihdos	Tiimi	Kuljetus	7
Case E	2006	Osakekauppa	Henkilö	Metalliteollisuus	20
Case F	2007	Liiketoimintakauppa	Henkilö	Palvelut	25
Case G	2007	Liiketoimintakauppa	Tiimi	Puu- & h. teoll.	4
Case H	2007	Osakekauppa	Tiimi	Puu- & h. teoll.	9
Case I	2008	Sukupolvenvaihdos	Henkilö	Kuljetus	15
Case J	2008	Liiketoimintakauppa	Henkilö	Palvelut	1
Case K	2008	Osakekauppa	Yritys	Metalliteollisuus	9
Case L	2008	Osakekauppa	Yritys	Metalliteollisuus	37
Case M	2008	Osakekauppa	Yritys	Palvelut	17
Case N	2008	Osakekauppa	Yritys	Rakentaminen	50
Case O	2008	Sukupolvenvaihdos	Henkilö	Puu- & h. teoll.	15
Case P	2008	Sukupolvenvaihdos	Tiimi	Metalliteollisuus	25
Case Q	2008	Sukupolvenvaihdos	Henkilö	Kuljetus	36
Case R	2009	Sukupolvenvaihdos	Tiimi	Puu- & h. teoll.	28
Case S	2010	Sukupolvenvaihdos	Yritys	Metalliteollisuus	43
Case T	2010	Liiketoimintakauppa	Yritys	Palvelut	30
Case U	2010	Liiketoimintakauppa	Yritys	Metalliteollisuus	6
Case V	2010	Osakekauppa	Henkilö	Rakentaminen	5
Case X	2010	Sukupolvenvaihdos	Henkilö	Kuljetus	8
Case Y	2010	Liiketoimintakauppa	Henkilö	Rakentaminen	15

Yrityksiä käytiin haastattelemassa kolme kertaa kahden vuoden aikana. Ensimmäisellä haastattelukierroksella, joka toteutettiin yrityksiin keväällä 2011, omistajanvaihdoksesta oli ehtinyt kulua 0,5–5 vuotta. Toinen haastattelukierros tehtiin talvella/keväällä 2012 ja kolmas haastattelukierros keväällä 2013. Näin ollen viimeisen haastattelukierroksen yhteydessä omistajanvaihdoksesta oli ehtinyt kulua aikaa pisimmillään seitsemän vuotta ja lyhimmillään kolme vuotta. Seurannan aikana yksi yritys 24:stä lopetti toimintansa, yksi hajosi monien yritysjärjestelyiden jälkeen siten, että sitä oli mahdotonta enää seurata, ja yksi ei halunnut osallistua enää kolmannelle haastattelukierrokselle. 22 yritystä haastateltiin kaksi kertaa ja 21 yritystä kolme kertaa.

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto on pääosin kerätty teemahaastatteluin (Hirsjärvi & Hurme 2004), mutta sen lisäksi tietolähteinä on käytetty yritysten nettisivuilla olevaa tietoa ja tilinpäätösanalyyseissa on hyödynnetty Suomen Asiakastieto Oy:n Voitto+ -tietokantaa. Haastattelu on yksi tärkeimmistä keinoista hankkia aineistoa case-tutkimuksessa (esim. Yin 2009, 106; Myers & Newman 2007, 2). Teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten ja etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa (esim. Myers 2009, 124; Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Case-tutkimuksessa teemahaastattelun tarkoituksena on ymmärtää elettyä elämää haastateltavan omasta näkökulmasta (Kvale 1996, 27). Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina kuuden tutkijan toimesta. Näin tutkimuksessa on pystytty hyödyntämään aineistotriangulaation lisäksi myös tutkija-triangulaatiota. Triangulaation avulla on mahdollisuus myös parantaa tutkimuksen laatua (esim. Stake 1994; Patton 1990). Triangulaation hyödyntäminen kuvastaa halua varmistaa syvällisen ymmärryksen saaminen tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä (esim. Denzin 2012, 82).

Kolmannen kierroksen teemahaastattelulomake on esitelty liitteessä (Liite 1). Viimeisen haastattelun tarkoitus oli käydä läpi, miten liiketoiminnan kehittäminen ja kehittyminen on edennyt, ja miten yrittäjä arvioi omistajanvaihdosta, kun vaihdoksesta on kulunut useampi vuosi aikaa. Lisäksi haastateltavilta pyydettiin omistajanvaihdosten toteuttamiseen ja edistämiseen liittyviä ydinviestejä avaintoimijoille. Haastattelujen kesto vaihteli 45 minuutista kahteen tuntiin.
Kaikki haastattelut taltioitiin haastateltavan luvalla. Koska haastatteluja oli tekemässä kuusi henkilöä, toi se joka vaiheessa oman haasteensa tutkimuksen validiteetin näkökulmasta. Teemahaastattelun kysymyksiä käytiin yhdessä läpi etukäteen, että kukin ymmärtäisi kysymykset samalla tavalla. Luonnollisesti jokainen haastattelija samoin kuin itse haastatelteva tekee haastattelutilanteesta ja haastattelujen kulusta omanlaisensa, ja haastattelut olivat jossain määrin heterogeenisia yhteisistä teemahaastattelukysymyksistä huolimatta. Haastatteluinformaatio saattaa vääristyä myös, mikäli haastateltavan kyky käsitellä ja vastaanottaa informaatiota on rajallinen, mikäli haastateltavalla ei ole riittävästi tietoa tutkimusaiheesta, tai mikäli tutkija ja haastateltava eivät ymmärrä toisiaan (Hopper & Powell 1985; McKinnon 1988; Scapens 1990). Virheitä pystytään eliminoimaan informoimalla haastateltava ennen haastattelua ja korostamalla, että ei ole olemassa oikeita tai vääriä vastauksia. Tässä tutkimuksessa haastateltavat ovat yrittäjiä, jotka yleensä ovat melko rohkeita omien ajatustensa ja käsitystensä ilmaisemisessa, kun siihen annetaan tilaisuus. Teemana omistajanvaihdos ja sukupolvenvaihdos olivat haastateltaville hyvin läheisiä, koska heillä oli tuoretta omakohtaista kokemusta aiheesta. Toisaalta aihealue on hyvin herkkä ja haastateltaville korostettiin haastattelujen luottamuksellisuutta.

Haastattelujen jälkeen tallenteet litteroitiin sanatarkasti. Jokaisen haastattelukierroksen jälkeen kutakin case-tarinaa kirjoitettiin ja jatkettiin siitä, mihin edellisellä

kerralla oli jääty. Tarina lähetettiin haastateltavalle luettavaksi ja hyväksytettäväksi. Näin haluttiin varmistaa haastattelijan tekemät tulkinnat oikeiksi ja parantaa tutkimuksen validiteettia. Case-tarinoiden kirjoittamista seurasi tekstin järjestäminen ja jäsentäminen sisällönanalyysi -tekniikalla. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää case-tutkimuksessa ja joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91). Tutkijan päähuomio sisällönanalyysissä on siinä, että tutkimuksen kohteena oleva teksti on tutkimuskysymyksen kannalta oleellista ja auttaa vastaamaan siihen kohtuullisesti (Krippendorff 2004, 113). Aineisto luokiteltiin eri luvuissa kyseisen luvun teemojen mukaisesti viiden eri tutkijan tehdessä analyyseja. Tämän tutkimuksen päättelytapa on teoriaohjaavaa eli abduktiivista, joka on induktion, aineistolähtöisen ja deduktion, teorialähtöisen päättelyn välimuoto. Abduktiivisessa analyysissä on teoreettisia kytkentöjä, mutta ne eivät pohjaudu suoraan teoriaan tai teoria voi toimia apuna analyysin etenemisessä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–117). Dubois ja Gadde (2002) kuvaavat abduktiivista analyysiä systemaattiseksi yhdistelemiseksi, jossa aineisto, tutkijan esiymmärrys ja aikaisempi tutkimus muokkautuvat tulkinnaksi tutkimusilmiöstä (ks. myös Alasuutari 1994).

Eri osa-alueiden kohdalla aineistoa on aina ensin tarkasteltu kokonaisuutena, minkä jälkeen on haluttu tarkastella aineistoa erikseen eri vaihdostapojen ja muiden taustamuuttujien mukaan. Laadullista analyysia on pyritty elävöittämään haastattelusitaateilla, jotka auttavat lukijaa ymmärtämään kategorioiden muodostamista. Tämäntyyppisen tutkimusraportin kommunikoivuus muodostuu lukijalle keskeiseksi validiteetin osa-alueeksi. Tutkimusprosessi ja johtopäätösten teko tulee saattaa lukijan ulottuville.

Seuraavassa on ensin esitelty 22 case-kuvausta kokonaisuutena kokonaisnäkemyksen helpottamiseksi. Tämän jälkeen on esitelty sisällönanalysiin pohjautuvat tulokset liiketoiminnan kehittymisestä.

3.2 Case-kuvaukset

Tässä kappaleessa on esitelty tiivistetysti 22 omistajanvaihdoksen kokeneen caseyrityksen tarinat. Tarinat on jaettu omistajanvaihdostavan mukaan sukupolvenvaihdoksiin, osakekauppoihin ja liiketoimintakauppoihin. Tarinat antavat kustakin omistajanvaihdoksesta kokonaiskuvan. Taustan ja omistajanvaihdosprosessin lisäksi tarinoissa on kuvattu tiivistetysti omistajanvaihdoksen jälkeistä liiketoiminnan kehittämistä sekä tulevaisuuden näkymiä.

3.2.1 Sukupolvenvaihdosten case-tarinat

Case C

Sisustustuotteita valmistavan yrityksen perusti pariskunta 70-luvulla. Vaikka jatkajasta oli jo perheen sisällä sovittu ja aikataulusta puhuttu, tuli sukupolvenvaihdos lopulta eteen äkkiä seitsemän vuotta sitten, kun yritystä johtanut isä sairastui vakavasti ja pian sen jälkeen menehtyi. Viidelle lapselle jäi kullekin 15 % osuus yrityksestä ja äidille 25 %. Vanhimmasta tyttärestä tuli toimitusjohtaja, mutta myös kaksi sisarta, yksi veli ja perheen äiti ovat aktiivisesti mukana yrityksen toiminnassa joko työn tai hallitustyöskentelyn kautta. Omistajanvaihdoksen tapahtuessa oli liikevaihto noin 9 M€/v ja yritys työllisti 34 henkeä.

Sukupolvenvaihdos osui taloudellisesti hyvään vaiheeseen, sillä nousukausi toi sisustusalalle nostetta. Lähtökohdat olivat myös sikäli hyvät, että yritys ja asiakkaat olivat uudelle johtajalle ennestään tuttuja. Silti liiketoiminnan haltuunotto oli jossain määrin haastavaa, sillä johtajuus oli isän aikana ollut vahvasti henkilöitynyttä. Osallistavampaan johtamiseen siirtyminen ottaa aikansa. Yrityksellä oli kuitenkin jo valmiiksi vahva uudistumisen perinne, ja tutkimus- ja kehittämistoimintaan on perinteisesti panostettu alan keskitasoa enemmän.

Sukupolvenvaihdoksen tapahtuessa yrityksessä oli juuri ajettu sisään tuotannonohjausjärjestelmä, jonka integroimista muihin ohjausjärjestelmiin on jatkettu. Sekä taloudellisten (mm. tuotekohtainen katelaskenta, asiakaskatelaskenta) että muiden (mm. asiakastyytyväisyys, henkilöstön tyytyväisyys, toimitusvarmuus) mittareiden kehittämiseen on panostettu ja budjetointia jämäköitetty. Myös hallitus- ja ohjausryhmätyöskentelyä on kehitetty kuin myös strategian hyödyntämistä yhteisenä työkaluna. Lisäksi yritykseen on rakennettu pysyvä tyhy-järjestelmä ja otettu käyttöön säännölliset kehityskeskustelut. Yritys on avannut kaksi outlet-myymälää ja verkkokaupan. Vientimarkkinoillekin pyritään entistä aktiivisemmin. Henkilöstömäärä on kasvanut 38:aan. Liikevaihto on nyt 5,8 M€/v.

Yrityksen toimiala on kärsinyt taloustaantumasta merkittävästi ja ulkomainen halpatuonti näkyy myynnissä. Silti yritystä halutaan edelleen kehittää ja pitää perheessä. Tuotantoon tehdään tehokkuutta tuovia investointeja ja nettikauppaa kehitetään. Uskotaan, ettei tämäkään taantuma ole pysyvä.

Case D

Tämän kuljetusalan yrityksen sukupolvenvaihdos tapahtui odottamatta, kun yrittäjä kuoli seitsemän vuotta sitten. Yritystä jäivät omistajina jatkamaan kolme parikymppistä veljestä ja heidän äitinsä. Vanhimmasta veljestä tuli toimitusjohtaja. Kaikki jatkajat olivat jo olleet mukana yrityksen toiminnassa siitä asti kun se oli kuusi

vuotta aikaisemmin perustettu. Isän vähittäinen siirtyminen eläkkeelle oli jo ollut mietinnässä, mutta suunnitteluun asti ei asia ehtinyt edetä. Omistuksen siirtyessä perikunnalle oli liikevaihto noin 0,8 M€/v ja yritys työllisti täysipäiväisesti kahdeksan henkeä.

Alustavan perunkirjan pohjalta yritystoimintaa uhkasivat ankarat veroseuraamukset. Asiantuntijaa vaihdettiin ja yrityksen asioiden hoito siirrettiin tilitoimistolle, jolla on omistajanvaihdokseen liittyvää osaamista. Tilitoimiston neuvosta kommandiittiyhtiö muutettiin avoimeksi yhtiöksi ja kalusto, liiketoiminta ja sopimukset siirrettiin sen nimiin. Liiketoiminnan haltuunotossa oli etua siitä, että yrityksen toiminta oli tuttua. Vaihdos kuitenkin vaati paljon uuden opettelua, sillä isä oli johtanut yritystä loppuun asti.

Yrityksessä on aina oltu varovaisesti kasvuhakuisia. Strategista suunnittelua ei silti harrasteta, vaan toimintaa pyritään kehittämään ja laajentamaan ilmenevien mahdollisuuksien mukaan. Myös uusilla omistajilla on tavoitteena jatkuva ja järkevä kehitys. Omistajanvaihdoksen jälkeen yrityksessä on panostettu erityisesti kustannusseurantaan ja kaluston kehittämiseen. Palvelutoimintaa on laajennettu uusiin asiakassegmentteihin ja uusille alueille, osittain siksi, että oma päätoimiala on säistä riippuvainen, eivätkä ne ole viime vuosina suosineet. Lisäksi on alettu käyttää alihankintaa ajoittaisen kapasiteettitarpeen tyydyttämiseen. Henkilöstön määrä on omistajanvaihdoksen jälkeen kasvanut kuudella ja liikevaihto noin kaksinkertaistunut. Tuloksellisuus on hieman vaihdellut, mutta rahoitusrakenne on parantunut yritystoiminnan kypsyessä.

Jatkajat haluavat kehittää yritystä entisillä linjoilla, perheyrityksenä. Kalustoa uudistetaan ja vahvistetaan, ja alihankintaa hyödynnetään todennäköisesti entistä enemmän. Hallittu ja tuloksellinen kasvu on tavoitteena. Kasvu liiketoimintaostoin on sekin mahdollista, jos sopiva tilaisuus tulee eteen.

Case I

Kohdeyrityksen omistajanvaihdos on tapahtunut viisi vuotta sitten (2008). Omistajanvaihdos tapahtui sukupolvenvaihdoksena, jolloin omistajan poika jatkoi yritystoimintaa. Ostaja työskenteli yrityksessä ennen omistajanvaihdosta ja hänellä oli insinöörin tutkinto logistiikka-alalta. Ostohetkellä logistiikka-alalla toimivan yrityksen taloudellinen tilanne oli heikko kaikilla talouden osa-alueilla mitattuna.

Omistajanvaihdosprosessi meni helposti noin vuodessa, koska myyjä on ”yks helepoommista kavereista”. Omistajanvaihdoksen hoiti käytännössä tilitoimisto. Kauppahinta määriteltiin niin, ettei ylimääräisiä veroseuraamuksia tulisi. Omistajanvaihdosprosessi yhteydessä yhtiömuoto muutettiin osakeyhtiöksi.

Omistajanvaihdoksen jälkeen ostaja on ruvennut miettimään enemmän kannattavuutta, jolloin kannattavuuden seurantaakin on tehostettu. Tällöin osasta liiketoiminta-alueita ja asiakkaita on luovuttu heikon kannattavuuden takia. Samalla kalustohankintoja ja työntekijöiden työvuorosuunnittelua on systematisoitu toiminnan kannattavuuden parantamiseksi. Yrittäjän tavoitteena on ollut kasvattaa yritystä kannattavasti. Tavoite on saavutettu, sillä yrityksen kaikki talouden osa-alueet ovatkin parantuneet merkittävästi omistajavaihdoksen jälkeen. Toimialan yleisistä haasteista huolimatta kohdeyrityksen tulevaisuus näyttää hyvältä, sillä yritys on onnistunut saamaan uuden merkittävän asiakkaan. Uusi asiakkuus vaatii uusia kalustohankintoja ja rekrytointeja.

Case O

Tämän rakennusalan perheyrityksen sukupolvenvaihdos tapahtui viisi vuotta sitten, neljän vuoden suunnittelun jälkeen. Isänsä perustamaa yritystä jatkaa alan insinööriksi kouluttautunut poika, mutta isä on yhä mukana toiminnassa, samoin kuin jatkajan lanko. Yritys tuottaa osarakenteita rakennuksiin, ja sen asiakkaina on niin rakennusliikkeitä, yksityisiä rakentajia kuin talovalmistajiakin. Omistajanvaihdoksen tapahtuessa oli liikevaihto noin 1,5 M€/v ja yritys työllisti kymmenen henkilöä.

Omistajanvaihdos toteutettiin siten, että perustettiin osakeyhtiö, jonka osakekannasta myytiin jatkajalle 51 %. Finnvera oli mukana rahoittamassa kauppaa. Aiemmalta kommandiittiyhtiöltä siirrettiin tuotanto uudelle yhtiölle. Liiketoiminta voitiin siirtää kerralla, mutta koneiden, kaluston ja kiinteistön osalta on verosuunnittelusyistä edetty vähän kerrallaan.

Yritystä on pyritty tietoisesti kasvattamaan, tavoitteena korkeintaan 20 hengen koko. Omistajanvaihdoksen jälkeen tuotantoa on uudelleenjärjestelty, konekantaa uusittu ja siirrytty tietokoneiden käyttöön aiempaa laajemmin. Jatkaja on mm. tuonut käyttöön sähköpostiviestinnän, CAD-suunnittelun, atk-pohjaisen tarjouslaskennan, Google-markkinoinnin sekä pilvipalvelut dokumentoinnissa ja esimerkiksi työajanseurannassa. Joitain toimittajia on vaihdettu ja toimittajakantaa laajennettu. Kuljetusjärjestelyjä on kehitetty ja kuljetukset on lopulta eriytetty omaan yhtiöönsä. Tuotteissa on pyritty laajentamaan tarjontaa suurempiin osaratkaisuihin. Äskettäin yritys hankki toisen tuotantoyksikön 300 kilometrin päästä tarkoituksenaan sekä hallita kuljetuskuluja kyseisen alueen markkinoita ajatellen että laajentaa ja syventää tuotantokapasiteettiaan. Yrityksen liikevaihto, valmistusmäärät ja henkilöstömäärä ovat kasvaneet sukupolvenvaihdoksen jälkeen – yritys työllistää nyt 15 – mutta tulos ja vakavaraisuus ovat kärsineet investoinneista ja ankarasta hintakilpailusta. Osa henkilöstöstä on lomautettuna.

Edellisenä vuonna liikevaihto ja tulostavoitteet jäivät saavuttamatta, mutta uuden toimipisteen ja sen mahdollistamien uusien tuotteiden myötä haetaan edelleen kasvua ja kannattavuutta. Alun perin tavoitteena oli, että perustaja voisi luopua vähitellen toiminnasta, mutta se ei ole vielä onnistunut. Tällä hetkellä näyttää siltä, että perustajalla tulee olemaan rooli erityisesti uuden toimipisteen hoidossa, sillä hän asuu lähempänä sitä kuin jatkaja.

Case P

Tässä sukupolvenvaihdoksessa jatkaja oli ollut mukana yrityksen toiminnassa yhtä kauan kuin luopujakin. Jatkajalla oli alan koulutus ja hän on hankkinut tehtävässä tarvittavaa lisäkoulutusta. Sukupolvenvaihdoksen kohteena oli noin 30 työntekijää työllistävä metallialan yritys, jonka liikevaihto sukupolvenvaihdosta tehtäessä oli noin 5 M€/v.

Sukupolvenvaihdos oli luonnollinen juttu ja tarjosi jatkajalla mahdollisuuden jatkaa tuttujen haasteiden parissa. Jatkajalla oli omistuksessaan puolet yrityksestä jo ennen sukupolvenvaihdosta, jonka yhteydessä hänen molemmat sisaruksensa tulivat omilla osuuksillaan mukaan omistamaan yritystä. Molemmat sisarukset olivat tuolloin yrityksen ulkopuolella töissä. Isän tahdon mukaista oli jakaa omistusta kaikille lapsille. Verottajalta haettiin ennakkopäätös. Jatkajan rahoittajana oli Finnvera ja sisaruksilla pankki.

Sukupolvenvaihdoksen jälkeen yrityksessä on tavoiteltu kasvua ja panostettu tuotekehitykseen. Merkittävin yksittäinen toimenpide on ollut toimitilojen laajennus ja sen myötä toimintojen keskittäminen yhteen toimipaikkaan. Yrityksen tuotteet ja palvelut ovat uudistuneet markkinoiden vaatimusten mukaisesti. Toimitilaininvestointi ja asiakkaiden rahoituksen saatavuus ovat vaikuttaneet merkittävästi yrityksen toimintaan. Liikevaihto laski aluksi, mutta on nyt taas kasvussa. Omavaraisuusaste ja kannattavuus eivät ole kehittyneet toivotulla tavalla.

Yrityksen tulevaisuus näyttää lupaavalta. Toimitilainvestoinnin vaikutukset tuotannon kehittämiseen ovat olleet tavoitteiden mukaisia ja markkinoiden uskotaan piristyvän loppuvuodesta 2013. Kasvu tavoitellaan edelleen, tuotekehitykseen panostetaan ja yrityksen johtajuus on hyvässä hoidossa. Yksi sisaruksista on lunastamassa toisen sisaruksen omistusosuuden.

Case Q

Kohdeyrityksen viimeisin omistajanvaihdos on tapahtunut viisi vuotta sitten (2008). Omistajanvaihdos oli sukupolvenvaihdos ja se koski 30 prosentin osuutta logistiikkaalan yrityksestä. Uusi omistaja oli ollut pitkään yrityksessä töissä ja valmistunut kul-

jetusteknikoksi. Ennen omistajanvaihdosta yritys oli hitaasti kasvava, tyydyttävästi kannattava sekä heikko vakavaraisuudeltaan että maksuvalmiudeltaan.

Omistajanvaihdosprosessi kesti useamman vuoden ajan, ja sitä osin hidastivat sukupolvenvaihdokseen liittyvän verolainsäädännön mahdolliseen muuttumiseen liittyvät epäselvyydet. Omistajanvaihdosta ennen yhtiömuodoksi muutettiin osakeyhtiö. Kauppahintaan haettiin verottajalta ennakkopäätös ja kauppakirjat laati kohdeyrityksen tilintarkastaja.

Omistajanvaihdoksen aikoihin yrityksessä on investoitu voimakkaasti tuotantorakennuksiin, jotka auttavat yritystä keskittymään valitsemaansa liiketoiminta-alueeseen. Omistajanvaihdoksen jälkeen yritys menetti yhden avainasiakkaista, jonka menetys on saatu korvattua useammalla uudella pienemmällä asiakkaalla. Vuonna 2012 yritys teki liiketoimintakaupan ostamalla kilpailijan, jolloin kaluston määrä lisääntyi. Kalusto on pyritty pitämään uutena huolto- ja korjauskustannusten pitämiseksi alhaisella tasolla ja toiminnallisuuden parantamiseksi. Liiketoimintakaupan aikoina tehtiin henkilöjärjestelyjä, joilla saatiin vähennettyä henkilöriskiä. Yrityksessä on kehitetty toiminnanohjausjärjestelmiä varastonhallinnan ja työaikakirjanpidon parantamiseksi. Uudet järjestelmät ovat auttaneet kuukausiraportoinnin tarkentamisessa. Yrityksen tavoitteet ovat liikevaihdon kasvun osalta toteutuneet. Kannattavuuden ja vakavaraisuuden osalta on jääty tavoitteista, ja ne ovat pudonneet kriittiselle tasolle. Viime aikoina on saatu muutettua hinnoittelumallia kohdeyritykselle suotuisammaksi. Yrityksessä on sukupolvenvaihdos kesken noin 40 % osalta, jota on yritetty myydä myös suvun ulkopuolelle.

Case R

Tässä sukupolvenvaihdoksessa jatkajaksi tullut lapsi oli ollut töissä vanhempiensa yrityksessä koko lapsuutensa ja kaikki koulujen loma-ajat. Jo koululaisena hän oli ilmoittanut isälleen haluavansa jatkaa yritystoimintaa isoksi tultuaan. Jatkajalla on alalle soveltuva korkeakoulututkinto. Perheyrityksen palvelukseen hän on tullut vuonna 2000. Sukupolvenvaihdos toteutettiin 2009. Yritys on perustettu 1960-luvun lopulla. Sukupolvenvaihdosta toteutettaessa tämän teollisuusyrityksen liikevaihto oli lähes 3 M€/v ja työntekijöitä oli lähes 30.

Yrityksen omistus oli hajautettu vanhemmille ja kaikille lapsille jo 1970-luvulta. Sukupolvenvaihdoksessa jatkajan ja hänen puolisonsa omistusosuudeksi tuli yhteensä 60 %. Yrityksen omistusta jäi vielä neljälle muulle henkilölle. Yrityksen hallituksen muodostavat omistajat ja se kokoontuu vain lakisääteisiin kokouksiin. Yrityksessä on tämän lisäksi hyvin toimiva johtoryhmä. Sukupolvenvaihdos on rahoitettu pankkilainalla.

Yritykseen on palkattu kaksi uutta avainhenkilöä eli tehdas- ja myyntipäälliköt. Toiminnanohjausjärjestelmä uusittiin 2012. Yrityksessä on ollut kaksi isoa kehittämishanketta, joihin on saatu myös yrityksen ulkopuolista rahoitusta. Nämä tosin laskivat vuoden 2012 tulosta. Ajankohtaisena haasteena on valmistuksen teknologian uudistaminen. Toimiala on ollut taantumassa koko sukupolvenvaihdoksen jälkeisen ajan. Yrityksen liikevaihto ja henkilöstön määrä ovat kuitenkin pysyneet samalla tasolla koko ajan.

Vuodelle 2013 on budjetoitu samantasoinen liikevaihto kuin vuoden 2012 toteutunut liikevaihto oli. Yrityksen resursseja on täsmennetty niin, että nyt näyttää jo valoisammalta. Uusia yrityskauppoja ei ole tulossa. Yrityksessä keskitytään nyt olemassa olevan liiketoiminnan kehittämiseen ja toimialan kehittymistä seurataan tarkasti. Yrityksen oma verkkokauppa on kasvamassa. Yritys on aloittanut tiiviin yhteistyön kahden muun samalla toimialalla toimivan yrityksen kanssa. Yhteistyö näyttää lupaavalta. Tulevaisuudessa markkinoinnissa panostetaan uusiin medioihin.

Case S

Sukupolvenvaihdostapauksen ostajina on ollut kaksi henkilöä, joista toinen ei kuulu kanta-sukuun. Ostajilla on insinöörikoulutus, liiketalouden yliopistotutkinto ja yliopistosta muun muassa vero-oikeuden opintoja. Toisella ostajista on aikaisempaa toisen toimialan kokemusta yrittämisestä ja yrityksen myynnistä. Kohdeyrityksessä on tapahtunut ostajien tiimoilta kaksi eri omistajanvaihdosta, joista jälkimmäinen tapahtui 3 vuotta sitten (2010). Ensimmäinen omistajanvaihdos ei ollut sukupolvenvaihdos. Toisen omistajanvaihdoksen aikaan yritys oli kohtuullisen hyvässä taloudellisessa tilanteessa. Omistajanvaihdoksessa käytettiin ulkopuolista konsulttia ja vieraan pääoman ehtoista rahoitusta. Sopivan ov-konsultin löydyttyä kauppakirjat tehtiin kahden kuukauden päästä. Omistajanvaihdoksessa oli tärkeää huomioida tasapuolinen sisarten kohtelu eli ”sisarhygienia”.

Omistajanvaihdoksen jälkeen on kehitetty uusia tuotteita ja laajennuttu uusille kansainvälisille markkinoille. Yritys on tehnyt mittavat tuotantotilainvestoinnit, vähentänyt alihankinnan käyttöä, keskittänyt tuotantotoimintaa yhdelle paikkakunnalle ja kehittänyt tuotannonohjausjärjestelmiä. Yritys on myös kiristänyt asiakaskohtaisia maksuehtoja ja ruvennut käyttämään factoring-rahoitusta. Yrityksen toimihenkilöiden työnkuvia on selkeytetty ja otettu käyttöön työaikapankki, joka mahdollistaa kysyntäpiikkien tasaamisen. Lisäksi yrityksen tilitoimisto on vaihtunut ja on siirrytty sähköiseen ostolaskujen käsittelyyn. Tällä hetkellä kohdeyrityksen taloudellinen tilanne on tyydyttävällä tasolla, vaikkakin yhdellä keskeisellä markkina-alueella on ollut merkittäviä myynnillisiä ongelmia. Tulevaisuudessa on tarkoitus parantaa johdon raportointia ja muuttaa toimitusjohtajan asema enemmän strategiseen työskentelyyn keskittyväksi. Yrittäjä ei ole tullut ”jäädäkseen yrityksestä eläkkeelle”.

Case X

Ostaja on alle 50-vuotias ja työskennellyt koko ikänsä yrityksessä. Yritys toimii kuljetusalalla. Ostaja oli tullut yritykseen omistajaksi, kun hän veljensä kanssa osti yrityksen isältään 1990-luvulla. Merkittävin kehittäminen tehtiin yrityksessä jo ennen tätä viimeistä vaihdosta. 2000-luvun alkupuolella veli yllättäen kuoli ja ostaja jäi hoitamaan yritystä yksin, mutta veljen perilliset omistivat siitä puolet. Ostaja koki kuitenkin, että itsenäinen ja nopea päätöksenteko (ilman toimintaan osallistuvia muita omistajia) sopii toimialan nykytilanteeseen. Hän oli valmis ajamaan vaikka yrityksen alas, jotta sai ostettua veljensä perikunnan osuuden yrityksestä. Yritys on kuitenkin aina ollut taloudellisesti vahva.

Alan kova kilpailu pakottaa jatkuvasti miettimään kehittämissuuntia. Yrittäjä tavoittelee ensisijaisesti kannattavuuden kasvua ja sitä seurataan tarkasti. Tätä varten on hankittu järjestelmät. Ostaja on investoinut uuteen kalustoon, jolla kyetään palvelemaan uutta asiakaskuntaa, ja jolla saadaan aikaan liiketoiminnallisesti kannattavampaa toimintaa. Yrityksen liikevaihto on kasvanut, samoin kuin heti vaihdoksen jälkeen henkilöstökin. Vuonna 2012 henkilöstö hieman pieneni, mutta liikevaihdossa päästiin aikaisemman vuoden tasolle. Yrityksessä on alettu valmistella myös sukupolvenvaihdosta (vaikka siihen on vielä aikaa), mutta tietoisuus jatkuvuudesta antaa ostajan mukaan pontta kehittämiseen. Kasvutavoitteeksi ostaja asettaa liikevaihdon maltillisen kasvun myös tulevaisuudessa. Yrityksellä on hyvä ja vakaa taloudellinen tilanne, joka mahdollistaa toiminnan kehittämisen toimintaympäristön muutosten mukaisesti. Ostajan mielestä varsinainen omistajanvaihdos meni niin kuin pitikin, kun siihen asti päästiin.

3.2.2 Osakekauppojen case-tarinat

Case B

Ostaja on yli 50-vuotias mies ja toiminut yrittäjänä 17-vuotiaasta lähtien. Ostamansa yrityksen toimialasta hänellä ei ollut aikaisempaa kokemusta. Ennen omistajanvaihdosta yrityksen omisti kehitysyhtiö ja silloinen toimitusjohtaja. Ensin ostaja osti kehitysyhtiön osakkeet ja vuosi sen jälkeen lopun osakekannan. Samalla entinen toimitusjohtaja jäi pois ja ostaja aloitti toiminnan uudistamisen. Yritys oli myyntivuonna poikkeuksellisen kannattava yritys, jonka liikevaihto oli 4,3 M€/v ja henkilöstöä n. 30. Vuonna 2011 henkilöstöä oli n. 40 ja liikevaihtoa kertyi 7,1 M€. Takana oli kuitenkin erittäin huono raskaasti tappiollinen vuosi 2009, joka oli vienyt talouden tiukalle. Tilanne on ollut kuitenkin samanlainen koko toimialalla.

Ostaja on uudistanut yritystä laajalla rintamalla. Uudistukset ovat koskeneet kaikkia toiminnan osa-alueita: markkinointia, toimitiloja, ohjelmistoja, ohjausjärjestelmiä ja johtamiskäytäntöjä. Lisäksi yritys on panostanut voimakkaasti tuotekehitykseen. Vuonna 2008 toimialan markkinat kuitenkin romahtivat ja laskusuhdanne heijastui vielä vuoden 2010 toimintaan. Vuonna 2011 ostaja uskoi yrityksen nousevan toimialan kärkiyrityksiin Suomessa. Vuoden aikana työntekijöitä palkattiin lisää ja liikevaihtokin kasvoi edellisestä vuodesta kolmanneksen. Vuosi 2012 antoi odottaa parempaa, mutta siitä tulikin yritykselle todella huono. Tilinpäätös oli tappiollinen ja yrityksen taloudellinen tilanne on siitä syystä lähes kriittinen. Työntekijöitä on lomautettuna. Ostaja on tehnyt isoja investointeja uskoen tulevaisuuteen ja näiden vuoksi yritys (ja yrittäjä itsekin) on nyt taloudellisessa ahdingossa. Yleinen taloudellinen tilanne on kiristänyt myös lainanantoa, eivätkä yrityksen vakuudet enää riitä lisärahoitukseen. Lisäksi vuodesta 2013 odotetaan toimialan kaikkien aikojen heikointa vuotta Suomessa. Yritys on kuitenkin onnistunut avaamaan porttia Venäjän ja Saksan markkinoille. Näistä ostaja panee toivonsa tulevaisuudesta erityisesti Venäjän markkinoihin. Yritys on mukana osaomistajana tuotannollisessa yrityksessä, jonka tuotantotilat valmistuvat lähelle Moskovaa ja toiminta käynnistynee vuoden 2013 lopulla. Ostaja on sitä mieltä, että jos olisi tiennyt, minkälaiseksi maailma muuttuu, olisi ehkä jättänyt yritysoston tekemättä.

Case E

Omistajanvaihdos tapahtui seitsemän vuotta sitten (vuonna 2006) osakekauppana. Ostajalla oli ammattikorkeakoulutasoista koulutusta toimialalta ennen omistajanvaihdosta. Ostaja toimi yrityksessä eri tehtävissä (ml. tuotannolliset ja hallinnolliset tehtävät) ennen omistajanvaihdosta. Ostajalla oli myös vähäistä kokemusta muista vastaavan alan yrityksistä. Ostettu yritys on teollisuusyritys, joka toimii alihankkijana muille teollisuusyrityksille. Ostoaikaan yrityksen kannattavuus oli melko hyvä, mutta maksuvalmius ja vakavaraisuus heikot.

Omistajanvaihdos kesti pari vuotta. Ensimmäiset neuvottelut eivät johtaneet omistajanvaihdokseen, koska heikon taloudellisen tilanteen takia yritysostoon vaadittavalle lainalle ei saatu takaajia. Kauppahinnan määrittelyn ja käytännön toimet suoritti tilitoimisto.

Omistajanvaihdoksen jälkeen menetettiin suuri asiakas, mitä saatiin osin paikattua uusilla asiakkailla. Omistajanvaihdoksen jälkeen ostajan veli työskenteli jonkin aikaa yrityksessä tarjouslaskenta- ja markkinointitehtävissä. Valmistusprosessia on pyritty tehostamaan työtehtäväjärjestelyillä ja toiminta-asteen kasvattamisella tuotantoprosessin alku- ja loppuvaiheissa. Alihankkijoita on osin vaihdettu ja eräkokoja suurennettu toimitusnopeuden lisäämiseksi. Yrityksen taloudellinen tilanne on heikentynyt kriittiselle tasolle, jolloin on jouduttu turvautumaan mm. factoring-rahoitukseen ja tel-takaisin lainaukseen. Omistajan mukaan omistajanvaihdos on

ollut kuitenkin onnistunut, koska yhtenä tavoitteena oli konkurssin välttäminen. Uhkista huolimatta yritys on saanut uuden asiakkaan, jolle valmistettava uusi tuote voi tuoda merkittävästi lisää liikevaihtoa tulevaisuudessa.

Case H

Ostajapariskunnalla oli pitkä kokemus työskentelyltä toisella toimialalla. Molempien koulutus soveltui hyvin ostokohteena olleen yrityksen toimialalle. Ostokohde ei ollut julkisesti myynnissä. Oston motiivina oli yhteinen halu muutokseen ja kiinnostus ryhtyä yrittäjäksi. Ostokohteena oli noin 40 vuotta toiminut tukku- ja vähittäiskauppaa harjoittava yritys. Liikevaihtoa oli reilu 3 M€/v ja työntekijöitä lähes 10. Myyjäpariskunta oli eläköitymässä ja jatkaa omasta perheestä ei löytynyt.

Omistajanvaihdosprosessi lähti liikkeelle ostajan aloitteesta ja kesti alkutunnusteluista lähtien puolitoista vuotta. Varsinainen aktiivinen vaihe kesti noin puoli vuotta. Molemmat osapuolet käyttivät omia asiantuntijoita ja kaupan muotoja harkittiin perusteellisesti. Asiantuntijoista saatiin hyviä kokemuksia. Hinnasta jouduttiin keskustelemaan pisimpään kiinteistöjen arvon osalta. Vanha omistaja jäi pois yrityksen toiminnasta ja uusien omistajien käytännön työskentely alkoi heti kaupan jälkeen. Tilannetta helpotti yritykseen jääneen henkilöstön vahva osaaminen. Omistajanvaihdoksen jälkeen otettiin tavoitteeksi kehittäminen ja maltillinen kasvu.

Yrityksen liikevaihto on kasvanut yrityskauppaa edeltävästä ajasta 30–40 % ja henkilömäärä lisääntynyt kolmella henkilöllä. Tulos on parantunut koko ajan, vaikka liikevaihto laskikin hieman laskusuhdanteessa. Yritys on toteuttanut yhden uuden yritysoston. Ostokohde oli saman toimialan yritys toiselta paikkakunnalta. Tämä jälkeen yritys avasi uuden toimipisteen kolmannelle paikkakunnalle, jonne yrityskaupan kohteena olleet liiketoiminnat myös on sittemmin siirretty. Työntekijämäärä näyttää kasvavan vuosittain. Uusia asiakkuuksia on saatu Etelä-Suomesta. Uudella toimipaikalla on nyt oma vetäjä.

Yrityksen tulevaisuus näyttää edelleen usvaiselta ja myynnin kuukausittaiset vaihtelut näyttävät jatkuvan. Ne tuntuvat olevan tyypillisiä yrityksen liiketoiminnalle. Uusia yrityskauppoja ei ole näköpiirissä eikä niiden suhteen olla nyt aktiivisia. Todennäköisesti seuraavat pari vuotta keskitytään yrityksen orgaaniseen kehittämiseen. Markkinoiden kehittymisellä on myös oma osuutensa. Yksi vaihtoehto tosin voisi olla vielä yhden toimipisteen ostaminen.

Case K

Osakekauppana toteutetun yrityskaupan aikaan ostaja oli alle 50-vuotias ja hänellä oli alan koulutus. Ostaja ja myyjä tunsivat toisensa jo ennen omistajanvaihdosta. Ostokohteen liikevaihto oli alle 2 M€ ja työntekijöitä oli 9. Yrityksen toiminnalla oli pitkät

perinteet. Yrityksessä tehtiin paljon alihankintaa. Yritys toimittaa kokonaisuuksia projektirakentajille. Lisäksi myös yritys itse käyttää paljon alihankintaa. Kansainvälisiä asiakkaita ei ollut ja vientiä oli vain välillisesti. Tuotannonohjausjärjestelmiä ei ollut käytössä. Tilitoimisto hoiti kirjanpidon ja palkanlaskennan. Laskutus ja laskujen maksu hoidettiin itse.

Ajatus yrityksen ostamisesta syntyi myyjän esittämästä "heitosta". Sitä seurasi ostajan oma asian miettiminen ja oman vanhan tutun yrityskaupan asiantuntijan ottaminen kaveriksi. Lisäksi mukana oli yrityskaupoissa paljon mukana ollut tilintarkastaja, joka myös laati kauppakirjat. Myyjän heittämästä ajatuksesta kauppakirjaan kului noin yksi vuosi. Salassapitosopimusta ei laadittu. Kaupan ehtoihin kuului kilpailukielto myyjälle. Omistajanvaihdos tapahtui jouhevasti. Ennen omistajanvaihdosta ostaja ja myyjä työskentelivät yrityksessä yhdessä noin pari kuukautta ja vielä viikon ajan omistajanvaihdoksen jälkeen. Omistajanvaihdoksen rahoittivat pankki ja Finnvera.

Vuosi 2012 oli todella raskas. Yritys on hakeutunut saneeraukseen. Suurin syy yrityksen viimeaikaiseen kehitykseen on, että talous lähti yrityskaupan jälkeen alaspäin. Yrityksestä maksettu hinta tuntui aikanaan siinä suhdanteessa oikealta, mutta kun taantuma tuli, kauppahinta oli siihen nähden liikaa. Henkilökunta on pysynyt lähes ennallaan, mutta lomautuksia on ollut. Toimintatavat ovat muutoin pysyneet ennallaan. Kilpailijakentässä on tapahtunut muutoksia. Osa kilpailijoista on ajautunut konkurssiin tai lopettanut muuten toimintansa ja osa on supistanut toimintaansa. Toimialalla työt ovat kokonaisuudessaan vähentyneet rajusti. Tuotteissa ei ole tapahtunut merkittäviä muutoksia. Yrityksen johtaminen sujuu kuten ennenkin ja yrityksen ohjausjärjestelmissä ei ole muutoksia. Tavarantoimittajissa ja yhteistyökumppaneissa ei ole mainittavia muutoksia. Saneerausohjelman valmistelu on käynnissä. Liiketoiminnan lähtökohtana on nyt pienempi volyymi mutta parempi kate.

Case L

Ostokohteen toimitusjohtaja tuli yrityksen palvelukseen 2001 ja toimitusjohtajaksi 2006 ja on omistajanvaihdoksen jälkeen edelleen samassa tehtävässä. Omistajanvaihdokseen liittyen hänestä tuli myös ostajayrityksen omistaja. Toimitusjohtajalla on alalle soveltuva koulutus ja hän kouluttanut edelleen itseään. Ostokohteen pääomistaja oli hänen vaimonsa isä. Kirjanpidon hoiti tilitoimisto, mutta osto- ja myyntilaskut hoidettiin itse. Tilintarkastajana toimi tilintarkastusyhteisön ammattitilintarkastaja. Käytössä olivat erilliset tuotannonohjausjärjestelmä ja asiakkuudenhallintajärjestelmä. Ostajana oli toinen saman toimialan yritys, jonka työntekijämäärä oli samalla tasolla ostokohteen kanssa ja liikevaihto noin puolet ostokohteen liikevaihdosta. Ostajayrityksellä oli toimiva hallitus, jossa oli myös yrityksen ulkopuolisia henkilöitä.

Ostajayrityksen käytössä oli tuotannonohjausjärjestelmä. Kirjanpito hoidettiin itse. Tilintarkastajana oli ammattihenkilö. Ostajan ja ostokohteen välinen etäisyys oli noin 200 km.

Ostaja otti yhteyttä ostokohteeseen 2007 ja esitti asiansa. Haastateltavan roolia jatkossa pohdittiin. Ensimmäinen yhteydenotto ei johtanut tulokseen. Omistajanvaihdos käynnistyi tästä noin vuoden kuluttua tapahtuneesta toisesta yhteydenotosta. Salassapitosopimus tehtiin. Ensiksi määriteltiin hinta molemmille sopivaksi. Tämä toinen kierros kesti noin 6 kk ja kaupan toteutumiseen ensimmäisestä yhteydenotosta kesti noin puolitoista vuotta. Kaupan kohde säilyi samana koko prosessin ajan, mutta toteutuminen oli epävarmaa loppuun saakka. Mikäli neuvotteluissa olisi kulunut parikaan viikkoa pitempään, ei kauppa olisi toteutunut lainkaan. Verotuksella ei ollut roolia tässä yrityskaupassa. Kaupan ehdoissa oli ostokohteen toimitusjohtajan osaomistajuus ostajayrityksestä ja johtajasopimus.

Vuonna 2011 toteutettiin uusi yritysosto. Tämä ostokohde integroitiin ostajayritykseen vuoden 2012 aikana. Nyt kokonaisuus toimii samassa tuotannonohjausjärjestelmässä. Oston motiivina oli ostokohteen tuotekehitysosaaminen. Tuloksen ja liikevaihdon näkökulmasta katsottuina vuosi 2012 oli hämmästyttävän hyvä vuosi. Loppuvuotta kohden yrityksen näkymät vain paranivat. Vuoteen 2012 ollaan varsin tyytyväisiä, vaikka yleiset olosuhteet olivat omalla tavallaan haastavat. Joku odotti jopa romahdusta, mutta sitä ei tullut.

Uudistettu johtoryhmä on päivittänyt liiketoiminnan strategian saaden sen valmiiksi vuoden 2012 lokakuussa ja myös hallitus on sen hyväksynyt. Ostokohteen tuotteistolla haetaan tulevaisuudessa kasvua. Vallitsevasta taantumasta huolimatta on paljon positiivisia viestejä siitä, että taantuman jälkeen pitäisi tulla taas noususuhdanne. Alkuvuosi 2013 on kuitenkin ollut tälle toimialalle tyypillisen hiljaista ja osa henkilöstöstä on lomautettuna. Toisaalta ostokohteen alkuvuoden 2013 tilauskanta on edellisvuotta parempi.

Case M

Tässä osakekaupassa ostajana oli useita satoja henkilöitä työllistävä yritys. Ostokohteen liikevaihto oli noin 4 M€/v ja se työllisti noin 10 henkeä. Myynnin motiivina oli omistajien ikääntyminen.

Ostajayritys oli tässä yrityskaupassa aloitteellinen. Ostajayritykseen haluttiin ostokohteen liiketoimintaa yrityksen ydinalueelta. Ostokohteen edustamalla toimialalla ketjuuntumiskehitys jatkuu edelleen ja toimialalla ollaan siirtymässä palveluratkaisujen toimittamiseen. Ostokohteen omistajat jäivät yritykseen töihin ja omistajiksi tasavahvoin vähemmistöosuuksin. Vuonna 2009 ostokohteet fuusioitiin ostajayri-

tykseen. Vähemmistöosuudet vaihdettiin ostajayrityksen osakkeisiin (osakevaihto). Vuoden 2011 aikana ostajayritys osti vielä yritystä omistavat osakkaat kaikki ulos ja ostajayrityksen omistusosuus liiketoimintayksiköstä kasvoi 100 %:iin. Yrityskaupassa käytettiin ostajayrityksen oman asiantuntemuksen lisäksi ulkopuolista asiantuntemusta. Ostajayritys rahoitti yritysoston itse.

Henkilöstö on uudessa omistuksessa kasvanut noin 10 henkilöstä 19 henkilöön. Ostokohteen henkilöstö on lähes kokonaisuudessaan edelleen mukana. Raportointi on nykyään tiukempaa kuin aikaisemmin. Organisaation uudistamisen myötä koko järjestelmä on uusittu ja käyttöön on mm. otettu uusi CRM. Strategiassa on ollut jo ennestään mukana tavoite seurata toimialan muuttumista ja myös tässä yrityksessä panostetaan uusien palvelujen markkinoille tuomiseen kuten toimialalla yleensäkin. Asiakkaissa ja markkina-alueessa ei ole tapahtunut muutosta vuoden 2012 aikana. Johtamista ja johtamisjärjestelmiä on edelleen kehitetty.

Vuonna 2012 yrityksen tavoitteet eivät käytännössä ole juurikaan muuttuneet. Toimiala on muuttumassa aikaisempaa palveluvaltaisemmaksi. Yrityksen strategiaa täsmennetään vastamaan toimintaympäristön muutoksiin. Vuonna 2012 toimialalla oli taantuma ja vuosi 2013 näyttäisi vielä pahemmalta. Uusia palvelumuotoja on tullut markkinoille, mutta niiden kysyntä ei vielä kovin paljoa realisoitunut myynniksi. Toimialan vuosi näyttäisi olevan vaikea ainakin syksyyn saakka. Yleinen taloudellinen tilanne on yksi syy näkymien heikkouteen alkuvuoden aikana.

Case N

Kohdeyrityksen yrityskauppa toteutettiin viisi vuotta sitten (vuonna 2008). Ostajalla oli ennen yritysostoa aikaisempaa kokemusta samalta toimialalta mutta eri paikkakunnalta. Aikaisempi yritystoiminta oli kuitenkin lopetettu hallitulla tavalla ja sen toiminta oli aikaisemmin ollut pienempää kuin ostetun yrityksen. Ennen toteutunutta omistajanvaihdosta ostajalla oli ollut lukuisia ov-tunnusteluja muihin yrityksiin, jotka eivät johtaneet lopulliseen omistajanvaihdokseen. Ostohetkellä ostetun yrityksen taloudellinen tilanne oli erinomainen.

Tieto kauppakohteesta tuli yritysvälittäjältä, johon ostaja oli tutustunut aikaisempien yritysostokartoitusten aikana. Aktiivisia neuvotteluita yrityskaupasta käytiin noin 8 kuukauden ajan. Ostetulla yrityksellä oli toimialaan liittyvää erityisosaamista, jota ostavalla yrityksellä ei ollut. Omistajanvaihdoksessa käytettiin ulkopuolisia asiantuntijoita kuten yritysvälittäjää, tilitoimistoa ja tilintarkastajaa.

Omistajanvaihdoksen jälkeen entinen pääomistaja jäi puoleksi vuodeksi yritykseen kehitysjohtajaksi. Ostaja kokee kuitenkin epäonnistuneensa vanhan omistajan sitouttamisessa. Alussa uuden omistajan pääkehittäminen liittyi liiketoiminnan

haltuun ottamiseen, yhteistyökumppanuuksien ja henkilökohtaisten suhteiden luomiseen. Projektikohtaista seurantaa, jota hyödynnetään muun muassa uusien projektien tarjouslaskennassa, on kehitetty. Uutena kilpailijana aloitti kilpailukiellon jälkeen omistajanvaihdoksessa ollut yrityksen myyjä. Yrityksen liikevaihto on kasvanut omistajanvaihdoksen jälkeen. Kannattavuus, maksuvalmius ja vakavaraisuus ovat heikentyneet merkittävästi ja ne ovat kriittisellä tasolla vuonna 2011.

Case V

Tämän metallialan yrityksen omistajanvaihdoksesta on kulunut kolme vuotta. Ostajana oli yksityishenkilö, joka oli systemaattisesti etsinyt itselleen ostokohdetta ryhtyäkseen sen myötä päätoimiseksi yrittäjäksi. Ostaja oli vajaa 40-vuotias insinööri, jolla oli monipuolista työkokemusta lähinnä teollisuuden parista, mutta ei ostokohteen toimialalta. Ostohetkellä yritys oli tappiollinen, sen liikevaihto oli noin 0,5 M€/v ja se työllisti kuusi henkilöä.

Prosessi lehti-ilmoituksen näkemisestä konkreettiseen omistajanvaihdokseen kesti kaikkiaan noin puoli vuotta. Ostajalla oli asiantuntijoina lakitoimisto ja arvonmäärityksen konsultti. Vaihdosprosessia jonkin verran hidastutti ja hankaloitti usean osakkaan lunastaminen erikseen. Entisen toimitusjohtajan kanssa ostaja työskenteli samanaikaisesti pari-kolme viikkoa. Entinen toimitusjohtaja jäi kuitenkin taustalle ja häneltä oli mahdollisuus kysyä neuvoa. Edelleen hän on käynyt silloin tällöin yrityksessä tekemässä pieniä erikoistöitä.

Ostajalla oli jo ennen kauppaa tavoitteena uudistaa yritystä ja sen liiketoimintaa reippaasti sekä samalla kasvattaa yritystä ja tehdä siitä voitollinen. Yrityksessä panostettiin heti vaihdoksen jälkeen markkinointiin ja uusien asiakkaiden saamiseen maantieteellisesti myös laajemmalta alueelta, asiakkaiden parempaan palveluun sekä toisaalta parempaan seurantaan ja kustannuslaskentaan. Vaihdoksesta vuoden kuluttua ostaja osti portfolioonsa myös uuden liiketoiminnan, ja kaksi vuotta vaihdoksen jälkeen yritys perusti toisen toimipisteen isommalle paikkakunnalle. Tässä välissä ostaja hankki myös yrittäjäkumppanin yritykselleen täydentämään omaa osaamistaan. Ostaja on tällä hetkellä portfolioyrittäjä kolmella yrityksellään. Liikevaihto ja työntekijämäärä ovat tuplaantuneet ostohetkestä, mutta taloustaantumasta johtuen tulos ei ole vielä ollut tavoitteiden mukainen. Ilman uutta omistajaa alkuperäistä ostokohdetta ei kuitenkaan todennäköisesti olisi enää olemassa. Vaihdoksen jälkeen yrityksessä on myös vaihdettu tilitoimistoa kahdesti, lisäksi tilintarkastajaa on vaihdettu ja keskeistä raaka-ainetoimittajaa.

Edelleen ostaja etsii erittäin yrittäjämäisesti uusia liiketoimintamahdollisuuksia sekä orgaanisen kasvun että ulkoisen kasvun kautta. Yritys on mm. tuomassa uuden tuotteen markkinoille lähiaikoina. Tärkein tavoite on kuitenkin tuloksen saaminen voitolliseksi.

3.2.3 Liiketoimintakauppojen case-tarinat

Case F

Tämän palvelualan yrityksen liiketoimintakaupasta on nyt kulunut kuusi vuotta. Ostaja on kauppakoulun käynyt nainen ja toiminut yrityksessä lähes sen perustamisesta lähtien. Kokemusta ja osaamista on kertynyt alalta runsaasti. Kauppa toteutettiin liiketoimintakauppana ja rahoitettiin ulkopuolisella rahoituksella. Ostaja perusti uuden yrityksen, joka otti käyttöön yrityksen aikaisemman markkinointinimen. Yritys oli toiminut jo 24 vuotta ja siellä oli toteutettu yksi aikaisempi omistajanvaihdos vuonna 2001. Yritys työllisti ostohetkellä 20 henkilöä ja liikevaihto oli 1,5 M€/v.

Ostaja suunnitteli aluksi ostoa kahden muun yrityksessä työskentelevän kanssa, mutta loppuvaiheessa rahoittaja kehotti tekemään kaupat yksin. Omistajanvaihdosprosessissa kului aikaa noin vuoden verran, koska kiinteistö oli myynnissä ja aiheutti epävarmuutta toiminnan jatkamiseen. Ostaja oli jopa valmis harkitsemaan muitakin ostokohteita, ellei kauppaa syntyisi. Ostaja ei käyttänyt asiantuntija-apua vaan huolehti itse kaikesta, jopa kauppakirjasta. Myyjä ei ollut osallistunut yrityksen toimintaan, vaan ostaja oli huolehtinut siitä itsenäisesti jo edellisestä omistajanvaihdoksesta lähtien. Aluksi kehittämisen esteenä olivatkin henkilöt, jotka olivat aikaisemmin ostajan kollegoja.

Ostajalla oli monia suunnitelmia liiketoiminnan kehittämisestä, mutta liikevaihto ei ole kehittynyt odotetusti ja kehittämiseen ei ole ollut taloudellisia resursseja. Vain yksi positiivisen tuloksen vuosi on onnistettu tekemään. Yrityksen raskaan rahoitusrakenteen vuoksi tilanne on jopa kriittinen. Toimintaympäristön muutokset ovat heikentäneet koko toimialan kannattavuutta ja vakavaraisuutta, ja kannattavuus laski jopa kriittiselle tasolle. Yrityksessä henkilökunnan määrä on laskenut alle puoleen ostoa edeltäneestä määrästä. Yritys on myös ikään kuin resurssiensa vanki. Tilat ovat isot ja kalliit sekä lähes 30 vuotta vanhat, eivätkä ne enää vastaa asiakkaiden muuttuneita tarpeita. Ostaja pyrkii päivittämään niitä vähittäin sitä mukaa, kun rahatilanne sallii. Ostaja pyrkii luomaan myös uusia yhteistyösuhteita lähiseudun yrityksiin ja sitä kautta tavoittamaan uusia asiakkaita. Vaikka ostajalla on ollut taloudellisesti todella vaikeaa, hän kokee omistajanvaihdoksen olleen siitä huolimatta juuri sitä, mitä hän on halunnut ja tästä syystä intoa riittää edelleen vaikeuksista huolimatta.

Case G

Ostajalla oli alan koulutus ja hän oli kilpailijalla töissä, kun myöhemmin ostokohteena ollut yritys aikanaan haki toiminnalleen vetäjää. Yrityksen toiminta on sellaista työtä, jota ostaja on aina halunnut tehdä. Ostaja ja puoliso olivat keskenään jo aivan nuoresta asti joskus puhelleet, että joskus joku bisnesjuttu voitaisiin keksiä. Mo-

lemmille oli toisen töissä aina silloin tällöin tullut mieleen, että voisihan sitä tulosta tehdä itselleenkin eikä vain vieraalle. Perheeseen kuuluu kolme lasta. Puoliso oli isohkossa yrityksessä töissä ja lähteminen sieltä 17 vuoden jälkeen ei ollut helppoa. Heillä molemmilla on kaupallisen alan koulutus. Ostokohteena olleessa yrityksessä oli kolme työntekijää; yrityksen toiminnasta vastannut henkilö, myyjä ja valmistuksesta vastannut työntekijä. Vuotuinen liikevaihto oli noin 0,7 M€/v. Valmistuksessa käytettäviä komponentteja tuli ulkomailta ja Suomesta. Tarvikkeet tulivat maahantuojalta ja komponentit tuotiin suoraan itse. Myyjällä oli alan kokemusta ja yritystoimintaa jo ennen kaupan kohteena olleen yrityksen perustamista. Ostokohteen kannattavuudessa oli ollut aikanaan ongelmia, mutta kannattavuus oli jo kunnossa ostajan tulessa töihin yritykseen ja on sitä edelleen.

Aloitteen yrityksen omistajanvaihdokseen teki myyjä. Omistajanvaihdos tehtiin myyjän ehdotuksen pohjalta muutaman kuukauden kuluessa. Alkuperäinen hintapyyntö ja kaupan kohde toteutuivat lähes alkuperäisinä. Merkittäviin muutos alkuperäiseen suunnitelmaan jouduttiin tekemään Finnveran näkemyksestä, jonka mukaan rahoituksen edellytyksenä oli kaupan toteuttaminen liiketoimintakauppana eikä osakekauppana. Kaupan kohteena oli varasto, kalusto ja liikearvo. Rahoittajille tarvittavat laskelmat ja kauppakirjat laadittiin ostokohteena olleen yrityksen tilitoimistossa hyödyntäen tilitoimiston läheisiä asiantuntijoita (konsultti ja asianajaja). Kauppahinta maksettiin kaupantekotilaisuudessa. Omistajanvaihdoksen rahoituksessa olivat mukana Finnvera ja pankki. Finnveralta oli käytössä sekä lainaa että vakuutta pankkilainalle. Lisäksi tarvittiin omia vakuuksia. Verotuksella ei ollut merkitystä omistajavaihdoksessa. Johtajuuden ja omistajuuden siirto sujui joustavasti, olihan ostaja ennättänyt tehdä samaa työtä jo itse asiassa muutaman vuoden ajan. Edellinen yrityksen toiminnasta vastannut henkilö ja ostaja olivat kaupan jälkeen yhtä aikaa hommissa noin 1–2 viikkoa.

Liiketoiminnan uudistuminen ja kehittyminen on ollut suhteellisen vähäistä omistajanvaihdoksen jälkeen. Työntekijöitä on nyt kuusi ja liikevaihto noin miljoona euroa vuodessa. Tavarantoimittajissa on tapahtunut vähäisiä muutoksia ja niidenkin taustalla on enemmän normaaliin liiketoimintaa liittyvät syyt kuin omistajanvaihdos. Ostaja on varsin tyytyväinen tekemäänsä kehitystyöhön. Mitään varsinaista budjettia ei tavata paperille tehdä. Ostajalla ei ole mitään itseisarvoa yrittääkään kasvattaa yritystä nykyistä kokoa suuremmaksi. Tämä on nyt yrittäjiensä kokoinen firma. Yritys ei ole pelkästään liiketoimintaa vaan antaa sisältöä elämään. Ostaja nauttii työstään.

Tulevaisuudessa on ajatuksena palkata vielä yksi uusi myyjä. Yrityksen kannalta merkittävä näkymä on kanta-asiakkaiden lisääntyminen vuosien myötä. Asioinnin myötä joihinkin asiakkaisiin ehtii hyvinkin tutustua ja he palaavat sitten mielellään aina uudestaan asioimaan yritykseen.

Case T

Omistajanvaihdos on tapahtunut kolme vuotta sitten (2010) liiketoimintakauppana. Sekä ostava että ostettu yritys toimivat kaupan alalla. Ostava yritys oli merkittävästi ostettua yritystä suurempi ja taloudellisesti vahvemmassa tilanteessa. Ostava yritys on toiminut alallaan vuosikymmeniä. Ostetun yrityksen taloudellinen tilanne oli kriittisellä tasolla.

Omistajanvaihdokseen vaikutti sekä ostetun yrityksen heikko taloudellinen tilanne että jatkajan puuttuminen suvusta. Ostokohdetta ei etsitty aktiivisesti, vaan se löytyi yhteistyökumppanin vihjauksesta. Suurin osa kauppahinnasta maksettiin kaupantekohetkellä ja loppu-osa noin kaksi viikkoa kaupantekohetkestä. Kauppakirjat laadittiin oman juristin ja tilintarkastajien avulla sekä hyödyntämällä aikaisempia yrityskauppa-asiakirjoja.

Ostettu yritys auttoi markkina-alueen laajentamisessa. Ostetun yrityksen kehittäminen on ollut merkittävää; uusi iso investointi on tehty toimitiloihin, uusia tuotemerkkejä ruvettu myymään, toimintaprosesseja kehitetty, varastonhallintaa kehitetty, henkilökunnan palkkausmallia muutettu ja henkilöstön määrää lisätty. Yrityksen toisesta yksiköstä on siirtynyt uusi johtaja ostettuun yritykseen. Lisäksi ohjausjärjestelmiä on parannettu. Yhteenvetona, ostettu yritys on pyritty muuttamaan ostaneen yrityksen toimintakulttuuriin ja -malliin sopivaksi. Tulevaisuudessa tultaneen mahdollisesti keskittämään tuotteiden hankintaa ja tekemään uusia toimitila-investointeja ostettuun yritykseen. Ostaneen yrityksen kannattavuus ja maksuvalmius ovat pysyneet tyydyttävinä, vakavaraisuus hyvänä ja liikevaihto kasvanut. Ostajan mukaan ”ei tartte olla niin montaa asiaa, kun on muutama tärkee asia joittenka parissa askarrellaan”. Kohdeorganisaatiota voi pitää kouluesimerkkinä systemaattisesta toiminnasta ja kehityssuunnitelmien toimeenpanosta omistajanvaihdoksen jälkeen.

Case U

Ostaja oli noin 30-vuotias ja hänellä on kaupallinen korkeakoulututkinto sekä alan muuta koulutusta. Yrityskaupan taustalla oli ajatus kilpailijan poisostamisesta. Ostajayritys on perustettu 1970-luvulla. Liikevaihtoa on reilut 13 M€/v ja vakituisia työntekijöitä yli 50 henkeä. Yritys vastaa tuotekehityksestä itse. Vientiin meni noin 10 % tuotannosta. Hallituksen muodostivat kaikki neljä omistajaa. Ostajayrityksellä oli käytössä tuotantojärjestelmä ja laatujärjestelmää oltiin liittämässä siihen. Kirjanpito hoidettiin itse ja tilintarkastuksesta vastasi tilintarkastusyhteisö. Kilpailijoita seurattiin asiakastiedon ja omien asiakkaiden kautta. Yrityskaupan kohteena oli tuotantoa noin 1 M€:n vuotuisen liikevaihdon verran. Myyjän kokonaisliikevaihto oli noin 4 M€/v.

Myyjä kilpaili ennen kauppaa ostajayrityksen kanssa lähinnä vain hinnalla. Maantieteellisesti yritysten etäisyys oli noin 35 km ja molemmilla samat tuotteet. Ajatus liiketoiminnan ostamisesta oli käynyt ostajallakin mielessä, mutta aloite yrityskaupasta tuli myyjältä. Yritysosto tapahtui alkuvuodesta 2010. Oston kohteena oli oman toimialan tuotantoa: vanhaa varastoa, tuotantolaitteita ja asiakasrekisteri. Kauppa toteutettiin liiketoimintakauppana. Ensimmäistä kertaa yhteiseen neuvottelupöytään istuttaessa osapuolilla oli vielä eriävät mielipiteet kauppasummasta. Näkemysten ero kauppasumman suhteen lienee ollut noin 25–30 %. Kaupan kohteesta oli varsin yksimielinen näkemys alusta saakka. Neuvottelujen aluksi tehtiin salassapitosopimus ja kauppakirjaan liitettiin kilpailukielto. Ostajayrityksen käyttämä tilintarkastusyhteisö valmisteli tarvittavat asiakirjat. Oston kohteena olleeseen tuotantoon liittyvä osaaminen oli jo ostajayrityksellä. Tiedonsiirtoa ei tarvittu. Työntekijöitä ei kaupan yhteydessä siirtynyt. Potentiaalisia henkilöitä olisi ollut kolme, mutta he jatkoivat myyjän palveluksessa muissa tehtävissä. Yhteistyö ostajayrityksen ja myyjäyrityksen välillä on kaupan myötä tiivistynyt huomattavasti. Yritysoston rahoitti ostajayritys.

Ostajayrityksessä orgaanista kehittämistä on jatkettu yritysoston jälkeen. Organisaatiota on uudistettu ja toiminnanohjausjärjestelmää hyödynnetään aikaisempaa laajemmin. 2010 ja 2011 olivat kovan kasvun vuosia. 2012 tavoitteena oli 0-kasvu, mutta silloinkin liikevaihto kasvoi 2 %. Henkilöstön määrässä ei ole tapahtunut muutoksia. Yrityksen toimitusvarmuus kasvoi vuonna 2012 70 %:sta 97 %:iin.

Yrityksen toimintaa halutaan kehittää voimakkaasti eteenpäin. Hiljattain tehdyn yritysoston ostokohteella on oma operatiivinen johto, joka huolehtii päivittäisestä toiminnasta. Eteenpäin on tarkoitus mennä. Kasvu on haettava markkinaosuuksien kasvattamisesta ja viennistä. Yrityksessä valmistaudutaan markkinoiden nopeisiinkin kasvupyrähdyksiin suhdanteiden muuttuessa. Tavoitteena on 20 % lisäys nykyiseen liikevaihtoon seuraavan kolmen vuoden aikana. Yrityskauppoja tällä toimialalla todennäköisesti nähdään myös tulevaisuudessa. Yrittäjä seuraa jatkuvasti mahdollisesti myyntiin tulevia potentiaalisia ostokohteita. Yrittäjä itse ei ole yritystään nyt myymässä.

Case Y

Rakennusalan yrityksen ostaja oli ylioppilastutkinnon jälkeen muutaman vuoden perheen yrityksessä työskennellyt yksityishenkilö. Aiempaa kokemusta ostokohteen toimialalta ei ollut. Kauppa tehtiin liiketoimintakauppana ostajan perustamalle yritykselle. 2010. Ostokohde oli yrittäjävetoinen yritys, joka oli toiminut pitkään, sen palveluksessa oli 15 henkilöä ja se oli menestynyt taloudellisesti kohtuullisen hyvin. Myynnin motiivina oli eläköityminen.

Ostokohde tuli tietoon perheyrityksen verkostojen kautta. Alkuneuvottelut vaikuttivat lupaavilta, neuvotteluja jatkettiin ja kauppaan lähdettiin hankkimaan rahoitusta. Kummatkin osapuolet käyttivät ulkopuolisia asiantuntijoita (myyjällä tilitoimisto) ja osapuolet laskivat omia näkemyksiään kauppahinnasta. Neuvottelujen jälkeen hinnasta löytyi yhteisymmärrys ja kauppa toteutui.

Kaupan jälkeen yrityksen toimitilat siirrettiin perheyrityksen toimitilojen yhteyteen ja ostaja ryhtyi perehtymään ostokohteen liiketoimintaan ja toimialaan käytännön tasolla. Myyjä jatkaa ostajan palveluksessa edelleen, vaikka johto onkin ostajalla. Alkuvaiheessa ostettuun liiketoimintaan tehtiin vain vähäisiä muutoksia, toiminta kuitenkin supistui ja tulos jäi negatiiviseksi. Myöhemmin ostaja on panostanut logistiikan ja toiminnanohjausjärjestelmän kehittämiseen sekä luopunut maantieteellisesti kaukaisimmista markkina-alueista. Liikevaihto on kasvanut ja tulos parantunut, vaikka kilpailutilanne alalla on kireä.

Ostaja arvioi omistajanvaihdoksen onnistuneen hyvin ja kolmantena toimintavuotena asiat ovat opiskelu- ja perehtymisvaiheen jälkeen muodostuneet rutiiniksi. Yrityksen kehittämistä on tavoitteena jatkaa ja selvittää myös uusien tuotteiden tuomista markkinoille.

3.3 Case-yritysten kehittyminen

Tässä kappaleessa on esitelty sisällönanalyysin tulokset 22 case-yrityksen liiketoiminnan kehittymisestä omistajanvaihdoksen jälkeen. Case-tapaukset on analysoitu poikittain kehittymisen ja muutosten suhteen seuraavista näkökulmista: (1) Muutokset toimintaympäristössä (2) yritysten kokonaiskehittyminen, (3) johtaminen ja strategia, (4) toiminnanohjausjärjestelmät, (5) tuotteet, palvelut ja asiakkaat, (6) yhteistyösuhteet sekä (7) kilpailijat.

3.3.1 Muutokset toimintaympäristössä

Case-yritysten tarkastelu osui ajankohtaan, jolloin erityisesti taloudellinen toimintaympäristö oli haastava. Seuraavassa on tarkasteltu myös tarkemmin, missä määrin ja millaisia muutoksia case-yritysten toimialalla oli case-tarkastelun ajanjakson aikana (vuosina 2010–2013). Toimintaympäristön muutoksissa on selviä eroja eri vuosien välillä. Vielä 2010 haastatteluissa on kuusi yrittäjää kertonut, ettei toimialalla ole tapahtunut mitään muutoksia. Vuonna 2011 tällaisia oli enää kaksi ja vuonna 2012 ei enää yhtäkään. Toimintaympäristön muutokset näyttäytyvät kuitenkin hieman eri tavoin eri yrityksille – muutokset voivat olla joko positiivisia tai negatiivisia.

Vuonna 2010 positiivisia muutoksia raportoitiin kahdessa tapauksessa. Ensimmäisessä haastateltu kertoo, että yrityksen tuotteen kysyntä on kasvussa ja toisessa tapauksessa kotitalousvähennys lisäsi yrityksen myyntiä. Negatiivisia muutoksia sen sijaan raportoitiin paljon enemmän. Kolme haastateltua kertoo, että toimiala on taantumassa ja yksi toteaa kysynnän laskeneen. Yhden maininnan saivat sellaiset muutokset kuin lainsäädännön muutokset, raaka-aineiden hinnannousu, investointien väheneminen ja kuluttajakäyttäytymisen muutokset. Yllättäen kaksi kuljetusalan yritystä kokee pätevän työvoiman saannin ongelmallisena.

Vuonna 2011 positiivisia muutoksia on hieman enemmän. Erityisesti ekologisuusajattelun lisääntyminen vaikuttaa positiivisesti yrityksen tuotteiden kysyntään kolmessa tapauksessa. Yksi haastateltu kertoo, että kilpailu alalla on normalisoitunut. Samoin yksi haastateltu kokee lakimuutosten tukevan yrityksen liiketoimintaa. Lisäksi yksi haastateltu kertoo, että toimiala on korkeasuhdanteessa ja yrityksen markkinat kasvussa. Kuitenkin myös vuonna 2011 negatiivisia muutoksia raportoidaan enemmän kuin positiivisia. Erityisesti kilpailutilanne vaikuttaa kiristyneen kuuden haastatellun mielestä. Myös verolainsäädäntöön liittyvät muutokset tuovat negatiivisia vaikutuksia kolmelle yritykselle ja muuhun lainsäädäntöön liittyvät muutokset yhdelle yritykselle. Heikko hintataso näkyy negatiivisena yhden haastatellun mukaan. Yhden haastatellun mielestä alalla ei ole kasvumahdollisuuksia ja yhden mielestä näkymät ovat epäselvät. Yhdessä tapauksessa tilanne koetaan yleisesti epäselvänä ja niin ikään yhdessä tapauksessa todetaan yleisen heikon taloudellisen tilanteen vaikeuttavan liiketoimintaa.

Vuotta 2012 koskien haastatteluissa näkyy selvästi käänne huonompaan suuntaan. Kaikkiaan seitsemän haastateltua kertoo alan olevan taantumassa ja yksi toteaa toimialan supistuvan. Lisäksi kolme toteaa lainsäädännön vaikuttavan yrityksen heikentävästi yrityksen mahdollisuuksiin. Kahdessa tapauksessa kilpailun koetaan edelleen kiristyneen ja yksi kertoo asiakkaiden vähentäneen ostojaan. Yksi haastateltu ottaa esiin raaka-aineiden hinnan vaihtelut toimintaa vaikeuttavana muutoksena. Myös yleisen taloudellisen tilanteen heikkeneminen ja rahoituksen saatavuuden heikkeneminen saavat kumpainenkin yhden maininnan. Positiivisia muutoksia mainitaan vain kaksi. Ensimmäisessä tapauksessa yrityksillä oli tarjouskantaa enemmän kuin aikaisemmin ja toisessa tapauksessa lainsäädännön muutokset edelleen tukivat yrityksen liiketoimintaa.

Kaiken kaikkiaan vaikuttaa siltä, että vuonna 2010 odotukset kaikilla toimialoilla olivat selvästi positiiviset. Vuonna 2011 haastatellut olivat kokeneet toimintaympäristön muuttumisen eri tavoin, mutta edellisen vuoden positiiviset odotukset eivät kuitenkaan enää näkyneet yhtä selvästi, ja vuosi 2012 oli selvästi yleisesti heikon taloustilanteen sävyttämä. Muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta lähes kaikki raportoivat jotain talouden heikkenemiseen liittyvää.

On selvää, että kun muutaman vuoden sisällä omistajanvaihdoksen jälkeen ajaudutaan yleisesti vaikeaan taloudelliseen tilanteeseen, jää strateginen varautuminen muutoksiin todella lyhyeksi. Lisäksi vaihdos saattaa rasittaa taloutta, jolloin kehittämiseen käytettävät resurssitkin ovat tiukoilla. Tulevaisuudessa tulisi entistä tarkemmin jo omistajanvaihdosta suunniteltaessa ottaa huomioon toimintaympäristöä muokkaavat muutostekijät, jotta yritys kykenisi strategisesti paremmin vastamaan näihin muutoksiin. Meillä ei kenties tule enää koskaan olemaan sellaista tilannetta, että voisimme olettaa jonkin asiantilan säilyvän samanlaisena vuosia. Olemme tottuneet siihen, että vaihtelut ovat edenneet tietyllä rytmillä ja jopa vuosia on jatkunut samansuuntainen kehitys. Tulevaisuudessa erilaiset vaihtelut voivat hyvinkin olla vain muutaman kuukauden mittaisia.

Maailma tulee muodostumaan moninapaiseksi, eikä tulevaisuudessa ole selkeästi osoitettavissa yksittäistä maata, joka toimisi maailmantalouden veturina. Moninapaisuus tarkoittaakin sitä, että eri maat kykenevät vaihtelevasti vastaamaan tilanteisiin ja talouden veturi saattaa vaihdella tilanteesta toiseen. Menneinä vuosina ja yhä vieläkin ajattelemme Kiinaan ilmeisenä maailmantalouden veturina. On totta, että vuonna 2008 maailmantalous olisi sukeltanut paljon syvempään lamaan, ellei Kiina olisi kyennyt ylläpitämään kasvua. Kiina on kuitenkin juuri saavuttamassa siirtymävaiheen teollisuusyhteiskunnasta osaamisyhteiskunta 1.0 -vaiheeseen. Sillä on monia haasteita ratkottavana, eikä enää voida luottaa siihen, että Kiina kykenisi tulevaisuudessa toimimaan kasvua ylläpitävänä voimana.

Seuraavassa kuvataan toimintaympäristön muutosta toimialoittain.

Kaupan ja palvelut alan yrityksiä on kolme. Ne edustavat hyvin erilaisia alatoimialoja, joten mitään erityistä yhteistä trendiä ei ole. Yhdellä yrityksellä ei ole vuonna 2010 tapahtunut mitään muutosta toimintaympäristössä, mutta seuraavana vuonna yrittäjä toteaa toimintaympäristön olevan jatkuvassa muutoksessa ja vuonna 2012 erityisesti tätä yritystä ovat koskettaneet verolainsäädännön muutokset. Myös toisessa yrityksessä kahtena viimeisenä tarkasteluvuonna erityisesti säädösympäristön koetaan vaikuttavan vahvasti yrityksen toimintaan, vaikka ensimmäisenä vuonna (2010) erityisesti raaka-aineiden hintojen muutosten koettiin nopeutuneen. Etenkin kuljetusalan yritykset ovat kokeneet heikon yleisen taloustilanteen vaikutukset toimintaansa vuonna 2011. Vielä vuonna 2010 kaksi alan yritystä oli kokenut ongelmana pätevän työvoiman saannin tulevaisuudessa. Kuljetusalaa koskeva lainsäädäntö ja sen muutokset nousevat kahtena seuraavana vuonna vastauksista esiin. Yksi yritys on kyennyt suuntaamaan palvelujaan hyödyntämään ekologisuusajattelun nousua.

Metallialalla näyttää vuosi 2010 olevan joko muuttumaton tai kysynnän kasvun sävyttämä. Näitä kumpaakin edustaa kaksi yrittäjää. Tilannetta muuttumattomana vuonna 2010 pitäneiden kahden yrittäjän ryhmässä yrittäjät ovat kuitenkin seuraa-

vina vuosina kyenneet kääntämään asiat itselleen voitollisiksi. Ensimmäinen on kyennyt hyödyntämään muutoksia, jotka lisäävät yrityksen tuotteiden kysyntää ja toinen on tehnyt organisaatiossa muutoksia ja laajentanut markkina-aluettaan edelleen kansainvälisillä markkinoilla kotimaan tilanteesta johtuen tai siitä huolimatta. Jälkimmäisissä tapauksissa (kysyntä kasvussa vuonna 2010) ensimmäisessä yrittäjä näkee lakimuutosten tukevan yrityksen uuden tuotteen kysyntää, vaikka kilpailu toimialalla on tiukkaa ja toisessa yrittäjä toteaa vuonna 2011 suhdannenäkymät epäselviksi. Vuonna 2012 ensimmäinen em. yrittäjistä toteaa tilanteen olevan huono ja ennustaa vuodesta 2013 tulevan kaikkein heikoin tähän mennessä. Toisessa tapauksessa yrittäjä toteaa vuonna 2012 toimintaympäristön epävarmuuden jatkuvan ja toimialan olevan supistumassa. Yksi yrittäjä kertoo muilta aloilta tulevan uusia toimijoita, mutta seuraavana vuonna kertoo tilanteen normalisoituneen ja vuonna 2012 toteaa toimialan olevan voimakkaassa taantumassa. Yksi yrittäjä toteaa sekä vuonna 2010 että vuonna 2012 toimialan markkinat kylläisiksi, mutta vuonna 2011 kokee toimialan olevan nousussa ja markkinoiden kasvaneen.

Puu- ja huonekalualalla kaksi viidestä yrittäjästä on kokenut joko ei lainkaan tai vain vähäisiä muutoksia toimintaympäristössä. Samoin kaksi yrittäjää kertoo toimialan olevan taantumassa ja kumpikin toteaa saman asiantilan vuonna 2012. Yhdelle yritykselle kotitalousvähennys oli piristänyt kauppaa ja lisännyt asennuspalvelun kysyntää. Tämä yrittäjä ei kokenut toimintaympäristön muuttuneen seuraavana vuonna millään tavalla ja vuonna 2012 yrittäjä koki, että asiakkaiden laatuvaatimukset olivat lisääntyneet. Edelleen toinen niistä yrittäjistä, jotka eivät raportoineet toimintaympäristön muutoksia vuonna 2010, ei myöskään kokenut muutoksia vuonna 2011 ja seuraavanakin vuonna ainoa muutos oli, että suurasiakas pyrki vähentämään alihankintaa.

Rakentamisen toimialalla vuosi 2010 vaikutti kaikin puolin positiiviselta. Neljästä yrittäjästä kolme kertoi, että kauppa oli vilkastumassa ja tulevaisuus näytti hyvältä. Ainoastaan yksi yrittäjä totesi, että julkisen sektorin ja yritysten investoinnit olivat laskussa ja tämä vaikutti yrityksen toimintaan. Seuraavana vuonna sama yrittäjä kertoo hintatason olevan heikko ja seuraavalta vuodelta ei ole vastausta. Kolmessa ensin mainitussa tapauksessa kaksi kokee kilpailun kiristyneen. Toisessa näistä lakimuutokset tulisivat kuitenkin yrittäjän mukaan tukemaan uuden tuotteen kysyntää. Edelleen seuraavana vuonna sama yrittäjä toteaa, että toimialan tilanne on huono ja odotuksissa oli vuodesta 2012 heikoin vuosi tähän mennessä. Sen sijaan toinen yrittäjistä, joka koki kilpailun alalla kiristyneen 2011, kertoo vuonna 2012 tarjouskohteita olevan enemmän kuin vuotta aikaisemmin. Se, kääntyvätkö tarjoukset kaupoiksi, ei ole tiedossa. Viimeisessä tapauksessa, jossa tulevaisuus näytti vuonna 2010 hyvältä, sama trendi näyttää jatkuvan myös seuraavana vuonna, mutta vuonna 2012 yrittäjä kokee toimialan tilanteen olevan haasteellisen vuoden loppupuolelta lähtien.

Vaikuttaa siltä, että metallialan ja rakentamisen toimialan yrittäjät ovat kokeneet tarkasteluajanjakson jonkin verran positiivisempana kuin muiden toimialojen yrittäjät. Erityisesti metallialalla on myös kyetty parhaiten vastaamaan toimialan muutoksiin. Kaikilla toimialoilla kuitenkin yleinen suuntaus näyttäisi olevan näkymien heikkeneminen ja ympäristön haasteellisuuden lisääntyminen vuodesta 2010 vuoteen 2012.

3.3.2 Liiketoiminnan kokonaiskehittyminen

Tutkimuksen kohteena olleissa yrityksissä omistajanvaihdoksesta vuoteen 2013 liiketoiminta kokonaisuudessaan on kehittynyt jonkin verran tai merkittävästi 68 %:lla eli 15 yrityksellä 22:sta (Taulukko 2). Liiketoiminnan kehittyminen jonkin verran on yleisintä (41 % eli 9 tapausta). Merkittävästi omistajanvaihdoksesta vuoteen 2013 kehittyneitä yrityksiä on kuusi. Näistä neljä on ostajatyypiltään henkilöiden ostamia, ja niistä kolme on omistajanvaihdostavaltaan sukupolvenvaihdoksia. Jonkin verran taantuneita yrityksiä on yksi. Merkittävästi taantuneita yrityksiä on kolme, ja niiden omistajanvaihdokset ovat kaikki osakekauppoja.

> *"Viime kesänä me ollaan siirrytty sähköiseen ostolaskuun ja tilitoimisto vaihtu... Me siirryttiin täysin factoring-pohjaiseen rahoitukseen... Nythän meillä on toimihenkilömuutokset ollu aika radikaaleja... Yrityksen johtamisjärjestelmä on täysin erilainen... Kiinassa rupesi ensimmäisiä kauppoja tulemaan." (Case S)*

> *"Kustannuslaskentaan on kiinnitetty huomiota... on suorat on-line yhteydet tuonne toimistoon." (Case I)*

> *"Pääasiakas on ilmoittanut, että 30 %:iin tippuu menekki. Ja sitten me saatiin 15 000 € laskutusta. Oli budjetoitu 300 000 €" (Case E)*

> *Meillähän on nyt sitten viimeinen vuosi ollut tosi raskas. Tässä on ollut kaikenlaista kommervenkkiä vastasa eikä niistä ole selvitty vieläkään. On uhattu konkursseilla ynnä muilla. Viimeinen on nyt se, että me ollaan hakeutumassa saneerausmenettelyyn." (Case K)*

Merkittävästi taantuneiden yritysten osalta tutkimusaineistosta nousee esiin kaksi keskeistä ja kaikille yhteistä piirrettä. Ensinnäkin, johtamisessa ei ollut tapahtunut muutoksia omistajanvaihdoksen jälkeen, ja toiseksi, strategisena tavoitteena oli kannattavuus. Lisäksi voidaan havaita, että näistä ostajista kahdella oli johtamiskokemusta ennen omistajanvaihdosta ja itse asiassa kaikilla oli toimialatuntemusta.

Useimmiten erityisesti kehittynyt osa-alue tutkimuksen kohteena olleissa yrityksissä oli vuonna 2012 ohjausjärjestelmä (23 % eli 5 kpl). Kahdessa yrityksessä

erityisesti kehittyneitä osa-alueita olivat: yrityksen koko liiketoiminta, palvelut, uusi toimipaikka ja toimitilat. Kahdesta yrityksestä ei löytynyt erityisesti kehittynyttä osa-aluetta. Yksittäisisssä yrityksissä kehittyneitä osa-alueita olivat: henkilöstö, kalusto, tuotanto, tuotekehitys, tuotteet, ja yhdelle yritykselle oli tullut yksi uusi merkittävä asiakas.

Taulukko 2. Liiketoiminnan kehittyminen kokonaisuudessaan 22 tapauksessa.

Yritys	Ov-tapa	Ostaja	Toimiala	Koko	Kok. kehitt. OV - 2013 ++, +, 0, -, --	Mikä osa-alue erityisesti kehittynyt 2012?
Case C	SPV	Tiimi	Puu- ja huon.	20-49	+	Mallistoa kehitetty, investointeja tuotantoon
Case D	SPV	Tiimi	Kulj.	alle 10	+	Uutena avauksena ulkomaankuljetukset, uusi palveluratkaisu
Case I	SPV	Hlö	Kulj.	10-19	++	Uusia puutavara-autoja
Case O	SPV	Hlö	Puu- ja huon.	10-19	+	Kuljetustoiminta eriytetty omaksi yritykseksi, uusi tuotantotila uudelta paikkakunnalta, uusi tuote tulossa markkinoille
Case P	SPV	Tiimi	Metalli	20-49	+	Tuotannonohjausjärjestelmän hyödyntäminen
Case Q	SPV	Hlö	Kulj.	20-49	++	Ajoneuvokohtainen raportointi, kk-seuranta, uusia asiakkaita
Case R	SPV	Tiimi	Puu- ja huon.	20-49	-	Uusi toiminnanohjausjärjestelmä
Case S	SPV	Yritys	Metalli	20-49	++	Yhden vientialueen myynnin uudelleen organisointi, toimihenkilöstön toimenkuvia muutettu, uusi tuote markkinoille, työaikapankin käyttöönotto, uusi tilitoimisto, ostolaskujen sähköinen käsittely, markkina-alueen laajentaminen ulkomailla, siirtyminen factoring-rahoitukseen
Case X	SPV	Hlö	Kulj.	alle 10	+	Uuden palvelun käynnistäminen
Case B	OK	Hlö	Rakentam.	20-49	++	Uutta markkinaa avattu yhdellä vientialueella
Case E	OK	Hlö	Metalli	20-49	--	Yksi merkittävä uusi asiakas
Case H	OK	Tiimi	Puu- ja huon.	alle 10	+	Uusi toimipaikka
Case K	OK	Yritys	Metalli	alle 10	--	Yritys on hakeutunut saneerauksseen
Case L	OK	Yritys	Metalli	20-49	+	Tuotekehitys (yritysoston myötä)
Case M	OK	Yritys	Kauppa	10-19	0	Johtamista ja johtamisjärjestelmiä on edelleen kehitetty
Case N	OK	Yritys	Rakentam.	yli 50	--	
Case V	OK	Hlö	Rakentam.	alle 10	++	Uusi toimipiste perustettu
Case F	LTK	Hlö	Palvelu	20-49	0	Toimitiloihin tehty pientä viilausta.
Case G	LTK	Tiimi	Puu- ja huon.	alle 10	0	Sekä myyntiin että tuotantoon on palkattu uusi henkilö
Case T	LTK	Yritys	Kauppa	20-49	++	Uuden toimitilan käyttöönotto
Case U	LTK	Yritys	Metalli	alle 10	+	Yrityksen toimitusvarmuus
Case Y	LTK	Hlö	Rakentam.	10-19	+	Toiminnanohjaus ja logistiikka

Omistajanvaihdostapojen suhteen tarkasteltuna sukupolvenvaihdosten jälkeen suurin osa yrityksistä on kehittynyt jonkin verran (56 % eli 5 kpl). Kolmessa sukupolvenvaihdoksen toteuttaneessa yrityksessä on tapahtunut merkittävää kehittymistä omistajanvaihdoksen jälkeen, ja yksi yritys on taantunut jonkin verran. Osakekauppojen jälkeen kaksi yritystä on kehittynyt merkittävästi, kaksi jonkin verran ja kolme yritystä on taantunut merkittävästi. Yhdessä yrityksessä ei ole tapahtunut kehittymistä. Liiketoimintakauppojen jälkeen kaksi yrityksistä on kehittynyt jonkin verran, yksi yritys on kehittynyt merkittävästi ja kahdessa yrityksessä ei ole tapahtunut kehittymistä.

Ostajatyypeittäin tarkasteltuna henkilöostajien yritykset ovat kokonaisuudessaan kehittyneet pääsääntöisesti hyvin. Neljä yritystä on kehittynyt merkittävästi ja kolme jonkin verran. Yksi yritys ei ole kehittynyt ja yksi yritys on taantunut merkittävästi. Suurin osa tiimiostajien yrityksistä on kehittynyt jonkin verran (67 % eli 4 kpl). Yksi yritys ei ole kehittynyt ja yksi yritys on taantunut jonkin verran. Tämän yrityksen toimialalla vallitsee taantuma ja toimiala on mahdollisesti muutenkin muuttumassa. Yritysostajien yritykset ovat myös kehittyneet jonkin verran (2 kpl) tai merkittävästi (2 kpl). Yksi yritys ei ole kehittynyt ja kaksi yritystä on taantunut merkittävästi. Ostajatyypillä ei näyttäisi olevan selkeää merkitystä liiketoiminnan kokonaiskehittymisen näkökulmasta tarkasteltuna. Tässä tutkimuksessa toimialan kehittymisellä voi olla merkitystä yrityksen toteutuneeseen kokonaiskehittymiseen ostajatyypistä riippumatta.

Toimialakohtaisessa tarkastelussa kaupan- ja palvelualan yrityksistä yksi oli kehittynyt merkittävästi ja kahdessa kehittymistä ei ollut tapahtunut. Kuljetusalan yrityksistä puolet eli kaksi oli kehittynyt merkittävästi ja puolet jonkin verran. Metallialan yrityksistä yksi oli kehittynyt merkittävästi, kolme jonkin verran ja kaksi yritystä oli taantunut merkittävästi. Rakennusalan yrityksistä kaksi oli kehittynyt merkittävästi, yksi jonkin verran ja yksi oli taantunut merkittävästi. Suurin osa puu- ja huonekalualan yrityksistä oli kehittynyt jonkin verran (60 % eli 3 kpl). Yksi yritys ei ollut kehittynyt ja yksi oli taantunut jonkin verran. Taantuva yritys löytyy tässä aineistossa puu- ja huonekaluteollisuudesta. Merkittävästi taantuneet yritykset ovat metalliteollisuudessa (2 kpl) ja rakennusalalla (1 kpl). Tulos antaa viitteitä siitä, että taantuma tai rakennemuutos kohdistuu eniten metalliteollisuuteen, mutta myös jossain määrin rakennusalalle ja puu- ja huonekaluteollisuuteen. Kaupassa ja palvelualoilla toimialan tilanne näyttäisi olevan eniten normaalinoloinen.

Ostokohteen koon suhteen aineiston yritykset jakautuivat tutkimuksen viimeisellä haastattelukierroksella neljään kokoluokkaan (1–9, 10–19, 20–49 ja vähintään 50 työntekijää). Mikroyrityksen ostaneissa tapauksissa yritykset olivat pääsääntöisesti kehittyneet jonkin verran (57 % eli 4 kpl). Yksi yritys oli kehittynyt merkittävästi, yksi ei ollut kehittynyt ja yksi taantunut merkittävästi. Puolet eli 2 kpl 10–19 työntekijän

yrityksen ostaneista yrityksistä oli kehittynyt jonkin verran. Yksi yritys oli kehittynyt merkittävästi ja yksi ei ollut kehittynyt. Ostokohteen kokoluokassa 20–49 olleissa omistajanvaihdoksissa neljä yritystä oli kehittynyt merkittävästi ja kolme jonkin verran. Yksi yritys ei ollut kehittynyt, yksi oli taantunut ja yksi oli taantunut merkittävästi. Vähintään 50 työntekijän ostokohteen omistajanvaihdoksessa yritys oli taantunut merkittävästi. Ostokohteen koon mukaisessa tarkastelussa yrityksen kokonaiskehittyminen näyttäisi tämän tutkimusaineiston perusteella olevan varminta kokoluokissa 10–19 ja 20–49 työntekijää. Oheiseen taulukkoon on koottu yhteenveto liiketoiminnan kokonaiskehittymisen arvioista (Taulukko 3).

Taulukko 3. Arvio liiketoiminnan kokonaiskehittymisestä.

Arvio liiketoiminnan kokonaiskehittymisestä	OV - 2013
Merkittävää kehittymistä ++	6
Kehittynyt jonkin verran +	9
Ei kehittymistä 0	3
Taantunut jonkin verran -	1
Merkittävää taantumista --	3
Yhteensä	22

Ostajien taustoilla (ikä, koulutus, kokemus johtamisesta ja toimialalta, suhde edeltäjään, motiivit yrityksen ostamiseen tai kasvuhalu) ei näytä olevan merkittäviä vaikutuksia yrityksen kokonaiskehittämiseen. Tosin ikäryhmässä 20–29 vuotta ostajien kehittyminen näyttäisi olevan varmempaa, kuin vanhemmissa ikäryhmissä. 20–29-vuotiaiden ostajien yrityksen olivat kaikki kehittyneet jonkin verran (75 % eli 3 kpl) tai merkittävästi (25 % eli 1 kpl). 30–39-vuotiaiden ikäryhmässä oli myös suurin osa kehittynyt jonkin verran (75 % eli 3 kpl), mutta yksi yritys oli taantunut jonkin verran. Ostajien ikäryhmissä 40–49 ja 50–59 kokonaiskehittyminen jakautui tasaisemmin. Ikäryhmässä 40–49 merkittävästi kehittyneitä yrityksiä oli 38 % (3 kpl), kehittyneitä 38 % ja merkittävästi taantuneita 25 %. Ikäryhmässä 50–59 –vuotiaat jakauma kokonaiskehittymisen suhteen oli, että merkittävästi kehittyneitä, kehittymättömiä ja jonkin verran taantuneita oli kutakin yksi kappale.

Kokonaiskehittymiseen liittyen tutkimusaineistosta voidaan tehdä vielä yksi mielenkiintoinen havainto. Osake- ja liiketoimintakaupalla omistajanvaihdoksen tehneistä yrityksistä lähes puolet (46 % eli 6 kpl) oli tehnyt yhden (case H, L, V, T & U) tai useampia (case M) omistajanvaihdoksia tutkimuksen alkuperäisenä kohteena olleen omistajanvaihdoksen jälkeen. Toisaalta yksikään sukupolvenvaihdoksen tehneistä yrityksistä ei ollut tehnyt uusia omistajanvaihdoksia. Uusia yritysostoja toteuttaneiden yritysten ryhmässä kaikkien ostajayritysten tuloksellisuus oli omistajanvaih-

doksen jälkeen kehittynyt positiivisesti ja johtaminen oli myös ammattimaistunut kaikkien kohdalla. Edelleen, näistä yrityksistä 80 % tavoitteli strategiassaan kasvua ja 20 % kehittämistä. Omistajanvaihdoksen jälkeistä kokonaiskehittymistä oli ollut jonkin verran (50 %), merkittävästi (33 %) tai kehittymistä ei ollut (17 %). Viimeistä haastattelua alkuvuodesta 2013 tehtäessä nämä yritykset jakaantuivat kahteen yhtä suureen ryhmään tulevaisuuden näkymien suhteen. Puolet näki tulevaisuuden myönteisenä ja puolet epäselvänä.

Kokonaiskehittyminen vs. tuloksellisuuden kehittyminen suhteessa kilpailijoihin

Yrittäjiä pyydettiin itse arvioimaan yrityksen tuloksellisuuden kehittymistä suhteessa kilpailijoihin. Kaikkien vastausten keskiarvo asteikolla 1–5 oli 3,43. Kymmenen yrittäjää oli antanut arvion 4, kuusi oli antanut arvion 3, neljä oli antanut arvion 2 ja yksi oli antanut arvion 5. Taulukossa 4 on kuvattu vastausten keskiarvo eri taustamuuttujaryhmässä. Kaikkein heikoimmaksi oman tuloksellisuuden kehittymisen ovat arvioineet liiketoimintakaupan toteuttaneet (ka 2,2) sekä isoimmat yritykset (20 tai enemmän työllistävät, ka 2,7). Omistajanvaihdostavan suhteen parhaimman arvion ovat antaneet osakekaupan toteuttaneet (ka 3,3), ostajatyypin suhteen tiimiostajat (ka 3,5) ja yrityksen koon suhteen 10–19 henkeä työllistävät (ka 3,8). Toimialoista parhaimman arvion ovat antaneet puu- ja huonekalualan yrittäjät (ka 3,6) ja heikoimman kuljetusalan yrittäjät (ka 2,8). Puu- ja huonekalualan paras tuloksellisuuskehitys on sinänsä yllättävää ottaen huomioon alan yleisen talouskehityksen, mutta todennäköistä on, että nämä yritykset, joihin on löytynyt jatkaja tai ostaja, ovat alallaan parhaiten menestyneitä, ja että yrityksissä on energiset ja ammattitaitoiset jatkajat.

Se missä määrin yrityksissä on kehitetty liiketoimintaa omistajanvaihdoksen jälkeen, ei kuitenkaan suoraan korreloi sen kanssa, miten yrittäjä on arvioinut oman yrityksensä tuloksellisuuden kehittymisen suhteessa kilpailijoihin. Merkittävästi liiketoimintaa kehittäneet yrittäjät olivat arvioineet oman tuloskehityksensä keskiarvolla 3,4, kun vastaavasti liiketoimintaa jonkin verran kehittäneet olivat arvioineet tuloskehityksen keskiarvolla 3,8 eli paremmaksi. Ei positiiviseen eikä negatiiviseen suuntaan kehittyneiden ryhmässä oli kolme yritystä, ja ne olivat arvioineet tuloskehityksen 3,3 arvoiseksi. Merkittävästi liiketoiminnassa taantuneiden tuloskehitys oli arvioitu 2,3 keskiarvolla ja jonkin verran taantuneita olikin vain yksi ja arvio tämän yrityksen tuloskehityksestä oli 3. Sinänsä on ymmärrettävää, että voimakkaat kehittämispanostukset näkyvät lyhyellä aikavälillä heikompana tuloskehityksenä, ja tulokseen vaikuttavat niin monet muutkin asiat.

Taulukko 4. Yrittäjän arvio tuloksellisuuden kehittymisestä suhteessa kilpailijoihin (asteikko 1–5).

Taustaluokka	Yrittäjän arvio tuloksellisuuden kehittymisestä
Omistajanvaihdostapa	
Sukupolvenvaihdokset	3,2
Osakekaupat	3,3
Liiketoimintakaupat	2,2
Ostajatyyppi	
Henkilöostajat	2,9
Tiimiostajat	3,5
Yritysostajat	3,4
Yrityksen koko	
Alle 10	3,7
10-19	3,8
20-	2,7
Toimiala	
Puu- ja huonekaluala	3,6
Metalli	3,3
Kuljetus	2,8
Rakentaminen	3,3
Kauppa ja palvelut	3,0
Liiketoiminnan kokonaiskehittyminen	
Merkittävästi kehittäneet	3,4
Jonkin verran kehittäneet	3,8
Ei kehittymistä	3,3
Jonkin verran taantuneet	3,0
Merkittävästi taantuneet	2,3

Taulukossa 5 on kuvattu tutkijoiden arvioimana yritysten liikevaihdon, liikevoiton ja omavaraisuuden kehittymistä omistajanvaihdoksen jälkeen. Yli puolella (12/21) liikevaihto oli kasvanut omistajanvaihdoksen jälkeen, vaikka taloussuhdanne on ollut tarkasteluajanjaksolla erittäin vaikea. Kuudella yrityksellä (29 %) liikevaihto oli laskenut ja kolmella (14 %) se oli pysynyt suunnilleen ennallaan. Omistajanvaihdostavoittain tarkasteltuna 62 %:lla sukupolvenvaihdoksista liikevaihto oli kasvanut, 60 %:lla liiketoimintakaupoista ja 50 %:lla osakekaupoista.

Liikevoitto sen sijaan oli laskenut lähes puolella (48 %), kolmasosalla se oli pysynyt samansuuruisena ja vain vajaalla viidesosalla (4 kpl, 19 %) kasvanut. Omistajanvaihdostavoittain tarkasteltuna liikevoitto oli suhteellisesti eniten vähentynyt sukupolvenvaihdostapauksissa (5 kpl, 63 %), vaikka edellä todettiin, että sukupolvenvaihdoksissa liikevaihto oli kasvanut eniten. Osakekaupoista liikevoitto oli pienentynyt 50 %:lla tapauksista. Liiketoimintakaupoista vain yhdellä (20 %) liikevoitto oli pienentynyt, kahdella (40 %) se oli pysynyt ennallaan ja kahdella (40 %) kasvanut.

Omavaraisuus oli myös laskenut yli puolella (13 kpl, 62 %) yrityksistä, yhdellä se oli pysynyt ennallaan ja kolmasosalla noussut (7 kpl, 33 %). Sukupolvenvaihdostapauksista vain kahdella (25 %) omavaraisuusaste oli parantunut, muilla se oli laskenut vaihdoksen jälkeen. Osakekaupoista yhdellä (13 %) omavaraisuus oli parantunut, kolmella 38 % se oli pysynyt ennallaan ja neljällä (50 %) laskenut.

Taulukko 5. Yritysten liikevaihdon, liikevoiton sekä omavaraisuuden kehittyminen omistajanvaihdoksen jälkeen.

Arvio osa-alueen kehittymisestä	Liikevaihdon kehittyminen ov:n jälkeen	Liikevoiton kehittyminen ov:n jälkeen	Yrityksen omavaraisuuden kehittyminen ov:n jälkeen
+	12	4	7
0	3	7	1
-	6	10	13
Yhteensä	**21**	**20**	**20**

Merkittävästi kehittyneet yritykset

Tarkasteltaessa erikseen merkittävästi kehittyneitä yrityksiä ja niiden taustoja, voidaan tutkimusaineistosta tehdä muutamia keskeisiä havaintoja. Puolet merkittävästi kehittyneistä yrityksistä oli sukupolvenvaihdoksia, mutta myös muiden omistajanvaihdostapojen joukossa oli merkittävästi menestyneitä yrityksiä (kaksi osakekauppaa ja yksi liiketoimintakauppa). Ostajatyypeistä henkilöostajia oli 67 % merkittävästi menestyneistä yrityksistä, ja saman verran ostokohteista oli kooltaan luokassa 20–49 työntekijää. Merkittävästi menestyneet yritykset edustivat eri toimialoja. Näiden yritysten keskuudessa johtamisen ammattimaistuminen oli yleistä (83 %) ja strategisena tavoitteena oli kasvu (67 %) tai kehittäminen (33 %), ja lisäksi toimintatapojen muuttuminen oli yleistä (83 %). Toiminnan tuloksellisuuden kehittymisen suhteen yritykset jakaantuivat tasan positiivisesti ja negatiivisesti kehittyneisiin yrityksiin. Tulevaisuuden näkymien myönteisyys oli yleistä (67 %), ja saman verran tapauksista olisi toteuttanut omistajanvaihdoksen samalla tavalla uudestaan. Puolet ostajista oli iältään 40–49 vuotiaita. Loput ostajista jakautuivat muihin ikäryhmiin. Ostajien koulutustaso vaihteli keskikoulusta alempaan korkeakoulututkintoon. Suu-

rimmalla osalla ostajista oli johtamiskokemusta (67 %), mutta toimialakokemuksen suhteen ostajat jakautuivat tasan: puolella oli kokemusta toimialalta ja puolella ei ollut. Suurin osa ostajista tunsi myyjän (67 %), mutta osa (33 %) ei tuntenut myyjää entuudestaan. Kasvuhaluja oli suurimmalla osalla (83 %), mutta yhdelle merkittävän kehittymisen saavuttamiseen riitti pelkästään yritystoiminnan jatkaminen (17 %).

Yhteenveto kokonaiskehittymisestä

Tutkimuksen kohteena olleiden yritysten liiketoiminta oli kokonaisuudessaan kehittynyt jonkin verran tai merkittävästi 68 %:lla yrityksistä. Merkittävästi kehittyneissä yrityksissä erittäin yleistä oli johtamisen ammattimaistuminen (83 %) ja toimintatapojen uudistaminen (83 %). Vastaavasti merkittävästi taantuneissa yrityksissä (3 kpl) johtamisessa ei ollut tapahtunut muutoksia ja strategisena tavoitteena oli kannattavuus. Yrityksen erityisesti kehittyneistä osa-alueista yleisin oli ohjausjärjestelmät (23 %). Sukupolvenvaihdoksen tehneistä yrityksistä oli kehittynyt jonkin verran tai merkittävästi 89 %. Ostajatyypillä (henkilö-, tiimi- tai yritysostaja) ei ole selkeää merkitystä liiketoiminnan kokonaiskehittymisen kannalta. Liiketoimintaympäristön taantuma tai rakennemuutos näyttäisi kohdistuvan eniten metalliteollisuuteen, mutta mahdollisesti myös rakennusalalle ja puu- ja huonekaluteollisuuteen. Kaupassa ja palvelualoilla liiketoimintaympäristö näyttää eniten normaalinoloiselta. Kokonaiskehittyminen näyttää varmimmalta omistajanvaihdoksen kohteena olleiden yritysten kokoluokissa 10–19 ja 20–49 työntekijää. Ostajien taustoilla ei näyttäisi olevan merkittäviä vaikutuksia yritysten kokonaiskehittymiseen omistajanvaihdoksen jälkeen. Osake- ja liiketoimintakaupalla omistajanvaihdoksen tehneistä yrityksistä lähes puolet (46 %) oli tehnyt yhden tai useampia omistajanvaihdoksia tutkimuksen alkuperäisenä kohteena olleen omistajanvaihdoksen jälkeen, ja toisaalta yksikään sukupolvenvaihdoksen tehneistä yrityksistä ei ollut tehnyt uusia omistajanvaihdoksia. Yrittäjät itse arvioivat yritystensä kehittyneen hieman kilpailijoita paremmin. Arvioiden keskiarvo oli 3,43 asteikolla 1–5. Liiketoiminnan kehittyminen omistajanvaihdoksen jälkeen ei suoraan korreloi sen kanssa, miten yrittäjä arvioi oman yrityksen tuloksellisuuden kehittymisen suhteessa kilpailijoihin. Voimakkaat kehittämispanostukset eivät välttämättä heti näy hyvänä tuloskehityksenä ja tulokseen vaikuttavat monet muutkin tekijät. Tutkimuksen kohteena olleissa yrityksissä liikevaihto oli kasvanut omistajanvaihdoksen jälkeen 57 %:lla tarkasteluajanjakson vaikeasta taloussuhdanteesta huolimatta, mutta liikevoiton ja omavaraisuuden kehittyminen oli tasoltaan heikompaa suhteessa liikevaihdon kehittymiseen.

3.3.3 Johtamisen ja strategian kehittyminen

Johtaminen oli ammattimaistunut yli puolessa tutkimuksen kohteena olleista yrityksistä (55 % eli 12 kpl). Esimerkkejä ammattimaistumisesta ovat mm. uuden

toimitusjohtajan tai välijohtajan palkkaaminen, johtoryhmän uudistaminen sekä johtamisjärjestelmien ja hallitustyöskentelyn kehittäminen. Kahdeksassa yrityksessä aineiston pohjalta voidaan tulkita, että johtamisessa ei omistajanvaihdoksen jälkeen ollut tapahtunut muutosta. Näistä kuudessa tapauksessa omistajanvaihdoksen jälkeen yrityksen johtamisesta vastannut henkilö oli ollut yrityksen palveluksessa jo ennen omistajanvaihdosta, ja kahdessa yrityksessä henkilö oli vaihtunut eli uusi omistaja oli tullut myyjän tilalle yrityksen johtoon. Yhdessä yrityksessä toimitusjohtajan vastuuta operatiivisessa toiminnassa oli lisätty.

"Me tehtiin toimitusjohtajan vaihdos... Kyllä on tapahtunut muutosta, ja hyvään suuntaan." (Case P)

"Se toiminnanohjausjärjestelmä toimii. Siitä ei kaikkia hyötyjä ole saatu vielä irti. Nyt justiin ollaan ottamassa työajanseurantavälineet... eli loppuu tilin työaikatietojen käsittely...suoraan lähettää tilitoimistolle, joka palkat laskee ohjelmallaan... jää se vaihe pois tästä, se tuntilappujen keruu ja tarkistelu." (Case Q)

"Samalla tyylillä kuin ennenkin. Että istutaan [hallitus]kahvipöydässä ja jokainen esittää mielipiteitään ja niistä muodostetaan sitten päätöksiä." (Case D)

"Hallituksessa ei ole tahtunut mitään erikoista." (Case I)

Tarkasteltaessa johtamisen kehittymistä omistajanvaihdostavoittain ei merkittäviä eroja voida havaita. Kaikissa omistajanvaihdostavoissa johtamisen ammattimaistuminen (spv 55 %, osakekaupat 62 % ja liiketoimintakaupat 60 %) on yleisempää kuin johtamisen säilyminen samanlaisena kuin ennenkin (spv 44 %, osakekaupat 38 % ja liiketoimintakaupat 40 %).

Eri ostajatyyppien välillä on sikäli havaittavissa eroja, että henkilöostajilla johtamisen säilyminen ennallaan (56 %) on yleisempää kuin johtamisen ammattimaistuminen (44 %). Tiimiostajista 67 %:lla ja yritysostajista 60 %:lla johtaminen on ammattimaistunut. Johtamisen ammattimaistuminen näyttäisi olevan tiimi- ja yritysostajilla hieman todennäköisempää kuin henkilöostajilla.

Toimialakohtaisessa tarkastelussa johtamisen ammattimaistuminen on yleisempää kuin johtamisen säilyminen ennallaan kaikilla muilla aloilla, paitsi kuljetusalalla, jonka neljästä yrityksestä johtaminen on ammattimaistunut vain yhdessä tapauksessa. Ostokohteen mukaisessa tarkastelussa johtamisen ammattimaistuminen näyttäisi yleistyvän yrityskoon kasvaessa. Mikroyrityksissä johtamisen ammattimaistumisen ja ennallaan pysymisen suhde on 3/4, kun vastaava suhdeluku kokoluokassa 10–19 henkeä on 1 ja kokoluokassa 20–49 vastaavasti 4. Tosin yhdessä vähintään 50 työntekijän yritysostossa johtamisessa ei tapahtunut muutosta.

Yrityksen tavoitteiden ja strategian kehittyminen

Tutkimuksessa mukana olevat yritykset voidaan tavoitteiden ja strategian painopisteen suhteen jakaa kolmeen ryhmään: kasvu (45 % eli 10 kpl), kehittyminen (36 % eli 8 kpl) ja kannattavuus (18 % eli 4 kpl). Kaikissa kasvua tavoitelleissa yrityksissä kokonaiskehittymistä oli ollut jonkin verran tai merkittävästi ja tulevaisuuden näkymät olivat positiiviset (6 kpl) tai niistä ei ollut selkää näkemystä (4 kpl). Kaikissa kannattavuutta tavoitelleissa yrityksissä johtaminen oli säilynyt muuttumattomana eikä tulevaisuuden näkymistä ollut selkeää kuvaa. Tosin yhden yrityksen osalta tiedot tulevaisuuden näkymistä puuttuvat.

Yrityksen tavoitteita ja strategian kehittymistä omistajanvaihdostavoittain tarkasteltaessa voidaan havaita, että yleisin painopiste sukupolvenvaihdoksissa on kehittäminen (kehittäminen 67 %, kasvu 22 % ja kannattavuus 11 %). Vastaavasti osake- ja liiketoimintakaupoissa yrityksen kasvattaminen on yleisin tavoite. Osakekaupan tehneissä omistajanvaihdoksissa viimeisessä haastattelussa kasvua tavoitteli 62 % yrityksistä ja kannattavuutta 38 %. Liiketoimintakaupoissa kasvua tavoitteli kolme yritystä (60 %), ja kahden yrityksen painopisteenä oli kehittäminen (40 %).

Ostajatyypin mukaisessa tarkastelussa henkilöostajilla yleisin painopiste on kehittäminen (44 %) ja tätä seuraavat kasvu (33 %) ja kehittäminen (22 %). Tiimiostajat jakautuvat kahteen yhtä suureen ryhmään. Puolet (3 kpl) tiimiostajista tavoittelee kasvua ja puolella strategian painopisteenä on kehittäminen. Myös yritysostajista puolet tavoittelee kasvua. Kannattavuus on tavoitteena kahdella ja kehittäminen yhdellä yrityksellä.

Toimialakohtaisessa tarkastelussa yritysten lukumäärät ovat pieniä. Kaupan- ja palvelujen aloilla yrityksen tavoittelevat joko kasvua (2 kpl) tai panostavat kehittämiseen (1 kpl). Rakennusalan yritysten strategioissa kasvu on keskeisessä roolissa kolmella ja kannattavuus yhdellä yrityksellä. Puu- ja huonekalualan yritysten strategioissa painottuu kehittäminen (60 %), ja kaksi yritystä (40 %) tavoittelee kasvua. Metallialan yritykset muodostavat kolme kahden yrityksen ryhmää. Kasvua, kehittämistä ja kannattavuutta tavoittelee kaksi yritystä kutakin.

Tarkasteltaessa ostokohteen koon näkökulmasta yrityksen tavoitteita ja strategiaa omistajanvaihdoksen jälkeen, voidaan todeta, että mikroyritysten osalta kasvu on selkeästi yleisin tavoite (57 %), ja sitä seuraavat kannattavuus (29 %) sekä kehittäminen (14 %). Omistajanvaihdokset, joissa ostokohde on ollut kooltaan 10–19 työntekijää, jakaantuvat kahteen yhtä suureen ryhmään. Kaksi yritystä tavoittelee kasvua ja kahden yrityksen strategian painopisteenä on kehittäminen. Ostokohteeltaan 20-49 työntekijän omistajanvaihdoksissa sen sijaan yleisintä oli panostaminen kehittämiseen (50 %) ja sitä seurasivat kasvua tavoittelevat yritykset (40 %). Kannattavuutta

tavoitteli yksi yritys (10 %). Vähintään 50 työntekijän ostaneessa omistajanvaihdoksessa yrityksellä oli tavoitteena kannattavuus.

Yrityksen toimintatapojen kehittyminen

Toimintatapojen kehittymisen suhteen yritykset voidaan jakaa kolmeen ryhmään. Toimintatapojen kehittyminen oli liittynyt tuotantoon (55 % eli 12 yritystä), toimintatapojen kehittyminen oli liittynyt muuhun kuin tuotantoon (23 % eli 5 yritystä) ja toimintatavoissa ei ollut tapahtunut muutoksia (23 %). Tuotannon kehittämisestä esimerkkejä ovat tuotannonohjausjärjestelmän hyödyntämisen lisääntyminen, alihankkijoiden käytön lisääntyminen tai väheneminen ja tavaralogistiikan kehittyminen. Yksittäisiä, muuhun kuin ensisijaisesti tuotantoon liittyviä, toimintatapojen kehittymisiä olivat hallinnon, toimitilojen tai organisaation uudistuminen, hankintatoimen kehittäminen sekä toimipaikkojen lisääminen.

Tarkasteltaessa yritysten toimintatapojen kehittymistä omistajanvaihdostavoittain voidaan todeta, että sukupolvenvaihdoksissa tuotannon kehittäminen oli suhteellisesti yleisintä: tuotannon kehittäminen 67 %, muut toimintatavat 22 %, ja yhden yrityksen (11 %) toimintatavoissa ei ollut tapahtunut muutoksia. Tässä jälkimmäisessä tapauksessa sukupolvenvaihdoksen kohteena oli puolet yrityksen omistuksesta ja ostaja oli vastannut yrityksen toiminnasta jo ennen sukupolvenvaihdosta. Myös osakekaupoissa tuotannon kehittäminen oli yleisintä (50 % eli 4 kpl). Muulla tavoin toimintatapoja kehittäneitä yrityksiä oli kaksi, ja myös kaksi yritystä jatkoi entisillä toimintatavoilla. Entisillä toimintatavoilla jatkaneista yrityksistä toisessa toimintatavat oli kertaalleen uudistettu heti omistajanvaihdoksen yhteydessä ja toisessa tapauksessa ostokohde oli kannattavaa liiketoimintaa, jossa merkittäville toimintatapojen muutoksille ei todennäköisesti ollut tarvetta omistajanvaihdoksen yhteydessä eikä niitä sitten ollut toteutettu myöhemminkään. Tosin tämä yritys oli viimeistä haastattelua tehtäessä yrityssaneerauksessa, ja sen myötä toimintatapoja oli tarkistettu. Liiketoimintakaupoissa entisillä toimintatavoilla jatkaminen oli yhtä yleistä (2 kpl) kuin tuotannon kehittäminen (2 kpl). Molemmissa entisin toimintatavoin jatkaneissa liiketoimintakaupan tehneissä yrityksissä ostaja oli ollut myyjän palveluksessa ja vastannut omistajanvaihdoksen kohteena olleesta liiketoiminnasta. Yksi yritys oli uudistanut hankintatapojaan.

Ostajatyyppikohtaisessa tarkastelussa henkilöostajien yrityksissä muodostuu kolme toimintatapojen kehittymisen yrityksen ryhmää: tuotannon kehittäminen (3 kpl), muulla tavoin toimintatapoja muuttaneet (uusi toimipaikka, uudet toimitilat ja hallinto uudistettu; 3 kpl) ja ei muutosta toimintatavoissa (3 kpl). Tiimiostajien toimintatapojen muutos oli kohdistunut yhtä yritystä lukuun ottamatta tuotantoon. Yhdessä tiimiostajan yrityksessä ei ollut tapahtunut muutosta. Kysymyksessä oli pariskunta, joista toinen oli vastannut omistajavaihdoksen kohteena olleen liiketoi-

minnan toiminnasta jo useita vuosia ennen omistajanvaihdosta. Myös yritysostajien keskuudessa tuotannon kehittäminen oli yleisintä (57 % eli 4 kpl). Yksi yritysostaja oli uudistanut organisaatiota, yksi hankintaa ja yksi oli jatkanut entisin toimintatavoin.

Toimialakohtaisessa tarkastelussa kaupan ja palvelualojen yritykset poikkeavat muiden toimialojen yrityksistä sikäli, että toimintatapojen kehittyminen on tuotannon sijasta kohdistunut organisaation tai hankinnan uudistamiseen. Yhden palvelualan yrityksen toimintatavoissa ei ole tapahtunut muutosta. Metallialalla yritysten toimintatapojen muutokset ovat kohdistuneet tuotantoon (80 %) yhtä yritystä lukuun ottamatta. Yhdessä metallialan yrityksessä toimintatapoja ei ollut muutettu. Kuljetus-, rakennus- sekä puu- ja huonekalualan yrityksissä toimintatapojen muutokset tuotannossa olivat yleisin vaihtoehto.

Omistajanvaihdoksen kohteena olleen liiketoiminnan koon mukaisessa tarkastelussa mikroyritysten toimintatapojen muutokset painottuvat joko tuotantoon (43 % eli 3 kpl) tai toimintatapojen muutoksia ei tapahtunut (43 %). Yhden mikroyrityksen hallinto oli uudistettu. Kooltaan 10–19 työntekijän yrityksen ostaneissa omistajanvaihdoksissa kaikissa oli tapahtunut toimintatapojen kehittymistä. Kehittymistä oli tapahtunut tuotannossa (50 % eli 2 kpl), toimipaikoissa tai organisaatiossa. 20–49 työntekijän omistajanvaihdoksissa tuotannon kehittäminen oli yleisintä (60 % eli 6 kpl). Kahdessa yrityksessä ei toimintatavoissa tapahtunut muutoksia. Yhdessä yrityksessä oli uudistettu toimitilat ja yhdessä uudistamisen kohteena oli koko yrityksen hankintatoimi. Yhdessä vähintään 50 työntekijän omistajanvaihdoksessa uudistamisen kohteena oli tuotanto.

Yhteenveto

Johtaminen on ammattimaistunut yli puolessa (55 %) tutkittavista yrityksistä. Omistajanvaihdostapojen välillä ei voida havaita merkittäviä eroja. Johtamisen ammattimaistuminen näyttäisi olevan tiimi- (67 %) ja yritysostajilla (60 %) hieman todennäköisempää kuin henkilöostajilla (44 %). Edelleen, yritysten johtamisen ammattimaistuminen näyttää yleistyvän kooltaan alle 50 työntekijöiden ostokohteissa kohteen koon kasvamisen myötä. Tavoitteiden ja strategian painopisteen suhteen yritykset voidaan jakaa kolmeen ryhmään: kasvu (45 %), kehittyminen (36 %) ja kannattavuus (18 %). Mikroyrityksillä kasvu on yleisin tavoite (57 %). Kannattavuutta mikroyrityksistä tavoittelee 29 % ja kehittämistä 14 %. Yritysten toimintatapojen kehittymisen suhteen tutkimuksen kohteena olleet yritykset voidaan jakaa kolmeen ryhmään. Toimintatapojen kehittyminen liittyy tuotantoon (55 %), ei liity tuotantoon (23 %) tai toimintatavoissa ei tapahtunut muutoksia (23 %). Omistajanvaihdoksissa, joissa ostokohteen koko oli 10-19 työntekijää, oli kaikissa tapahtunut toimintatapojen kehittymistä.

3.3.4 Ohjausjärjestelmien kehittäminen

Ohjausjärjestelmien osa-alueiden kokonaiskehittyminen

Omistajanvaihdoksen jälkeen oli kehitetty seurantaa 15 (68 %) yrityksessä esimerkiksi kustannusseurannan osalta. Kustannusseurannan lisäksi taloudellista raportointia oli parannettu. Kustannusseurannassa oli parannettu kustannuspaikkakohtaista seurantaa, jolloin esimerkiksi kuljetusalalla oli ryhdytty seuraamaan tarkemmin autokohtaisia polttoainekustannuksia. Parantunut kustannuspaikkaseuranta käsitti myös tarkemman toimipaikkakohtaisen seurannan, jolloin kirjanpitoon oli määritelty kustannuspaikoiksi toimipaikkojen kaupunkien nimet. Tarkimmillaan kustannuspaikkaseuranta muodostui yhdestä työntekijästä. Kustannusseurannassa oli kehitelty sekä taloudellisia että ei-taloudellisia mittareita. Taloudelliset mittarit liittyivät muun muassa liikevaihtoon, myynti- ja käyttökatteeseen, likviditeettiin sekä vakavaraisuuteen. Keskeisessä roolissa olivat tällöin tilitoimistoista saatavat talouden raportit. Osana kustannusjohtamista oli käytetty alihankintaa esimerkiksi teknisen työn tekemiseen.

"Aika tiiviisti kyllä seurataan nykyään kyllä se hyvin tarkasti katotaan joka lasku mikä tuloo ... sitte katotaan saadaan noita väliajoja tilitoimistosta siitä pidetään aikalailla hyvin kärryllä että mihinkä suuntaan ollaan menty, että se on aika tiivistä, paljo tiiviimpää mitä ennen." (Case D)

"Tämmöseen autokohtaseen kustannuslaskentahan on kiinnitetty huomiota... kyllähän se nyt on aika lailla [seurattavat mittarit] ne perusliikevaihdot ja käyttökatteet." (Case I)

"Joka miehellä on oma kustannuspaikka, mihin se merkkaa ... kirjanpidosta näköö taas seurata, että mikä on sen yhden miehen... koska työ alkoi ja koska työ loppui." (Case V)

"Myyntikate, käyttökate, toi, mikäs se nyt onkaan toi kurrentratio onkaan ...nii maksuvalmiudet ja sit toi omavarasuus." (Case S)

"Kassa on se päivittäinen [mitä tulee seurattua]... totta kai se tuloo kattottua, enemmän nimenomaan kyllä tuota niin tuloksen, tulosta, kattottua." (Case V)

"Teknisellä puolella on YT:stä johtuen vähä tullu muutosta että on erilaista alihankinta kuvioo ja vastaavaa niinku tullu mukaan, mutta se on tämän päivän trendi se...puhutaan muistakin isommista niin kyllä sielä se alihankinta on tämän päivän sana nii sillä pyritään näitä kustannuksia varmasti niinku saamaa oikealle tasolle." (Case M)

Kaksi yritystä oli parantanut seurantaa ja varastonhallintaa siirtymällä pilvipalveluiden käyttöön. Yksi yrityksistä mietti jopa oman talousjohtajan vaihtamista seurannan parantamiseksi. Eräässä yrityksessä oli vaihtunut kirjanpitäjä, jolloin talousraportointi oli nopeutunut.

> *"Laadunvalvonta ja puulistat ja tämmönen, tai varastoluettelot, niin ne ny on siirretty... Että niitä käytetään netin kautta, että, niinku, pilvee." (Case O)*
> *"Kokonansa uus se, se on tämä [yritys], en tiedä tunnetko, mutta siellähän on kaikki samas järjestelmäs pyörii ja netin ylitte käytetään." (Case V)*
> *"Yks iso muutos oli täs meidän uudes kirjanpitäjäs, että son muistaakseni neljä päivää kuun vaihteen jälkeen niin tulee aina edellisen kuun ajalta [talousraportit]." (Case V)*

Osana seurannan kehittämistä kaksi yritystä oli parantanut työaikaseurantaa. Tällöin oli siirrytty manuaalisesti työaikaseurannasta digitaaliseen työaikaseurantaan, joka helpottaa muun muassa palkanlaskentaa.

> *"Ollaan ottamas työajanseurantavälineet, tai [yritys], niin, laitetta... Eli loppuvan tilin työaikatietojen käsittely, joka suoraan lähettää sitte tälle tilitoimistolle, joka palkat laskee ohjelmallaan, niin se tuota, lähettää suoraa tiedon siihen että, jää se vaihe pois tästä, se tuntilappujen keruu ja tarkistelu, että tuota se, pitääs tuoda työkalun myös siihen." (Case Q)*

Yhtenä osana raportointia yritykset olivat parantaneet kilpailijaseurantaa. Kilpailijaseuranta perustui pääasiassa tilinpäätöstietoihin niiden tullessa julkisiksi. Kilpailijaseurantaa tehtiin pääkilpailijoista.

> *"Nää tilinpäätöstiedot sitte yleensä katotaan pääkilpailijoista silloin siinä vaiheessa kun ne on julkisesti saatavilla." (Case C)*

> *"Tietysti se raportointi ja tämmönen niiniin se on entisestään niinku tavallaan tiukentunu ja tavallaan sitä raportointia tehdään paljo enemmän kun mitä aiemmin." (Case M)*

Yritykset olivat jämäköittäneet budjetointia, jolloin budjettia tehtiin vuosittain. Osa yrityksistä oli ottanut käyttöön myynti- ja markkinointibudjetit osabudjetteina. Budjettien seurannassa kehittyneimmillään suhteutettiin muun muassa ostojen kehittymistä suhteessa valmistusmäärään. Osana talouden suunnittelua eräs yritys kilpailutti kannattavuuteen vaikuttavia keskeisiä kustannuseriä. Investointien myötä käyttöpääoman määrä oli lisääntynyt, mikä aiheuttaa haasteita käyttöpääoman hallinnan ja rahoituksen näkökulmasta. Eräs omistajanvaihdosyritys arvioi tavoiteliikevaihtoa, jolla saadaan katettua yleiskustannukset ja tavoite-katetuotto.

"Tietysti nyt pitää kahtoa, että päätetään joku liikevaihto, mihin pyritään, niin, että paljoko yleiskustannuksia ja katetta pitää saaha siitä liikevaihdosta, että se ois jossain määrin kannattavaa, että... Ja sitte vähä arvioija, budjetoija." (Case O)

"Budjetti meillä tehään vuosittain ja mitä meillä nyt sitten niinku myyntibudjetti tehään erikseen ja markkinointibudjetti tehään erikseen nää nyt menee aikalailla samojen kaavojen mukaan siinä koostuu ostot ja tällaset kehitys suhteessa valmistettuun määrään sitten osapuilleen nyt." (Case C)

" [liike]vaihdosta vähä jäätiin, päästiin kuitenki yli tavootteen, tai sen minimitavootteen, mutta siihen optimiin ei aivan sitte, se jäi." (Case Y)

"Kilipaalutetaan tuotteita, polttoaineita, öljyjä, renkaita." (Case D)

Pari yritystä oli muuttanut sähköiseksi osto- ja myyntireskontran hoidon. Reskontran tehokkaampi hoito voi auttaa vähentämään asiakkaiden luottotappioita. Luottotappioiden vähentämiseksi ja maksuvalmiuden parantamiseksi joku yritys oli siirtynyt factoring-rahoituksen käyttöön.

"Sähköistä laskutusta on otettu käyttöön asiakkaitten suuntaan." (Case C)

"Asiakkaitten maksukyky, niin se, se on niinku se iso, iso huutomerkki." (Case P)

"Me ollaan siirrytty sähköseen ostolaskuun." (Case S)

Osa yrityksistä oli tehostanut toiminnanohjausjärjestelmien käyttöä, jolloin tuotantoprosessin johtamista oli integroitu toiminnanohjausjärjestelmiin. Integroinnilla oli pyritty parantamaan hinnoittelua, varastonhallintaa ja tilausprosessia. Myös yleisempää tietojärjestelmien integrointia oli tapahtunut yritysostotilanteessa. Tällöin pyrittiin yhdistämään erilaisia tietokantoja ostokohteen ja myyjäyrityksen välillä. Ostajat pitivät nopeaa integrointia erittäin tärkeänä asiana. Toisilla prosessin suunnittelu kattoi koko tilaus- ja toimitusprosessin uudelleen miettimisen ja tarkemman kuvaamisen.

"Täs toiminnanohjausjärjestelyn mikä meilläki on, niin sen käyttöö ollaan koko ajan opittu, tai se ollaan koko ajan opittu käyttämään sitä paremmin, ja tavallaan tommonen niinkun, ne menee enemmän tonne, siel on vähä niinku, talouspuolelle, hinnoottelun puolelle, että tosiaan omakustannushinnat on tarkentunu ja varaston arvot on tarkentunu ja tommosta, edelleen samaa järjestelmää käytetään, mutta tosiaan tänä päivänä tehokkaammin." (Case P)

"Nää tietojärjestelmät sitte erppien niinku yhteenliittämiset niitähän nyt pystyttiin sillai aika paloittain niinku tekemään, ne meni sillee kohtuu mukavast... viimenen muutoshan oli tehtävä muutamassa päivässä sitten tossa vuodenvaihteessa että tavallaa nämä niinkun tietokantojen yhdistämiset." (Case L)

"Jos puhutaan niinku tilaustoimitusprosessista niin siellä ennen kun se lähtee varsinaisesti tuotantoon mitä tapahtuu sitten kun tulee tilaus ja se lähtee ensin edes valmistukseen ja sinne alkuprosessiin." (Case L)

"[Toiminnanohjausjärjestelmästä] näkee tarkemmin sitä, että mihinä menee, ja kuinka paljo tavallaan osia, ja sitte saa sieltä printattua ja näkee työmaan kulunki sieltä sitte tavaravirrasta." (Case B)

"Jos joku ostaa yrityksen ja se liitetään johonkin toiseen niinku yritykseen osana, niin se integraatio pitäis tehdä mahdollisimman nopeesti." (Case M)

Eräs yritys oli luopumassa toiminnanohjausjärjestelmän käytöstä, koska toiminnanohjausjärjestelmälle asetetut tavoitteet eivät olleet täyttyneet. Eräänä syynä yrittäjä mainitsi, ettei yrittäjällä ollut omaa ammattitaitoista toiminnanohjausjärjestelmän ostajaa. Tällöin yritys oli liikaa toiminnanohjausjärjestelmän toimittajan myyntipuheiden varassa.

"Se (toiminnanohjausjärejstelmän käyttöönotto on yks suurimpia virheita mitä mä oon tehny.... Ne lupas tuota, öö, kaiken sen mitä [yritys] tarvitsi.... projektiseurannat tuotteille... Varastoseurannat ynnä kaikki muut mitä meillä ei ollut niinku kunnossa... se oli vastaus niinku kaikkeen.... Mutta totuus on se että mua on viety nenästä... Oikeen niinkun kunnolla. Ja se virhe minkä mä tein siinä oli se että niin mun olis pitäny palkata joku ammattitaitoinen ostaja ostamaan sitä ohjelmaa. liikaa luotin isoon IT-taloon. Ja että en mä voinu kuvitellakkaan että ne niinkun suoraan sanottuna pettää." (Case B)

Yhteenvedonomaisesti voidaan esittää Taulukossa 6 ohjausjärjestelmien kehittämiskohteet omistajanvaihdoksen jälkeen jaoteltuna liiketoiminnan seurantaan, suunnitteluun ja kokonaisvaltaiseen toiminnanohjausjärjestelmien kehittämiseen. Yritykset voidaan lisäksi jakaa eri soluihin ohjausjärjestelmien kehittämispanosten suhteen.

Taulukko 6. Ohjausjärjestelmien kehittämiskohteet omistajanvaihdoksen jälkeen.

Seuranta	Suunnittelu	Toiminnanohjaus-järjestelmät
Kustannuslaskenta (toimipaikka, - kustannuspaikka- ja työntekijäkohtainen)	Budjetointi (pääbudjetit, myyntibudjetit, tavoiteliike-vaihto)	Hinnoittelu-, varastonhallinta- ja tilausjärjestelmät
Talousraportointi (Liikevaihto, kannattavuus, likviditeetti ja vakavaraisuus)	Keskeisten kustannuserien kilpailutus (esim. RA)	Ostetun ja ostaneen yrityksen tietojärjestelmien integrointi
Osto- ja myyntireskontrat	Investointi- ja käyttöpääoma-suunnittelu	
Varaston- ja laadunhallinta	Factoring-rahoitus (luotto-tappioiden vähentäminen)	
Työaikaseuranta (digitalisointi)		
Pääkilpailijat (tilinpäätöspohjainen seuranta)		

Yritykset voidaan jakaa ohjausjärjestelmien kehittämiskohteiden suhteen kolmeen luokkaan; ei-kehittäneet, jonkin verran kehittäneet ja merkittävästi kehittäneet. Taulukosta 7 havaitaan 15 yrityksen 22 yrityksestä kehittäneen talouden seurantaa joko hieman tai paljon omistajanvaihdoksen jälkeen. Suunnittelua oli kehitetty seurantaa hieman harvemmin, jolloin 13 yritystä 22 yrityksestä oli kehittänyt suunnittelujärjestelmiään omistajanvaihdoksen jälkeen. Toiminnanohjausjärjestelmiä oli kehittänyt 16 yritystä 22 kohdeyrityksestä. Siten toiminnanohjausjärjestelmiä näyttäisi olleen kehitetyn hieman useammin kuin seuranta- ja suunnittelujärjestelmiä.

Taulukko 7. Ohjausjärjestelmien kehittämisaste omistajanvaihdoksen jälkeen.

Kehittämisaste	Seuranta	Suunnittelu	Toiminnanohjausjärjestelmät
Ei kehittäneet	7 (32%)	9 (41%)	6 (27%)
Hieman kehittäneet	9 (41%)	9 (41%)	7 (32%)
Paljon kehittäneet	6 (27%)	4 (18%)	9 (41%)
Yhteensä	22 (100%)	22 (100%)	22 (100%)

Taulukossa 8 esitellään yhteys (Spearman) eri ohjausjärjestelmien kehittämisen välillä. Taulukosta havaitaan ohjausjärjestelmien kehittämisen olevan positiivisessa yhteydessä eri järjestelmien välillä. Ainoastaan suunnittelu- ja toiminnanohjausjärjestelmien kehittämisellä ei näyttäisi olevan tilastollisesti merkitsevää yhteyttä (p=.101). Seurannan kehittämisellä on voimakas positiivinen yhteys sekä suunnittelu- että toiminnanohjausjärjestelmien kehittämiseen.

Taulukko 8. Yhteys ohjausjärjestelmien eri osien kehittämisen välillä.

	Seuranta	**Suunnittelu**	**Toiminnanohjausjärjestelmät**
Seuranta	1	0,778**	0,447*
Suunnittelu	0,778**	1	0,359
Toiminnanohjausjärjestelmät	0,447*	0,359	1
** p<0.01 (Spearman 2-suuntainen) * p<0.05 (Spearman 2-suuntainen)			

Omistajanvaihdostavan vaikutus ohjausjärjestelmien kehittämiseen

Seuraavassa on tarkasteltu tarkemmin ohjausjärjestelmien kehittämiskohteita omistajanvaihdostyypin mukaisesti. Omistajanvaihdostyypit on jaoteltu kolmeen: sukupolvenvaihdokseen, osake- ja liiketoimintakauppaan. Kehittämiskohteet on jaoteltu aikaisemman mukaan seuranta-, suunnittelu- ja ohjausjärjestelmiin.

Taulukossa 9 havainnollistetaan seurannan kehittymistä omistajanvaihdostavan mukaan luokiteltuna. Osakekaupan tehneet näyttäisivät kehittäneen muita omistajanvaihdostapoja enemmän seurantajärjestelmiä. Osakekaupan tehneistä 75 % oli kehittänyt seurantaa, kun taas sukupolvenvaihdoksen tehneistä 67 % ja vastaavasti liiketoimintakaupan tehneistä 60 % oli kehittänyt seurantaa omistajanvaihdoksen jälkeen. Tämä ero omistajanvaihdostyyppien mukaan ei kuitenkaan ole Kruskal-Wallis testin mukaan tilastollisesti merkitsevä (p=.948). Siten omistajanvaihdostavan ja seurannan kehittämisen välillä ei ole yhteyttä.

Taulukko 9. Seurannan kehittämisaste omistajanvaihdostavoittain.

Omistajanvaihdostapa Seuranta	**Sukupolvenvaihdos**	**Osakekauppa**	**Liiketoiminta-kauppa**	**Yht.**
Ei kehittymistä	3 (33%)	2 (25%)	2 (40%)	7 (32%)
Vähäinen kehittyminen	3 (33%)	5 (63%)	1 (20%)	9 (41%)
Merkittävä kehittyminen	3 (33%)	1 (13%)	2 (40%)	6 (27%)
Yhteensä	9 (100%)	8 (100%)	5 (100%)	22 (100%)
Kruskal-Wallis (p=.948)				

Taulukossa 10 havainnollistetaan omistajanvaihdostavan vaikutus suunnittelun kehittämisasteeseen. Näyttäisi, että sukupolvenvaihdostapauksissa suunnittelua on kehitetty eniten (67 %) verrattuna osakekaupaan (50 %) ja liiketoimintakauppaan (60 %). Erot eivät kuitenkaan ole tilastollisesti merkitseviä.

Taulukko 10. Suunnittelun kehittämisaste omistajanvaihdostavoittain.

Omistajanvaihdostapa Suunnittelu	Sukupolvenvaihdos	Osakekauppa	Liiketoiminta-kauppa	Yht.
Ei kehittymistä	3 (33%)	4 (50%)	2 (40%)	9 (41%)
Vähäinen kehittyminen	3 (33%)	4 (50%)	2 (40%)	9 (41%)
Merkittävä kehittyminen	3 (33%)	0 (0%)	1 (20%)	4 (18%)
Yhteensä	9 (100%)	8 (100%)	5 (100%)	22 (100%)
Kruskal-Wallis (p=.454)				

Taulukosta 11 voidaan havaita, että sukupolvenvaihdostapauksissa on kehitetty eniten toiminnanohjausjärjestelmiä (89 %) verrattuna osakekauppaan (62 %) ja liiketoimintakauppaan (60 %). Erot eri omistajanvaihdostapojen ja toiminnanohjausjärjestelmien kehittämisen välillä eivät kuitenkaan ole tilastollisesti merkitsevä.

Taulukko 11. Toiminnanohjausjärjestelmien kehittämisaste omistajanvaihdostavoittain.

Omistajanvaihdostapa Toiminnanohjausjärjestelmä	Sukupolvenvaihdos	Osakekauppa	Liiketoiminta-kauppa	Yht.
Ei kehittymistä	1 (11%)	3 (38%)	2 (40%)	6 (27%)
Vähäinen kehittyminen	4 (44%)	2 (25%)	1 (20%)	7 (32%)
Merkittävä kehittyminen	4 (44%)	3 (38%)	2 (40%)	9 (41%)
Yhteensä	9 (100%)	8 (100%)	5 (100%)	22 (100%)
Kruskal-Wallis (p=.695)				

Yllä olevien tulosten mukaan omistajanvaihdostapa ei selitä eroja tilastollisesti merkitsevällä tavalla ohjausjärjestelmien kehittämisasteessa.

Muiden taustamuuttujien vaikutus ohjausjärjestelmien kehittämiseen

Ohjausjärjestelmien kehittymistä tarkasteltiin myös ostokohteen koon mukaan. Yritykset jaettiin ostokohteen koon mukaan kahteen luokkaan, alle 10 henkilöä työllistäneisiin ja 10 tai enemmän työllistäneisiin yrityksiin. Tulosten mukaan isommat yritykset (10 henkilöä tai yli) näyttäisivät kehittäneen enemmän seurantaa (isot 73 % vs. pienet 57 %), suunnittelua (67 % vs. 43 %) ja toiminnanohjausjärjestelmiä (80 % vs. 57 %). Koko selittää kuitenkin ainoastaan toiminnanohjausjärjestelmien kehittämistä tilastollisesti merkitsevästi (p=.098).

Taulukko 12. Ohjausjärjestelmien kehittämisaste koon mukaan.

Koko **Seuranta**	**alle 10**	**10 tai yli**	**Yhteensä**
Ei kehittymistä	3 (43%)	4 (27%)	7 (32%)
Vähäinen kehittyminen	3 (43%)	6 (40%)	9 (41%)
Merkittävä kehittyminen	1 (14%)	5 (33%)	6 (27%)
Yhteensä	7 (100%)	15 (100%)	22 (100%)
Kruskal-Wallis (p=.329)			

Koko **Suunnittelu**	**alle 10**	**10 tai yli**	**Yhteensä**
Ei kehittymistä	4 (57%)	5 (33%)	9 (41%)
Vähäinen kehittyminen	3 (43%)	6 (40%)	9 (41%)
Merkittävä kehittyminen	0 (0%)	4 (27%)	4 (18%)
Yhteensä	7 (100%)	15 (100%)	22 (100%)
Kruskal-Wallis (p=.159)			

Koko **Toiminnanohjausjärjestelmät**	**alle 10**	**10 tai yli**	**Yhteensä**
Ei kehittymistä	3 (43%)	3 (20%)	6 (27%)
Vähäinen kehittyminen	3 (43%)	4 (27%)	7 (32%)
Merkittävä kehittyminen	1 (14%)	8 (53%)	9 (41%)
Yhteensä	7 (100%)	15 (100%)	22 (100%)
Kruskal-Wallis (p=.098)			

Ostajatyypin mukaan tarkasteltuna ohjausjärjestelmiä on eniten kehitetty ostajan ollessa yritys. Yritysostajista harvat eivät olleet kehittänyt lainkaan seurantaa (14 %), suunnittelua (29 %) ja toiminnanohjausjärjestelmiä (14 %). Erot eivät kuitenkaan olleet tilastollisesti merkitseviä minkään ohjausjärjestelmän osalta ostajatyypeittäin tarkasteltuna.

Toimialoittaiseen tarkasteluun yritykset jaettiin analyysissä valmistus- ja palvelualojen yrityksiin. Toimiala ei kuitenkaan selitä tilastollisesti merkitsevällä tavalla ohjausjärjestelmien kehittämisastetta, vaikkakin valmistusalan yrityksissä on hieman laajemmin kehitetty eri ohjausjärjestelmien osa-alueita.

Taulukosta 13 käy ilmi ohjausjärjestelmien kehittämisaste omistajanvaihdosvuoden mukaan. Omistajanvaihdosvuodella ja ohjausjärjestelmien kehittämisasteella ei ole tilastollisesti merkitsevää yhteyttä seuranta- ja suunnittelujärjestelmien kehittämiseen liittyen. Sen sijaan toiminnanohjausjärjestelmiä on kehitetty tilastollisesti merkitsevällä tavalla (p=.031) enemmän vuoden 2007 jälkeen tehdyissä

omistajanvaihdoksissa. Vuosina 2006–2007 tehdyissä omistajanvaihdostapauksissa toiminnanohjausjärjestelmiä oli kehitetty ainoastaan kahdessa (28 %) tapauksessa, kun taas vuosina 2008–2009 luku oli kahdeksan (89 %) ja vastaavasti kuusi (100 %) vuonna 2010.

Taulukko 13. Ohjausjärjestelmien kehittämisaste omistajanvaihdosvuoden mukaan.

OV-vuosi Seuranta	**2006-2007**	**2008-2009**	**2010**	**Yhteensä**
Ei kehittymistä	3 (43%)	3 (33%)	1 (17%)	7 (32%)
Vähäinen kehittyminen	3 (43%)	4 (44%)	2 (33%)	9 (41%)
Merkittävä kehittyminen	1 (14%)	2 (22%)	3 (50%)	6 (27%)
Yhteensä	7 (100%)	9 (100%)	6 (100%)	22 (100%)
Kruskal-Wallis (p=.353)				

OV-vuosi Suunnittelu	**2006-2007**	**2008-2009**	**2010**	**Yhteensä**
Ei kehittymistä	3 (43%)	4 (44%)	2 (33%)	9 (41%)
Vähäinen kehittyminen	3 (43%)	4 (44%)	2 (33%)	9 (41%)
Merkittävä kehittyminen	1 (14%)	1 (11%)	2 (33%)	4 (18%)
Yhteensä	7 (100%)	9 (100%)	6 (100%)	22 (100%)
Kruskal-Wallis (p=.724)				

OV-vuosi Toiminnanohjaus	**2006-2007**	**2008-2009**	**2010**	**Yhteensä**
Ei kehittymistä	5 (71%)	1 (11%)	0 (0%)	6 (27%)
Vähäinen kehittyminen	1 (14%)	3 (33%)	3 (50%)	7 (32%)
Merkittävä kehittyminen	1 (14%)	5 (56%)	3 (50%)	9 (41%)
Yhteensä	7 (100%)	9 (100%)	6 (100%)	22 (100%)
Kruskal-Wallis (p=.031)				

Ohjausjärjestelmien kehittäminen ja menestymisen muutos

Taulukko 14 havainnollistaa ohjausjärjestelmien kehittämistä eri liikevaihdon kasvuluokissa. Kasvuluokittelussa yritykset on jaettu heikosti, ei muutosta ja hyvin kasvaneisiin yrityksiin. Vaikuttaisi siltä, että liikevaihdollisesti heikosti kehittyneet ovat kehittäneet vähemmän ohjausjärjestelmiä verrattuna liikevaihtoa kasvattaneisiin. Tilastollisesti merkitsevä yhteys (p=0.059) löytyi toiminnanohjausjärjestelmiä kehittäneiden osalta, jolloin kymmenen (91 %) liikevaihdoltaan hyvin kehittynyttä yritystä yli kehittänyt toiminnanohjausjärjestelmiään enemmän verrattuna liikevaihdollisesti heikosti kehittyneisiin (3 kpl eli 50 %).

Taulukko 14. Ohjausjärjestelmien kehittämisaste liikevaihdon kehittymisen suhteen.

Liikevaihto Seuranta	**Heikko**	**Ei muutosta**	**Hyvä**	**Yhteensä**
Ei kehittymistä	4 (67%)	1 (33%)	2 (18%)	7 (35%)
Vähäinen kehittyminen	1 (17%)	0 (0%)	7 (64%)	8 (40%)
Merkittävä kehittyminen	1 (17%)	2 (67%)	2 (18%)	5 (25%)
Yhteensä	6 (100%)	3 (100%)	11 (100%)	20 (100%)
Kruskal-Wallis (p=.262)				

Liikevaihto Suunnittelu	**Heikko**	**Ei muutosta**	**Hyvä**	**Yhteensä**
Ei kehittymistä	4 (67%)	1 (33%)	4 (37%)	9 (45%)
Vähäinen kehittyminen	1 (17%)	1 (33%)	6 (55%)	8 (40%)
Merkittävä kehittyminen	1 (17%)	1 (33%)	1 (9%)	3 (15%)
Yhteensä	6 (100%)	3 (100%)	11 (100%)	20 (100%)
Kruskal-Wallis (p=.580)				

Liikevaihto Toiminnanohjaus	**Heikko**	**Ei muutosta**	**Hyvä**	**Yhteensä**
Ei kehittymistä	3 (50%)	1 (33%)	1 (9%)	5 (25%)
Vähäinen kehittyminen	3 (50%)	0 (0%)	4 (37%)	7 (35%)
Merkittävä kehittyminen	0 (0%)	2 (67%)	6 (55%)	8 (40%)
Yhteensä	6 (100%)	3 (100%)	11 (100%)	20 (100%)
Kruskal-Wallis (p=.059)				

Testasimme Kruskal-Wallis testin avulla myös liikevoiton ja ohjausjärjestelmien kehittämisen suhdetta mutta tulokset eivät olleet tilastollisesti merkitseviä seurannan (p=0.145), suunnittelun (p=0.180) eikä toiminnanohjausjärjestelmien osalta (p=0.419).

Taulukko 15 näyttää ohjausjärjestelmien kehittämisen ja omavaraisuuden kehittymisen suhteen omistajanvaihdoksen jälkeen. Taulukon mukaan omavaraisuudeltaan hyvin kehittyneet olivat kehittäneet sekä seurantaa (p=0.015) että suunnittelua (p=0.021) enemmän verrattuna omavaraisuudeltaan heikosti kehittyneisiin.

Taulukko 15. Ohjausjärjestelmien kehittämisaste omavaraisuuden kehittymisen suhteen.

Omavaraisuus Seuranta	Heikko	Hyvä	Yhteensä
Ei kehittymistä	6 (46%)	1 (13%)	7 (33%)
Vähäinen kehittyminen	6 (46%)	2 (25%)	8 (38%)
Merkittävä kehittyminen	1 (8%)	5 (63%)	6 (29%)
Yhteensä	13 (100%)	8 (100%)	21 (100%)
Kruskal-Wallis (p=.015)			

Omavaraisuus Suunnittelu	Heikko	Hyvä	Yhteensä
Ei kehittymistä	8 (62%)	1 (13%)	9 (43%)
Vähäinen kehittyminen	4 (31%)	4 (50%)	8 (38%)
Merkittävä kehittyminen	1 (8%)	3 (38%)	4 (19%)
Yhteensä	13 (100%)	8 (100%)	21 (100%)
Kruskal-Wallis (p=.021)			

Omavaraisuus Toiminnanohjausjärjestelmät	Heikko	Hyvä	Yhteensä
Ei kehittymistä	3 (23%)	2 (25%)	5 (24%)
Vähäinen kehittyminen	4 (31%)	3 (38%)	7 (33%)
Merkittävä kehittyminen	6 (46%)	3 (38%)	9 (43%)
Yhteensä	13 (100%)	8 (100%)	21 (100%)
Kruskal-Wallis (p=.756)			

Taulukko 16 osoittaa ohjausjärjestelmien kehittämisen suhteutettuna yritysten liiketoiminnan kokonaiskehittymiseen. Kokonaiskehitystä arvioitiin laaja-alaisesti eri näkökulmista, kuten talouden, tuotteiden, prosessien ja johtamistyöskentelyn näkökulmista. Taulukon mukaan hyvin kokonaiskehittyneet yritykset olivat myös kehittäneet seurantaa (p=.029), suunnittelua (p=.036) ja toiminnanohjausjärjestelmiä (p=.032) enemmän verrattuna kokonaiskehitykseltään heikompiin yrityksiin.

Taulukko 16. Ohjausjärjestelmien kehittämisaste kokonaiskehittymisen suhteen.

Kokonaiskehittyminen Seuranta	**Heikko/ei muutosta**	**Hyvä**	**Yhteensä**
Ei kehittymistä	5 (71%)	2 (13%)	7 (32%)
Vähäinen kehittyminen	1 (14%)	8 (53%)	9 (41%
Merkittävä kehittyminen	1 (14%)	5 (33%)	6 (27%)
Yhteensä	7 (100%)	15 (100%)	22 (100%)
Kruskal-Wallis (p=.029)			

Kokonaiskehittyminen Suunnittelu	**Heikko/ei muutosta**	**Hyvä**	**Yhteensä**
Ei kehittymistä	5 (71%)	4 (27%)	9 (41%)
Vähäinen kehittyminen	2 (29%)	7 (47%)	9 (41%)
Merkittävä kehittyminen	0 (0%)	4 (27%)	4 (18%)
Yhteensä	7 (100%)	15 (100%)	22 (100%)
Kruskal-Wallis (p=.036)			

Kokonaiskehittyminen Toiminnanohjausjärjestelmät	**Heikko/ei muutosta**	**Hyvä**	**Yhteensä**
Ei kehittymistä	4 (57%)	2 (13%)	6 (27%)
Vähäinen kehittyminen	2 (29%)	5 (33%)	7 (32%)
Merkittävä kehittyminen	1 (14%)	8 (53%)	9 (41%)
Yhteensä	7 (100%)	15 (100%)	22 (100%)
Kruskal-Wallis (p=.032)			

Taulukko 17 osoittaa menestymisen yhteyden eri osa-alueiden välillä. Positiiviset riippuvuussuhteet on havaittavissa kokonaiskehittymisen ja liikevaihdon, liikevaihdon ja liikevoiton sekä omavaraisuuden ja liikevoiton välillä.

Taulukko 17. Yhteys menestymisen eri osa-alueiden kehittymisen välillä (N=2020, N=2121)

	Kokonais-kehittyminen	**Liikevaihto**	**Liikevoitto**	**Omavaraisuus**
Kokonais-kehittyminen	1	0,733**20	0,34320	0,11821
Liikevaihto	0,733**20	1	0,449*20	0,12220
Liikevoitto	0,34320	0,449*20	1	0,495*20
Omavaraisuus	0,11821	0,12220	0,495*20	1
** p<0.01 (Spearman 2-suuntainen) * p<0.05 (Spearman 2-suuntainen)				

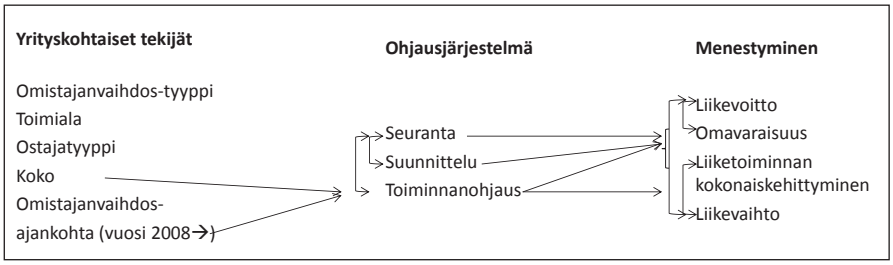
Yhteenveto

Case-yrityksissä on kehitetty omistajanvaihdoksen jälkeen ohjausjärjestelmiä niin seurannan, suunnittelun kuin toiminnanohjausjärjestelmien osa-alueilla. Kehittämispanostukset yritysten välillä vaihtelevat melko tasaisesti ei-kehittäneisiin, vähän kehittäneisiin ja paljon kehittäneisiin yrityksiin eri osa-alueilla. Ohjausjärjestelmien eri osa-alueitten kehittämisen välillä on voimakas yhteys eli yhtä osa-aluetta kehittäneet olivat usein kehittäneet muitakin osa-alueita.

Omistajanvaihdostapa ei vaikuta ohjausjärjestelmien kehittämisasteeseen. Yrityksen koko sen sijaan vaikuttaa eli suuremmat yritykset (ostokohteen koko yli 10 henkilöä) olivat kehittäneet enemmän toiminnanohjausjärjestelmiä verrattuna pienempiin yrityksiin. Edelleen, myös vuoden 2008 tapahtuneissa omistajanvaihdostapauksissa oli kehitetty enemmän toiminnanohjausjärjestelmiä kuin vuonna 2006–2007 tapahtuneissa omistajanvaihdostapauksissa.

Liikevaihtoa kasvattaneet olivat kehittäneet voimakkaammin toiminnanohjausjärjestelmiä verrattuna liikevaihtoa heikosti kasvattaneisiin yrityksiin. Omavaraisuusasteeltaan hyvin kehittyneet olivat kehittäneet sekä seurantaa että suunnittelua enemmän verrattuna omavaraisuudeltaan heikosti kehittyneisiin. Myös liiketoiminnan kokonaiskehittymisasteen ja ohjausjärjestelmien kehittämisasteella oli voimakas positiivinen yhteys.

Ohjausjärjestelmien kehittämisestä voidaan esittää seuraava viitekehys edellä olevan analyysin perusteella. Viitekehyksessä kuvataan yrityskohtaisten tekijöiden olevan yhteydessä ohjausjärjestelmien kehittämiseen ja ohjausjärjestelmien kehittämisen olevan yhteydessä menestymiseen. Kuviossa oleva nuolet osoittavat tilastollisesti merkitsevän yhteyden olemassaolon muuttujien välillä. Kaikki kuvioon merkityt yhteydet ovat positiivisessa yhteydessä keskenään eli esimerkiksi kooltaan suuremmat olivat kehittäneet voimakkaammin toiminnanohjausjärjestelmiä.



Kuvio 4. Viitekehys ohjausjärjestelmien kehittämiselle omistajanvaihdoksissa.

3.3.5 Muutokset tuotteissa, palveluissa ja asiakkaissa

Uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämistä tapahtui suhteellisen monessa yrityksessä. Kuitenkin ainoastaan yhdessä yrityksessä uusia tuotteita tuotiin markkinoille jokaisena tarkasteluvuonna (2010–2012). Ainakin jonakin tarkasteluvuonna uusia tuotteita/palveluja toi markkinoille kaikkiaan yhdeksän yritystä (9/22). Olemassa olevien tuotteiden/palveluiden kehittämistä jollakin tapaa ainakin jonakin tarkasteluvuonna teki kahdeksan yritystä (8/22). Yrityksissä, joissa varsinaisesti ei tuotu uusia tuotteita/palveluita markkinoille, tehtiin erilaisia mukauttamistoimia tarjoomassa, esimerkiksi laajennettiin tuoteperhettä tai siirryttiin suurempiin yksiköihin tai kokonaisuuksiin tai muutettiin painopisteitä eri tuotteiden/palveluiden tarjonnassa. Sellaisia yrityksiä, jotka vastasivat, ettei tuotteissa tai palveluissa tapahtunut mitään muutosta jonakin vuonna/joinakin vuosina, oli kaikkiaan 10 (10/22). Viisi (5/22) yritystä ilmoitti, ettei tuotteissa/palveluissa tapahtunut mitään muutosta minään kolmena tarkasteluvuonna.

Asiakkaissa tapahtui muutoksia kaikkiaan 18 yrityksessä. Näistä eniten oli yrityksiä, joissa maantieteellinen markkina-alue laajentui (10 kpl), joista neljä oli laajentunut vientimarkkinoille. Kahdeksassa yrityksessä puolestaan tuli uusia asiakaskohderyhmiä. Näissä tapauksissa taustalla on ollut uudet tuotteet/palvelut, joita on tarjottu uusille asiakkaille. Kolmella yrityksellä uudet tuotteet/palvelut ja asiakkaat ovat tulleet uuden yritysoston kautta. Kymmenellä yrityksellä oli tapahtunut ainakin jotain muutosta asiakkaissa ainakin jonakin tarkasteluvuonna (2010–2012). Muutokset olivat edellä mainittujen lisäksi myös esimerkiksi eri asiakasryhmien välisiä painopistemuutoksia. Ainoastaan kaksi haastateltua kertoo, ettei asiakkaissa ole tapahtunut mitään muutosta ko. kolmen vuoden aikana. Yhdessä tapauksessa ainoa muutos kyseisellä ajanjaksolla oli markkina-alueen supistuminen vuoden 2012 aikana.

Seuraavaksi tuotteiden ja palveluiden sekä asiakassuhteiden kehittymistä tarkastellaan taustamuuttujittain. Taustamuuttujina ovat vaihdostapa, vaihdosvuosi, ostajatyyppi ja toimiala.

Muutokset tuotteissa/palveluissa ja asiakkaissa sukupolvenvaihdostapauksissa

Vuonna 2010 muutokset eivät olleet kovin radikaaleja tuotteiden, palvelujen ja asiakkaiden osalta sukupolvenvaihdostapauksissa. Muu olisikin aika harvinaista - yrityksillä on vuosien ja vuosikymmenten perinteet omalla alallaan. Kuitenkin ainoastaan kahdessa yrityksessä tuotteisiin ja palveluihin ei ollut tullut mitään muutoksia sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Suurimmassa osassa oli tuotteita joko modernisoitu tai muuten tuotekehitetty, tai osasta tuotteita oli luovuttu. Vuoden 2010 jälkeen on kaikissa muissa paitsi yhdessä sukupolvenvaihdostapauksessa edelleen tapahtunut jotain muutosta tuotteissa ja palveluissa. Vaikka aivan uusia tuotteita tai palveluja oli

vain neljällä yrityksellä, oli muissa esimerkiksi painopiste siirtynyt johonkin tiettyyn palveluun, tuotteiden koko oli kasvanut, tai olemassa olevalle tuotteelle oli kehitetty uusia käyttömahdollisuuksia. Yhdessä oli palvelupuoli eriytetty omaksi liiketoiminnaksi ja kehiteltiin uutta tuotetta.

Kaiken kaikkiaan tarkastellulla ajanjaksolla 2010–2012 sukupolvenvaihdoksen läpikäyneet yritykset näyttävät kehittävän tuotteita ja palveluita melko aktiivisesti. Kaikissa yrityksissä tehtiin jonkinlaisia muutoksia tarjoomaan. Viimeisenä vuonna muutoksia on ollut jossain määrin vähemmän – syynä tähän saattaa olla talouden heikot kehitysnäkymät. Saattaa myös olla, että nyt, kun omistajanvaihdoksesta on kulunut jo useampi vuosi, on ensivaiheen uudistukset saatu tehtyä.

> *"...uutta tuota niin mahollisuutta sitte tuotepuolella ja sitten toi malliston kehittäminen varmaan vahvistu ja voimistu että ... alkaa niinku hiljaa olla laskeva suunta ja sitte muunlaiset ... alkaa olla nouseva suunta niin sitte on pyritty vastaamaan tähän muutokseen." (Case C)*

> *"Se on vanha tuote täysin uudestaan, uudelleen tota suunniteltuna että se sinänsä ei oo uus tuote, mutta mitään uutta ydinfysiikkaa siinä ei oo. Että siinä on enemän niinkun semmosen lapsipuolen asemas olleen tuotteen niinkun kaupallistamista pikkuhiljaa." (Case S)*

Asiakkaiden suhteen ainoastaan kahdessa yrityksessä ei ollut vuoden 2010 haastattelujen mukaan tapahtunut mitään muutoksia. Kolmessa yrityksessä oli panostettu vientiin. Lisäksi yksi yritys oli muutoin laajentanut maantieteellisesti asiakaskuntaansa. Vuoden 2010 jälkeen ainoastaan yhden yrityksen asiakkaissa ei ollut tapahtunut mitään muutoksia. Yksi yritys oli saanut uusia asiakkaita yritysoston kautta. Niissä yrityksissä, joissa oli kehitetty uusia tuotteita ja palveluita, on myös tullut uusia asiakkaita. Yhdessä luovuttiin kannattamattomista asiakassopimuksista ja niiden tilalle kyettiin hankkimaan paremmin kannattavia asiakkaita. Sukupolvenvaihdoksien jälkeen näyttää asiakkuuksissa tapahtuneen yhtälailla jonkinasteista uudistumista ja muutoksia kuin tuotteissa ja palveluissakin.

> *"Kiinas rupes ensimmäisiä kauppoja nyt tulemaan ja toi lähi-itä, mitä siellä rupee tulemaan, että kyl se peruseurooppa on kuitenki että. USA:n markkina on vetäny kyllä tosi hyvin, että ilman sitä me oltais kyllä kusessa." (Case S)*

> *"Ehkä me on vähän viennistä löydetty tämmosta, tai haettukin ihan tietosesti, uudenlaista asiakaskuntaa tehokkaammin, mutta se on nyt vasta niin alkuvaiheessa, toivottavasti tulokset näkyy sitte tässä muutaman vuoden aikana." (Case C)*

Muutokset tuotteissa/palveluissa ja asiakkaissa osakekauppatapauksissa

Vuoden 2010 haastatteluissa tuotteiden ja palvelujen osalta muutokset eivät olleet kovin suuria myöskään yrityskaupoissa. Neljällä yrityksellä oli ollut samat perustuotteet. Kaksi yritystä oli ottanut uusia tuotteita tuotantoon ja kolme yritystä haki koko ajan uusia tuotteita. Yksi yritys oli lakkauttanut osan kannattamattomista tuotteista valikoimastaan. Kuitenkin kolmessa yrityksessä on uudistuksia suunnitteilla, mikä näkyykin seuraavien vuosien aikana.

Vuoden 2010 jälkeen ainoastaan yhdessä yrityksessä voidaan todeta tilanne, jossa mitään muutosta ei näytä tapahtuneen tuotteiden ja palveluiden suhteen. Kaikissa muissa tapauksissa jotain muutosta on tullut. Neljässä yrityksessä oli tuotu markkinoille uusia tuotteita ja näistä kahdessa nämä tuotteet olivat tulleet yritysoston myötä. Yhdessä tapauksessa uudella tuotteella lähdettiin vientimarkkinoille. Yhdessä yrityksessä oli aiemmin kehitettyyn uuteen tuotteeseen kehitelty uudenlaisia osia. Yhdessä yrityksessä oli vuonna 2011 panostettu tuotekehityksen, mutta sen tuloksista ei mainita seuraavana vuonna. Voidaan siis todeta, että aivan samoin kuin sukupolvenvaihdostapauksissa, myös osakekaupan kohteena olleissa tapauksissa uusiin tuotteisiin ja palveluihin on panostettu aikaisempaa enemmän.

Asiakkaiden suhteen lähes kaikilla oli tapahtunut vuoden 2010 aikana pientä uudistumista mutta ei mitään radikaalia. Avainasiakkaiden keskinäisessä järjestyksessä oli tapahtunut pieniä muutoksia samoin kuin asiakaskohderyhmien keskinäisissä painotuksissa. Yksi yritys oli alkanut hakea asiakkaita maantieteellisesti laajemmalta alueelta.

Vuoden 2010 jälkeen ainoastaan yhdessä tapauksessa ei ole tapahtunut minkäänlaista muutosta asiakkaissa. Yhdessä yrityksessä muutos tosin tapahtui niin, että asiakkaat olivat vähentyneet. Yhdessä yrityksessä uudet asiakkaat ovat ulkomailta ja toisessa on laajennettu maantieteellistä aluetta Suomessa. Myös yritysoston myötä yritysten asiakaskunta oli lisääntynyt. Tuotteiden ja palveluiden uusiminen näyttää liittyvän myös asiakaskunnan uudistumiseen, mikä vaikuttaa luonnolliselta kehityssuunnalta.

> *"Ollaan saatu avattua vientiä tuonne Keski-Eurooppaan, mutta ennen kaikkea tuota niin tuonne Venäjän suuntaan nyt niinkun..." (Case B)*

> *"Kyllä me ollaan uusia asiakkuuksia kyllä saatu, toki, ei siinä mitään, mutta kun ala elää, niin tuos on vähän asiakkuudet myös hiipunu." (Case H)*

> *"... tekee kauppaa ja pyrkii saamaan asiakkuuksia tuolta kauempaa, koska meitähän ei maakunta rajota sinänsä millään lailla. On tehty kauppaa tonne Tampereen eteläpuolelle jonkun verran, ja Helsingin päähän..." (Case H)*

Muutokset tuotteissa/palveluissa ja asiakkaissa liiketoimintakauppatapauksissa

Vuonna 2010 tuotteiden ja palvelujen osalta muutoksia ei ole oikeastaan ollut juuri lainkaan liiketoimintakaupoissa. Yhdessä tapauksessa liiketoimintaan oli tullut joitain uusia tuotemerkkejä, mutta se oli ainoa muutos.

Asiakkaiden suhteen muutokset olivat myös vähäisiä. Yhdessä tapauksessa asiakaskunta oli laajentunut tukkuasiakkaista yksityisasiakkaisiin, toisessa tapauksessa asiakaskunta oli jonkin verran nuorentunut ja kolmannessa tapauksessa liiketoimintojen myyjästä oli tullut ostajan nykyinen asiakas. Muita muutoksia ei ollut tapahtunut. Yhtä tapausta lukuun ottamatta ei myöskään tavarantoimittajissa tai muissa yhteistyökumppaneissa ollut tapahtunut mitään muutoksia.

Edes vuoden 2010 jälkeen ei mitään radikaaleja muutoksia ole tuotteisiin ja palveluihin tullut. Yhdessä yrityksessä on suunnitteilla uudistuksia. Lähinnä on pyritty vastaamaan asiakkaiden lisääntyneisiin laatuvaatimuksiin tai otettu uudelleen tarjontaan jokin entinen palvelu. Myöskään asiakkaiden suhteen ei ole tapahtunut isoja muutoksi. Yksi yritys on pyrkinyt uuden yhteistyökumppanin myötä löytämään uusia asiakkaita. Yksi haastateltu kertoo maantieteellisen markkina-alueen jopa supistuneen.

”Tuotteet ja palvelut on pysyny samana, asiakkaita on tullu vähä enemmän, niinku sellaasia uusia, mitä ei enemmin oo ollu.” (Case Y)

”Aikalailla tuttuja polkuja mentiin, ei mitään radikaaleja uudistuksia. Että... hmm.. rakennusliikkeitä saatiin lisää asiakkaaksi, että, tommosia niinku suur-asiakkaita tuli muutama siihen lisää.” (Case G)

Vaikuttaisi siltä, että liiketoimintakauppojen tapauksessa on kaikkein vähiten (suhteessa sukupolvenvaihdoksiin ja osakekauppoihin) tehty uudistuksia tuotteissa ja palveluissa, ja ehkä siitä johtuen myös asiakaskunnassa on tapahtunut vähiten muutoksia. Sama näkyy myös niin tavarantoimittajissa kuin muissakin yhteistyökumppanuuksissa.

Muutokset tuotteissa/palveluissa ja asiakkaissa vaihdosvuoden mukaan tarkasteltuna

Ensimmäisenä tarkastellaan muutoksia tuotteissa/palveluissa vaihdosvuoden mukaan. Aineisto on jaettu kahteen vaihdosvuoden mukaisissa tarkasteluissa: ennen vuotta 2008 tehdyt omistajanvaihdokset ja vuonna 2008 tai sen jälkeen tehdyt omistajanvaihdokset.

Ennen vuotta 2008 toteutettuja omistajanvaihdoksia on seitsemän. Näistä yrityksistä neljällä on tapahtunut jonkinlaisia muutoksia tuotteissa ja palveluissa lähes jokaisena tarkasteluvuonna. Yhdellä yrityksellä näistä on vuosi 2011 ollut välivuosi, jolloin mitään muutosta tuotteissa ja palveluissa ei tapahtunut. Muissa kolmessa yrityksessä on myös tapahtunut muutosta, mutta vasta vuonna 2012. Lisäksi muutokset ovat olleet enemmän asiakkaiden tarpeissa tapahtuneisiin muutoksiin vastaamista: palvelun lisäämistä, palvelun modernisointia tai laadun parantamista.

Vuonna 2008 tai sen jälkeen toteutettuja omistajanvaihdoksia on kaikkiaan 15 ja näistä yli puolet (kahdeksan tapausta) on sellaisia, joissa omistajanvaihdos on tapahtunut juuri vuonna 2008. Kuusi vaihdosta on tehty vuonna 2010 ja yksi vuonna 2009. Lähes kaikissa yrityksissä on tapahtunut jonkinlaista muutosta tuotteissa ja/tai palveluissa tarkastellulla ajanjaksolla (2010–2012). Ainoastaan kaksi haastateltavaa ilmoittaa, ettei muutoksia ole tapahtunut lainkaan. Toisessa muutoksia on kyllä suunnitteilla viimeisenä vuonna. Yhdessä tapauksessa muutosta on tapahtunut sillä tavoin, että palvelu on eriytetty omaksi liiketoiminnakseen ja sen lisäksi kehitellään uutta tuotetta. Yhdestä yrityksestä ei ole tietoa enää vuodelta 2012. Eri vuosien välillä ei tässä ryhmässä ole eroja, eikä siis voida sanoa, että muutokset painottuisivat erityisesti jollekin vuodelle. Muutokset ovat kuitenkin olleet moninaisia. Joissakin ne ovat olleet perustuotteen modifiointia, isompia laitteita tai uusia käyttötapoja tai osa palveluista on jätetty pois ja keskitytty johonkin tiettyyn palveluun. Yhdessä yrityksessä on puolestaan kehitetty entistä kokonaisvaltaisempaa tuotetta, isompia järjestelmiä. Kahdessa tapauksessa on tehty uusi yritysosto, jonka myötä on tullut myös uusia tuotteita.

Kun verrataan aikaisemmin toteutettuihin omistajanvaihdostapauksiin, on jälkimmäisessä ryhmässä todettavissa jossain määrin enemmän uudistuksia. Vaikuttaisi siltä, että tuotteisiin ja palveluihin tehdään heti ensimmäisten vuosien aikana omistajanvaihdoksen jälkeen sellaiset muutokset, jotka kenties sopivat paremmin uuden omistajan strategiaan.

Asiakassuhteissa on tapahtunut ennen vuotta 2008 tehdyissä omistajanvaihdoksissa muutoksia pääosin samassa suhteessa kuin muutoksia tuotteissa ja palveluissakin. Erityisenä muutosvuotena nousee esiin vuosi 2012; sen sijaan vuonna 2011 muutoksia ei ole tapahtunut merkittävästi. Pääasiallinen muutos näyttää liittyvän markkina-alueen laajentumiseen. Neljällä yrityksellä seitsemästä on markkina-alue laajentunut. Kahdella yrityksellä kyse on kansainvälisistä markkinoista ja kaksi on laajentanut markkina-aluettaan Suomessa.

Vuonna 2008 tai sen jälkeen toteutetuissa omistajanvaihdostapauksissa muutokset asiakassuhteissa on moninaisempi kuin tuotteissa ja palveluissa. Useimmissa tapauksissa muutokset asiakkaissa liittyvät markkina-alueen laajentumiseen.

Tällaisia tapauksia on kaikkiaan viisi. Kahdella yrityksellä näistä se on laajentunut kansainvälisille markkinoille. Kolme yritystä on tehnyt myös uuden yritysoston. Kahdessa tapauksessa niin tuotteissa kuin palveluissa että asiakkaissa tapahtuneet muutokset liittyvät tähän. Kolmannessa tuotteisiin tai palveluihin ei tullut muutosta, mutta asiakkaita tuli lisää (osti kilpailijan). Muissa tapauksissa muutokset ovat liittyneet lähinnä siihen, että on tapahtunut muutosta asiakassegmenttien tai yksittäisten avainasiakkaiden välillä. Kahdessa tapauksessa ei ole haastateltavan mukaan tapahtunut mitään muutosta, mutta nämä eivät ole samoja yrityksiä kuin ne, jotka ilmoittivat, ettei ole muutoksia tuotteissa ja/tai palveluissa. Näistä viime mainituista toisessa tapauksessa markkina-alue on supistunut, joka kenties viittaa siihen, että jotain kehittämistä olisi ehkä tarvittu myös tuotteissa ja palveluissa. Toisessa sen sijaan ainoa muutos on ollut se, että liiketoiminnan myyjästä oli tullut nyt yrityksen merkittävä asiakas. Kaikkiaan kolme yritystä on menettänyt asiakkaita tai jokin merkittävä asiakasryhmä on vähentänyt oleellisesti ostojaan.

Vaikuttaa siis siltä, että myös asiakassuhteissa tapahtuu muutoksia heti muutosta seuraavien vuosien aikana ja nämä muutokset liittyvät lähes aina tuotteissa ja palveluissa tapahtuneisiin muutoksiin. Toisaalta voidaan kaikki tapaukset huomioiden pohtia, mikä merkitys on juuri vaihdosvuodella. Oliko kenties ennen vuotta 2008 tehdyissä omistajanvaihdoksissa onnistuttu tekemään tarvittavat muutokset tarjoomassa ennen kuin markkinat ajautuivat taantumaan. Sen sijaan vuonna 2008 tai sen jälkeen toteutetuissa omistajanvaihdoksissa on ollut pakko toteuttaa uudistuksia haasteellisesta taloudellisesta tilanteesta johtuen. Kaikki eivät ole kyenneet tekemään kovin perusteellisia muutoksia ja jotkut ovat myös menettäneet asiakkaita. Monet yritykset, joilla on ollut resursseja, ovat suunnanneet kansainvälisille markkinoille.

Muutokset tuotteissa/palveluissa ja asiakkaissa ostajatyypin mukaan

Ostajatyypin mukaisessa tarkastelussa on kolme luokkaa: henkilön, tiimin ja yrityksen tekemä omistajanvaihdos. Henkilön tekemiä omistajanvaihdoksia on yhdeksän. Kolmessa yrityksessä on tuotu aivan uusi tuote/palvelu markkinoille. Neljässä yrityksessä on olemassa olevaan palveluun tuotu jokin uusi komponentti tai palvelun keskinäiset painotukset ovat muuttuneet. Yhdessä yrityksessä ei ole tapahtunut mitään muutoksia tuotteissa ja palveluissa koko tarkasteluajanjaksolla. Seitsemässä yrityksessä on ainakin yksi sellainen vuosi, ettei mitään muutosta ole tapahtunut.

Tiimien tekemissä omistajanvaihdostapauksissa on yhdessä yrityksessä kuudesta tuotu uusia tuotteita markkinoille ja yhdessä uusi palvelu. Kahdessa yrityksessä muutokset ovat olleet muuttuneisiin asiakastarpeisiin vastaamista, eivät niinkään uusia tuotteita/palveluita. Yhdessä yrityksessä haastateltu kertoo, että tehdään tuotekehitystä, mutta uusista tuotteista ei ole mainintaa. Yhdessä yrityksessä ei ole tapahtunut mitään muutosta koko tarkasteluajanjaksolla.

Yritysten toteuttamissa omistajanvaihdostapauksissa näyttäisi siltä, että uudistuksia tuotteisiin ja palveluihin on myös suhteellisen vähän. Täysin uusia tuotteita on tuonut markkinoille kaksi yritystä seitsemästä. Toinen näistä on uuden yritysoston tehnyt yritys. Yhdessä muutokset ovat liittyneet asiakkaiden tarpeissa tapahtuneisiin muutoksiin, joihin yritys on vastannut modernisoimalla olemassa olevia tuotteita ja siirtymällä isompien kokonaisuuksien valmistamiseen.

Ostajatyypeittäin tarkasteltaessa vaikuttaisi siltä, että henkilöostajat ovat kehittäneet aktiivisimmin tuotteita/palveluita. Erot eri ostajatyyppien välillä eivät kuitenkaan ole suuria. Enemmän eroja on luokkien sisäisesti.

Muutoksia asiakkaissa ostajatyypin mukaan tarkasteltaessa näyttäisi siltä, että henkilöiden tekemissä omistajanvaihdoksissa on muutoksia kuitenkin suhteellisen vähän. Yrityksissä oli tosin tehty pääasiassa tuotteiden/palveluiden modifiointia asiakastarpeita vastaaviksi. Kahdella yrityksellä yhdeksästä on markkina-alue laajentunut kotimaassa ja yksi on laajentanut kansainvälisille markkinoille. Yhdessä yrityksessä on tehty sopimusasiakkaisiin liittyvää sopeutusta karsimalla huonosti kannattavia asiakkaita pois. Näiden tilalle on kuitenkin saatu myös uusia. Yhdessä yrityksessä ei ole tapahtunut mitään muutosta yhtenäkään tarkasteluvuonna.
Tiimien toteuttamissa omistajanvaihdostapauksissa on kahdella yrityksellä kuudesta markkina-alue laajentunut kansainvälisille markkinoille ja niin ikään kahdella yrityksellä laajentunut kotimaan markkinoilla. Yhdessä yrityksessä on tullut uusi asiakasryhmä (yksityisasiakkaat tukkuasiakkaiden rinnalle) ja toisessa on kohderyhmä muuttumassa, mutta haastateltu mainitsee asiakaskentän elävän koko ajan.

Yritysten tekemissä omistajanvaihdostapauksissa yhdellä yrityksellä seitsemästä muutokset asiakkaissa liittyvät voimakkaaseen kansainvälistymiseen. Toisessa yrityksessä puolestaan uusi yritysosto on tuonut uusia asiakkaita. Markkina-alue on laajentunut kotimaassa yhdellä yrityksellä. Kaksi haastateltavaa toteaa, ettei mitään muutoksia asiakkaissa ole tapahtunut tarkastelujakson aikana ja yhdellä asiakaskunta on supistunut.

Voidaan todeta, että tiimien toteuttamissa omistajanvaihdoksissa asiakkaissa on tapahtunut eniten muutosta, vaikka tuotteissa ja palveluissa muutoksia oli jossain määrin enemmän henkilöostajien yrityksissä. Erot eivät kuitenkaan vaikuta mitenkään suurilta. Edelleen, erot ryhmien sisällä vaikuttavat olevan isompia kuin erot ryhmien välillä.

Muutokset tuotteissa/palveluissa ja asiakkaissa toimialan mukaan

Toimialoittain tarkasteltaessa kahdessa kolmesta kaupan ja palveluiden toimialan yrityksistä ei vuosina 2010 ja 2011 ole tapahtunut mitään muutosta. Kolmannessa on

vuonna 2011 tuotu uusia tuotteita ja palveluja vanhoille asiakkaille, ja 2012 panostettu edelleen uusien tuotteiden tuomiseen markkinoille. Kahdesta ensin mainitusta tapauksesta toisessa on vuonna 2012 tuotu uudistettu palvelu asiakkaille ja toisessa sellainen oli tulossa.

Kuudesta metallialan yrityksestä viidellä on tapahtunut jotain muutosta tuotteissa ja palveluissa. Kuitenkin vain yhdellä on aivan uusia tuotteita ja nämä on tuotu markkinoille vuosina 2010 ja 2012. Kahdella yrityksellä on tuotteita jollain tavoin uudistettu vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin ja uudistamista on tehty kaikkina kolmena tarkasteluvuonna. Yksi yritys on toteuttanut uuden yritysoston ja tuotteissa tapahtuneet muutokset liittyvät siihen. Yhdessä yrityksessä haastateltu kertoo, että pyrkimyksenä on kehittää sekä uusia että vanhoja tuotteita (vuonna 2011), mutta ilmeisesti tämä ei ole toteutunut, koska seuraavana vuonna ei mitään muutosta esitetä. Yksi haastateltu toteaa kaikissa kolmessa haastattelussa, ettei mitään muutosta ole tapahtunut.

Kuljetusalan neljässä yrityksestä muutokset ovat olleet suhteellisen vähäisiä tai muutosta on ollut ainoastaan yhtenä vuonna. Kolmella on kuitenkin lisätty uudenlaisia kuljetuksia ainakin yhtenä tarkasteluvuotena.
Rakentamisen toimialalla kaksi neljästä yrityksestä on kehittänyt uusia tuotteita ja palveluita jokaisena tarkasteluvuonna. Kaksi muuta yritystä taas eivät ole tehneet minkäänlaista uudistamista tai kehittämistä. Toisesta näistä ei ole tietoa enää vuodelta 2012.

Toimialalla ei näyttäisi olevan kovin suurta merkitystä muutoksiin tuotteissa ja palveluissa paitsi sikäli, että kuljetusalalla muutokset ovat olleet vähäisempiä. Kaiken kaikkiaan toimialakohtaisessa tarkastelussa ilmenee, että erot ovat suuremmat toimialojen sisällä kuin toimialojen välillä. Metallialan yrityksiä on aineistossa eniten ja niissä vaikuttaisi myös tehdyn eniten tuotteisiin ja palveluihin liittyvää yleistä kehittämistä. Toisaalta rakentamisen toimialan yrityksissä on tuotu suhteessa eniten täysin uusia tuotteita markkinoille.

Muutoksia asiakkaissa toimialoittain tarkasteltaessa on todettavissa, että kolmessa kaupan ja palvelujen toimialan yrityksessä ei suuria tapahtunut. Ainoastaan yhdellä yrityksellä oli yhtenä vuonna uusi asiakasryhmä. Toisessa oli kuitenkin lisääntynyt isojen asiakkaiden määrä. Metallialan yrityksissä kahdella uudet asiakkaat ovat tulleet kansainvälisiltä markkinoilta. Yhdelle yritykselle toteutettu uusi yritysosto on tuonut uusia asiakkaita. Kahdessa tapauksessa ei juuri muutoksia ole. Näissä yrityksissä ei ollut muutoksia myöskään tuotteissa/palveluissa. Kuljetusalalla yksi yritys oli tehnyt uuden yritysoston ja tähän liittyen oli tullut myös uusia asiakkaita (oli ostanut kilpailijan). Yhdessä tapauksessa oli laajennettu maantieteellistä markkinaaluetta ja yhdessä pyritty järjestelmään sopimusasiakkaita paremmin kannattaviin.

Yhdessä ei ollut mitään muutoksia minään tarkastelujakson vuonna. Puu- ja huonekalualan yrityksistä on yhdellä yrityksellä viidestä panostettu vientimarkkinoihin ja kahdessa muussa laajennettu markkina-aluetta Suomessa. Kahdessa muussa on lähinnä eri asiakasryhmien painotus muuttunut. Rakentamisen toimialalla yksi yritys neljästä on laajentanut toimintaansa kansainvälisille markkinoille. Kahdella on markkina-alue laajentunut Suomessa ja yhdellä markkina-alue on supistunut.

Yhteenveto

Yhteenvetona taustamuuttujittain tarkasteltuna tuotteisiin/palveluihin kaikkein on eniten muutoksia tehty yrityksessä, jossa vaihdos on ollut osakekauppa, ostajana on ollut yritys, toimialana on kauppa ja vaihdosvuosi on 2008. Merkittäviä muutoksia on tapahtunut tuotteissa ja palveluissa kahdessa metallialan yrityksessä, joissa kummassakin tapauksessa kyseessä on ollut sukupolvenvaihdos. Yritykset, joissa on toteutettu uusi yritysosto ja tuotteita/palveluita on tullut lisää sen myötä, on kummassakin tapauksessa kyseessä ollut osakekauppa (ensimmäisessä ostossa), joista toisessa ostajana on ollut yritys ja toisessa henkilö. Lisäksi ne toimivat eri toimialoilla; toinen on metallialan yritys ja toinen toimii rakennusalalla. Jotain muutoksia, mutta melko vähäisiä, vaikuttaisi olevan niissä yrityksissä, joissa kyseessä on ollut henkilön tekemä sukupolvenvaihdos ja yritys toimii kuljetusalalla. Yritykset, joissa haastateltu kertoo, että mitään muutosta ei ole tapahtunut, ovat molemmat liiketoimintakauppoja ja vaihdosvuosi on molemmissa 2010. Toisessa ostajana on ollut yritys ja toisessa henkilö. Ne toimivat myös eri toimialoilla; toinen on rakennusalan yritys ja toinen toimii metallialalla.

Merkittävimmät muutokset asiakkaissa liittyvät joko kansainvälisille markkinoille siirtymiseen tai uuteen yritysostoon. Kansainvälisille markkinoille siirtyneistä yrityksistä toinen on sukupolvenvaihdostapaus, jossa ostajana on ollut tiimi ja toimialana on puu- ja huonekaluteollisuus. Toisessa tapauksessa kyseessä on rakennusalan yritys, jossa toteutettiin osakekauppa ja ostajana oli henkilö. Ensimmäisessä tapauksessa pyritään myös kotimaassa uusiin asiakassegmentteihin, kun taas toisessa kotimainen kysyntä on lähes romahtanut ja markkinoita laajennetaan korvaamaan kotimaan heikentynyttä kysyntää. Uuden yritysoston tapauksissa molemmat yritykset toimivat metallialalla ja ne ovat sukupolvenvaihdostapauksia. Toisessa ostajana on ollut tiimi ja toisessa tapauksessa yritys. Näissä yrityksissä kahdessa tapauksessa aikaisempi yrityskauppa tehtiin osakekauppana, joista toisessa ostaja oli yritys ja toisessa henkilö. Ne toimivat myös eri toimialoilla, toinen metallialalla ja toinen rakennusalalla. Kilpailijan ostanut sen sijaan on sukupolvenvaihdostapaus, jossa ostajana on ollut henkilö ja toimialana kuljetus.

3.3.6 Muutokset yhteistyösuhteissa

Merkittävin seikka tavarantoimittajiin liittyen on, että muutokset ovat olleet suhteellisen vähäisiä. Kaikkiaan 11 eli puolet tapauksista on sellaisia, että haastateltu ilmoittaa, ettei mitään muutoksia ole tapahtunut tavarantoimittajissa minään vuonna ko. tarkasteluajanjaksolla. Lisäksi sellaisia tapauksia, joissa jotain muutosta on tapahtunut ainoastaan yhtenä vuonna, on niin ikään 11. Näitä muutoksia ovat olleet mm. uuteen palveluun liittyvien uusien toimittajien ottaminen, raaka-aineen toimittajien määrän lisääminen tai vähentäminen, tai joidenkin toimittajien vaihtaminen. Yksi yritys on aloittanut suorat ostot ulkomailta, ja toisessa yrityksessä on lisätty kotimaisten toimittajien määrää. Kaiken kaikkiaan kuitenkin tavarantoimittajiin liittyvät muutokset ovat olleet vähäisiä, jopa yllättävänkin vähäisiä suhteessa tuotteiden/palveluiden uudistamiseen.

Muissa yhteistyökumppaneissa muutokset ovat olleet yhtä vähäisiä kuin tavarantoimittajissa. Kymmenessä yrityksessä ei ole tapahtunut mitään muutoksia yhteistyösuhteissa omistajanvaihdoksen jälkeen ko. tarkasteluajanjaksolla ja yhdeksässä tapauksessa muutosta on tapahtunut vain yhtenä vuonna. Vain kaksi yritystä raportoi muutoksia tapahtuneen kaikkina kolmena vuonna. Kahdessa yrityksessä yhteistyökuviot ovat liittyneet uusiin tuotteisiin ja uusien markkinoiden etsintään liittyvään yhteiseen hankkeeseen. Kolmessa yrityksessä on alihankintaa vähennetty ja yhdessä yrityksessä puolestaan lisätty. Yhdessä yrityksessä on lisätty yhteistyötä saman alan toimijan kanssa.

Muutokset yhteistyökumppaneissa sukupolvenvaihdostapauksissa

Tavarantoimittajissa ja muissa yhteistyökumppaneissa oli vuonna 2010 tapahtunut suhteellisen vähän muutoksia sukupolvenvaihdostapauksissa. Millään yhdeksästä yrityksestä ei ollut tullut muutoksia tavarantoimittajiin. Yhdellä oli pieniä muutoksia, mutta ei mitään merkittävää. Vuoden 2010 jälkeen on joitain vähäisiä muutoksia tapahtunut tavarantoimittajissa. Yhdessä tapauksessa tavarantoimittajien määrä on kasvanut, yhdessä niitä on vähennetty. Kahdessa tapauksessa yhtä tai joitain toimittajia on vaihdettu uusiin. Kuitenkin muutokset tältä osin ovat melko vähäisiä edelleen.

Muiden yhteistyökumppaneiden suhteen vuonna 2010 oli kaikkiaan kolme yritystä lisännyt yhteistyötä ja verkostoitumista, kaksi oli vähentänyt alihankkijoiden käyttöä ja neljä yritystä kertoi, ettei yhteistyökumppaneissa ollut mitään muutoksia. Sen jälkeenkään eivät muutokset ole merkittäviä. Yhdessä yrityksessä on kehittämishankkeisiin osallistumalla luotu syvempää yhteistyökumppanuutta tavoitteena kansainväliset markkinat. Toisessa yrityksessä puolestaan on kansainvälisillä markkinoilla käytetty uusia yhteistyökumppaneita myynnin vahvistamiseen kohdemaassa. Yksi yritys on puolestaan vähentänyt alihankkijoitaan.

"On uusia tullu yhteistyökumppaneita ja uusia sopimuksiakin on tehty." (Case D)

"...tosi suuri tuotekehityshanke, [x:n ja y:n kanssa] elikkä rakennettiin tämmönen uus tuotekonsepti, joka lanseerattiin, ja nyt sit Pariisissa oli messuilla tossa tammikuun lopussa, saatiin kontakteja ihan ympäri maapalloo." (Case R)

"No siis myyntihenkilöstö joka menee ja on siellä uuden jälleenmyyjän luona ja tukee sen asian toimintaa." (Case S)

Yhteenvetona voisi todeta, että alkuvaiheen (ensimmäisten vuosien aikana vaihdoksen jälkeen) jälkeen on sukupolvenvaihdostapauksissa niin tuotteita ja palveluita kuin asiakassuhteitakin kehitetty lähes kaikissa yrityksissä. Kuitenkin samanaikaisesti ovat tavarantoimittajat ja muut yhteistyösuhteet pysyneet jotakuinkin muuttumattomina joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta. Kun taloustilanne on heikentynyt, voisi olettaa, että seuraavassa vaiheessa kehittämisessä aletaan etsiä kannattavuutta panostamalla kenties uusien toimittajien etsintään ja muiden yhteistyösuhteiden kehittämiseen.

Muutokset yhteistyökumppaneissa osakekauppatapauksissa

Vuonna 2010 tehdyissä haastatteluissa kävi ilmi, että osakekauppojen jälkeen tavarantoimittajissa kolmessa yrityksessä ei ollut minkäänlaisia muutoksia, viidessä ne olivat pysyneet pääosin samana. Radikaalein muutos oli, kun yksi oli aloittanut suoran tuonnin ulkomailta. Vuoden 2010 jälkeen ei myöskään tapahtunut suuria muutoksia tavarantoimittajissa. Ainoastaan kahdessa yrityksessä, joissa oli tehty yritysosto, oli tullut myös uusia tavarantoimittajia. Tämä sopii yhteen sen kanssa, että näissä yrityksissä oli yritysoston myötä tullut myös uusia tuotteita.

Muiden yhteistyökumppaneiden suhteen ei ollut vuonna 2010 todettavissa suuriakaan muutoksia. Yksi yritys oli ulkoistanut kirjanpidon, toinen yritys oli lisännyt tuotannon ulkoistamista ja vaihtanut tilintarkastajan ja aikoi vielä vaihtaa myös jossain vaiheessa tilitoimiston. Näiden tapausten valossa voidaan todeta, että myös yrityskaupan kautta tapahtuneissa omistajanvaihdoksissa yhteistyökumppanit pysyvät pääosin samoina. Vuoden 2010 jälkeen ei suuria muutoksia ole tapahtunut myöskään muiden yhteistyökumppaneiden suhteen. Yksi yritys oli lähtenyt mukaan Venäjälle perustettuun yhteisyritykseen. Niissä kahdessa yrityksessä, joissa oli toteutettu yritysosto omistajanvaihdoksen jälkeen, oli tullut joitain muutoksia myös yhteistyösuhteisiin. Lisäksi yhdessä yrityksessä oli alihankkijoita vaihdettu ja yhteistyökumppaneita lisätty. Yksi haastateltu kertoo, että omistajanvaihdoksen jälkeen on tilitoimistoa vaihdettu kahteen kertaan ja myös tilintarkastaja oli vaihtunut.

"Me ollaan perustettu yritys tähän missä olemme vain osaomistajina, yks kuudesosa olemme mukana, mikä on keskittyny tähän Venäjän markkinointiin... Ja

tän yrityksen kautta nyt on lyöty kättä päälle, ja on aiesopimuksen allekirjottanu tehtaan, kopiotehtaan perustamisesta Moskovaan, eli se nyt olis tämänhetkisen aikataulutuksen mukaan pitäis tuota lähtee toimimaan sitten tuota tuos vuodenvaihtees." (Case B)

Yhteenvetona vodaan todeta, että muutokset tuotteissa ja palveluissa sekä asiakkaissa, samoin kuin yhteistyökuvioissakin ovat toisiinsa sidoksissa. Erityisesti uusi yritysosto vaikuttaa laajasti kaikkiin näihin tekijöihin.

Muutokset yhteistyökumppaneissa liiketoimintakauppatapauksissa

Yhdellä yrityksellä on kotimaisten tavarantoimittajien osuus kasvanut. Yksi yritys laajentaa edustamiaan tuotemerkkejä ja sen myötä tulee uusi toimittaja. Yksi yritys on ostanut ulkomaisen tavarantoimittajansa ja yhdessä yrityksessä on suunniteltu uutta yhteistyökuviota. Kaiken kaikkiaan liiketoimintakauppatapauksissa muutokset ovat kaikkien tekijöiden suhteen jääneet melko vähäisiksi.

"Jos tavarantoimittajia miettii, niin niis ei oo suurempia muutoksia tullu, että ne on aika hyvin ne vakiotavarantoimittajat vielä, ja pystyny kilipaalemahan ittensä vielä mukahan aina, että se on ollu siinä, ettei oo vaihdettu, yheistyökumppaneita on löytyny lisää." (Case Y)

"On siirrytty enemmän nyt sitte kotimaiseen toimittajaan... Ihan hintasyistä, että ei oo mitään, tota niin laadussa ei oo ollu moittimista edellisenkään kanssa, mutta tää tarjos nyt sitten vähän edullisemmin." (Case G)

"Loppujen lopuksi me ollaan sit joulukuussa kaupat tehty, ja omistetaan nyt sitte seitkytviis prosenttia tämmösestä yhtiöstä [maan nimi:ssa]... me oltiin sitten halukkaita lähtee sitä yhtiötä kehittämään, ja tuota päädyttiin tämmöseen ratkasuun sitte." (Case U))

Muutokset yhteistyösuhteissa ostajatyypeittäin tarkasteltuna

Henkilön toteuttamissa omistajanvaihdostapauksissa on neljässä tapauksessa yhdeksästä tapahtunut jotain muutosta tavarantoimittajissa. Yhdessä yrityksessä on tullut uusia materiaalitoimittajia. Yhdessä yrityksessä osa toimittajista on vaihtunut ja yhdessä erityisesti raaka-aineiden toimittajien määrä on kasvanut. Yhdessä uudet toimittajat löytyivät uuden palvelun tarjoamiseen. Muissa ei tapahtunut mitään muutosta koko tarkastellulla ajanjaksolla. Tiimiostajien yrityksissä on tapahtunut hieman enemmän muutoksia ja ne painottuvat pääosin vuoteen 2012. Kaikkiaan jotain muutosta tapahtui neljässä yrityksessä kuudesta. Yhdessä toimittajien määrää oli vähennetty, yhdessä oli toimittajia vaihdettu uusiin, yhdessä oli lisätty kotimaisten

toimittajien osuutta ja yhdessä oli puolestaan lisätty suoria ostoja ulkomailta. Kaikkein vähiten oli muutoksia tapahtunut yritysten toteuttamissa omistajanvaihdostapauksissa. Ainoastaan yrityksellä, joka oli toteuttanut uuden yritysoston, oli tämän myötä tullut myös uusia toimittajia.

Näyttäisi siis siltä, että tiimiostajat ovat tehneet eniten muutoksia myös toimittajissa ja yritysostajat vähiten. Tiimiostajat ovat tehneet myös eniten muutoksia tuotteissa/palveluissa, joten muutokset toimittajissa liittyvät pääosin siihen kuten luonnollista onkin.

Tarkasteltaessa muutoksia muissa yhteistyösuhteissa ostajatyypin mukaan voidaan todeta, että henkilöiden toteuttamissa omistajanvaihdostapauksissa on muutoksia tapahtunut viidessä yrityksessä yhdeksästä. Yksi yritys on verkostoitunut Venäjälle ja on siellä osaomistajana yhteisyrityksessä. Kolmessa yrityksessä muutokset liittyvät alihankkijoihin: ensimmäisessä alihankintaa on vähennetty, toisessa on alihankkijoita vaihdettu sekä lisätty kuljetusyhteistyökumppaneita, ja kolmannessa ulkoistusta on lisätty ja viimeisenä vuotena edelleen lisätty uusia yhteistyökumppaneita. Yksi yritys on lisännyt yhteistyötä saman alan toimijan kanssa. Lisäksi yksi yritys on vaihtanut sekä tilitoimistoa että tilintarkastajaa.

Tiimiostajissa kolmessa yrityksessä kuudesta on tapahtunut muutoksia. Kahdessa yrityksessä verkostoidutaan aktiivisesti ja kehitellään uusia yhteistyökuvioita. Nämä molemmat ovat myös samalla toimialalla ja ne kehittävät myös keskinäistä yhteistyötä. Yksi yritys on vähentänyt alihankintaa. Yritysostajien yrityksissä kahdessa tapauksessa seitsemästä on joitain muutoksia tapahtunut myös muissa yhteistyösuhteissa. Ensimmäinen yritys on vähentänyt alihankintaa ja vahvistanut myyntiä uusilla markkina-alueilla. Se on myös vaihtanut tilitoimistoa. Toinen on puolestaan ostanut osuuden ulkomaisesta tavarantoimittajastaan.

Yhteenvetona voidaan todeta, että henkilö- ja tiimiostajat ovat kehittäneet muita yhteistyösuhteitaan kenties jossain määrin enemmän kuin yritysostajat. Kuitenkin, kuten luontevaa onkin, muuttuvat tavarantoimittajat samassa suhteessa kuin uusia tuotteita otetaan tuotantoon. Myös erilaiset asiakastarpeet tai yrityksen toimintaan liittyvät kehittämistarpeet vaikuttavat toimittajamuutoksiin, esimerkiksi kannattavuuden hakemiseen (suorat ostot ulkomailta) tai laadun parantamiseen (kotimaisten toimittajien lisääminen). Muiden yhteistyösuhteiden kehittyminen puolestaan liittyy sellaisiin tilanteisiin kuten uusille markkinoille (useimmiten kansainvälisille) siirtymiseen tai uuden asiakaskunnan löytämiseen uusille tuotteille (myös kotimassa). Vaihdosvuodella ei näyttäisi olevan merkitystä, vaan yrityksen yleisellä kehittämisaktiivisuudella. Kehittämisaktiivisuus taas riippuu yrityksen tarpeista ja mahdollisuuksista.

Yhteenveto

Kaiken kaikkiaan vaikuttaisi siltä, että sukupolvenvaihdostapauksissa on edellä olevan perusteella kehittämistä tapahtunut. Tuotteita/palveluja on kehitetty samoin kuin asiakassuhteitakin. Vaikka yhteistyösuhteet ovat pysyneet toistaiseksi melko muuttumattomina, saattaa niiden kehittäminen olla seuraavana vuorossa, kun haasteellisessa taloudellisessa tilanteessa haetaan kannattavuutta. Sukupolvenvaihdostapaukset ovat kuitenkin selvinneet varsin hyvin. Myös osakekauppatapauksissa uusiin tuotteisiin ja palveluihin on panostettu aikaisempaa enemmän ja tämä näkyy myös asiakassuhteissa. Painotus uudistuksissa on kuitenkin ollut erityisesti kahdessa viimeisessä tarkasteluvuodessa. Aineiston perusteella vaikuttaisi siltä, että liiketoimintakauppatapauksissa on tehty suhteellisesti vähiten uudistuksia tuotteissa ja palveluissa, ja ehkä siitä johtuen myös asiakaskunnassa on tapahtunut vähiten muutoksia. Sama näkyy myös niin tavarantoimittajissa kuin muissakin yhteistyökumppanuuksissa. Kaiken kaikkiaan liiketoimintakauppatapauksissa muutokset ovat kaikkien tekijöiden suhteen jääneet kahta muuta ryhmää vähäisemmiksi.

3.3.7 Muutokset kilpailijoissa

Muutokset kilpailijoissa liittyvät joko kilpailun kokemiseen kiristyvänä, siitäkin huolimatta, että alalla on saattanut olla konkursseja ja muita yritystoiminnan lopetuksia, tai sitten kilpailun koetaan vähentyneen samoista syitä. Kahdessa tapauksessa, joissa haastateltu kertoo kilpailun vähentyneen, hän mainitsee syyksi nimenomaan alalla tapahtuneet konkurssit. Toimialaan kohdistuneiden muutosten lisäksi kolme haastateltua mainitsee ulkomaisen kilpailun lisääntyneen. Myös alalla tapahtuneet omistajanvaihdokset ovat muuttaneet kilpailutilannetta, toisin sanoen yrityksissä on tapahtunut erilaisia omistajajärjestelyjä, joilla on ollut vaikutusta myös kilpailutilanteeseen. Yksi haastateltu kertoo puolestaan kilpailun lisääntyneen, koska lähipaikkakunnalle on perustettu useita uusia saman alan yrityksiä. Kaksi haastateltua kertoo, että yrityksessä seurataan nyt kilpailijoita aikaisempaa tarkemmin.

Muutokset kilpailijoissa sukupolvenvaihdostapauksissa

Vuoden 2010 haastatteluissa kilpailijoiden suhteen sukupolvenvaihdostapauksista viisi haastateltavaa kertoi, ettei niiden suhteen ollut tapahtunut muutoksia. Kaksi kuljetusalan yrittäjää kuitenkin totesi silloin, että uusia kilpailijoita tulee koko ajan lisää ja vanhoja poistuu. Yksi kuljetusalan yrittäjä taas oli sitä mieltä, että kilpailu alalla on vähentynyt. Yksi haastatelluista totesi kilpailutilanteen pysyneen kireänä, mutta että kilpailijoita on ylipäänsä analysoitu heidän yrityksessään aiempaa enemmän. Vuoden 2010 jälkeen kolme haastateltua kokee erityisesti ulkomaisen kilpailun lisääntyneen. Nämä yritykset toimivat eri toimialoilla, joten kokemus liittyy laajempaan kontekstiin. Kahdessa tapauksessa haastateltu toteaa, että alalla

on tapahtunut konkursseja. Myös nämä yritykset ovat eri toimialoilta, joten sekin viittaa yleiseen talouden heikkenemiseen. Ensimmäisessä tapauksessa haastateltu kokee kilpailun vähentyneen konkurssien myötä, mutta toinen toteaa konkursseista huolimatta kilpailun olevan edelleen kireää. Muuten haastateltavat eivät kokeneet suuria muutosta kilpailussa.

> *"No on mennyt nurinkin ja sitten on osa ymmärtänyt lopettaa ajoissa jotka on pystynyt." (Case D)*

> *"Kilipaalu on melekeenpä lisääntyny, vähä nuota ulkolaasia, eli maahantuontia on ruvennu tulemaan." (Case P)*

> *"Kilpailukentässä ehkä vahvimmin näkyy tämmönen maahantuonti niinku edullisempien... ehkä toi hintataso on se mitä nyt ihmiset kuluttajat haluaa edullisempaa niin sit se ohjaa siihen suuntaan." (Case C)*

Muutokset kilpailijoissa osakekauppatapauksissa

Vuonna 2010 kilpailijoiden suhteen yksi osakekaupan toteuttanut haastateltavaa kertoi, että alueelle oli tullut uusi kilpailija. Muiden osalta kilpailijoissa ei ollut tapahtunut muutoksia. Yksi haastateltava erikseen kertoi, että kilpailijat eivät kehitä toimintaansa ja siinä mielessä tilanne on hyvä.

Vuoden 2010 jälkeen epävakaa ja vaikea taloudellinen tilanne on vaikuttanut yritysten kilpailijoihin. Tosin kolme haastateltavaa toteaa, ettei kilpailijoissa ole tapahtunut mitään muutosta. Nämä kolme raportoivat saman myös vuoden 2010 haastattelussa. Kolme haastateltua kertoo, että kilpailijoita on poistunut markkinoilta. Yksi haastatelluista puolestaan toteaa, että vuonna 2012 kaksi isoa ja alalla merkittävää yritystä ajautui yllättäen konkurssiin. Yksi yritys sai yhden uuden kilpailijan yritysoston myötä ja toisessa yritysoston tehneessä yrityksessä yrityksen myyjä oli perustanut kilpailevan yrityksen kilpailukiellon päätyttyä.

> *"Kukapa olis uskonu muutama vuosi sitten, että [...]menee konkurssiin. Kuka olis uskonu, että [...] menee konkurssiin." (Case B)*

> *"No kyllähän mun mielestä siellä kilpailijakentässäkin on tapahtunut tuota muutosta. Elikkä siel on vähentynyt. Sen mä tiedän et siel on osa kilpailijoista jo ajautunu konkurssiin, että on lopettanut toimintansa, ja supistuksia on tapahtunut. Kyllä se on niin ku nähtävissä että tämä alalla työt on vähentyny kokonaisuudessaan aika rajusti.." (Case K)*

Vaikuttaisi siltä, että kilpailijakettä on muutoksessa ja yrityksiä poistuu markkinoilta. Tosin uusia tulee tilalle.

Muutokset kilpailijoissa liiketoimintakauppatapauksissa

Vuonna 2010 tehdyissä haastatteluissa kilpailijoiden suhteen vain yksi yrittäjä kertoo kilpailun alalla lisääntyneen liiketoimintakaupan jälkeen. Vuoden 2010 jälkeen ainoastaan yksi haastatelluista toteaa, ettei kilpailijoissa ole tapahtunut mitään muutoksia. Muut neljä haastateltavaa sen sijaan kertovat muutoksia tapahtuneen. Kaksi kertoo alalle tulleen uusia yrityksiä. Yhdessä tapauksessa alalta on poistunut yksi kilpailija, mutta sillä ei ole ollut vaikutusta kilpailutilanteeseen. Yhdessä tapauksessa alalla on tapahtunut yrityskauppoja, joilla on ollut vaikutusta kilpailutilanteeseen. Nämä muutokset ovat tapahtuneet pääosin vuoden 2011 aikana.

> *"Kyllä on kireyttä ollu silti, että vaikka tuos yks viime vuoden puolella lopetteli hommat yks tekijä, niin kyllä siihen silti on tarjoajia tullu hyvinkin paljon muualta päin taas, että niinku tarjouskilipaalus huomaa, että tarjoajien määrä on noussu." (Case Y)*

> *"...kilpailijoiden suhteen, mitä, onkohan tossa nyt tapahtunu mitään isompaa sitte..." (Case G)*

Muutokset kilpailijoissa ostajatyypin mukaan

Ostajatyypin mukaan tarkasteltaessa henkilöostajat yhtä lukuun ottamatta raportoivat muutoksia kilpailijoissa ainakin jonakin tarkasteluvuonna. Yleisin sanoma on, että alalta poistuu yrityksiä, mutta uusia tulee tilalle. Kilpailu koetaan yleensä kireänä ja joissakin tapauksessa se on koettu kiristyvänä. Kahdessa tapauksessa myös konkursseja on ollut, mutta nekään eivät ole haastateltujen mukaan vaikuttaneet kilpailuun. Vain yksi haastateltu kertoo, ettei mitään muutoksia kilpailijoissa ole tapahtunut.

Myös tiimiostajissa on yksi yritys, jossa ei kilpailijoissa ole tunnistettu muutoksia. Tässä ryhmässä on kuitenkin kolme sellaista yritystä, jotka kokevat ulkomaisen kilpailijoiden lisääntyneen kotimarkkinoilla. Yksi yritys kokee kilpailun vähentyneen alalla tapahtuneiden konkurssien vuoksi, kun taas toisessa yrityksessä konkurssien ei koeta vaikuttavan kilpailutilanteeseen.

Eniten sellaisia yrityksiä, joiden kilpailijoissa ei ole tapahtunut mitään muutosta, on yritysostajien tapauksissa. Näissä neljässä tapauksessa seitsemästä haastateltu toteaa, ettei muutosta ole tapahtunut. Yksi haastateltu toteaa kahtena peräkkäisenä vuonna (2011 ja 2012), että kilpailijoiden määrä on vähentynyt. Yhdelle yritykselle kilpailijoita on tullut lisää uuden yritysoston myötä. Yhdessä tapauksessa toimialalla (metalli) on tapahtunut kolme merkittävää yritysostoa, joissa kahdessa oli ostajana kilpailija.

Muutokset kilpailijoissa toimialan mukaan

Toimialoittain tehdyssä tarkastelussa voidaan todeta, että vain yhdessä kaupan ja palvelujen toimialan yrityksessä on koettu muutoksia kilpailijoissa. Sekä lähipaikkakunnalle perustetut uudet yritykset että Viroon suuntautuneen matkailun lisääntyminen ovat vaikuttaneet oleellisesti yrityksen toimintaan. Metallialalla sen sijaan on tapahtunut muutoksia enemmän. Yhdessä yrityksessä ulkomainen kilpailu on lisääntynyt. Yhden yrityksen kaksi suurta kilpailijaa oli ajautunut konkurssiin. Yksi haastatelluista kokee kilpailijoiden määrän vähentyneen. Metallialalla on tapahtunut myös yritysostoja, jotka ovat vaikuttaneet merkittävästi kilpailutilanteeseen. Kuljetusalalla kaksi haastateltua on sitä mieltä, että alalla on aina ollut kova kilpailu, ja yrityksiä poistuu ja uusia tulee tilalle koko ajan. Yksi kuljetusalan yritys sen sijaan kokee kilpailun vähentyneen, koska alalla on ollut konkursseja ja lopettamisia. Yksi yritys puolestaan osti kilpailevaa liiketoimintaa. Myös puu- ja huonekalualalla on koettu konkursseja ja lopettamisia, jotka eivät kuitenkaan ole vaikuttaneet kilpailutilanteeseen. Alalla näkyy myös lisääntyvä ulkomaisten kilpailijoiden tulo markkinoille. Rakentamisen toimialalla yksi yritys on saanut sekä yhden uuden pääkilpailijan, ja myös myyjä oli perustanut kilpailevan yrityksen kilpailukiellon loputtua. Toisessa yrityksessä koetaan, että kilpailu on kiristynyt, vaikka alalta on poistunut yrityksiä, koska uusia tulee tilalle koko ajan.

Yhteenveto

Yhteenvetona voidaan todeta, että henkilöostajat ja tiimiostajat raportoivat kilpailijoihin liittyviä muutoksia enemmän kuin yritysostajat. Toimialoista metallialalla tapahtuu suhteessa eniten muutoksia kilpailussa ja kuljetusalalla puolestaan koetaan kilpailu kaikkein kireimpänä – vaikka alalta poistuu yrityksiä, niin alalle myös tulee koko ajan uusia. Samanlainen trendi näyttäisi olevan myös rakennusalalla. Puu- ja huonekalualalla koetaan erityisesti ulkomaisten kilpailijoiden markkinoille tulo haasteena.

3.4 Asiantuntijapalveluiden hyödyntäminen

Tässä kappaleessa on esitelty sisällönanalyysin tulokset 21 case-yrityksen asiantuntijapalveluiden hyödyntämisestä. Asiantuntijapalveluiden käyttöä omistajanvaihdosprosessissa on analysoitu hankkeen aiemmassa raportissa (Varamäki ym. 2012a), ja tässä esitetään tuloksista lyhyt tiivistelmä. Sen lisäksi tarkastellaan asiantuntijapalveluiden hyödyntämistä omistajanvaihdoksen jälkeen ja verrataan asiantuntijoiden käyttöä liiketoiminnan kehittymiseen.

Ulkopuolisten asiantuntijoiden hyödyntäminen omistajanvaihdosprosessissa

Ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttö omistajanvaihdoksissa vaihteli merkittävästi: joissain tapauksissa omistajanvaihdos koettiin lähes ulkoistetuksi, joissain tapauksissa ostaja pärjäsi lähes omillaan. Kaikissa tutkituissa liiketoimintakaupoissa ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttö oli vähäistä. Osakemuotoisten yrityskauppojen yhteydessä asiantuntijoiden käyttö oli keskitasoista tai laajaa. Sukupolvenvaihdoksissa ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttö vaihteli selvästi eniten.

Ostokohteena olevan yrityksen koolla näyttää olevan vaikutusta ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttöön, joskin johtopäätökseen on syytä suhtautua varovaisuudella aineiston ja yritysten pienuuden vuoksi. Suuremmissa yrityksissä omistajanvaihdoksen yhteydessä asiantuntija-apua käytettiin kuitenkin todennäköisemmin kuin pienemmissä. Ostajatyyppi vaikutti selkeämmin kuin koko. Kun ostaja oli yritys, prosessia käytettiin todennäköisesti enemmän ulkopuolista asiantuntija-apua; vähäistä ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttö oli ainoastaan kahden yritysostajan tekemän liiketoimintakaupan kohdalla. Asiantuntemuksen käyttö vaihteli sekä tiimiostajilla että henkilöostajilla vähäisestä laajaan. Tiimiksi luokitellut ostajat ovat aineistossa useimmiten joko sisarruksia tai aviopareja. Vähäistä ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttöä ilmeni lähinnä tilanteissa, joissa ostaja tunsi ostettavan yrityksen erittäin hyvin. Vain yhdessä vähäisen käytön tapauksessa henkilöostaja on tullut uutena yritykseen; muissa yritys siirtyi uudelle omistajalle sukupolvenvaihdossa tai pitkäaikaisen työntekijän yritysostona.

Ostajatyyppiäkin tärkeämpi ostajaan liittyvä tekijä näyttää tutkittujen tapausten perusteella olevan ostajan oma resurssipohja. Jos ostajalla on joko yleistä yrityskauppoihin liittyvää asiantuntemusta (kokemus, asiantuntijuutta omassa organisaatiossa) tai ostokohteeseen liittyvää asiantuntemusta (perheyritys, työkokemus yrityksestä), on tarve käyttää laajalti ulkopuolista asiantuntemusta pienempi.

Myös se, minkälaista asiantuntemusta omistajanvaihdosprosessissa keskeisesti tarvittiin, vaihteli jonkin verran omistajanvaihdos- ja ostajatyypeittäin. Veroseuraamuksiin varautuminen oli varsin keskeinen tarve suurimmassa osassa sukupolvenvaihdoksia. Muissa omistajanvaihdostyypeissä veroseuraamukset eivät olleet merkittävästi esillä. Vastaavasti tuki hinnanmäärityksessä tuli esille kaikissa tapauksissa, joissa omistajanvaihdos oli yrityskauppa. Henkilöostajien kohdalla korostuivat juridiset muodollisuudet, joita yritysostajat eivät juuri painottaneet.

Eniten omistajanvaihdosprosesseissa oli hyödynnetty tilitoimistojen ja tilintarkastajien tai tilitarkastusyhteisöjen asiantuntijapalveluja, jotka mainittiin kahdessa kolmanneksessa tapauksista. Yhdeksässä tapauksessa (38 %) oli käytetty omistajanvaihdoksien suhteen asiantuntevaa konsulttia, välittäjää tai useita konsultteja. Ulkopuolisen lakimiehen tai juristin käytöstä mainittiin neljässä tapauksessa. Lisäksi

neljässä tapauksessa tuli esille julkisrahoitteiseen tai järjestön neuvontaan turvautuminen jossain prosessin vaiheessa (TE-keskus, Uusyrityskeskus, yrittäjäyhdistys). Yksittäisissä tapauksissa asiantuntijana mainittiin lisäksi pankki tai sukulainen.

Asiantuntijapalveluiden käyttö omistajanvaihdoksen jälkeen

Asiantuntijapalveluiden käyttöä yrityksissä omistajanvaihdoksen jälkeen tarkasteltiin siten, että tutkijat arvioivat kunkin yrityksen kohdalla asiantuntijapalvelujen käytön laajuutta ja luonnetta. Mukaan otettiin yritykset, joiden kohdalla kaikki kolme haastattelukierrosta toteutuivat. Yritykset jaettiin kolmeen luokkaan:

käyttää hyvin vähän / vain rutiiniluontoisia asiantuntijapalveluita

(+) käyttää ulkopuolista asiantuntemusta jossain määrin mutta ei johdonmukaisesti tai runsaasti

(++) käyttää *aktiivisesti ulkopuolista asiantuntemusta; asiantuntijapalveluiden hyödyntäminen on yritykselle luonteva toimintatapa*

Noin puolessa yrityksistä asiantuntijapalveluiden käyttö omistajanvaihdoksen jälkeen on vähäistä tai rutiininomaista (Taulukko 18). Kuitenkin hieman yli puolet 21 tarkastellusta yrityksestä voidaan laskea asiantuntijapalveluita hyödyntäneiksi. Kuudella yrityksellä ulkopuolista asiantuntemusta käytetään jonkin verran ja viidellä asiantuntijoiden hyödyntäminen on luonteva toimintatapa.

Taulukko 18. Asiantuntijoiden käyttö omistajanvaihdoksen jälkeen

Yritys	Ov-tapa	Ostaja	Toimiala	Koko	Asiantuntijoiden käyttö omistajanvaihdoksen jälkeen
Case C	SPV	Tiimi	Puu- ja huon.	20-49	++
Case D	SPV	Tiimi	Kulj.	alle 10	0
Case I	SPV	Hlö	Kulj.	10-19	0
Case O	SPV	Hlö	Puu- ja huon.	10-19	+
Case P	SPV	Tiimi	Metalli	20-49	+
Case Q	SPV	Hlö	Kulj.	20-49	+
Case R	SPV	Tiimi	Puu- ja huon.	20-49	++
Case S	SPV	Yritys	Metalli	20-49	+
Case X	SPV	Hlö	Kulj.	alle 10	0
Case B	OK	Hlö	Rakentam.	20-49	++
Case E	OK	Hlö	Metalli	20-49	0
Case H	OK	Tiimi	Puu- ja huon.	alle 10	++
Case K	OK	Yritys	Metalli	alle 10	0
Case L	OK	Yritys	Metalli	20-49	0
Case M	OK	Yritys	Kauppa	10-19	+
Case V	OK	Hlö	Rakentam.	alle 10	0
Case F	LTK	Hlö	Palvelu	20-49	+
Case G	LTK	Tiimi	Puu- ja huon.	alle 10	0
Case T	LTK	Yritys	Kauppa	20-49	0
Case U	LTK	Yritys	Metalli	alle 10	++
Case Y	LTK	Hlö	Rakentam.	10-19	0

Asiantuntijapalveluita aktiivisesti käyttävät yritykset kokevat hyötyvänsä palveluista. Ulkopuolinen asiantuntija tuo yrityksen kehittämiseen erityisosaamisensa lisäksi myös ulkopuolisen näkökulman, joka on usein hyödyllinen.

"Tätä vanhempaa yrittäjäpolveakin ... pitäis kannustaa siihen, että käytettäs konsultteja, käytettäs asiantuntijoita, eihän ne tuu sulle kertomaan mitä sun pitää tehdä, mutta se, [että on] niinku vierellä kulkijoita ja semmosia ihmisiä, joiden kanssa voi niitä asioita ääneen ihmetellä, ja, pohtia ja keskustella... Että olis sitten vähän laajempaa näkemystä, että mihinkä, mihinkä tuota, sitä yritystoimintaa kannattaa viedä." (Case R)

"Tän organisaation tuota niin, uudelleenjärjestely, mikä tässä tapahtu, tai sanotaan että ehkä se oli enemmän selkeyttämistä ja tämmöstä, mutta kuitenkin suht mittava prosessi oli, niin siinä me käytettiin sitte ihan ulkopuolista jeleppiä jonkun verran ... [Se oli] hyvä kokemus. Sanotaan et paljonhan ne on semmosia

asioita, mitkä itte on tienny, mut ehkä ei oo ollu kuitenkaan välttämättä... Tietää, että näin pitää tehdä, mut on aina keksiny jonkun syyn miksei sitä tehdä. Sit joku toinen sanoo, että "no tää kannattaa vaan nyt tehdä näin" ja sitten ne tehtiin. Ja ei kyllä kaduta yhtään, päinvastoin" (Case U)

Huomionarvoista on myös, että silloinkin kun asiantuntijapalveluiden käyttö yrityksessä pysyy omistajanvaihdoksen jälkeen vähäisenä, voi uusi omistaja katsoa tarpeelliseksi vaihtaa palveluntuottajaa. Tilitoimiston vaihtaminen toiseen tai palvelun uudelleenmäärittely on tyypillinen muutos.

"Viime kesänä me ollaan siirrytty sähköseen ostolaskuun, tilitoimisto vaihtu ... Me ollaan siirrytty aika isoon tilitoimistoon, joka tarjoaa sitte ne ison tilitoimiston edut sieltä." (Case S)

"Tuota niin tilitoimisto on vaihrettu ... ja he hoitaa meidän kaikki palkanmaksut." (Case V)

Asiantuntijapalveluiden hyödyntämisessä omistajanvaihdoksen jälkeen on aineistossa havaittavissa vain heikkoja systemaattisia eroja omistajanvaihdostyypeittäin. Ulkoista asiantuntemusta laajasti käyttäviä löytyy yhtä hyvin sukupolvenvaihdostapauksista (2/9), osakekaupoista (2/7) kuin liiketoimintakaupoistakin (1/5). Jos sen sijaan verrataan asiantuntijapalveluita enemmän käyttäviä (jonkin verran käyttävät ja runsaasti hyödyntävät) palveluita vähän käyttäviin, ovat sukupolvenvaihdostapaukset (6/9, 67 %) keskimäärin hieman aktiivisempia kuin osakekaupan (3/4, 42 %) tai liiketoimintakaupan (2/5, 40 %) tehneet.

Ostajatyypeittäin tarkasteltuna osoittautuu, että tiimiostajat ovat case-aineistossa aktiivisimpia asiantuntijapalveluiden hyödyntäjiä. Viidestä asiantuntijapalveluja runsaasti hyödyntävästä yrityksestä kolmessa ostajana on tiimi. Puolet tiimiostajista (3/6) on siis omistajanvaihdoksen jälkeen käyttänyt asiantuntijapalveluita runsaasti.

Aineiston perusteella myös yrityksen koko vaikuttaa siihen, missä määrin asiantuntijapalveluita hyödynnetään. Kuten odotettavissa onkin, alle 10 hengen yrityksen tyytyvät usein (5 /7) vähäiseen käyttöön, vaikka toisille (2/7) se on luonteva toimintatapa. Suurimmat tarkastelussa olevat yritykset (20–49 henkeä) käyttävät kaikkein yleisimmin asiantuntijapalveluita joko runsaasti tai jossain määrin (7/10). Myös alojen välillä oli suuntaa-antavia eroja. Asiantuntijapalveluiden käyttö oli case-aineistossa vähäisintä kuljetusalalla, jossa kolme neljästä yrityksestä käytti palveluja vain vähän. Vastaavasti puu- ja huonekaluteollisuutta edustavista viidestä yrityksestä kolme kuului palveluiden aktiivisimpiin hyödyntäjiin. Vain yksi viidestä käytti ulkopuolisia palveluja vähän. Haastatellut puu- ja huonekalualan yritykset ovatkin selvinneet alan haastavasta tilanteesta keskimääräistä paremmin, ja neljä viidestä alan yrityksestä

myös arvioi tulevaisuuden näkymiä myönteisesti. Kyky hyödyntää ulkopuolista osaamista tarpeen mukaan voi olla yksi osoitus aktiivisesta ja verkottuneesta otteesta liiketoimintaan, joka näkyy myös selviytymisessä turbulenteissa oloissa.

Analyysissa tarkasteltiin lisäksi sitä, ovatko asiantuntijapalveluita omistajanvaihdosprosessissa enemmän käyttäneet myös aktiivisempia asiantuntijapalveluiden käyttäjiä omistajanvaihdoksen jälkeen (Taulukko 19). Lähtöoletus oli, että asiantuntijanpalveluiden laaja hyödyntäminen omistajanvaihdosprosessia rohkaisisi asiantuntijapalveluiden käyttöön yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä muutoinkin. Case-aineisto ei luokittelun tasolla oletusta tue.

Taulukko 19. Asiantuntijapalveluiden käyttö omistajanvaihdosprosessissa ja sen jälkeen.

Prosessissa OV:n jälkeen	vähäistä	keskitasoista	laajaa	Yhteensä
Vähäistä	4 (50 %)	4 (44 %)	2 (50 %)	10
Jossain määrin	2 (25 %)	3 (33 %)	1 (25 %)	6
Luonteva toimintatapa	2 (25 %)	2 (22 %)	1 (25 %)	5
Yhteensä	8	9	4	21

Omistajanvaihdoksen jälkeen palveluita runsaasti käyttäneet ovat itse prosessin aikana käyttäneet niitä vähän (2/5), keskitasoisesti (2/5) tai laajasti (1/5). Sekä vähän että paljon asiantuntijapalveluita hyödyntäneet suosittelevat asiantuntijapalveluiden käyttämistä omistajanvaihdosprosessissa.

> *"Mun mielestä asiantuntijat pitää olla aina, niin, tätä ei kukaan yrittäjä tee yksin sitä kauppaa. Aina tulee jotain vastaan, mitä sä et osaa ottaa huomioon. Siinä säästää ehdottomasti vääräs paikas, jos ei hyödynnä niitä palveluita. Ja mielellään vielä vaikka parista näkökulmasta." (Case H)*

> *"No asiantuntija-apu mun mielest ensimmäisenä kannattaa hakea, että mäkin vähän aikaa sitä yritin omin päin ja vaan kirjanpitäjältä hain sitte mukamas jotain neuvoja, niin ei siitä mitään tullut, yhtään mitään. Että se aika mitä mä yritin yksin sitä touhuta meni ihan hukkaan, et sit vasta asiat lähti rullaamaan, kun ymmärsi hakea kunnon asiantuntijoita siihen kaveriksi. Ne on niin koukeroisia juttuja, että kannatti antaa se niitten käsiin jotka oikeesti sitte on perillä." (Case G)*

> *"Siinä oli asiantuntijat kyllä apuna, ja ilman niitä ei olis selvinny. Kyl ois ollu niin suossa, niin suossa." (Case H)*

Omistajanvaihdoksen jälkeen asiantuntijapalveluiden jatkotarvetta arvioidaan erilaisista lähtökohdista. Jos yrittäjä ei koe liiketoiminnnan pyörittämisen tai kehittämisen vaativan ulkopuolisen asiantuntijan panosta, ei palveluita käytetä.

"No konsultti siinä kun omistajanvaihdos tehtiin, niin siinähän se oli tuikitärkeä hoitamaan tämän tuota niin paperihomman, ja se piti olla että sai sitten rahoittajat siihen mukaan ja tuota... Mutta sitten niin ku mikä nyt liittyy tollaseen tuotannolliseen toimintaan, niin siinä ei konsulttia tarvita tarvita sen enemää ku mitä nyt on tässä ollu alkuvuosina. Että mä nyt tiiän sitten ne hommat." (Case E)

Omistajanvaihdosta voidaan tämän aineiston perusteella oikeutetusti ajatella erityistapauksena asiantuntijapalveluiden suhteen. Sellaisetkin yritykset, jotka muuten käyttävät ulkopuolista asiantuntemusta vähän, kokevat hyötyneensä asiantuntijapalveluista omistajanvaihdoksen yhteydessä.

Asiantuntijapalveluiden käyttö ja liiketoiminnan kehittyminen

Ulkopuolisen asiantuntemuksen hyödyntäminen liiketoiminnassa ei ole itsetarkoituksellista. Asiantuntijoita käytetään tyypillisesti liiketoiminnan ongelmatilanteiden hallintaan ja yritystoiminnan kehittämiseen, tai ulkoistetaan jokin asiantuntemusta edellyttävä toiminto. Useissa tarkastelluissa yrityksissä asiantuntijapalveluita käytettiin liiketoiminnan kehittämisessä, esimerkiksi henkilöstön koulutuksessa, uusien seurantajärjestelmien käyttöönotossa tai uudelleenorganisoinnin tukena.

"Semmoseen sisääseen seurantahan ja kustannuslaskentaan ja tämmöseen autokohtaseen kustannuslaskentahan on kiinnitetty huomiota, mutta emmä osaa sitä, tai siis osaan, mutta se on tää [NN], joka siinä niinku enemmän on päällä, että tekniikkaa, mitä nykypäivä nyt tarjuaa, on kaikenmoosta tietokonetta näihin autoohin, mistä on suorat yhteydet onlinena sitte tonne toimistoon." (Case I)

"Meillä on tuota semmonen yks ulkopuolinen, tai on meillä viikottaista tämmöstä kehityspalaveria jossa vähä ulkopuolista on." (Case P)

"Kun mä oon sen nyt todennu, että sitä myyntiä pitää tehostaa, ja siihen pitää saada koulutusta, niin meillä on sitä ollu tässä [konsulttiyhtiö]." (Case F)

"[NN]-nimisen firman kautta on aika paljon justiin rekrytointipuolelle käytetty heidän palveluja, ja myös nyt tässä, ... jos muutoksesta voidaan puhua, niin myyntipuoli meillä vähän tiimiytetään tässä. ... pitää vähän sitä rakennetta selkeyttää. Ja siinä käytetään tota [NN] kanssa viemään hommaa vähän eteenpäin. (Case U)

Ulkopuoliset asiantuntijat voivat myös osoittautua pettymykseksi. Silloinkin kun liiketoiminnan kehittäminen edellyttää asiantuntijapalveluiden hankkimista, oikean asiantuntijan valinta on haastavaa.

" Totuus on se että mua on viety nenästä.... Se virhe minkä mä tein siinä oli se että mun olis pitäny palkata joku ammattitaitoinen ostaja ostamaan sitä ohjel-

maa ... mä niinku liikaa luotin isoon IT-taloon... Että en mä voinu kuvitellakkaan että ne niinkun suoraan sanottuna pettää. ... siihen kuului tuota hyvin paljon näitä koulutustuntia ... siihen pakettiin, mutta eihän me jotka ei tunne heidän tuotetta pysty analysoimaan sitä että onko se koulutus nyt sitte ookoo. ... He käytti sen koko koulutusajan siihen analyysiin miten meidän talo toimii. ...ja meidän ihmiset istu kokoustilas ja käytiin sellasta hömpänpömppää läpi. Eli se koulutus oli... Jos sitä nyt antais vanhalla kouluarvosanalla niin ehdottomasti nelonen." (Case B)

Joissain yrityksissä asiantuntijapalveluiden käyttö on vähentynyt omistajanvaihdoksen jälkeen. Syynä saattoi olla se, että aiemman omistajan aikana aloitettuja kehittämisprosesseja oli saatettu loppuun, tai se, että kasvun myötä ajankohtaisiksi tulleet rekrytoinnit vähensivät ulkoisten asiantuntijapalveluiden tarvetta.

"Meillä viime vuonna vielä oli johtoryhmässä joka toisessa kokouksessa tämmönen ulkopuolinen konsultti joka siinä nyt on ollut, niin tänä vuonna sitten kokeillaan ilman." (Case C)

"Me ollaan sisäistetty aika paljon toimintoja itelle, [--] kun käyttömäärä on noussut semmoseksi, että oman henkilön palkkaaminen on edullisempaa kuin käyttää edes mainostoimistoja. Me palkattiin meille graafisen puolen ihminen, markkinointipuolelle yks ihminen lisää, joka huolehtii graafisista asioista, kuvauksesta ja graafisesta suunnitelusta. Laskettiin että sillä mitä mainostoimistoihin käytetään vuodessa, niin maksetaan yhden ihmisen palkka." (Case S)

Analyysissa haluttiin myös tutkia, onko liiketoiminnan kehittämisen ja asiantuntijapalveluiden hyödyntämisen laajuuden välillä yhteyttä (Taulukko 20). Tulokset eivät anna selkeää tukea ajatukselle, että ulkopuolisten asiantuntijoiden aktiivinen käyttö edesauttaisi liiketoiminnan kehittämistä. Yrityksistä, joiden liiketoiminta on kehittynyt negatiivisesti tai ei lainkaan, vain yksi (1/6) kuului asiantuntijapalveluiden käytön aktiivisimpaan luokkaan, mutta sama suhde pätee kaikkein eniten kehittäneiden yritysten kohdalla. Edelleen, jos tarkastellaan erikseen liiketoimintaa kehittäneitä (++ ja +) ja ei-kehittäneitä (0, - ja --) yrityksiä, noin puolet kummastakin ryhmästä kuuluu asiantuntijapalveluiden aktiivisiin käyttäjiin, ja noin puolella käyttö on vähäistä tai rutiininomaista.

Taulukko 20. Liiketoiminnan kokonaiskehittyminen ja asiantuntijapalveluiden käyttö.

Liiketoiminnan kokonaiskehittyminen / Asiantuntijoiden käyttö omistajanvaihdoksen jälkeen	++	+	0	-	--	Yhteensä
Vähäistä	3	4	1	0	2	10
Jossain määrin	2	2	2	0	0	6
Luonteva toimintatapa	1	3	0	1	0	5
Yhteensä	6	9	3	1	2	21

Käsillä olevan aineiston perusteella voi siis todeta, että vaikka ulkopuoliset asiantuntijat voivat olla hyödyllinen resurssi liiketoiminnan kehittämisessä, asiantuntijapalveluiden käyttö ei selvästikään ole liiketoiminnan kehittämisen edellytys. Monessa tapauksessa uusi omistaja on voinut oman, koulutuksen tai kokemuksen kautta hankitun, osaamisensa avulla kehittää liiketoimintaa merkittävästikin tuntematta tarvetta turvautua ulkopuolisiin tahoihin. Kehittämistyössä voidaan hyödyntää myös muita yrityksen omia osaamisresursseja.

Yhteenveto

Omistajanvaihdosprosessissa asiantuntijoiden hyödyntäminen riippuu ostajan osaamisesta ja muista resursseista; kaikki ostajat eivät koe tarvitsevansa asiantuntijapalveluita. Suurin osa kuitenkin katsoi hyötyneensä asiantuntijoiden käyttämisestä prosessissa ja suositti osaavien asiantuntijoiden käyttöä. Omistajanvaihdoksen jälkeen yritysten asiantuntijapalveluiden käytössä usein tapahtuu joitain muutoksia. Uuden omistajan alullepanemissa kehittämisprosesseissa saatetaan tarvita ulkopuolista asiantuntemusta tai esimerkiksi tilitoimistoa saatetaan vaihtaa. Asiantuntijapalveluiden tarve saattaa myös vähentyä, kun osaajia yrityksen kasvaessa rekrytoidaan omaan organisaatioon tai kehitysprojektit saadaan loppuun.

Aineiston perusteella ei voi kuitenkaan osoittaa, että omistajanvaihdos vaikuttaisi merkittävästi asiantuntijapalveluiden käytön laajuuteen omistajanvaihdoksen jälkeen, tai että asiantuntijapalveluiden aktiivinen hyödyntäminen olisi suoraan yhteydessä liiketoiminnan kokonaiskehittymiseen. Yrityksen halukkuus ja kyky hyödyntää ulkopuolista asiantuntijuutta näyttää muodostuvan lähes yrityskohtaisesti. Lisäksi on huomattava, että uusi omistaja usein tuo yritykseen tullessaan uutta osaamista, joka itsessään on merkittävä kehittämisen resurssi. Asiantuntijapalvelujen tarve saattaa siten jopa vähentyä suoraan omistajanvaihdoksen myötä, vaikka yrityksen kehittämistarpeet olisivatkin merkittävät.

3.5 Tulevaisuuden näkymät

Tulevaisuuden näkymien suhteen yritykset voidaan alkuvuoden 2013 tilanteessa jakaa kahteen ryhmään. Tulevaisuuden näkymät ovat 11 tapauksessa myönteisiä (52 %) ja 10 tapauksessa epäselviä (48 %). Yksikään yrittäjistä ei nähnyt tulevaisuutta nykyistä tilannetta synkempänä. Myönteisten tulevaisuuden näkymien yrityksissä myös omistajanvaihdoksen jälkeistä liiketoiminnan kehittymistä on tapahtunut jonkin verran (63 %) tai merkittävästi (27 %). Yhdessä kokonaiskehittymisen arvioitiin taantuneen jonkin verran. Epäselvien tulevaisuuden näkymien yrityksissä puolestaan kokonaiskehittyminen oli vaihdellut merkittävästä taantumasta merkittävään kehittymiseen.

"Viennissä meillä on odotusarvoja!" (Case P)

"Minä katsoin minun työnippua, mitä on niin kuin tulossa. Siinä on ihan valtava määrä kanta-asiakkaita!" (Case G)

"Ei, ei yhtään ole kirkasta! Yhtä usvaista se on!" (Case H)

"Voi, voi, kun tuon kesän taas tietäisi? Että tässä nyt seurataan taas tuota kesää!" (Case D)

Omistajanvaihdostavoittain näyttäisi olevan tulevaisuuden näkymien suhteen suurimmat erot sukupolvenvaihdosten ja osakekauppojen välillä. Sukupolvenvaihdoksissa suurin osa näki tulevaisuuden myönteisenä (67 %) ja osakekaupoissa epäselvänä (71 %). Liiketoimintakaupassa jakautuminen näihin kahteen ryhmään oli tasaisin, kolme yritystä näki tulevaisuuden myönteisenä ja kaksi epäselvänä. Epäselvänä tulevaisuuden näkymiä pitäneistä yrityksistä toinen oli kehittynyt kokonaisuudessaan jonkin verran ja toisessa ei ollut omistajanvaihdoksen jälkeen kehittymistä.

Ostajatyypeittäin tarkasteltuna tiimiostajien yrityksissä tulevaisuuden näkeminen myönteisenä oli yleisintä (67 %). Henkilöostajien (44 %) ja yritysostajien (50 %) tapauksissa jakautuminen oli tasaisempaa. Toimialakohtaisessa tarkastelussa, tosin muistaen otoksen laajuus, voidaan toimialat laittaa järjestyksen tulevaisuuden näkymien myönteisyyden yleisyyden suhteen. Yleisimpiä myönteiset tulevaisuuden näkymät olivat puu- ja huonekalualan yrityksissä. Neljä yritystä viidestä (80 %) näki tulevaisuuden myönteisenä. Loppujen toimialojen järjestys oli rakentaminen (67 %), metalliteollisuus (50 %), kauppa- ja palvelut (33 %) ja epäselvemmät tulevaisuuden näkymät olivat yleisimpiä kuljetusalan yrityksissä (25 %). Ostokohteen koon mukaisessa tarkastelussa kokoluokassa 10–19 työntekijää tulevaisuuden näkeminen myönteisenä on yleisintä suhteessa muihin kokoluokkiin. Peräti kolme yritystä neljästä (75 %) näkee tulevaisuuden myönteisenä. Vielä 20–49 työntekijän tapauksissa

suurin osa (60 %) näkee tulevaisuuden myönteisenä. Sen sijaan mikroyrityksissä 71 % yrityksistä näkee tulevaisuuden epäselvänä.

3.6 Yrittäjien oma arvio omistajanvaihdoksista

3.6 1 Yrittäjien oma arvio omistajanvaihdoksen onnistumisesta

Yrittäjiltä pyydettiin numeerista arviota asteikolla 1–5 omistajanvaihdoksen onnistumisesta. Kaikkien vastaajien keskiarvo oli 3,73 eli kaikkiaan ostajat ja jatkajat olivat melko tyytyväisiä omistajanvaihdosprosessien onnistumiseen. Taulukossa 21 on kuvattu keskiarvoja eri taustamuuttujaluokissa. Omistajanvaihdostavaltaan liiketoimintakaupan tehneet olivat tyytyväisimpiä omistajanvaihdoksen onnistumiseen (ka 4,2). Edelleen, mikroyritykset olivat kaikkein tyytyväisimpä koon suhteen tarkasteltuna ja toimialoista metallialan yritykset.

Taulukko 21. Arvio omistajanvaihdoksen onnistumisesta (asteikko 1–5).

Taustaluokka	**Yrittäjän arvio omistajanvaihdoksen onnistumisesta (ka)**
Omistajanvaihdostapa	
Sukupolvenvaihdokset	3,4
Osakekaupat	3,8
Liiketoimintakaupat	4,2
Ostajatyyppi	
Henkilöostajat	3,8
Tiimiostajat	3,8
Yritysostajat	3,6
Yrityksen koko	
Alle 10	4,0
10-19	3,5
20-	3,6
Toimiala	
Puu- ja huonekaluala	3,8
Metalli	4,2
Kuljetus	3,8
Rakentaminen	3,8
Kauppa ja palvelut	4,0

Haastatteluaineiston pohjalta yrittäjien omat sanalliset arviot omistajanvaihdoksen onnistumisesta voidaan luokitella kolmeen ryhmään. Ensimmäisen ja suurimman ryhmän (76 %, 16 kpl) muodostavat tavalla tai toisella toteutettuun omistajanvaih-

dokseen tyytyväiset yrittäjät. Toisen ja edellistä olennaisesti pienemmän ryhmän (14 %, 3 kpl) muodostavat yrittäjät, joiden vastauksesta on vaikea yksiselitteisesti päätellä niin tyytyväisyyttä kuin tyytymättömyyttäkin. Näiden yrittäjien on tulkittu arvioivan toteuttamaansa omistajanvaihdosta neutraaliksi. Pienimmän ryhmän (10 %, 2 kpl) muodostavat omistajanvaihdokseensa tyytymättömät yrittäjät. Seuraavaan taulukkoon on koottu yrittäjien kolmannella haastattelukierroksella esittämistä omista arvioista tapauskohtaisesti keskeisimmäksi havainnoksi tulkitut havainnot. Lisäksi taulukosta ilmenee kunkin tapauksen omistajavaihdostapa.

Taulukko 22. Yrittäjien sanalliset arviot omistajanvaihdoksen onnistumisesta.

Onnistuneet omistajanvaihdokset
Yritysosto oli positiivinen sykäys kokonaisuudelle. (OK)
Omistajanvaihdos oli helppo jatkajan kannalta eikä hintakaan ollut liian kova. (SPV)
Olen omistajanvaihdokseen täysin tyytyväinen. (LTK)
Omistajanvaihdos meni omalla painollaan. Mitään ei olisi tarvinnut tehdä toisin. (SPV)
Numeroiden valossa alkuperäiset tavoitteet eivät ole toteutuneet, mutta muuten olen erittäin tyytyväinen omistajanvaihdokseen. (OK)
Hyvä, että omistajanvaihdos tehtiin. Yrityksen myynti olisi joka tapauksessa tullut jossain vaiheessa ajankohtaiseksi. (OK)
Omistajanvaihdos sujui harmittomasti ja hyvin. (LTK)
Tämä oli ensimmäinen kokemus omistajanvaihdoksesta ja se oli ihan positiivinen kokemus. (OK)
Omistajanvaihdos on onnistunut tavoitteisiin nähden hyvin. (LTK)
Lähtötilanne oli kaoottinen. Mutta kun taaksepäin katsoo, niin voi olla ihan tyytyväinen siihen, miten yritystä on pystytty kehittämään. (SPV)
Toteutettu yritysosto on tuonut mukanaan paljon hyvää. (LTK)
Vaikka tosi vaikeaa on ollut, tulen kuitenkin joka aamu mielellään työpaikalle. (LTK)
Yrityksessä on menty eteenpäin asiakkaiden palvelussa. Omistajanvaihdosprosessissa meni paljon ennakoitua kauemmin. (SPV)
Liikevaihdolliset tavoitteet eivät ole toteutuneet, mutta organisatoriset tavoitteet ovat toteutuneet hyvin. (SPV)
Sukupolvenvaihdos yrityksessä oli tarpeellinen ja luonnollinen asia. (SPV)
Tilanne tuli lopulta nopeasti vastaan. Kantapään kautta oppimista on ollut matkalla. (SPV)

Neutraalisti onnistuneet omistajanvaihdokset
Taloudelliset tavoitteet eivät ole toteutuneet, mutta omistajanvaihdos onnistui helpohkosti. Tosin se on vielä kesken. (SPV)
Alkutilanne oli haastava. (OK)
Omistajanvaihdokselle asetetuissa tavoitteissa ei missään nimessä olla, mutta omistajanvaihdos oli kuitenkin pakko tehdä. (SPV)

Epäonnistuneet omistajanvaihdokset
Takana on useampi tappiollinen vuosi. Tilanne on kurjistanut sekä yritystä että yrittäjää. (OK)
Jos toteutunut toimialan kehitys olisi ollut tiedossa ennen omistajanvaihdosta, ei yrityskauppaa olisi toteutettu lainkaan. (OK)

SPV = sukupolvenvaihdos, OK = osakekauppa, LTK = liiiketoimintakauppa

3.6.2 Mitä yrittäjät olisivat tehneet toisin omistajanvaihdoksessa?

Yrittäjiä pyydettiin myös pohtimaan, mitä he olisivat tehneet toisin omistajanvaihdoksessa nyt jälkikäteen arvioituna. Vastaukset voidaan ryhmitellä viiteen ryhmään. Suurin osa vastaajista (52 % eli 11 kpl) oli sitä mieltä, että omistajanvaihdoksen toteuttaminen oli hyvä eivätkä he esittäneet mitään asiaa, minkä olisivat tehneet toisin. Muutoksia esittäneitä on kolme ryhmää: ne, jotka olisivat toteuttaneet vaihdoksen nopeammin (3 kpl), ne, jotka olisivat valmistautuneet ajoissa (3 kpl), ja yksi yrittäjä, joka olisi tehnyt kauppasopimuksen huolellisemmin. Tässä liiketoimintakaupassa myyjälle jäi varastoa, jonka myyminen venyi ostajan näkökulmasta pitempään kuin olisi ollut hyvä, mutta sopimukset sallivat sen ilman seuraamuksia. Viidennen ryhmän muodostivat ne, jotka eivät olisi tehneet omistajanvaihdosta lainkaan (3 kpl).

> *"Se kaikki mitä siinä tuli, kommervenkkiä, niin sehän oli vain niin kuin positiivista loppujen lopuksi!" (Case V)*

> *"Ensimmäiset vuodet me toimittiin hyvin niin kuin ennenkin, että hyvin itsenäisesti. ...nyt 2012 myyntiorganisaatiot yhdistettiin ja siinä vaiheessa meillä alkoi sitten pikkusen enemmän tulla sitä synergiaetua! (Case M)*

> *"Jos tämä olisi ollut tiedossa, mikä nyt on, niin en kyllä olisi lähtenyt mukaan!" (Case K)*

Niistä kolmesta tapauksesta, jotka olisivat toteuttaneet omistajanvaihdoksen jälkikäteen arvioiden nopeammin, kaksi oli sukupolvenvaihdoksia ja yksi osakekauppa. Näissä kaikissa yrityksissä arvioitiin omistajanvaihdokseen jälkeen tapahtuneen jonkin verran kokonaiskehittymistä. Omistajanvaihdokseen ajoissa valmistautumista kaivanneista kolmesta tapauksesta kaksi oli sukupolvenvaihdoksia, joissa jatkajana oli tiimi ja joissa luopuja oli yllättäen menehtynyt. Yksi oli henkilöostaja, joka osti liiketoimintakaupalla yrityksen itselleen. Hän olisi tutustunut paremmin kaupan kohteena olleeseen liiketoimintaa ennen omistajanvaihdosta. Nämä kaikki kolme yritystä olivat kehittäneet tuotantoaan ja kaikkien tuloksellisuuden kehittymiseen haastateltavat olivat tyytyväisiä. Omistajanvaihdoksen toteuttamista katuneet kolme tapausta olivat kaikki osakekauppoja. Yrityksen tuloksellisuus ei ollut kehittynyt tavoitteiden mukaisesti. Lisäksi kaikissa kolmessa tapauksessa tulevaisuuden näkymät olivat epäselviä.

Omistajanvaihdostavoittain tarkasteltaessa omistajavaihdoksen toteuttamiseen tyytyväisimpiä olivat liiketoimintakaupan tehneet. Heistä 60 % olisi vielä omistajanvaihdoksen jälkeenkin arvioituna toteuttanut omistajanvaihdoksen samalla tavalla. Vastaava arvo on sukupolvenvaihdoksissa 55 % ja osakekaupoissa 43 %. Peräti 43 %

osakekaupan tehneistä ei olisi nyt jälkeenpäin arvioiden toteuttanut omistajanvaihdosta lainkaan. Tässä yhteydessä on tosin syytä tuoda esiin, että tutkimusaineiston perusteella keskeinen syy katumiseen näyttäisi olevan liiketoiminnan kehittyminen omistajanvaihdoksen jälkeen, eikä niinkään omistajanvaihdoksen toteuttaminen osakekauppana.

Ostajatyyppien mukaisesta tarkastelusta voidaan tässä yhteydessä nostaa esiin kolme keskeistä havaintoa. Ensinnäkin, tiimiostajista 67 % oli tyytyväisiä omistajanvaihdoksen toteuttamistapaan. Toiseksi, yritysostajista 33 % (kaksi yritystä), olisi toteuttanut omistajanvaihdoksen jälkeiset muutokset nopeammin kuin mitä käytännössä oli tapahtunut. Kolmanneksi, käytännössä kaikki kolme omistajanvaihdoksen toteuttamista katuvaa ostajaa olivat henkilöostajia. Toimialakohtaisessa tarkastelussa nousee esiin kaksi merkittävää havaintoa. Omistajanvaihdoksen toteuttamistapaan tyytyväisimpiä ovat kuljetusalan (75 %) sekä puu- ja huonekalualan (60 %) yritykset. Toinen merkittävä havainto on, että metallialan yrityksistä 33 % eli kaksi yritystä ei olisi toteuttanut omistajanvaihdosta lainkaan, jos liiketoiminnan tuleva kehitys olisi ollut tiedossa. Ostokohteiden koon mukaisessa tarkastelussa esiin nousee myös kaksi havaintoa. Ensinnäkin, kokoluokassa 20–49 työntekijän tapauksissa 60 % ja 1–9 työntekijän tapauksissa 57 % oli tyytyväisiä omistajanvaihdoksen toteuttamistapaan. Ostokohteen kokoluokassa 10–19 työntekijää 50 %:ssa tapauksia ostaja olisi toteuttanut omistajanvaihdoksen jälkeiset muutokset nopeammin kuin mitä oli tapahtunut.

3.6.3 Yrittäjien keskeiset viestit omistajanvaihdosten eri toimijoille

Yrittäjiltä kysyttiin ydinviestejä omistajanvaihdoksen keskeisille toimijoille eli ostajille, myyjille, omistajanvaihdosten asiantuntijapalvelujen tarjoajille ja omistajanvaihdosten edistämisen kanssa työskenteleville (Taulukko 23). Lukumääräisesti eniten ydinviestejä haastateltavilla oli tuleville ostajille (25 kpl), mutta muutamia huomioita oli tarkoitettu myös myyjille (7 kpl). Yrityksen omistajanvaihdokseen liittyviä huomioita asiantuntijoille tai omistajanvaihdosten edistämisen kanssa työtä tekeville tutkimusaineistosta ei merkittävässä määrin löytynyt. Tosin yksittäisten vastausten mukaan yrittäjyyden pitäisi olla houkuttelevaa, työllistämisen paperitöitä ja kustannuksia pitäisi vähentää, ja valtiolta toivottiin suotuisaa suhtautumista sekä yritystoimintaa että omistajanvaihdoksia kohtaan. Lisäksi toivottiin asioiden tekemistä helpommaksi perheyrityksille, verohuojennuksia ja omistajanvaihdososaajien sertifiointia. Nämä kaikki yksittäiset toiveet tulivat sukupolvenvaihdoksen tehneiltä yrittäjiltä.

Taulukko 23. Yrittäjien keskeiset viestit omistajanvaihdosten eri toimijoille.

Yrittäjien keskeiset viestit omistajanvaihdosten eri toimijoille					
Ostajille / Jatkajille	**Kpl**	**Myyjille / Luopujille**	**Kpl**	**Muut viestit**	**Kpl**
Käytä asiantuntijoita	5	Myyjälle realistinen näkemys hinnasta	2	Yrittäjyydestä on tehtävä houkutteleva	1
Valmistaudu ajoissa	4	Oikea kauppahinta (ei liian alhainen)	1	Työllistämisen paperitöitä ja kustannuksia vähennettävä	1
Tulevaisuus voi yllättää	2	Myynti pidettävä aina mielessä	1	Valtiolta suotuisaa suhtautumista yrittäjyyteen ja omistajanvaihdoksiin	1
Ostajalla oltava näkemys ostokohteesta	2	Työntekijä ostajana	1	Asiat helpommiksi perheyrityksille	1
Muutokset nopeasti ov:n jälkeen	2	Kehittämisvastuu jatkajalle	1	Verohuojennuksia	1
Omistajanvaihdos-kokemus auttaa	2	Myy ajoissa	1	Omistajanvaihdososaajien sertifiointi	1
Omistajanvaihdokset nousukaudella	1				
Riittävästi aikaa ov:lle	1				
Vain jatkaja omistajaksi	1				
Ostajalla oltava halu jatkaa	1				
Avoin yhteistyö rahoittajien kanssa	1				
Nyt on ostajan markkinat	1				
Ov:n jälkeiset pelinsäännöt riittävän selkeästi	1				
Haltuunotto on ongelmallisinta	1				

Yrittäjien omistajanvaihdoskokemuksista nousi esiin suuri määrä keskeisiä huomioita tuleville ostajille välitettäväksi. Nämä viestit voidaan jakaa kahteen ryhmään, joista toisen muodostavat kahden tai useamman yrittäjän esiin nostamat ydinviestit ja toisen yksittäisten yrittäjien mielestä tuleville ostajille keskeiset näkemykset omistajanvaihdoksesta. Viisi yrittäjää kehotti käyttämään asiantuntijoita ja neljä valmistautumaan omistajanvaihdokseen ajoissa. Nämä kaikki neljä yrittäjää olivat tehneet sukupolvenvaihdoksen. Kahden yrittäjän mielestä tulevaisuus voi yllättää. Toista näistä tulevaisuus oli yllättänyt myönteisesti ja toista kielteisesti. Kahden yrittäjän mielestä ostajalla pitää olla näkemys omistajanvaihdoksen kohteena olevasta liiketoiminnasta ja sen kehittämisestä. Näiden molempien yrittäjien yritys oli kooltaan 20–49 henkeä, kokonaiskehittymistä yrityksissä oli tapahtunut jonkin verran tai merkittävästi, tulevaisuuden näkymät olivat positiivisia ja he olivat tyytyväisiä omistajanvaihdoksen toteuttamiseen. Kaksi yrittäjää toi esiin näkemyksen omistajanvaihdoksen nopeasta toteuttamisesta. Molemmissa tapauksissa ostajana oli ollut yritys, jonka kokonaiskehittymistä oli omistajanvaihdoksen jälkeen tapahtunut jonkin verran ja tavoitteena oli kasvu. Kaksi yrittäjää korosti, että aikaisempi kokemus omistajanvaihdoksista auttaa. Molemmat olivat toteuttaneet osakekaupan ja heidän yrityksensä oli kokonaisuudessaan kehittynyt jonkin verran. Edelleen, molemmilla yrityksillä oli tavoitteena kasvu, tuotannon toimintatavat olivat kehittyneet, tuloksellisuuden kehittymiseen oltiin tyytyväisiä ja omistajanvaihdoksen olisivat toteuttaneet samalla tavalla vielä nyt jälkeenpäinkin arvioiden. Yksittäisten yrittäjien

ydinviestejä ostajille olivat: omistajanvaihdos kannattaa toteuttaa nousukaudella, aikaa omistajanvaihdokselle kannattaa varata tarpeeksi, vain jatkajalle kannattaa siirtää yrityksen omistusta, ostajalla pitää olla halu jatkaa omistajanvaihdoksen kohteena olevaa liiketoimintaa, rahoittajat kannattaa pitää ajan tasalla yrityksen tilanteesta, nyt on ostajan markkinat, omistajanvaihdoksen jälkeisistä pelinsäännöistä on hyvä sopia riittävän tarkasti ja haltuunotto on ongelmallisinta.

Haastateltavat olivat ostajia, mutta heillä oli muutamia keskeisiä näkemyksiä myös myyjille. Kaksi yrittäjää kaipasi myyjiltä realistista hintanäkemystä ja yhden mielestä keskeistä on löytää oikea kauppahinta eli siis ei liian alhainen eikä liian korkea. Lisäksi yksittäisiä näkemyksiä olivat myynnin pitäminen jatkuvasti mielessä, työntekijöiden huomioiminen ostajina, kehittämisvastuun siirtäminen jatkajalle ja myyntiin valmistautuminen ajoissa.

> *"Pitäisi kannustaa siihen, että käytettäisiin asiantuntijoita. Eihän ne tule sinulle kertomaan, mitä sinun pitää tehdä, mutta... vierellä kulkijoita ja semmoisia ihmisiä, joiden kanssa voi niitä asioita ääneen ihmetellä, pohtia ja keskustella." (Case R)*

> *"Kannattaa kyllä hyvissä ajoin ottaa siihen asiantunteva ihminen apuun, koska se on pitkä prosessi!" (Case O)*

> *"Ei mopolla mahdottomia! Että se arvonmääritys pitää olla sellainen realistinen!" (Case E)*

3.7 Case-yritysten taloudellinen analyysi

Tässä kappaleessa arvioidaan omistajavaihdoksen kokeneiden yritysten taloudellista tilannetta tilinpäätöstietojen perusteella ennen omistajavaihdosta ja omistajanvaihdoksen jälkeen.

3.7.1 Taloudellisen analyysin periaate

Yritysten taloudellista tilannetta arvioidaan virallisten tilinpäätöstietojen perusteella, joita verrataan toimialan keskimääräisiin tietoihin. Tilinpäätöstiedot on saatu Suomen Asiakastieto Oy.n ylläpitämästä Voitto+ -tietokannasta (versio 2013/1). Taloudellisessa analyysissä arvioidaan omistajanvaihdoksen kokeneiden yritysten kasvua, kannattavuutta, vakavaraisuutta ja maksuvalmiutta.

Yrityksen kasvua mitataan liikevaihdon muutosprosentilla. Yrityksen kannattavuutta mitataan absoluuttisesti tilikauden tuloksella ja (pitemmällä tähtäyksellä) kertyneillä voittovaroilla sekä suhteellisesti liikevoittoprosentilla ja sijoitetun pääoman tuottosuhteella. Tilikauden tulos osoittaa, miten paljon yritys on tuottanut tuloslaskelman kaikkien vähennyserien jälkeen sellaista voittoa, joka lisätään taseen omaan pääomaan. Kertyneet voittovarat osoittavat, miten yritys on kerryttänyt tulosta pitkällä tähtäyksellä. Liikevoittoprosentti mittaa yrityksen liiketoiminnan tuottamaa katetta. Yrityksen vakavaraisuutta mitataan analyysissä omavaraisuusasteella, joka osoittaa taseesta laskettuna yrityksen omien varojen osuuden taseen koko pääomasta. Yritysten riskisyyden ja erityisesti rahoitusriskin mittaamisessa omavaraisuusaste on yleensä tarkein tunnusluku. Maksuvalmiutta mitataan tunnusluvulla quick ratio, joka suhteuttaa yrityksen rahoitusomaisuuden lyhytaikaiseen vieraaseen pääomaan. Quick ratio on suosituin perinteisen (staattisen) maksuvalmiuden tunnusluku, joka osoittaa, onko yritys varautunut riittävästi lyhytaikaisen vieraan pääoman maksuvelvoitteisiin. Tunnuslukuja käytetään siinä muodossa kuin ne esiintyvät tietokannassa. Tunnuslukujen täsmälliset laskentakaavat ja tulkinnat löytyvät Suomen Asiakastieto Oy.n internetsivulta (https://www.asiakastieto.fi/help/fi/ohje_tunnusluvut.htm).

Yrityksen tunnuslukujen arvioinnissa sovelletaan karkeaa asteikkoa (Taulukko 24). Kannattavuus arvioidaan kriittiseksi, jos pääoman tuottosuhde on alle 5 %. Jos vielä tilikauden tulos on negatiivinen, on yrityksen toiminta kokonaisuudessaan tappiollista. Vakavaraisuuden kriittinen raja saavutetaan kun omavaraisuusaste on alle 15 %. Tällä tasolla yrityksen omat varat eivät enää riitä kattamaan huomattavia tappioita, jolloin riski oman pääoman menettämisestä on suuri. Maksuvalmiuden kriittinen raja saavutetaan kun quick ratio putoaa tasolle 0.5, jolloin rahoitusomaisuus kattaa enää 50 % lyhytaikaisesta vieraasta pääomasta. Yrityksellä ei siinä tilanteessa ole riittävää puskuria lyhytaikaisia rahoitustarpeita varten, jolloin riski maksuhäiriöille kasvaa. Jos yrityksen tunnusluvut putoavat kriittiselle rajalle, liittyy niiden toimintaan selvä taloudellinen riski.

Taulukko 24. Käytetyt tunnusluvut ja arviointiasteikko.

Tunnuslukujen ylärajat tilanneluokissa					
Tunnusluku	**Kriittinen**	**Välttävä**	**Tyydyttävä**	**Hyvä**	**Erittäin hyvä**
Liikevaihdon kasvu-%	0	5	10	20	
Pääoman tuotto-%	5	10	15	20	
Omavaraisuusaste	15	30	40	50	
Quick ratio	0.5	0.7	1.0	1.5	

3.7.2 Yhteenveto casejen taloudellisista analyyseista

Tässä analyysissä on arvioitu 22 omistajavaihdoksen kokeneen yrityksen taloudellista tilannetta mahdollisuuksien mukaan ennen omistajavaihdosta, sen aikana ja myös sen jälkeen. Sen lisäksi analyysissä arvoitiin myös toimialan taloudellista kehitystä ja suhteutettiin siihen yrityksen kehitys. Tilinpäätösanalyysin tulosten perusteella voidaan tehdä kaksi yleistä havaintoa. Ensimmäinen havainto on se, että toimialasta riippumatta yritysten toimintaympäristö kehittyi ajanjaksolla 2006–2012 suunnilleen samalla tavalla. Lähes kaikilla toimialoilla keskimääräisen yrityksen liikevaihdon kasvu pysähtyi tai kääntyi negatiiviseksi. Toimialojen kannattavuus heikkeni jatkuvasti ja laski välttäväksi tai jopa kriittiselle tasolle, voiton ja tappion rajalle asti vuoteen 2009 tai 2010 asti. Tästä huolimatta toimialojen vakavaraisuus kehittyi samalla ajanjaksolla suotuisasti. Toimialojen keskimääräiset yritykset eivät olleet tappiollisia, jolloin taseen oma pääoma ei laskenut, vaan päinvastoin kasvoi jonkin verran. Tällä tavalla toimialojen vakavaraisuus säilyi tyydyttävänä tai hyvänä. Sen lisäksi kannattavuuden huomattavakaan heikkeneminen ei vaikuttanut toimialojen maksuvalmiuteen, vaan se säilyi keskimäärin välttävänä tai tyydyttävänä. Vuosien 2011 ja 2012 aikana toimialojen kannattavuus on muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta hitaasti parantunut. Eräillä toimialoilla matalan kannattavuuden jakso jatkuu näinäkin vuosina. Yritysten omistajanvaihdokset ovat siten osuneet ajankohtaan, jota kuvaa ensin toimialan kasvun pysähtyminen ja kannattavuuden heikkeneminen, mutta suhteellisen vakaa vakavaraisuus ja maksuvalmius, ja sen jälkeen mahdollisesti kannattavuuden asteittainen parantuminen.

Toinen yleinen havainto on se, että kohteena olleiden yritysten erot taloudellisessa tilanteessa ennen omistajanvaihdosta ja sen jälkeen olivat merkittävän suuret. Tilanne kasvun, kannattavuuden, vakavaraisuuden tai maksuvalmiuden suhteen oli ennen omistajanvaihdosta osalla yrityksistä erittäin hyvä tai toisena ääripäänä osalla taas kriittinen. Eroja syntyi myös taloudellisen tilanteen kehittymisessä omistajanvaihdoksen jälkeen. Useimmilla yrityksillä kasvu ja kannattavuus heikkenivät ehkä suhdanteidenkin yleisen heikentymisen vuoksi, mutta erot erityisesti vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden kehittymisessä olivat huomattavat. Etenkin kasvun ja kannattavuuden negatiivinen kehitys selittyy osaksi toimintaympäristön (toimialan) kehityksellä. Se ei sen sijaan selitä vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden kehittymistä, joka oli osalla yrityksistä poikkeuksellisen negatiivinen ja osalla positiivinen. Tämä yleinen havainto osoittaa, että yritysten taloudelliset syyt omistajanvaihdoksille saattoivat analyysin perusteella olla erilaiset. Eräissä tapauksissa yrityksen kriittinen taloudellinen tilanne voi olla syynä omistajanvaihdokseen kun taas toisissa tapauksissa yritys oli saatettu erinomaiseen kuntoon ennen vaihdosta. Tulosten mukaan voidaan yleisesti todeta, ettei yrityksen taloudellisella tilanteella ennen omistajanvaihdosta ole selvää yhteyttä tilanteeseen muutamia vuosia vaihdoksen jälkeen, sillä muutos tilanteessa voi olla suotuisa tai epäsuotuisa siitä riippumatta.
Oheisessa taulukossa on esitetty karkea yhteenveto yritysten taloudellisesta tilan-

teesta ennen ja jälkeen omistajanvaihdoksen (Taulukko 25). Tulkinnassa on otettava huomioon, että varhaisimmista omistajavaihdoksista ei ole tietoja käytettävissä vaihdosta edeltävistä vuosista ja taas myöhäisimmistä saattaa olla käytettävissä vain yhden tai kahden vuoden tiedot. Varhaisimmissa tapauksissa taulukon ennen-tilanteen tiedot on laskettu varhaisimmista käytettävissä olevista tiedoista. Kaikissa tapauksissa jälkeen-tilanteen tiedot on laskettu myöhäisimmistä käytettävissä olevista tiedoista. Taulukosta puuttuu kahden yrityksen tiedot. Nämä yritykset oli fuusioitu toiseen yritykseen, eikä niiden taloudellista tilannetta pystytä seuraamaan. Taulukko osoittaa, että yli puolet yrityksistä kärsi kriittisen hitaasta (negatiivisesta) kasvusta ennen vaihdosta. Nopeasti kasvavia yrityksiä (kasvuprosentti yli 20) oli noin 27 % yrityksistä. Tilanne parani jonkin verran vaihdoksen jälkeen, sillä silloin enää kolmasosa yrityksistä kärsi negatiivisesta kasvusta ja 40 % yrityksistä kasvoi nopeasti (yli 20 %). Koko ajanjaksolta laskettu mediaanikasvuprosentti kohdeyrityksille oli noin 5 %.

Kannattavuuden suhteen yritykset olivat ennen vaihdosta jakaantuneet siten, että viidesosan kannattavuus oli kriittinen, neljäsosan tyydyttävä ja puolella yrityksistä oli erittäin hyvä kannattavuus (pääoman tuottoprosentti yli 20). Omistajanvaihdoksen jälkeen jakauma on kääntynyt siten, että kannattavuus on kriittinen 40 %:lla yrityksistä ja vain 15 %:lla se on erittäin hyvä. Kannattavuuden heikkenemistä kuvaa myös se, että pääoman tuottoprosentin mediaani oli ennen vaihdosta 18 % ja vaihdoksen jälkeen vain noin 7 %. Vakavaraisuuden suhteen yritysten suuria eroja kuvaa se, että ennen vaihdosta neljäsosalla yrityksistä oli kriittinen vakavaraisuus (omavaraisuusaste alle 15), mutta 40 %:lla se oli erinomainen (yli 50). Muutos jakaumassa oli poikkeuksellisen huomattava, sillä vaihdoksen jälkeen 45 % oli kriittisessä tilassa omavaraisuuden suhteen. Vaihdoksen jälkeen omavaraisuusasteen mediaani case-yrityksillä laski 38 %:sta (tyydyttävä) 17 %:iin (välttävän alarajalle). Myös maksuvalmius heikkeni omistajanvaihdoksen jälkeen, mutta ei yhtä merkittävästi. Ennen vaihdosta viidesosalla yrityksistä maksuvalmius oli kriittinen, mutta sen jälkeen lähes kolmannes oli samassa tilanteessa. Erittäin hyvän maksuvalmiuden luokassa olevien yritysten osuus puolittui samaan aikaan 30 %:sta 15 %:iin. Quick ration mediaani laski yritysjoukossa vaihdoksen jälkeen arvosta 1.05 (hyvä) arvoon 0.75 (tyydyttävä).

Taulukko 25. Yritysten taloudellinen tilanne (%) ennen ja jälkeen omistajanvaihdoksen.

Yritysten prosentuaalinen jakautuminen tilanneluokkiin								
Taloudellinen tilanne	**Kasvu**		**Kannattavuus**		**Vakavaraisuus**		**Maksuvalmius**	
	Ennen	Jälkeen	Ennen	Jälkeen	Ennen	Jälkeen	Ennen	Jälkeen
Kriittinen	53.3	33.3	20.0	40.0	25.0	45.0	20.0	30.0
Välttävä	20.0	0.0	5.0	20.0	20.0	15.0	15.0	20.0
Tyydyttävä	0.0	13.3	25.0	20.0	5.0	15.0	15.0	15.0
Hyvä	0.0	13.3	0.0	5.0	10.0	10.0	20.0	20.0
Erittäin hyvä	26.7	40.0	50.0	15.0	40.0	15.0	30.0	15.0
Yhteensä	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**
Yrityksiä	**15**	**15**	**20**	**20**	**20**	**20**	**20**	**20**

Yhteenveto yritysten taloudellisen tilanteen muuttumisesta on esitetty siirtymämatriiseilla oheisessa taulukossa (Taulukko 26). Niiden avulla saa käsityksen siitä, millä tavalla yritysten taloudellinen tilanne on muuttunut omistajanvaihdoksen jälkeen. Matriisi osoittaa, mihin taloudellisen tilanteen luokkiin ennen omistajanvaihdosta eri luokissa olleet yritykset ovat siirtyneet vaihdoksen jälkeen. Yritysten lukumäärä kasvun siirtymämatriisissa on suhteellisen pieni (15), koska osasta yrityksistä ei ole kasvutietoja käytettävissä ennen omistajanvaihdosta. Sellaista yritystä, jonka vaihdosta edeltävät tiedot puuttuvat, ei ole mahdollista sisällyttää siirtymämatriisiin, vaikka vaihdoksen jälkeiset tiedot olisivat käytettävissä. Samalla tavalla kuin edellä ennen-tilanteen laskemisessa on käytetty varhaisista omistajanvaihdoksista varhaisinta käytettävissä olevaa vuotta ja jälkeen-tilanteen laskemisessa kaikissa tapauksissa myöhäisintä vuotta. Seuraavassa yhteenvedossa siirtymämatriisien sisältöä tulkitaan lyhyesti muutaman keskeisen havainnon perusteella.

Noin puolet yrityksistä sijoittui samaan kasvuluokkaan ennen ja jälkeen omistajanvaihdoksen (A. Kasvun siirtymämatriisi). Kriittisen kasvun yrityksistä puolet oli vielä negatiivisen kasvun yrityksiä vaihdoksen jälkeen. Positiivista on kuitenkin se, että kriittisen kasvun yrityksistä lähes 40 % nousi erittäin hyvän kasvun luokkaan. Kannattavuuden suhteen yritysten siirtymät ovat poikkeuksellisen suuria (B. Kannattavuuden siirtymämatriisi). Kriittisen kannattavuuden yrityksistä puolet pystyi nousemaan välttävän kannattavuuden luokkaan ja neljäsosa erittäin hyvään luokkaan. Negatiivista on kuitenkin se, että puolet erittäin hyvin ja 40 % tyydyttävästi kannattavista yrityksistä siirtyi vaihdoksen jälkeen kriittiseen luokkaan. Vakavaraisuudessa siirtymät eivät olleet yhtä suuria, mutta pääosin negatiivisia (C. Vakavaraisuuden siirtymämatriisi). Kolme viidesosaa kriittisen vakavaraisuuden yrityksistä oli samassa luokassa omistajanvaihdoksen jälkeen. Sen lisäksi 75 % välttävän vakavaraisuuden yrityksistä siirtyi vaihdoksen jälkeen kriittiseen luokkaan. Myös erittäin hyvän vakavaraisuuden yrityksistä lähes 40 % joutui kriittiseen luokkaan. Maksuvalmiuden suhteen yritysten pysyvyys entisessä luokassa oli suh-

teellisen korkea (D. Maksuvalmiuden siirtymämatriisi). Kolme neljäsosaa kriittisen ja kaksi kolmasosaa välttävän maksuvalmiuden yrityksistä oli samassa luokassa myös omistajanvaihdoksen jälkeen. Hyvän maksuvalmiuden yrityksistä puolet siirtyi kriittisen maksuvalmiuden luokkaan, mutta toinen puoli pysyi entisessä luokassa.

Taulukko 26. Yritysten taloudellisen tilanteen muuttuminen omistajanvaihdoksessa.

A. Kasvun siirtymämatriisi						
Tilanne ennen vaihdosta	**Tilanne omistajanvaihdoksen jälkeen**					
	Kriittinen	Välttävä	Tyydyttävä	Hyvä	Erittäin hyvä	Yhteensä
Kriittinen	50.0	0.0	12.5	0.0	37.5	**8**
Välttävä	0.0	0.0	0.0	66.7	33.3	**3**
Tyydyttävä						**0**
Hyvä						**0**
Erittäin hyvä	25.0	0.0	25.0	0.0	50.0	**4**
Yhteensä	**5**	**0**	**2**	**2**	**6**	**15**
B. Kannattavuuden siirtymämatriisi						
Tilanne ennen vaihdosta	**Tilanne omistajanvaihdoksen jälkeen**					
	Kriittinen	Välttävä	Tyydyttävä	Hyvä	Erittäin hyvä	Yhteensä
Kriittinen	25.0	50.0	0.0	0.0	25.0	**4**
Välttävä	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	**1**
Tyydyttävä	40.0	20.0	40.0	0.0	0.0	**5**
Hyvä						**0**
Erittäin hyvä	50.0	10.0	20.0	10.0	10.0	**10**
Yhteensä	**8**	**4**	**4**	**1**	**3**	**20**
C. Vakavaraisuuden siirtymämatriisi						
Tilanne ennen vaihdosta	**Tilanne omistajanvaihdoksen jälkeen**					
	Kriittinen	Välttävä	Tyydyttävä	Hyvä	Erittäin hyvä	Yhteensä
Kriittinen	60.0	0.0	0.0	40.0	0.0	**5**
Välttävä	75.0	0.0	25.0	0.0	0.0	**4**
Tyydyttävä	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	**1**
Hyvä	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0	**2**
Erittäin hyvä	37.5	25.0	0.0	0.0	37.5	**8**
Yhteensä	**9**	**3**	**3**	**2**	**3**	**20**
D. Maksuvalmiuden siirtymämatriisi						
Tilanne ennen vaihdosta	**Tilanne omistajanvaihdoksen jälkeen**					
	Kriittinen	Välttävä	Tyydyttävä	Hyvä	Erittäin hyvä	Yhteensä
Kriittinen	75.0	0.0	0.0	25.0	0.0	**4**
Välttävä	0.0	66.7	33.3	0.0	0.0	**3**
Tyydyttävä	0.0	33.3	33.3	33.3	0.0	**3**
Hyvä	50.0	0.0	0.0	50.0	0.0	**4**
Erittäin hyvä	16.7	16.7	16.7	0.0	50.0	**6**
Yhteensä	**6**	**4**	**3**	**4**	**3**	**20**

Johtopäätökset case-seurannasta

Tutkimusmenetelmien valinnan suhteen voidaan todeta, että pitkittäisesti toteutettu case-tutkimus ja aineiston kokoaminen teemahaastattelujen mahdollisti runsaan ja monipuolisen tutkimusaineiston hankkimisen. Tiivistetyissä case-kuvauksissa keskityttiin omistajanvaihdoksen jälkeiseen kehittymiseen, mutta jo yksistään niiden pohjalta voidaan, että ne osaltaan vahvistavat näkemystä, jonka mukaan jokainen omistajanvaihdosprosessi on yksilöllinen (vrt. Haspeslagh & Jemison 1991). Sukupolvenvaihdoksen tehneissä yrityksissä omistajanvaihdoksen toteuttaminen vaihtelee jo lapsesta asti yrityksen toimintaan kasvamisesta ja ikään kuin saattaen omistuksen vaihtamisesta luopujan äkillisen menehtymisen johdosta tapahtuvaan omistajanvaihdokseen. Osakekaupoissa yksilöllisyys ilmenee esimerkiksi tarkastelemalla ostajan koulutusta ja kokemusta toimialalta. Näillä mittareilla mittattuna ostajan ominaisuudet vaihtelivat toimialaan liittyvästä koulutuksesta ja useiden vuosien kokemuksesta ostokohteen toimialalta alan koulutuksen ja toimalan kokemuksen puuttumiseen kokonaisuudessaan. Liiketoimintakauppojen osalta omistajanvaihdoksen yksilöllisyys tulee esiin esimerkiksi tarkasteltaessa omistajanvahdosten rahoitusta, joka vaihteli lainarahoituksesta ostajan omilla varoilla rahoittamiin yritysostoihin.

Pitkittäistutkimuksen ajankohtana yritysten toimintaympäristössä tapahtui muutoksia enenevässä määrin. Tosin toimintaympäristön muutokset näyttäytyivät eri tavoin eri yrityksille. Muutokset voivat olla joko positiivisia tai negatiivisia. Toimintaympäristön kokonaiskuva muuttui vuoden 2010 selvästi positiivisista odotuksista vuoden 2012 selvästi heikon taloustilanteen sävyttämäksi näkymäksi. Muutokset yrityksen asiakkaissa olivat yleisiä (82 %) ja useimmiten kyseessä oli markkina-alueen laajentuminen (45 %). Omistajanvaihdoksen jälkeen yritysten yhteistyösuhteet ovat pysyneet melko muuttumattomina. Kilpailijoiden vähentyminen toimialalla näkyy yrityksissä joko kilpailun vähentymisenä tai kilpailun kiristymisenä. Jälkimmäisen kokemuksen yhtenä selityksenä on, että toimintaympäristö on muuttunut nopeammin kuin mitä toimialalla on pystytty reagoimaan. Tulevaisuuden näkymien suhteen yritykset muodostavat alkuvuodesta 2013 kaksi lähes yhtä suurta ryhmää. Yritysten näkymät ovat joko myönteisiä (52 %) tai epäselviä (48 %). Tuloksesta voidaan tehdä kaksi johtopäätöstä. Ensinnäkin, rohkaisevaa on se, että lähtökohtaisesti yrittäjät eivät näe tulevaisuutta kielteisenä, vaan puhuvat enemmänkin epäselvistä näkymistä. Toiseksi, hieman yllättävää on, että lähes puolet ei itse asiassa osaa sanoa oikein mitään suuntaan tai toiseen tulevaisuudesta. Tilanne asettaa mielenkiintoisia haasteita yritysten strategiselle johtamiselle.

Tutkimusaineistosta nousevia yleisiä havaintoja on useita. Ensinnäkin, ostajat ja jatkajat ovat tyytyväisiä omistajanvaihdosprosesseihinsa. Tähän yleiseen havaintoon liittyvänä yksityiskohtana voidaan vielä todeta, että liiketoimintakaupan tehneet

ovat kaikkein tyytyväisimpiä vaihdosprosesseihin, samoin pienimmät yritykset ja toimialoista metallialan yritykset. Toiseksi, suurin osa ostajista ja jatkajista on kehittänyt liiketoimintaa omistajanvaihdoksen jälkeen. 68 % yrityksistä on kehittänyt liiketoimintaansa jonkin verran tai merkittävästi. Kehittymiseen liittyvä yksityiskohta on, että kuusi yritystä on tehnyt omistajanvaihdoksen jälkeen uusia yritys- tai liiketoimintaostoja. Tosin sukupolvenvaihdostapaukset eivät ole tehneet yhtään uutta omistajanvaihdosta. Sukupolvenvaihdoksen tehneet yritykset näyttävän suosivan inkrementaalista eli vähittäistä kasvua eivätkä niinkään radikaaleja muutoksia. Toisaalta merkittävästi taantuneiden yritysten osalta voidaan tehdä havainto, että niissä johtamisessa ei ole tapahtunut muutoksia omistajanvaihdoksen jälkeen ja niiden strategisena tavoitteena on kannattavuus. Strategisena tavoitteena kasvu on yleisempää osake- (62 %) ja liiketoimintakaupoissa (60 %) kuin sukupolvenvaihdoksissa (22 %). Kasvu on mikroyrityksillä yleisempi strateginen tavoite (57 %) kuin suuremmilla yrityksillä.

Kolmanneksi, liiketoiminnan kehittyminen ei korreloi tuloskehityksen kanssa. Eniten kehittämiseen panostaneet yritykset eivät koe omaa tuloskehitystään parhaimmaksi. Lisäksi voidaan todeta, että liiketoimintakaupan tehneet arvioivat oman tuloskehityksensä heikommaksi suhteessa kilpailijoihin.

Neljäs yleinen havainto on, että johtaminen ammattimaistuu omistajanvaihdosten jälkeen. Johtaminen ammattimaistuu suuremmissa yrityksissä enemmän kuin pienemmissä yrityksissä. Viidenneksi, suurimmat yritykset ovat kehittäneet eniten ohjausjärjestelmiä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi seurantaan, suunnitteluun ja toiminnanohjausjärjestelmiin liittyvää kehittämistä. Toiminnanohjausjärjestelmien kehittämisen suhteen yritykset jakaantuvat kolmeen ryhmään: merkittävästi kehittäneitä on reilu kolmannes, samoin hieman kehittäneitä noin kolmannes ja toiminnanohjausjärjestelmissä kehittymistä ei ollut tapahtunut lainkan vajaassa kolmasosassa yrityksiä. Omistajanvaihdostapa ei vaikuta ohjausjärjestelmien kehittämiseen. Kokonaisuutena liiketoimintaa eniten kehittäneet ovat myös kehittäneet eniten ohjausjärjestelmiä. Ohjausjärjestelmät on useimmiten erityisesti kehittynyt osa-alue yrityksissä.

Kuudenneksi, omistajanvaihdoksen jälkeen yritykset ovat kasvaneet, mutta kannattavuus, vakavaraisuus ja maksuvalmius ovat laskeneet. Taloudellinen tilanne ennen omistajanvaihdosta ei ennusta vaihdoksen jälkeistä taloudellista kehittymistä. Lisäksi havaitaan, että sukupolvenvaihdoksen jälkeen yritykset kasvavat vähiten. Seitsemänneksi, yhteistyö- ja verkostosuhteet säilyvät melko muuttumattomina omistajanvaihdoksissa ja niiden säilyttämiseksi tehdään jopa töitä.

Ostajien omistajanvaihdoskokemusten pohjalta esiin nostamissa ydiviesteissä painottuu kaksi asiaa. Ensinnäkin ostajat painottavat asiantuntijoiden käyttämistä

ja hyödyntämistä vaihdosprosessissa. Toisin ulkopuolisen asiantuntemuksen hyödyntäminen vaihteli merkittävästi omistajanvaihdoksen lähes ulkoistamisesta asiantuntijoille tapauksiin, joissa ostaja pärjäsi lähes omillaan. Ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttäminen on sitä todennäköisempää, mitä suuremmasta ostokohteesta on kysymys. Tilitoimistojen, tilintarkastajien ja tilantarkastusyhteisöjen palvelut ovat omistajanvaihdoksissa eniten käytettäjä asiantuntijapalveluja. Merkille pantavaa kuitenkin on, että omistajanvaihdoksen jälkeen yritysten asiantuntijapalveluiden käytössä tapahtuu uudistumista. Yritysten halu ja kyky hyödyntää ulkopuolista asiantuntijuutta näyttää muodostuvan lähes yrityskohtaisesti. Toinen ydinviesteissä painottuva asia on hinnan realistisuus. Omistajanvaihdoksen edellytyksenä ulkoisen ostajan näkökulmasta ovat "oikea" hinta, tulevaisuuden näkymät ja ostajan näkemys omista kyvyistään kehittää liiketoimintaa eteenpäin.

Kolmannen haastattelukierroksen tulosten pohjalta voidaan esittää merkittävän uudistajan profiili löyhästi seuraavina propositioina. Ostajayrittäjän aikaisempi johtamis- ja yrittäjäkokemus edesauttaa omistajanvaihdoksen jälkeisen liiketoiminnan kehittämistä (ks. myös Laveren ym. 2003; Van Teeffelen 2010; Meijaard 2007). Ostaja on iältään yleensä 40–49 vuotias, jolla on jo työkokemusta, mutta joka ei kuitenkaan vielä keskity pohtimaan eläkkeelle jäämiseen liittyviä kysymyksiä. Nämä molemmat propositiot tulivat esiin jo aikaisemmassa, ensimmäisen haastattelukierroksen tuloksista laaditussa tutkimusraportissa (Varamäki ym. 2012, A9). Lisäksi voidaan vielä todeta, että merkittävästi kehittyneiden yritysten taustalla on yleisesti yrittäjän kasvuhalu (tässä tutkimuksessa 83 %).

Merkittävästi kehittyneiden yritysten profiilista nousee esiin seuraavia löyhästi esitettävissä olevia propositioita. Ensinnäkin näissä yrityksissä johtamisen ammattimaistuminen on yleistä (83 %). Toiseksi, strategisena tavoitteena on yleensä kasvu tai joskus myös kehittäminen. Kolmanneksi, yritykset ovat useimmiten uudistaneet toimintatapojaan (83 %). Neljänneksi, tulevaisuus nähdään yleensä myönteisenä (67 %). Viidenneksi, ohjausjärjestelmien kehittämisasteella on voimakas positiivinen yhteys liiketoiminnan kokonaiskehittymisasteeseen. Sen sijaan asiantuntijapalveluiden hyödyntämisen mahdollisesta vaikutuksesta yrityksen kokonaiskehittymiseen ei tämän tutkimusaineiston pohjalta voida selkeää yhteyttä esittää.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSET

Tässä luvussa esitetään hankkeen johtopäätökset, toimenpide-ehdotukset, omistajanvaihdosten ideaalimalli, kehitellyt työkalut sekä jatkotutkimusehdotukset.

4.1 Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset näkökulmittain

Omistajanvaihdos osana liiketoiminnan kehittämistä ja kasvua -hankkeen aikana syntyneitä johtopäätöksiä ja toimenpide-ehdotuksia on seuraavassa tarkasteltu omistajanvaihdosilmiön, ostajien ja jatkajien, myyjien ja luopujien, asiantuntijoiden ja asiantuntijapalveluiden, rahoittajien ja rahoituspalvelujen sekä omistajanvaihdosten edistämisen ja tarjottavien palvelujen näkökulmasta.

4.1.1 Omistajanvaihdosilmiö

Itse omistajanvaihdosilmiöön liittyen hankkeen keskeiset johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset ovat seuraavat:

- Yrittäjien ikääntymisestä johtuvien omistajanvaihdosten volyymi on merkittävä
    - seuraavan 10 vuoden aikana myytäviä yrityksiä 28 000, sukupolvenvaihdoksia 15 000, lopettavia 20 000
- Kaikenkokoiset yritykset menevät kaupaksi ja löytävät jatkajan
    - yhden hengen yritykset ovat vaihdoksissa aliedustettuja, mutta nekin löytävät jatkajia
    - pienten kohteiden ostot toteutuvat entistä useammin liiketoimintakauppoina
    - pienet yritykset ostavat pieni yrityksiä ja suuret suuria
    - yrittäjätiimien ostamat kohteet kasvavat nopeimmin
    - maakunnan reuna-alueiden yritykset löytävät heikoimmin jatkajan tai ostajan
- Omistajanvaihdosten jälkeen yritykset kehittyvät ja kasvavat, mutta kannattavuus ja vakavaraisuus heikkenevät
- Omistajanvaihdokset ovat keskeinen keino yritysten kehittämisessä, kasvussa ja uudistumisessa
- Omistajanvaihdokset ovat merkittävältä osin paikallista toimintaa – matalan kynnyksen alueellisille neuvontapisteille tarvetta

- Omistajanvaihdosprosessi on monimutkainen, monitasoinen ja monivaiheinen – tarvitaan omistajanvaihdospalvelutarjotinta, josta palvelut voidaan koota yksilöllisesti
- Sukupolvenvaihdokset ja muut omistajanvaihdokset toimivat monilta osin eri logiikalla ja tämä tulee huomioida niin vaihdosta suunniteltaessa kuin toteutettaessakin
- Omistajanvaihdosten rekisteröinti tarpeellista ilmiön seuraamiseksi ja kehittämiseksi

Suomessa yli 30 % yrittäjistä on tällä hetkellä yli 55-vuotiaita. Lukumäärällisesti tämä tarkoittaa noin 75 000 yrittäjää. Näistä yrittäjistä 38 % aikoo etsiä ostajan perheen ulkopuolelta, 20 % uskoo jatkajan löytyvän perheestä ja 28 % on varma yrityksensä lopettamisesta siinä vaiheessa kun hän itse on jäämässä eläkkeelle.

Omistajanvaihdosilmiön haasteellisuudesta huolimatta ilahduttavaa on, että Etelä-Pohjanmaalla kaikenkokoiset yritykset menevät kaupaksi ja löytävät jatkajan, vaikka tokikaan kaikki yritykset eivät tule löytämään ostajaa. Yhden hengen yritykset löytävät ostajan tai jatkajan heikoimmin, mutta osa niistäkin onnistuu. Maantieteellisesti maakunnan reuna-alueilla sijaitsevat yritykset löytävät heikommin jatkajan tai ostajan kuin Seinäjoen seudulla sijaitsevat. Yritysostajista pienet yritykset ostavat pääsääntöisesti pieniä ja isot suuria. Pienten ostokohteiden ostot toteutuvat entistä useammin liiketoimintakauppoina. Edelleen tulokset osoittavat, että yrittäjätiimien ostamat yritykset kasvavat nopeimmin omistajanvaihdoksen jälkeen.

Tutkimustulosten mukaan ostokohteet ovat yleensä maantieteellisesti läheltä ostajaa. Ostajat ja myyjät myös yleensä tuntevat toisensa. Merkittävä osa yrityksistä ei tule julkiseen myyntiin koskaan. Ostetut yritykset ovat keskimäärin pieniä. Omistajanvaihdokset ovat siis mitä suurimmassa määrin lokaalia toimintaa. Matalan kynnyksen alueellisille ov-asiantuntijapalveluille ja neuvontapisteille on siis tarvetta. Yritysvälittäjät eivät yleensä ole kiinnostuneita aivan pienimmistä yrityksistä, ja toisaalta pienimmillä yrityksillä on yleensä heikommat taloudelliset resurssit hankkia kaikkia palveluita yksityisiltä markkinoilta. Mikroyrityksiä on kuitenkin lukumääräisesti runsaasti, niiden merkitys on kansantaloudellisesti suuri ja, kuten tästäkin tutkimuksesta selviää, suurin osa omistajanvaihdoksista koskee mikroyrityksiä. Omistajanvaihdosten paikallisuudesta ja alueellisuudesta johtuen olisi kuntien ja alueiden elinkeinotointen syytä olla mitä suurimmassa määrin kiinnostuneita omistajanvaihdosten edistämisestä. Elinkeinotointen lisäksi omistajanvaihdosten edistäminen sopii erinomaisesti yrittäjäjärjestöjen rooliin.

Tulokset osoittavat, että omistajanvaihdosprosessi on monimutkainen, monitasoinen ja monivaiheinen ilmiö. Kukin omistajanvaihdos on yksilöllinen prosessi, johon vaikuttavat niin myyjään, ostokohteeseen ja ostajaan liittyvät asiat kuin lukuisat

ympäristö- ja tilannetekijätkin. Kussakin vaihdosprosessissa on erotettavissa ennen vaihdosta oleva valmistautumisvaihe, omistajanvaihdoseneuvottelujen vaihe sekä omistajanvaihdoksen jälkeinen aika, jolloin ostaja tai jatkaja ottaa liiketoiminnan haltuun, tarvittaessa integroi sen jo olemassa olevaan yritystoimintaansa ja alkaa kehittää liiketoimintaa edelleen. Näiden vaiheiden tarkempi sisältö ja eri vaiheisiin kuluva aika saattavat vaihdella äärimmäisen paljon. On myös otettava huomioon, että sukupolvenvaihdokset toimivat monin osin eri logiikalla kuin muut omistajanvaihdokset, ja ero tulee huomioida niin vaihdosta suunniteltaessa kuin toteutettaessakin. Omistajanvaihdosprosessien ja eri toimijoiden yksilöllisistä lähtökohdista johten omistajanvaihdosten edistämiseen tarvitaan ov-palvelutarjotinta, josta palvelut voidaan koota yksilöllisesti kunkin toimijan tarpeen mukaisesti.

Hankkeen osatutkimukset osoittavat, että omistajanvaihdosten jälkeen yritykset kehittyvät ja kasvavat, mutta kannattavuus ja vakavaraisuus heikkenevät. Viime vuosien taloussuhdanteet ovat olleet erityisen haastavia taloudellisen tuloksen kehittymiselle. Liiketoiminnan kehittymisen suhteen tulokset osoittavat kuitenkin rohkaisevasti, että omistajanvaihdokset ovat keskeinen keino yritysten kehittämisessä, kasvussa ja uudistumisessa.

Omistajanvaihdostutkimuksen ja omistajanvaihdosten edistämisen kannalta olisi äärettömän tärkeää, että tehdyt omistajanvaihdokset kirjautuisivat julkisesti saataviin rekistereihin. Kohderyhmän tunnistaminen on olennaista niin aihealueella tehtävän tutkimuksen kuin muunkin kehittämisen kannalta. Omistajanvaihdoksiin liittyvien kohderyhmien tunnistaminen on tällä hetkellä toivottoman vaikeaa. Verottajan tietokantoihin kirjautuvat vähintään 50 % muutokset yritysten omistuksessa, mutta yritysten yhteystietoja ei näistä tietokannoista voi tilata. Omistajanvaihdosrekistereiden muodostamiseksi pitäisi selvittää verottajan, Tilastokeskuksen sekä Patentti- ja rekisterihallituksen keräämien tietojen parempi hyödyntämismahdollisuus omistajanvaihdostietojen osalta. Myös elinkeinojärjestöjen (Suomen Yrittäjät, EK, Kauppakamari ym.) kannattaisi huomioida omistajanvaihdosnäkökulma jäsenrekistereissään.

4.1.2 Ostajat ja jatkajat

Ostajiin ja jatkajiin liittyen hankkeen keskeiset johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset ovat seuraavat:

- Pk-yritysten omistajanvaihdokset onnistuvat – yritysostot erinomainen tapa ryhtyä yrittäjäksi ja kasvattaa yritystä
- Ostettavia yrityksiä ja liiketoimintaa on tarjolla runsaasti
- Toteutuneissa omistajanvaihdoksissa odotettua vähemmän ongelmia ostajien näkökulmasta

- Ostamisen edellytyksenä hinnan oikeellisuus, tulevaisuuden näkymät ja ostajan näkemys omasta kyvykkyydestään kehittää ostokohdetta
- Ostajat ja jatkajat kehittävät liiketoimintaa – omistajanvaihdos hyväksi yritykselle
- Sarjayrittäjät valmiimpia ottamaan haltuun ja kehittämään liiketoimintaa ostoksen jälkeen -ensiostaja ja kokenut ostaja ponnistavat eri pohjalta ja tarvitsevat erilaisia palveluja
- Yrityksen strategia on hyvä päivittää niin, että liiketoimintojen ostaminen ja myyminen ovat olennainen osa yrityksen keinovalikoimaa kehittämisessä ja kasvussa
- Ostokohdetta kannattaa etsiä läheltä ja useista eri lähteistä
- Ostajan ja myyjän kannattaa ottaa omat arvonmääritysasiantuntijat

Hanke osoittaa, että ostajat ja jatkajat ovat tyytyväisiä omistajanvaihdoksiinsa. Yli neljä viidesosa pitää omistajanvaihdosta onnistuneena, mikä on huomattavasti enemmän kuin yleinen näkemys omistajanvaihdosten ja yrityskauppojen onnistumisesta antaa odottaa. Myös ostajien kokemat ongelmat vaihdosprosessissa olivat vähäisiä. Arvonmääritystä ja myyjän korkeita hintapyyntöjä lukuun ottamatta kaikkia muita ongelmia, myös verotusta ja rahoitusta, pidettiin erittäin vähäisinä. Toki tapaukset ovat yksilöllisiä, ja hankkeessa tutkittiin vain niitä omistajanvaihdoksia, jotka etenivät toteutukseen asti; esimerkiksi rahoituksen suhteen on huomattava, että kaikki tutkimuksen vastaajat ovat niitä, jotka onnistuivat järjestämään rahoituksen omistajanvaihdokselle.

Yleinen mielipide on, että yritys- ja liiketoimintaostot ovat riskialttiita ja että niissä on paljon ongelmia, mutta hankkeemme tulokset eivät tue tätä käsitystä. Aiemmin todettiin, että pelkästään yrittäjän ikääntymisen vuoksi myytäväksi aiottuja yrityksiä on odotettavissa yrityskauppamarkkinoille seuraavan kymmenen vuoden aikana 28 000 ja sukupolvenvaihdosta on toteuttamassa 15 000. Suomeen pitäisikin saada luotua kulttuuri, jossa on täysin luontevaa ryhtyä yrittäjäksi ja kasvattaa yritystä ostamalla yritys tai liiketoimintaa. Etenkin tässä tilanteessa, kun ostettavia yrityksiä ja liiketoimintoja on paljon tarjolla, on ostokohteiden kartoitukseen ja hyvin kohteiden löytämiseen erinomainen mahdollisuus. Yrittäjäksi aikovan tai yrityksen kasvattamisesta kiinnostuneen olisi siis syytä harkita yritys- tai liiketoimintaoston mahdollisuutta. Yrityksen tai liiketoiminnan ostamisesta kiinnostuneen kannattaa etsiä ostokohdetta läheltä ja useita eri lähteitä hyödyntäen. Tutkimuksemme mukaan yli 60 %:ssa tapauksista ostaja ja myyjä tuntevat toisensa etukäteen. Useassa tapauksessa myyjä on työnantaja, asiakas, toimittaja, alihankkija tai muu yhteistyökumppani.

Kun ostajana on yritys, pitäisi ennen ostokohteiden kartoitusta olla yritysostostrategia, jossa on määriteltynä yrityksen tilannekuva, kehityssuunnat, kehittämis- ja kasvutavoitteet, orgaanisen ja yritysostoja hyödyntävän kasvun keinojen vertailu sekä

siihen liittyvät mahdollisuudet ja haasteet. Etukäteen pitäisi olla myös määriteltynä etsittävän ostokohteen kriteerit ja toisaalta suunnitelma ostoprosessin toteuttamisesta, ostokohteen haltuunotosta, integroinnista sekä edelleen kehittämisestä. Myös yrittäjäksi yritystä tai liiketoimintaa ostamalla aikovan on syytä ennakkoon pohtia ostokohtekriteerejä. Ostajan näkökulmasta omistajanvaihdoksen edellytyksiä ovat hinnan oikeellisuus, yrityksen ja sen liiketoiminnan tulevaisuuden näkymät sekä ostajan näkemys omasta kyvykkyydestään kehittää ostokohdetta. Arvonmäärityksen eri näkökulmien ja tavoitteiden erilaisuuden johdosta sekä ostajalla että myyjällä kannattaa olla oma arvonmääritysasiantuntija.

Hankkeen tulokset osoittavat, että liiketoiminnan kehittymisen näkökulmasta omistajanvaihdokset tekevät hyvää yritykselle. Monilla ostajilla ja perheyritysten jatkajilla on motivaatiota ja tarvittavaa osaamista sekä työkaluja kehittää liiketoimintaa eteenpäin. Erityisesti ostajat ja jatkajat ovat panostaneet ammattimaisempaan johtamiseen sekä erilaisten seurantajärjestelmien kehittämiseen ja sitä kautta kannattavuuden ja laadun parempaan seuraamiseen. Rohkaisevaa on myös, että hankkeessa seuratut yritykset olivat tehneet useampiakin uusia yritysostoja. Hankkeen seurantajaksolla taloudellinen suhdanne oli haastava lähes jokaisella toimialalla eikä taloudellinen tuloksellisuus ole ollut toivotunlainen monessakaan yrityksessä. Luonnollista on, että sarjayrittäjät, joilla on aiempaa kokemusta yrityksen myymisestä ja ostamisesta sekä yrittäjyydestä ylipäänsä, ovat valmiimpia ottamaan haltuun ja kehittämään liiketoimintaa ostoksen jälkeen.

Seuraavassa on koottu tarkistuslista yritysostajan käyttöön. Taustalla on näkemys, että omistajanvaihdokset ovat tehokas työkalu yritysten strategisessa uudistamisessa vastaamaan jatkuvasti uudistuvan liiketoimintaympäristön vaatimuksia. Tarkistuslistan tavoitteena on sekä lisätä omistajanvaihdosten määrää että parantaa omistajanvaihdosten laatua ja onnistumista. Lisäksi omistajanvaihdos itsessään nähdään yksilöllisenä prosessina. Tarkistuslista ei ole tarkoitettu tyhjentäväksi esitykseksi yrityksen ostamisessa huomioitavista asioista; kyse on enemmän omistajanvaihdosmarkkinoilla Suomessa 2013 valitsevasta tilanteesta ja havaituista puutteista. Lista perustuu tämän tutkimuksen myötä syntyneisiin havaintoihin.

Taulukko 27. Yrityksen ostajan tarkistuslista.

Yrityksen / liiketoiminnan ostajan tarkistuslista	
Ennen omistajanvaihdosta	• Ovatko yritysostot mukana omassa tai yrityksen strategiassa yhtenä vaihtoehtona? Laadi yritysostostrategia yhdessä asiantuntijoiden kanssa. • Onko nyt hyvä aika ostaa vai myydä liiketoimintaa? • Kaiken kokoisia yrityksiä on myynnissä ja myyjä voi olla vanha, nuori tai jotain siltä väliltä • Etsi potentiaalista ostokohdetta monin eri tavoin ja eri paikoista "saunan lauteilta nettiin" - ostokohde voi löytyä läheltä. • Sopiiko potentiaalinen ostokohde nykyiseen liiketoimintaasi? Onko sinulla jotakin annettavaa sen kehittämiseen? • Omistajanvaihdoksessa moni asia muuttuu. Oletko sinä valmis uudistumaan ja panostamaan aikaa ja resursseja ostetun liiketoiminnan kehittämiseen?
Omistajanvaihdoksen aikana	• Kiinnitä omistajanvaihdosprosessiin omat asiantuntijat, joihin luotat. • Jokainen omistajanvaihdos on yksilöllinen. Niin tämäkin! • Muodosta oma käsityksesi oston jäkeisestä liiketoiminnasta sekä tee suunnitelma haltuunotosta ja kehittämisestä. • Selvitä kauppahinnan määräytymisen pohjaksi mistä ostakohteessa kannattaa maksaa ja mitä. • Keskity arvonmäärityksessä omaan suoritukseen. Älä anna hintapyynnön häiritä. • Kartoita vaihtoehtoisia rahoitusmalleja ja valitse sopivin. • Jos luottamusta ei synny ja vastaan tulee aina uusia ja uusia ongelmia, keskeytä neuvottelut.
Omistajanvaihdoksen jälkeen	• Hyödynnä omistajanvaihdoksen jälkeen sekä alkuperäisessä suunnitelmassa mukana olleet että yllättäen omistajanvaihdoksen aikana ilmenneet mahdollisuudet. • Päivitä liiketoimintastrategiasi huomioiden tekemäsi yrityskauppa. • Hyödynnä ja kehitä yrityskauppaosaamistasi, ja mieti millaisessa tilanteessa on seuraavan kerran sopiva hetki ostaa tai myydä liiketoimintaa.

4.1.3 Myyjät ja luopujat

Myyjiin ja luopujiin liittyen hankkeen keskeiset johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset ovat seuraavat:

- Myyntiin ja luopumiseen varauduttava ajoissa
    - yritystä kehitettävä myyntihetkeen saakka, jotta se olisi kiinnostava ja kilpailukykyinen ostokohde
    - jatkajaa on perehdytettävä ja osavastuuta annettava riittävän ajoissa ennen vaihdosta
- Myyjän liian korkeat hintapyynnöt merkittävin ongelma ostajien näkökulmasta
- Ostajan etsimisessä hyödynnettävä monipuolisesti tarjolla olevia vaihtoehtoja – ostaja löytyy yleensä läheltä

- Myyjän ja luopujan sovittava kaupanehdoissa myyjän roolista vaihdoksen jälkeen
- Myyjän luopumisen tuska erityisesti spv-tapauksissa – asiantuntijapalvelut avuksi
- Myyjillä ja luopujilla on osaamista, kokemusta ja taloudellisia pääomia muiden yritysten kehittämisessä

Myyjiin ja luopujiin liittyen tutkimuksen tärkein johtopäätös on, että *omistajanvaihdokseen täytyy valmistautua ajoissa.* Ostajan löytämiseen saattaa kuulua aikaa parikin vuotta ja itse vaihdosprosessi neuvotteluineen vie aikaa. Myös sukupolvenvaihdoksissa vaihdokseen täytyy valmistautua riittävän ajoissa mukaan lukien jatkajasta sopiminen ja hänen tai heidän systemaattinen perehdyttämisensä. Myyjien on huomioitava myös, että *yritystä tulisi kehittää myyntihetkeen saakka*, että yritys olisi ylipäänsä houkutteleva ja kilpailukykyinen ostokohde jollekulle. Liian usein myyjä lopettaa yrityksen kehittämisen useita vuosia ennen omistajanvaihdosta pyrkien näin minimoimaan omat riskinsä. Sukupolvenvaihdoksiin liittyen tärkeää on, että jatkajalle annetaan osavastuuta yrityksen johtamisesta jo ennen vaihdosta.

Myyjien suurin haaste on ostajien löytäminen. Tästä huolimatta aika moni myyjä ei aktiivisesti etsi ostajaa. *Ostajan etsimisessä kannattaa hyödyntää monipuolisesti tarjolla olevia vaihtoehtoja*, niin netissä olevia yrityskauppapaikkoja kuin julkisia ja yksityisiä omistajanvaihdosasiantuntijoitakin. Tärkein myyntikanava on myyjän aktiivinen yhteydenotto kilpailijoihin, asiakkaisiin ja toimittajiin sekä omien työntekijöiden joukosta löytyviin potentiaalisiin ostajiin.

Ostajat pitävät suurimpana ongelmana myyjien liian korkeita hintapyyntöjä. *Myyjien on syytä pitää mielessä, että yrityksen arvo on jokaiselle ostajalle erilainen.* Kukin ostajaehdokas arvioi yrityksen hintaa omista lähtökohdistaan käsin ja ennen kaikkea siitä näkökulmasta, minkälaisen tulevaisuuden kukin ostaja näkee yrityksellä olevan ja miten ostaja katsoo kykenevänsä kehittämään liiketoimintaa. Yrityskauppaneuvotteluiden alkuunpääsemisen ja jatkumisen näkökulmasta myyjien pitäisi hinnoitella yrityksensä realistisesti alusta alkaen.

Yhteistä kaikille omistajanvaihdostavoille on tietynlainen myyjän luopumisen tuska, joka tosin vaihtelee yksilöllisesti. Sukupolvenvaihdoksissa normaaliin luopumisen tuskaan yhdistyy monesti koko perheen dynamiikka sekä mahdolliset perheenjäsenten väliset jännitteet vuosikymmenten ajalta. Myyjien pitäisi nykyistä enemmän hyödyntää asiantuntijapalveluja luopumisen tuskan käsittelyyn ja perhedynamiikan hallintaan liittyvään keskusteluttamiseen. Näitä palveluja ei toisaalta ole paljoakaan tarjolla ja toistaiseksi kysyntäkin on ollut vähäistä, vaikka tarvetta niille todellisuudessa olisi. Tilanne on ristiriitainen, sillä juhlapuheissa, kirjallisuudessa ja tutkimuksissa henkisten kysymysten merkitys tuodaan vahvasti esille. Sekä su-

kupolvenvaihdoksissa että perheen ulkopuolisissa yrityskaupoissa *on kaikkiaan tärkeää, että myyjän ja luopujan roolista vaihdoksen jälkeen sovitaan kaupanehdoissa.* Tällöin vältytään molemminpuolisilta pettymyksiltä ja turhilta odotuksilta. Lisäksi on muistettava, että myyjillä ja luopujilla on useiden kymmenien yrittäjävuosien jälkeen merkittävää osaamis-, kokemus- ja taloudellista pääomaa, jota olisi hyödynnettävä joko oman tai muiden yritysten kehittämisessä.

Seuraavassa on koottu t*arkistuslista yrityksen myyjän* käyttöön. Tarkistuslista ei ole tarkoitettu tyhjentäväksi esitykseksi yrityksen myymisessä huomioitavista asioista, vaan enemmän on kyse omistajanvaihdosmarkkinoilla valitsevasta tilanteesta ja havaituista puutteista. Lista perustuu tämän tutkimuksen myötä syntyneisiin havaintoihin.

Taulukko 28. Yrityksen myyjän tarkistuslista.

Yrityksen myyjän tarkistuslista	
Ennen omistajanvaihdosta	• Näe yrityksen tai liiketoiminnan myynti mahdollisuutena – itsellesi mahdollisuutena elämässäsi, ostajalle mahdollisuutena yrityksessäsi • Laadi yritykselleesi myyntistrategia tarvittaessa yhdessä asiantuntijoiden kanssa. • Kehitä yritystäsi myyntihetkeen asti. Silloin se on kilpailukykyinen ostajan näkökulmasta ja yrityksen prosessit toimivat, vaikka siirrytkin pois johdosta. • Etsi ostajaa monikanavaisesti – rohkene sanoa ääneen, että olet myymässä yritystä. • Arvioi yrityksen arvo realistisesti yhdessä asiantuntijoiden kanssa.
Omistajanvaihdoksen aikana	• Kiinnitä omistajanvaihdosprosessiin omat asiantuntijat. • Käy neuvottelut ostajaehdokkaiden kanssa luottamusta rakentaen ja joustavasti omat tavoitteesi huomioiden. • Huomioi kaupahinnasta neuvoteltaessa ostajan kannattavan toiminnan edellytykset kaupan jälkeen. Tiedosta, että eri ostajille yrityksesi arvo on erilainen. • Sovi kaupan kohde ja ehdot selkeästi ja kirjallisesti. • Sovi omasta vaihdoksen jälkeisestä roolistasi kauppaneuvotteluissa. • Jos luottamusta ei synny ja vastaan tulee aina uusia ja uusia ongelmia, keskeytä neuvottelut.
Omistajanvaihdoksen jälkeen	• Toimi sovitulla tavalla ostajan tai jatkajan tukena. • Tarjoa omaa asiantuntemustasi ja kokemustasi myös muiden yrittäjien hyödynnettäväksi ja mahdollisesti myös oman pääoman ehtoista riskirahoitusta muiden yritysten kehittämiseksi ja kasvattamiseksi. • Mitä jos ostaisit tai perustaisti uuden yrityksen?

4.1.4 Asiantuntijat ja asiantuntijapalveluiden käyttö

Asiantuntijoihin ja asiantuntijapalveluihin liittyen hankkeen keskeiset johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset ovat seuraavat:

- Omistajanvaihdosten yhteydessä käytetyt asiantuntijapalvelut edesauttavat omistajanvaihdoksen onnistumista
- Ov-asiantuntijapalvelut ovat laajempi kokonaisuus kuin pelkästään vaihdosprosessin tekniseen toteuttamiseen liittyvät palvelut
- Ov-asiantuntijapalveluista kannattaa maksaa
- Pienet yritykset usein vahvasti riippuvaisia julkisen sektorin palvelutarjonnasta
- Lähiasiantuntijoilta edellytetään riittävää omistajanvaihdososaamista ja kykyä ohjata eteenpäin erityisasiantuntijoiden luokse
    - Lähiasiantuntijoiden jatkuva kouluttautuminen tarpeen
    - Ov-asiantuntijoihin yhteyttä aikaisemmassa vaiheessa
- Omistajanvaihdosten palvelutarpeet voivat jäädä huomaamatta – tarvitaan diagnostista työkalua palvelutarpeiden tunnistamiseksi ja määrittämiseksi
- Ov-asiantuntijapalvelujen tuotteistamista ja markkinointia tulee kehittää
    - Ov-asiantuntijapalvelujen markkinointi esim. Yrityspörssin yhteydessä

Hankkeen eri osatutkimukset osoittavat jonkinasteista positiivista yhteyttä asiantuntijapalveluiden käytön ja omistajanvaihdoksen onnistumisen välillä. Huomionarvoista on, että omistajanvaihdoksen läpikäyneet suosittavat vahvasti osaavien asiantuntijoiden hyödyntämistä prosessissa. On myös viitteitä siitä, että asiantuntijapalveluilla on osansa liiketoiminnan kehittymisessä omistajanvaihdoksen jälkeen. Korkeakoulutetut ja kunnianhimoisia tavoitteita asettaneet yrittäjät hyödyntävät asiantuntijapalveluita enemmän. Keskimäärin yrittäjät eivät kuitenkaan hyödynnä asiantuntijapalveluita riittävän kattavasti tai riittävän ajoissa; asiantuntemuksen tarvetta ei välttämättä tunnisteta oikeaan aikaan omistajanvaihdoksen yhteydessä. Asiantuntijoita haetaan avuksi lähinnä omistajanvaihdokseen kiinteästi liittyviin ongelmiin kuten arvonmääritykseen, verotuksen ennakointii, kaupan muotoihin sekä kauppakirjojen laatimiseen. Asiantuntijoita olisi kuitenkin hyvä hyödyntää jo osto- ja myyntistrategiaa laadittaessa sekä toisaalta omistajanvaihdoksen jälkeen liiketoimintaa edelleen kehitettäessä. Omistajanvaihdos pitäisikin osata nykyistä enemmän kytkeä osaksi laajempaa prosessia, yrityksen liiketoiminnan kokonaisvaltaista kehittämistä.

Liian vähän hyödynnetään myös *erityisesti sukupolvenvaihdoksissa asiantuntijoita emotionaalisten kysymysten käsittelyyn.* Ulkopuolisen asiantuntijan vetämä keskustelu olisi monissa perheyrityksissä paras tapa aloittaa sukupolvenvaihdokseen valmistautuminen; luopujan henkisen tuskan ja epätietoisuuden ja koko perheen

dynamiikan käsittelyssä kokenut asiantuntija voisi avata monta lukkoa. Perheissä puhutaan aivan liian vähän avoimesti yrityksen jatkamiseen liittyvistä asioista. Yrityksen menestyksen kannalta olisi toivottavaa, että mahdollisesti vuosikymmenten ajan pinnan alla kyteneet ajatukset pystytään avoimesti käsittelemään ennen jatkajan valintaa ja vaihdoksen toteuttamista.

Kokeneet ja korkeakoulutetut ostajat etsivät ja hyödyntävät asiantuntijapalveluita myös yksityiseltä sektorilta etenkin kun kysymys on suuremmista kaupoista, mutta varsinkin pienet yritykset ovat vahvasti riippuvaisia julkisen sektorin palvelutarjonnasta. Yleisellä tasolla tärkeimpiä omistajanvaihdospalveluiden tarjoajia yrityksille ovat oma tilitoimisto, pankki, Finnvera ja tilintarkastajat. Tämä kertoo siitä, että erityisesti tuttuihin, yritystä lähellä oleviin asiantuntijoihin luotetaan. Kynnys ottaa yhteyttä ennestään tunnettuihin neuvojiin on riittävän matala, mutta tutut asiantuntijat eivät välttämättä ole parhaita mahdollisia asiantuntijoita omistajanvaihdostapauksissa. Koska omistajanvaihdoksissa kuitenkin luotetaan ensisijaisesti lähiasiantuntijoihin, *on erittäin tärkeää, että lähiasiantuntijoilla on riittävä ja ajantasainen osaaminen omistajanvaihdoksista*. Lähiasiantuntijoiden tulisi osata tunnistaa asiakkaidensa palvelutarpeet riittävän ajoissa. Omistajanvaihdokset eivät ole välttämättä arkipäivää lähiasiantuntijoille, joten palvelutarpeiden tunnistamiseen tarvitaan tukea. Ostomotiiveihin, yrittäjän omiin osaamisresursseihin ja ostokohteen ominaisuuksiin perustuva työkalu voisi muodostaa diagnostisen palvelun ytimen. Lähiasiantuntijoiden tulisi myös olla tietoisia saatavilla olevista erikoisasiantuntijapalveluista, jotta he osaisivat ohjata asiakkaansa oikeiden palveluiden ääreen. Kaikkiaan omistajanvaihdosten edistämisessä tärkeä osuus on asiantuntijoiden palvelujen tuotteistamisella ja markkinoinnilla esimerkiksi Yrityspörssin yhteydessä. Omistajanvaihdososaamisen tasoa voitaisiin nostaa mm. sekä nykyisille että potentiaalisille tuleville palvelujen tarjoajille suunnatuilla täsmäkoulutuksilla, työryhmätyöskentelyillä ja asiantuntijatapahtumilla.

Kaikkiaan hankkeen osatutkimusten tulokset kertovat, että moni pienyritys pyrkii selviämään omistajanvaihdoksesta minimaalisilla asiantuntijakustannuksilla. Noin viidesosa ostajista ei ole maksanut mitään asiantuntijapalveluista. Keskimäärin alle viisi henkeä työllistävän yrityksen ostaneet ovat selvinneet noin kahden tuhannen euron kuluilla. Niin myyjien kuin ostajienkin pitäisi varautua asiantuntijoiden suurempaan hyödyntämiseen ja sen myötä myös suurempiin asiantuntijakuluihin.

4.1.5 Rahoittajat ja rahoituspalvelut

Rahoittajiin ja rahoituspalveluihin liittyen hankkeen keskeiset johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset ovat seuraavat:

- Yritysostajat ja perheyritysten jatkajat eivät ole kokeneet rahoitusta merkittävänä ongelmana omistajanvaihdoksessa, mutta epävarmaa on, kuinka moni omistajanvaihdos jää toteutumatta rahoituksen puutteen vuoksi.
- Finnveralla erittäin merkittävä rooli omistajanvaihdosten rahoittamisessa, palvelutuotteita kehitettävä edelleen omistajanvaihdostapauksiin sopivaksi.
- Rahoitusvaihtoehtoihin on saatava lisää työkaluja.
- Kasvollisen pääoman markkinat pitäisi saada toimimaan paremmin.

Rahoituspalvelut ovat kolmanneksi yleisin ostajien ja jatkajien omistajanvaihdoksissa kokema ongelma. Toisaalta rahoitusta ei keskimäärin pidetty kovin suurena ongelmana, ja toteutuneiden omistajanvaihdosten näkökulmasta kokonaisuus näyttää siltä, että omistajanvaihdosten rahoitus yleensä järjestyy. Toisaalta tuntuu todennäköiseltä, että mikäli pystyttäisiin tutkimaan toteutumattomia omistajanvaihdoksia, rahoitukseen liittyvät ongelmat nousisivat huomattavasti merkittävämpään rooliin.

Hankkeen osatutkimuksissa on tullut esiin, että omistajanvaihdosten rahoittamisessa tarvitaan takauspalveluja, lainoja, rahoituksen neuvontapalveluja, oman pääoman ehtoista rahoitusta, luotollisia tilejä, rahoituksen järjestämispalveluja ja arvonmääritysosaamista rahoittajille. Suuressa osassa omistajanvaihdoksia jo kehitetyt takaus- ja lainoituspalvelut riittävät, mutta näin ei ole aina, sillä tarpeet ovat osittain tapauskohtaisia. Markkinoille tarvitaan myös omistajanvaihdoksiin tapauskohtaisesti sovellettavia uusia rahoituspalveluja (vrt. Varamäki ym. 2011b). Tällaisia ovat esimerkiksi sopimusvakuudet eli kovenantit. Omistajanvaihdosten edistämisen näkökulmasta eniten merkitystä on sillä, että vieraan pääoman ehtoista rahoitusta on riittävästi käytettävissä ja kohtuullisin ehdoin. Tähän olennaisesti liittyy tarve huolehtia lainojen vakuuskysymysten ratkaisemisesta. Ostajien vakuudet eivät kaikissa tapauksissa ole riittäviä. Pienten yritysten omistajanvaihdoksissa on tullut selkeästi esille tarve esim. Finnveran tarjoamille vakuusjärjestelyille osana rahoituspakettia. Toisaalta esim. sopimusvakuuksien hyödyntämistä ei tässä tutkimuksessa voitu havaita, vaikka nämä kovenantit ovat arkipäivää osana suurten yritysten rahoituspalveluja.

Tämän hankkeen yhteydessä on käynyt ilmi, että meillä on toteutettu sellaisia omistajanvaihdoksia, joissa olisi tarvittu oman pääoman ehtoista rahoitusta, mutta sitä ei ollut saatavilla. Lisäksi omistajanvaihdoskokemus vaikuttaa omistajanvaihdosten onnistumiseen (esim. Barkema & Schijven 2008; Varamäki ym. 2012a, b), ja kokemusta saataisiin ostajien käyttöön esimerkiksi kasvollisen pääoman muodossa. Kasvollisella pääomalla tarkoitetaan tässä yhteydessä yksityistä pääomasijoittajaa, joka tarjoaa oman pääoman ehtoisen rahoituksen lisäksi omaa osaamistaan, kokemustaan ja yhteyksiään rahoittamansa yrityksen käyttöön (vrt. Varamäki ym. 2012c).

4.1.6 Omistajanvaihdosten edistämistoimet ja palvelut

Omistajanvaihdosten yleisiin edistämistoimiin ja palveluihin liittyen hankkeen keskeiset johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset ovat seuraavat:

- Omistajanvaihdosten edistämistyö edellyttää pitkäjänteisyyttä.
- Omistajanvaihdosten edistämisen tulisi olla merkittävässä roolissa sekä kasvuyrittäjyyden edistämisessä että toisaalta yrittäjyyden edistämisessä yleensä.
- Omistajanvaihdosten edistämiseen tarvitaan vastuuorganisaatiot valtakunnallisesti ja maakunnallisesti.
- Jokaiseen maakuntaan tarvitaan omistajanvaihdosten neuvontapiste ja omistajanvaihdosfoorumi, joka on julkisten ja yksityisten toimijoiden yhteistyöelin.
- Ov-palvelutarjottimen pitää mahdollistaa monentasoiset ja yksilölliset palvelut.
- Julkisten ja yksityisten toimijoiden yhteistyö tärkeää, koska yhden luukun periaate ei ole käytännössä mahdollista – omaksuttava lähimmän luukun periaate.
- Ostajat otettava nykyistä enemmän edistämistoimien ja palvelujen painopisteeksi.
- Vuosittain tarvitaan ostajien ja jatkajien, myyjien ja luopujien sekä asiantuntijoiden koulutusta (lyhyttä ja pitkää).
- Yrittäjyydestä ylipäänsä kiinnostuneille ja yrityksen kasvattamisesta kiinnostuneille pitäisi nykyistä enemmän tarjota niin koulutuksessa, valmennuksessa kuin yritysneuvonnassakin yritys- tai liiketoimintaostoja varteenotettavana ja luonnollisena vaihtoehtona ryhtyä yrittäjäksi tai kasvattaa yritystä.
- Omistajanvaihdosten edistämisen suunnittelussa ja toteuttamisessa hyödynnettävä tutkimusta

Omistajanvaihdosten julkista edistämistyötä on tehty Suomessa näkyvämmin reilu kymmenen vuotta. Intensiteetti on vaihdellut maakunnasta toiseen. Etelä-Pohjanmaalla omistajanvaihdosten edistämistyö alkoi vuonna 1999, ja maakunnan malli omistajanvaihdosten edistämisestä on mm. palkittu kahdesti valtakunnallisella palkinnolla. Niin Etelä-Pohjanmaan kuin muidenkin maakuntien osalta edistämistyön ydin eli maakunnallinen omistajanvaihdoksen neuvontapiste on ollut hankerahoituksen varassa, ja toiminnassa on tästä syystä ollut välillä katkoksia. *Olennaisinta omistajanvaihdosten edistämistyön kehittämisessä olisi, että edistämisestä saataisiin pitkäjänteistä* ja että neuvontatyötä tekevät henkilöt olisivat mahdollisimman pysyviä. Näin neuvontatyötä tekevien henkilöiden osaamispääoma, verkostot ja tehokkuus kasvaisivat vuosien saatossa. Pitkäjänteisyys työssä edellyttäisi maakunnan kuntien, yrittäjäjärjestöjen sekä yrittäjäasiakkaiden pitkäjänteiseen

rahoitukseen perustuvaa mallia. Kuten aiemmin on todettu, omistajanvaihdokset ovat pääosin paikallista toimintaa. Tästä syystä kuntien ja yrittäjäjärjestöjen on tarpeen olla huolehtimassa omistajanvaihdoksen tukipalvelujen saatavuudesta myös pienimmille yrityksille.

Omistajanvaihdosten edistämistyöhön tarvitaan sekä valtakunnalliset että maakunnalliset kasvot. Tämä tarkoittaa, että *edistämistyössä pitäisi olla koordinoija sekä valtakunnallisesti että maakunnallisesti*. Tämä rooli sopii erittäin hyvin esim. yrittäjäjärjestölle niin valtakunnallisella kuin maakunnallisella tasolla. Maakunnallisen koordinoijan rooliin sopii maakunnallisen ov-neuvontapisteen organisointi ja kehittäminen. Lisäksi maakunnallisella tasolla hyväksi malliksi on osoittautunut omistajanvaihdosfoorumi, jossa kulminoituu alueen keskeisten julkisten ja yksityisten ov-toimijoiden yhteistyö. Ideaalisesti omistajanvaihdosfoorumi kokoontuu 2-4 kertaa vuodessa. Sen tehtävä on priorisoida tulevat kehittämistoimenpiteet ja sopia työnjaosta eri toimijoiden kesken.

Ideaalitilanteessa ostajan ja myyjän tulisi molempien olla tietoisia asiantuntijapalvelujen tarjonnasta ja pystyä sekä löytämään palvelu että tunnistamaan yksilöllinen palvelupolkunsa omistajanvaihdoksen toteutukseen. Tämä edellyttää *selkeää omistajanvaihdospalvelujen palvelutarjotinta, joka kattaa yksityisten ja julkisten toimijoiden palvelut*. Palvelutarjotinta tulee analysoida ja kehittää kahdella tasolla, valtakunnallisella ja alueellisella. Palvelutarjottimella pitäisi olla eritasoisia palveluita eri tilanteisiin sekä ostajille että myyjille, sillä ostajien ja myyjien tarpeet eroavat selvästi toisistaan, ja tarpeissa on myös ostajan osaamisresursseista ja ostokohteen ominaisuuksista riippuvia eroja. Julkisten ja yksityisten toimijoiden yhteistyö on tärkeää, koska yhden luukun periaatetta ei ole käytännössä mahdollista toteuttaa. On siis pyrittävä ns. lähimmän luukun periaatteeseen, ts. siihen, että ostaja / jatkaja tai myyjä / luopuja pääsee palvelutarjottimen ääreen riippumatta siitä, mihin tahoon hän ensimmäiseksi ottaa yhteyttä.

Omistajanvaihdosten edistämisessä tulisi myös muistaa, että omistajanvaihdos liittyy useasti myös kasvuyrittäjyyteen tai alkavaan yrittäjyyteen. Omistajanvaihdokset tulisi huomioida tärkeänä keinona sekä kasvuyrittäjyyden edistämisessä että toisaalta myös yrittäjyyden edistämisessä. Yrittäjäksi ryhtyminen yrityksen tai liiketoimintaa ostamalla on tuotava esiin näkyvästi yrittäjyyteen houkuttelevana mahdollisuutena. Yrittäjyydestä ylipäänsä kiinnostuneille ja yrityksen kasvattamisesta kiinnostuneille pitäisi nykyistä enemmän tarjota niin koulutuksessa, valmennuksessa kuin yritysneuvonnassakin yritys- tai liiketoimintaostoja varteenotettavana ja luonnollisena vaihtoehtona ryhtyä yrittäjäksi tai kasvattaa yritystä.

Omistajanvaihdosten edistämisen ideaalimallia ja edistämistyön keskeisiä kehittämiskeinoja on käsitelty tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

4.2 Ideaalimalli omistajanvaihdosten edistämisestä

Hankkeen päätavoitteena oli kehittää ideaalimalli omistajanvaihdosten edistämiseen ja palveluprosessiin. Seuraavassa on kuvattu ensin ideaalimallin taustaa ja tavoitteita ja sitten ideaalimallin sisältöä.

4.2.1 Ideaalimallin taustaa ja tavoite

Omistajanvaihdosten ideaalimallin kehittämisen taustalla on ollut tarve jäsentää ja ymmärtää omistajanvaihdosilmiötä paremmin. Ideaalimalli on osa omistajanvaihdosten edistämistä; se on viitekehys, joka on suunniteltu erityisesti omistajanvaihdosten edistämistoimijoiden hyödynnettäväksi. Ideaalimallissa omistajanvaihdosilmiötä on kuvattu yleisellä tasolla. Jokainen yksittäinen omistajanvaihdos ei siten sisällä ideaalimallissa esitettyjä elementtejä, koska kukin vaihdosprosessi on tietyssä määrin yksilöllinen. Ideaalimalli on dynaaminen; esitetty malli kuvaa tilannetta vuonna 2013. Ideaalitilan kuvaamisessa on hyödynnetty sekä tämän hankkeen tuottamaa että muuta käytettävissä olevaa tutkimustietoa. Uutta substanssia ideaalimalliin syntyy mm. tutkimuksesta ja kehittämisestä.

Omistajanvaihdosten ideaalimallia voidaan käyttää kuvaamaan omistajanvaihdosprosessin kokonaisuutta sekä tarvittavia omistajanvaihdosten edistämistoimia ja palveluita. Mallia voidaan myös hyödyntää palveluiden kohdentamisessa sekä toimijoiden ja heidän rooliensa kuvaamisessa. Ideaalimallilla voidaan kuvata ideaalitilaa ja nykytilaa sekä nostaa esiin kehittämiskohteet. Ideaalimallin pohjalta voidaan myös jäsentää tutkimustuloksia.

4.2.2 Ideaalimallin 2013 sisältö

Tässä esitettyyn omistajanvaihdosten ideaalimalliin 2013 sisältyvät seuraavat taulukoiden muodossa esitetyt osat:

1. **Ideaalisen omistajanvaihdosprosessin kuvaus ostajan ja myyjän näkökulmasta (Taulukko 29)**
   Ideaalinen omistajanvaihdosprosessi on jaettu kolmeen vaiheeseen: ennen omistajanvaihdosta, omistajanvaihdosneuvottelut ja omistajanvaihdoksen jälkeinen vaihe. Kussakin vaiheessa on kuvattu, mitä ostajan ja myyjän osalta pitäisi ideaalisessa prosessia tapahtua.

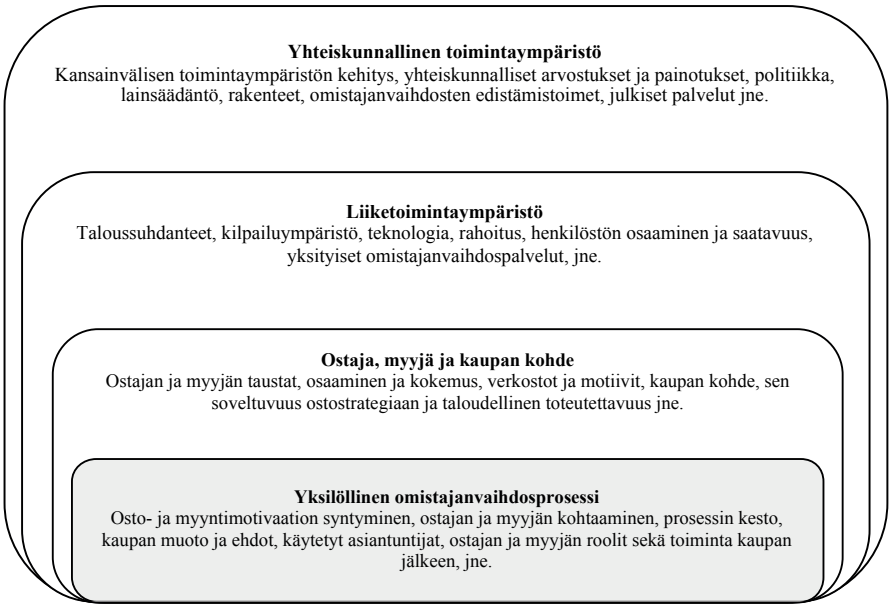
2. **Ideaalinen sukupolvenvaihdosprosessi jatkajan ja luopujen näkökulmasta (Taulukko 30)**
   Ideaalinen sukupolvenvaihdosprosessi on kuvattu tärkeänä omistajanvaihdosprosessin erityistapauksena erikseen. Siinä on huomioitu jatkaja ja luopujan toiminta sekä sukupolvenvaihdoksen toteutuksen osaprosessit: osaamisen siirto, liikkeenjohdollisen vastuun siirto, omistuksen siirto ja sukupolvenvaihdoksen tekninen totutus
3. **Yksittäisen omistajanvaihdosprosessin yksilöllisen sisällön taustalla olevat tekijät (Kuvio 5)**
   Kuhunkin yksittäiseen omistajanvaihdosprosessiin, sen sisältöön ja tarvittaviin palveluihin vaikuttavat (1) ostajan ja myyjän kokemus, osaaminen ja verkostot sekä kaupan kohde, (2) ostajan ja myyjän liiketoimintaympäristö sekä (3) yhteiskunnallinen toimintaympäristö.
4. **Ideaalisen omistajanvaihdosprosessin toteutumiseen tarvittavat edistämistoimet ja palvelut (Taulukko 31)**
   Tässä taulukossa on kuvattu, millaisia edistämistoimia ja palveluita omistajanvaihdostarjottimella pitäisi olla tarjolla ennen omistajanvaihdosta ostajien ja myyjien herättelemiseksi, kasvu- ja ostostrategioiden laatimiseksi sekä myynnin suunnittelemiseksi; omistajanvaihdosneuvottelujen aikana oston ja myynnin toteuttamiseksi; ja vaihdoksen jälkeen ostajan näkökulmasta liiketoiminnan haltuunottamiseksi ja liiketoiminnan edelleen kehittämiseksi sekä myyjän näkökulmasta kokemuksen ja pääomien hyödyntämiseksi vaihdoksen jälkeen. Osa tässä esitettävistä palveluista kuuluu ns. start up –palveluihin ja osa grow up –palveluihin.
5. **Omistajanvaihdosten edistämistoimien ja palveluiden järjestäminen alueellisesti ja valtakunnallisesti (Taulukko 32)**
   Tässä taulukossa on kuvattu, mitä edistämistoimia ja palveluita pitäisi järjestää alueellisesti / paikallisesti ja mitä valtakunnallisesti. Taulukossa on jaettu palveluja erikseen julkisten ja yksityisten toimijoiden tarjottimille.
6. **Edistämistoimien ja palvelujen kehittämiskohteet (Taulukko 33)**
   Taulukkoon on kuvattu, mitä konkreettisia kehittämiskohteita valtakunnallisten ja alueellisten omistajanvaihdosten edistämistoimiin ja palveluihin liittyen on tunnistettu.

Taulukko 29. Ideaalinen omistajanvaihdosprosessi ostajan ja myyjän näkökulmasta.

	Ennen omistajanvaihdosta		Omistajanvaihdosneuvottelut		Omistajanvaihdoksen jälkeen
Ostaja	Ostaja näkee liiketoimintaoston keinona käynnistää, kehittää ja kasvattaa liiketoimintaa. Ostajalla on selkeä näkemys strategiaansa sopivista ostokohteista, ostokriteereistä sekä ostoprosessin toteutuksesta. Ostaja tietää mitä ulkopuolista asiantuntemusta tarvitsee ja mistä sitä saa Ostaja toimii aktiivisesti hakien ja arvioiden ostokriteereihinsä sopivia liiketoimintoja. Ostokriteerien mukaan kiinnostavimpien kohteiden kanssa käynnistetään neuvotteluvaihe.	**Ostajan ja myyjän välinen kontakti**	Myyjän kanssa allekirjoitetaan salassapito- tai aiesopimus. Ostaja tutustuu myyjään ja kaupan kohteeseen sekä hankkii ostokohteesta lisätietoja arvioidensa pohjaksi. Asiantuntijoidensa kanssa tehtyjen arvioiden perusteella ostaja päättää, viedäänkö neuvotteluja eteenpäin vai luovutaanko kohteesta. Ostaja laatii alustavan suunnitelman kaupan kohteen haltuunotosta ja tulevasta kehittämisestä Muodostetaan tulevan liiketoiminnan tuottoihin sekä strategiseen sopivuuteen perustuva arvio ostohinnasta sekä kaupan kohteesta ja ehdoista. Selvitetään rahoittajien kanssa oston ja kehittämisen rahoitusmahdollisuudet. Käydään myyjän kanssa neuvottelut kaupan kohteesta, ehdoista ja kauppahinnasta. Luottamuksen ja yhteisymmärryksen syntyessä laaditaan sopimukset.	**Sopimus kaupasta ostajan ja myyjän välillä**	Ostaja käynnistää liiketoiminnan haltuunoton. Ostaja tiedottaa omistajanvaihdoksesta keskeisille sidosryhmille. Ostaja tarkentaa perehtymisen ja selvitysten perusteella haltuunotto- ja kehittämissuunnitelmaa sekä käynnistää liiketoimintojen kehittämis- ja integrointitietoimenpiteet. Ostaja johtaa ja seuraa liiketoiminnan kehittymistä sekä päivittää liiketoimintastrategiaa tarpeen mukaan.
Myyjä	Myyjä panostaa yrityksensä kehittämiseen myyntihetkeen asti Myyjä on motivoitunut ja valmistautunut ajoissa liiketoiminnan myyntiin sekä suunnitellut kaupan jälkeistä toimintaansa. Myyjä laatii asiantuntijansa kanssa myyntisuunnitelman huomioiden mahdollisesti tarvittavan liiketoiminnan kehittämisen kiinnostavaksi ostokohteeksi sekä myynnin jälkeisen toimeentulon. Muodostetaan käsitys liiketoiminnan arvosta myös ostajan näkökulma huomioiden ja päätetään hintapyyntö. Valmistellaan ostajille tarkoitettu esittelyaineisto ja käynnistetään ostajien haku		Ostajan kanssa allekirjoitetaan salassapito- tai aiesopimus. Myyjä esittelee ostokohdetta ostajalle ja antaa pyydettyjä lisätietoja. Käydään myyjän kanssa neuvottelut kaupan kohteesta, ehdoista ja kauppahinnasta. Luottamuksen ja yhteisymmärryksen syntyessä laaditaan sopimukset.		Myyjä hoitaa kaupan ehtojen mukaiset velvoitteensa mm. osaamisen siirron osalta. Myyjä tarjoaa osaamistaan, kokemustaan ja pääomaansa halunsa ja mahdollisuuksiensa mukaan alkaville ja toimiville yrittäjälle

Taulukko 30. Ideaalinen sukupolvenvaidosprosessi jatkajan ja luopujen näkökulmasta.

	Tutustuminen yritykseen ja yrittäjyyskulttuuriin kasvaminen	Aktiivinen prehtyminen ja suunnitelmallinen valmistautuminen	Itsenäinen kehittäminen
Jatkaja	Jatkaja hankkii peruskoulutuksen ja pohtii uravalintaansa Jatkaja tutustuu yrityksen toimintaan ruohonjuuritasolla ja hyödyntää halutessaan mahdollisuutta kasvaa yrittäjyyteen Jatkaja tekee opintojen jälkeen ensimmäisiä uravalitoja muualla työskentelyn, perheyrityksessä työskentelyn tai yrittäjyyden välillä.	Jatkamisesta kiinnostunut perheenjäsen tulee perheyrityksen palvelukseen ja aloittaa systemaattisen perehtymisen yrityksen eri osa-alueisiin Jatkaja kehittää osaamistaan kokeneempien ohjauksessa. Jatkaja arvioi omaa kiinnostustaan ja mahdollisuuksiaan jatkaa omistajanvaihdosprosessia liikkenjohdollisen vastuun ja omistuksen siitoon. Jatkajan vastuu kasvaa osavastuiden kautta vaativampiin tehtäviin ja yrityksen itsenäiseen johtamiseen.	Jatkaja ottaa vastuun ja vallan yrityksessä Jatkaja johtaa ja kehittää yrityksen liiketoimintaa suunnitelmallisesti ja itsenäisesti hyödyntäen siirrettyä hiljaista tietoa liitettynä omaan ja muun organisaation osaamiseen
Luopuja	Luopuja alkaa riittävän ajoissa etsiä yritykselleen jatkajaa ja selvittää eri vaihtoehtoja perheen sisäisetä sukupolvenvaihdoksesta tai myynnistä ulkopuolisille Luopuja käy avoimia keskusteluja perheenjäsenten kesken kunkin omista tavoitteista yrityksen ja muun elämän suhteen.	Luopuja perehdyttää jatkajan yrityksen toimintaan ja antaa vastuuta vähitellen huomioiden jatkaja valmiudet sekä luopujan hiljaisen tiedon määrä ja laatu Luopuja toimii jatkajan taustatukena koko perehdyttämisvaiheen ajan siirtyen mahdollisesti loppuvaiheessa pois yrityksen kokopäiväisestä työskentelystä.	Toimii jatkajan niin halutessa yrityksessä neuvonantajana ja taustatukena Tekee selväksi sidosryhmille, kuka yritystä johtaa Voi hyödyntää omaa osaamistaan ja kertyneitä pääomia myös muiden yritysten hyödyksi
Sukupolven-vaihdoksen tekninen toteutus	Asiantuntijoiden kiinnittäminen prosessiin ja vaihettaisen suunnitelman laatiminen eri osaprosessien (osaamisen siirto, liikkeenjohdollisen vastuun siirto ja omistuksen siirto) toteutuksesta. Jatkajan tai jatkajien valinta huomioiden sisarusten taloudellisesti tasapuolinen kohtelu, vaikka eivät tulisikaaan omistajiksi Omistuksen siirrossa huomioidaan mm. kannattavan liiketoiminnan edellytykset, veroseuraamukset ja luopujan toimeentulo. Myyjän mahdolliseen luopumisen vaikeuden huomioiminen ja henkisen tuen etsiminen siihen		



Kuvio 5. Yksittäiseen omistajanvaihdosprosessiin vaikuttavat tekijät.

Taulukko 31. Ideaalisen omistajanvaihdosprosessin toteutumiseen tarvittavat edistämistoimet ja palvelut.

	Ennen omistajanvaihdosta		Omistajanvaihdosneuvottelut		Omistajanvaihdoksen jälkeen
Ostaja	Ostajien herättely Omistajanvaihdosviestintä Liiketoimintaosaamisen koulutus Ostomotivaation vahvistaminen ja osto-osaamisen kehittäminen Yritysostojen perusneuvonta Yritysten perustamisneuvonta Perustason tilitoimistopalvelut Kasvu- ja ostostrategioiden laadinta ja toteutus Liiketoimintakonsultointi Kauppapaikat ja yritysvälityspalvelut	**Ostajan ja myyjän välinen kontakti**	Oston toteutus Liiketoimintakonsultointi Arvonmäärityspalvelut Erikoistuneet taloushallinto- ja tilintarkastuspalvelut Sopimusjuridiset palvelut Markkinaehtoiset rahoituspalvelut Erityisrahoituspalvelut Pääomasijoituspalvelut Yksityisten sijoittajien palvelut Mikroyritysten omistajanvaihdospalvelut	**Sopimus kaupasta ostajan ja myyjän välillä**	Liiketoiminnan haltuunotto ja kehittäminen Liiketoimintaosaamisen koulutus Liiketoimintakonsultointi Hallitus- ja Advisory Board -työskentelyn kehittäminen Kasvun rahoituspalvelut
Myyjä	Myyjien herättely Omistajanvaihdosviestintä Myyntimotivaation vahvistaminen ja henkinen tuki Myyjien perusneuvonta Mikroyritysten neuvontapalvelu Perustason tilitoimistopalvelut Myynnin suunnittelu ja toteutus Palvelut liiketoiminnan kehittämiseen myyntiä varten Arvonmäärityspalvelut Kauppapaikat ja yritysvälityspalvelut		Myynnin toteutus Erikoistuneet, taloushallinto- ja tilintarkastuspalvelu Sopimusjuridiset palvelut Veroneuvonta ja – suunnittelupalvelut Mikroyritysten omistajanvaihdospalvelut		Kokemuksen ja pääoman hyödyntäminen Kasvollisen pääoman markkinoiden kehittäminen Mentorien ja sparraajien välityspalvelu

Taulukko 32. Edistämistoimien ja palveluiden järjestäminen alueellisesti ja valtakunnallisesti.

	Alueellinen	Valtakunnallinen
Edistämistoimet	Maakunnallisen ja valtakunnallisen OV-foorumin toiminnan järjestäminen Omistajanvaihdosviestintä ja herättely Ostomotivaation vahvistaminen ja osto-osaamisen kehittäminen Myyntimotivaation vahvistaminen ja henkinen tuki Hallitus- ja Advisory Board -työskentelyn kehittäminen Kasvollisen pääoman markkinoiden kehittäminen Omistajanvaihdosten rekisteröinti Omistajanvaihdostutkimus Omistajanvaihdoksia tukevien palveluiden, rakenteiden ja prosessien kehittäminen Omistajanvaihdosasiantuntijoiden osaamisen, yhteistyön ja yhteisöjen kehittäminen	
Julkiset palvelut	Omistajanvaihdosten matalan kynnyksen perusneuvonta Yritysten perustamisneuvonta Liiketoimintaosaamisen koulutus Mikroyritysten omistajanvaihdospalvelut Mentorien ja sparraajien välityspalvelu	Valtakunnallisesti organisoidut ja paikallisesti tarjolla olevat • Erityisrahoituspalvelut (mm. Finnvera) • Liiketoiminnan kehittämisen ja kasvun rahoituksen palvelut (mm. ELY-keskus, Tekes)
Yksityiset palvelut	Perustason tilitoimistopalvelut Konsultointi kasvu- ja ostostrategioiden laadintaan Konsultointi myyntisuunnitelman laadinta ja liiketoiminnan kehittämiseen myyntiä varten Arvonmäärityspalvelut Erikoistuneet taloushallinto- ja tilintarkastuspalvelut Sopimusjuridiset palvelut Markkinaehtoiset rahoituspalvelut Yksityisten sijoittajien palvelut	Valtakunnallisesti organisoidut ja paikallisesti tarjolla olevat • Kauppapaikat ja yritysvälityspalvelut • Pääomasijoituspalvelut

Taulukko 33. Edistämistoimien ja palveluiden kehittämiskohteet.

	Alueellinen	Valtakunnallinen
Edistämis-toimet	Omistajanvaihdosviestintä ja herättely osto- ja myyntimotivaation vahvistamiseksi: Maakunnassa lähetetään myyjille ja ostajille herättelykirjeet säännöllisin väliajoin, omistajanvaihdosiltoja jatketaan, medianäkyvyyttä ylläpidetään jatkossakin, hyviä esimerkkejä tuodaan esiin koko ajan, julkisten toimijoiden ov-tapausten raportointi Kasvollisen pääoman markkinoiden kehittäminen: Selvitetään alueellinen tarjonta ja kysyntä sekä mahdollisuudet organisoida mikro- ja pienyritysten ov:iin keskittyvä pääomarahasto Omistajanvaihdosten rekisteröinti: Tilastokeskus, PRH tai verottaja alkavat tuottamaan julkisesti saatavilla olevaa tietoa omistajanvaihdoksista ja muihinkin lähteisiin perustuvaaov- seurantaa jatketaan Omistajanvaihdostutkimus: Erityisesti mikro- ja pienyritysten ja kaikkien ov-toimijoiden näkökulmasta, myös kv.vertailuja Omistajanvaihdoksia tukevien palveluiden, rakenteiden ja prosessien kehittäminen: Ov:t oltava valtakunnallisen, maakunnallisen ja kunnallisen elinkeinopolitiikan ja –toimijoiden huomion kohteena, nimettävävastuuorganisaatiot omistajanvaihdosten edistämiseen valtakunnallisesti ja maakunnallisesti, Omistajanvaihdosfoorumilla oltava aktiivinen ote ov-palvelutarjottimen kehittämisessä ja "ov-tilastoista" raportointi Omistajanvaihdosasiantuntijoiden yhteistyön kehittäminen: Omistajanvaihdosfoorumiin mukaan myös yksityisiä ov-asiantuntijoita, ov-asiantuntijoiden esiinnosto	
Julkiset palvelut	Ov-perusneuvonta: Ov-neuvontapisteen kehittäminen ja jatkuvuuden varmistaminen Ostajien ja myyjien kohtaaminen: Uusyrityskeskuksen ja ov-neuvontapisteen / Yrityspörssin tiivis yhteistyö, Yritysmarkkinoiden kehittäminen ja jatkuvuuden varmistaminen Ov:koulutus: Omistajanvaihdososaamisen koulutus yrityspalveluasiantuntijoille ja tilitoimistoille, ostajien ja myyjien vuosittainen ov-koulutus (lyhyt ja pitkä) Mentorien ja sparraajien välityspalvelun aktivointi	Valtakunnallisesti organisoidut ja paikallisesti tarjolla olevat • Erityisrahoituspalvelut (mm. Finnvera): uusien rahoitusinstrumenttien kehittäminen, esim. kovenantit • Liiketoiminnan kehittämisen ja kasvun rahoituksen palvelut (mm. ELY-keskus, Tekes): omistajanvaihdokset ja siihen liittyvä liiketoiminnan kehittäminen ennen ja jälkeen vaihdoksen huomioitaisiin tuettujen palvelujen kohteena
Yksityiset palvelut	Ov-palvelujen parempi tuotteistaminen ja markkinoinnin kehittäminen Perustason tilitoimistojen ov-osaamisen kehittäminen Perustason tilitoimistojen verkostoitumisen kehittäminen erikoistuneiden ov-asiantuntijoiden kanssa Liitetoimintakonsulttien valmennus osto-, myynti- ja kasvustrategioiden laadintaan Omistajanvaihdoksiin sijoittavien bisnesenkeleiden palvelujen kehittäminen ja markkinointi	Valtakunnallisesti organisoidut ja paikallisesti tarjolla olevat • Kauppapaikat ja yritysvälityspalvelut: Yrityspörssin tunnetuksi tekeminen ja aseman vahvistaminen markkinoilla, Asiantuntijapalveluiden kytkeminen Yrityspörssiin, • Oman pääoman ehtoisen rahoituksen kehittäminen

4.3 Omistajanvaihdostyökalut

4.3.1 Mikroyrittäjän omistajanvaihdoskartoitus myyjälle

Tausta ja tarve

Mikroyritysten omistajanvaihdoksia on perusteltua tarkastella erikseen. Mikroyrityksiä on paljon, niiden osuus yrityksistä on yli 90 %. Muutaman hengen yrityksiä ei useinkaan nähdä ostajan kannalta kiinnostavina, koska niiden liiketoiminnan katsotaan olevan sidoksissa ja riippuvaista yrittäjästä itsestään. Koetaan, että yritykseen ei jää mitään arvokasta, kun yrittäjä siirtyy pois yrityksestä. Pelkona on, että osaamista ja liiketoimintamahdollisuuksia jää turhaan hyödyntämättä, jos kannattavaa liiketoiminta päättyy ilman ostajaa tai jatkajaa.

Käynnissä olevan liiketoiminnan ostaminen voi kuitenkin olla kiinnostava vaihtoehto uuden yrityksen perustamiselle. Olemassa olevilla asiakassuhteilla, maineella, tuotteilla, tuotantovälineillä, liikepaikalla jne. voi hyvinkin päästä yritystoiminnassa huomattavasti nopeammin liikkeelle kuin tyhjästä aloittaen. Mikroyrityksillä on myös uuden omistajan johdossa potentiaalia kasvuyrityksiksi. Lisäksi ostettava mikroyrityksen liiketoiminta voi olla keino jo toimivan yrityksen kehittämiseksi.

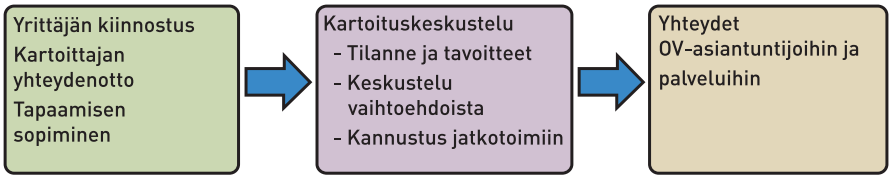
Omistajanvaihdoksen valmistelu ja vaihtoehtojen kartoitus olisi hyvä myös mikroyritysten osalta aloittaa ajoissa. Mikroyrittäjät pystyvät harvoin toimimaan omistajanvaihdoksissa ilman ulkopuolista asiantuntija-apua; toisaalta mikroyrittäjät ovat toisaalta olleet tutkimuksissa tyytymättömimpiä asiantuntijapalveluihin.

Yritysvälittäjät eivät ole kiinnostuneita aivan pienimmistä yrityksistä, koska pienen mittakaavan yrityksissä myös liikkuvat rahasummat ovat pieniä. Asiantuntijapalveluiden rahoitusmuodot eivät tue lyhytkestoista (alle 1 pv) asiantuntijapalvelua, joka yksinkertaisissa tapauksissa riittäisi asiantuntijan työpanoksena ja joka olisi myös mikroyrittäjälle riittävän edullinen. Kaupallisten toimijoiden näkökulmasta mikroyritysten palvelu on ole liiketoimintana kovin kiinnostavaa. Mikroyritysten omistajanvaihdosneuvonnan pitäisi olla osa julkisia yritysneuvontapalveluita.

Kartoitus osana yritysneuvontapalveluita

Edellä kuvatun tarpeen pohjata lähdettiin kehittämään ja testaamaan työkalua ja yritysneuvontapalvelua mikroyrityksen myyjille. Työkalua hyödyntävä palvelu on ensimmäinen 1-2 tunnin kartoituskeskustelu yrittäjän kanssa, minkä perusteella yrittäjä voi edetä omistajanvaihdosasiassa. Palvelulupaus yrittäjälle on, että palvelun tuloksen mikroyrittäjällä on tiedot miten ja kenen kanssa hän voi viedä omistajanvaihdosasiaa eteenpäin. Työkalun käyttäjinä ja palvelun tuottajia voivat olla myös

yritysneuvojat, jotka eivät ole koe olevansa entuudestaan omistajanvaihdosten asiantuntijoita. Työkalu opastaa ja toimii muistilistana kartoituskeskustelua käytäessä. Työkalulla pystytään tuottamaan jokaiselle yritykselle yksilöllinen palvelu.



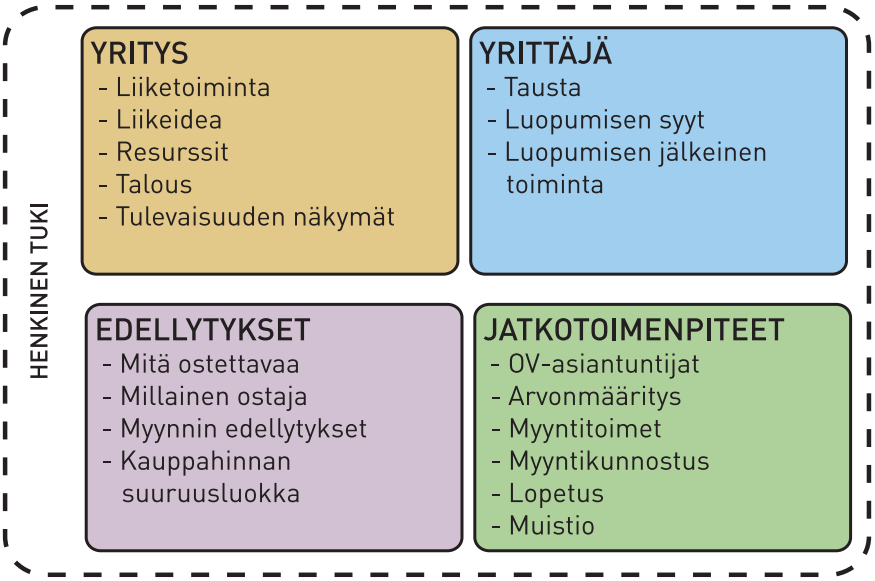
Kuvio 6. Mikroyrityksen ov-kartoituksen vaiheet.

Kartoitustyökalu ja kartoituskeskustelun sisältö

Mikroyrityksen omistajanvaihdoskartoituksessa käytettävä työkalu on muistilistatyyppinen dokumentti, joka voi olla yhdellä sivulla kuvattu MindMap tai muistiinpanojen pohjana toimiva Word-dokumentti. Asiakkaalle jää keskustelusta tiivis muistio, jota voi asiakkaan luvalla käyttää myös perustietojen välittämiseen sovitulle omistajanvaihdosasiantuntijalle. Kuvaus työkalusta (MindMap ja Word) sekä esimerkkimuistio ovat liitteissä 2–4.

Palvelua ei tuoteta tai työkalua käytetä kaavamaisesti lomaketta täyttäen. Yrittäjää kuunnellaan ja hänen annetaan kertoa omaa tarinaansa. Työkalu toimii kartoittajan tukena muistilistana tärkeimmistä keskusteltavista asioista. Kaikki kysymykset eivät ole relevantteja kaikissa tapauksissa vaan kartoittaja poimii kysymysten joukosta kuhunkin tapaukseen soveltuvat asiat.

Kartoituskeskustelussa käsitellään neljää pääteemaa: yrityksen liiketoimintaa, yrittäjän omaa tilannetta, omistajanvaihdoksen edellytyksiä sekä jatkotoimenpiteitä. Pääteemoja on kuvattu alla olevassa kuviossa. Kartoituskeskustelussa nousee usein esiin varsinaisten omistajanvaihdokseen liittyvien faktojen lisäksi yrittäjän tarve henkiseen tukeen, mikä on tärkeää huomioida.



Kuvio 7. Mikroyrityksen OV-kartoituskeskustelun sisältö.

Mikroyrittäjien OV-palveluiden järjestäminen

Mikroyrittäjän OV-kartoitus ja neuvontapalvelut tarvitsevat palvelun tuottajan ja organisoijan. Se tarvitsee myös asiakasyrityksiä, myymisestä kiinnostuneita mikroyrittäjiä, kanavia ostajien löytämiseksi sekä yhteistyöverkostoja.

Yhteistyötahoja ja niiden tehtäviä ja rooleja voi kuvata seuraavasti:

- OV–asiantuntijat: arvonmääritykset, kaupan toteutus
- Myyntikanava: kauppapaikka ostajakontakteja, yritysvälittäjä
- ELY-keskus: asiantuntijapalveluiden rahoitus
- Uusyrityskeskus: potentiaalisia ostajia
- Elinkeinotoimet: asiakkaiden ohjaus palveluun
- Omistajanvaihdostutkimus: tietoa ja työkaluja

Etelä-Pohjanmaalla mikroyritysten omistajanvaihdospalvelu on osa Etelä-Pohjanmaan yrittäjien organisoimaa rakennerahastorahoitteista maakunnallisen omistajanvaihdosten neuvontapisteen toimintaa.

4.3.2 Yritysostomahdollisuuksien kartoitus ostajalle ja yrityskauppastrategian laadinta

Tausta ja tavoitteet

Ostajien kokemusten mukaan yrityskaupat onnistuvat hyvin. Yrityskauppa on todettu hyväksi keinoksi kasvattaa ja kehittää toimivaa yritystä sekä myös hyväksi vaihtoehdoksi uuden yrityksen perustamiselle. Yrityskauppa on kuitenkin monille kasvu- ja kehityshakuisillekin yrityksille vieras: koetaan, ettei ole siihen tarvittavaa osaamista eikä sitä aina harkita orgaanisen kasvun vaihtoehtona.

Tässä hankkeessa haluttiin löytää yrityksille keinoja hyödyntää paremmin yrityskauppoja kehittämisen ja kasvun keinoina. Yritysoston mahdollisuutta harkitseville ei ole ollut tarjolla työkalua tai asiantuntijapalvelua yritysostojen suunnitteluun osana yrityksen strategista kehittämistä. Olemassa olevat palvelut painottuivat yrityskauppojen operatiiviseen toteutukseen tai yleiseen liiketoiminnan suunnitteluun ja strategiatyön.

Hankkeessa kehitettiin tutkimustuloksiin pohjautuen kaksi eri tilanneisiin soveltuvaa työkalua ja palvelua. Yritysostomahdollisuuksien kartoitus on yritysten aktivoimiseen tarkoitettu matalan kynnyksen palvelu, jossa yrittäjän kanssa käydään 1–2 tunnin systemaattinen keskustelu yrityksen mahdollisuudesta hyödyntää yritysostoja kehittämisessään. Liiketoimintakauppoja hyödyntävän strategian tavoitteena taas on sisällyttää yrityksen liiketoimintastrategiaan osio, jossa määritellään suuntaviivat liiketoimintakauppojen hyödyntämiselle. Strategiapalvelu on mahdollinen jatkotoimi kartoitukselle. Molempiin työkaluihin liittyy asiantuntijapalvelu, jota testattiin tämän tutkimuksen yhteydessä.

Yritysostomahdollisuuksien kartoitus

Yritysostomahdollisuuksien kartoitukseen kehitetty työkalu on suunniteltu liiketoiminnan asiantuntijalle muistilistaksi yrittäjän kanssa käytävään 1–2 tunnin kartoituskeskusteluun. Kartoituksen tuloksena yrityksellä on käsitys mahdollisuuksista ja haasteista, joita liittyy yritysostoihin kasvun ja kehittämisen keinoina. Yrittäjä voi myös kartoituksen perusteella harkita kannattaako yritysostojen toteutusta suunnitella tarkemmin esimerkiksi päivittämällä liiketoimintastrategia sisältämään yritysotot kasvun ja kehittämisen keinoina.

Kartoituskeskustelun teemoina käydään läpi yrityksen tilannekuva ja kehityssuunnat, yrityksen kehittämis- ja kasvutavoitteet, vertaillaan kehittämisen ja kasvun keinoja sekä yritysostojen mahdollisuuksia ja haasteita ja suunnitellaan jatkotoimenpiteitä. Asiantuntijan kanssa käytävästä keskustelusta laaditaan tiivis muistio.

Kartoituskeskustelun muistilista (Mindmap) ja muistion runko on kuvattu liitteissä 5–6.

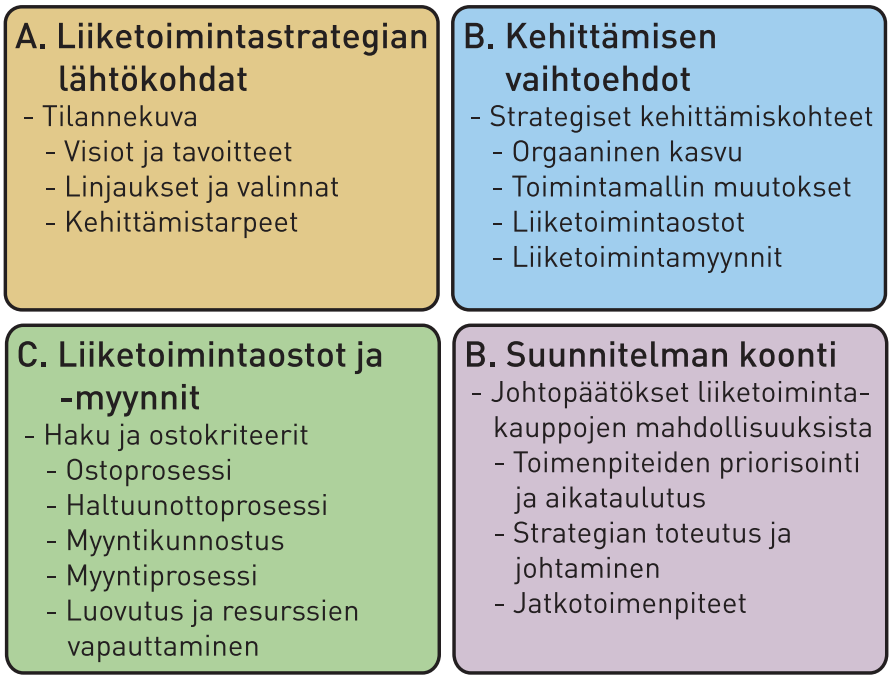
Liiketoimintakauppoja hyödyntävä strategia

Lähtökohtaisesti tutkimuksessa oli tavoitteena kehittää työkalu ja palvelu yritysostostrategian laadintaan, joka olisi kartoituskeskustelun mahdollinen ja luonteva jatkotoimenpide. Testausten yhteydessä ostojen lisäksi myös liiketoiminnan myynnit nousivat esiin vertailtaessa vaihtoehtoisia kehittämisen keinoja. Tästä syystä työkalu ja palvelu laajennettiin tässä kuvatuksi liiketoimintakauppoja hyödyntäväksi strategiaksi.

Työkalun kehittämisen lähtökohtana on, että sitä hyödyntäen kokenut liiketoiminnan asiantuntija voi vetää yrityksen kanssa 2–4 työpajan prosessin, jonka jälkeen yrityksellä on liiketoimintakaupat ja niiden toteutusstrategia suunniteltuna ja kuvattuna osana liiketoimintastrategiaa.

Strategiaprosessin aikana käsiteltävistä asioista koottiin asiantuntijan käyttöön työkalupakki, joka muodostuu neljän Mindmapin sarjasta, liitteet 7–10. Yritysten liiketoimintastrategioiden taso vaihtelee yrittäjän mielessä olevista ajatuksista laajaan henkilöstön yhteiseen dokumentoituun näkemykseen yrityksen tulevaisuudesta. Strategian päivitys on tästä syystä aina räätälöity prosessi, johon valitaan kunkin yrityksen strategiaprosessin kannalta tärkeimmät kysymykset työpajoissa käsiteltäviksi. Työkalun oletuskäyttäjä on kokenut liikkeenjohdon asiantuntija, joka voi rakentaa näiden pohjalta yrityksen yksilöllistä strategiaprosessia varten ohjelmat ja esitykset. Tulokset dokumentoidaan osaksi kohdeyrityksen liiketoimintastrategiaa.

Liiketoimintakauppoja hyödyntävässä strategiaa laadittaessa käsitellään ja kuvataan yrityksen liiketoimintastrategian lähtökohtia, kehittämisen vaihtoehtoja sekä liiketoimintaostojen ja - myyntien toteutusta.



Kuvio 8. Liiketoimintakauppoja hyödyntävän strategian laadinnassa käsiteltävät asiat.

Liiketoimintaostot ja liiketoiminnan myynnit ovat mahdollisuuksien ja haasteiden osalta huomattavasti perinteistä orgaanista kasvua ja kehittämistä vieraampia. Tästä syystä strategiaprosessin yhteydessä tehtävää kehittämiskeinojen arviointia ja valintaa varten koottiin vertailua helpottava kuvio.

Orgaaninen kasvu ja kehittäminen

Mahdollisuudet
- Johtaminen ja hallinta perinteisin menetelmin
- Kehittäminen ajoittuu pitkälle aikavälille
- Kertapanostustarve kohtuullinen

Haasteet
- Uudistumisen rajoittuneisuus vanhaan
- Sitoo henkilöresursseja
- Hitaus

Liiketoimintaostot

Mahdollisuudet
- Yrityksen uudistaminen
- Kasvun nopeus ja varmuus
- Markkina-asema ja asiakkaat
- Synergia- tai mittakaavaedut
- Kilpailuedut
- Osaaminen ja resurssit
- Tilaisuus

Haasteet
- Ostoprosessin osaaminen
- Haltuunoton resurssit
- Rahoitus
- Arvonmääritys
- Kiinnostavan liiketoiminnan tarjonta

Liiketoimintamyynnit

Mahdollisuudet
- Resurssien vapauttaminen ja kohdentaminen ydinliiketoimintaan
- Toimintamallin muutos
- Toimialajärjestelyt
- Pääomien vapauttaminen
- Luopuminen antaa tilaa uudelle

Haasteet
- Osaamisen menetys
- Tulovirran menetys
- Myyntiprosessin osaaminen
- Luopumisen henkinen vaikeus
- Ostajan löytäminen

Kuvio 9. Strategisen kehittämisen keinojen vertailua.

4. 4 Jatkotutkimusehdotuksia

Seuraavassa on koottu tämän hankkeen yhteydessä esiin tulleita tarpeita jatkotutkimusten teemoiksi ja selvitettäviksi asioiksi.

Case-yritysten seurannan jatkaminen. Luonnollinen jatkotutkimus olisi jatkaa nykyisten case-yritysten seuraamista muutaman vuoden ajan tästä eteenpäin ainakin taloudellisten lukujen osalta. Tämän tutkimuksen kolmen vuoden tiedonkeruujakso osui ajankohtaan, jossa taloudellinen suhdanne oli lähes kaikilla toimiajoilla erittäin haasteellinen. Kuten case-seurannasta tähän asti on käynyt ilmi, ovat ostajat ja jatkajat panostaneet liiketoiminnan kehittämiseen ja uudistamiseen, mutta taloudellinen menestyminen ei ole ollut parasta mahdollista johtuen pitkälti taloussuhdanteista. Jo pelkästään asemien säilyttäminen liikevaihto- ja tuloslukujen suhteen on ollut erittäin haastavaa. On kuitenkin odotettavissa, että taloussuhdanteen parantuessa myös yritysten taloudellinen tilanne paranee.

Case-seurannan tulosten ja johtopäätösten testaaminen suuremmalla aineistolla. Tässä hankkeessa seuratut caset olivat kaikki eteläpohjalaisia ja niitä oli 24. Tulosten yleistettävyyden parantamiseksi pitäisi case-seurannan tuloksia ja johtopäätöksiä testata laajemmalla valtakunnallisella aineistolla ja jopa kansainvälisellä aineistolla. Kuten aiemmin on todettu, suurin haaste on toteutuneiden omistajanvaihdosten jäljittäminen ja tunnistaminen.

Toteutumattomien yrityskauppojen tutkimus. Tämän hankkeen osatutkimuksissa ostajat olivat pääosin tyytyväisiä ostoksiinsa ja omistajanvaihdosprosesseihin. Todellisten epäonnistumisten syiden selvittäminen edellyttäisi, että päästäisiin tutkimaan myös sellaisia tapauksia, jotka ovat rauenneet syystä tai toisesta, eivätkä ole johtaneet varsinaiseen omistajanvaihdokseen asti. Tämän kohderyhmän tavoittaminen on erittäin haastavaa. Vaihtoehtoja kohderyhmän tavoittamiseen ovat esimerkiksi yhteistyö rahoittajatahojen kanssa, jolloin rahoittajat voisivat välittää kyselytutkimusta rahoitusta vaille jääneille ostajille ja myyjille, tai asian selvittäminen summittaisesti koko yrittäjäkuntaa koskevassa tutkimuksessa.

Yrityskauppabarometri Suomessa kolmen vuoden välein. Suomessa on toteutettu valtakunnallisena toistaiseksi barometri potentiaalisille myyjille eli 55 vuotta tai sitä vanhemmille yrittäjille (Varamäki ym. 2012c) sekä tutkimus omistajanvaihdoksen toteuttaneille ostajille ja jatkajille (Varamäki ym. 2013). Hyvä vaihtoehto olisi jatkossa yhdistää potentiaalisten ostajien ja myyjien barometrit ja tehdä yksi yhteinen yrityskauppabarometri kolmen vuoden välein, sillä yrityksen ostaminen ja myyminen ei katso ikää. Yritys tai sen liiketoiminta voidaan myydä tai ostaa minkä ikäisenä tahansa. Yrityskauppabarometri toteutettaisiin otostutkimuksena koko yrityskenttään. Tavoitteena olisi selvittää paitsi yrittäjien kiinnostusta yritys- ja liiketoimintaostoihin osana yrityksensä kasvattamista ja kehittämistä myös kiinnostusta yrityksen tai liiketoiminnan myymiseen osana yrityksen kehittämistä tai kokonaan yrityksestä luopumiseen.

*Kansainvälinen yrityskauppabarometri. T*ässä hankkeessa kuten myös esimerkiksi valtakunnallisen omistajanvaihdosten koordinoinnin yhteydessä on tehty useita tutkimuksia omistajanvaihdosmarkkinoiden ekosysteemin eri toimijoiden, prosessien ja ilmiöiden näkökulmasta. Ikääntyminen ja siihen liittyvä kasvanut tarve omistajanvaihdoksille on yhteistä kaikissa muissakin Euroopan maissa, ja eri maissa tehdään eri intensiteetillä töitä ja tutkimuksia omistajanvaihdosten edistämiseksi. Eri maiden toiminta- ja säädösympäristöt ovat yksilöllisiä, mutta kansainvälinen eri maiden tilannetta selvittävä vertailututkimus auttaisi näkemään eri osa-alueiden kehittämispotentiaalia huomattavasti paremmin kuin pelkkä kansallinen tutkimus. Kansainvälinen yrityskauppabarometri mahdollistaisi toimintatapojen ja -ympäristöjen vertailun ja ennen kaikkea hyvien käytänteiden vertailun. Omistajanvaihdospalvelujen kehittämisessä muutkin kuin suomalaiset voivat olla aktiivisia

toimijoita. Kansainvälinen vertailututkimus olisi perusteltua myös siitä syystä, että monikansallisten toinijoiden osuus yrityskaupoissa on lisääntynyt. EU:n komission omistajanvaihdosasiantuntijaryhmä on omalle suosituslistalleen kirjannut myös kansainvälisen vertailututkimuksen tekemisen.

Case-tutkimus liiketoiminnan myymisestä osana yrityksen strategista kehittämistä ja kasvua. Yrityksen osien myyminen osana liiketoiminnan kehittämistä ja kasvua etenkin pk-sektorilla edustaa valtavirtatutkimuksessa melko harvinaista ajattelua, eikä siihen liittyvää tutkimusta ole Suomessa juuri tehty. Käytännössä on kuitenkin havaittu, että on olemassa yrityksiä, jotka myymällä osan liiketoiminnoistaan joko suoraan parantavat toimintansa tuloksellisuutta tai saavat liiketoimintakaupalla käyttöön resursseja, joita jäljelle jääviin toimointoihin panostamalla yritys kehittyy ja kasvaa. Aihetta pitäisi selvittää syvällisemmällä case-tutkimuksella.

Kysely- ja casetutkimus yrityksen myyneille. Toteutuneita omistajanvaihdoksia on tähän asti selvitetty pääasiassa ostajien ja jatkajien näkökulmasta. Perheyritysten sukupolvenvaihdostutkimuksissa on luopuvaa sukupolvea myös käytetty informantteina, mutta perheen ulkopuolisissa yrityskaupoissa myyjän näkökulmaa on tutkittu vähän. Case-seurannan yhteydessä tässä hankkeessa haastateltiin kuutta myyjää, ja heidän keskuudessaan esiintyi ainakin osittain tyytymättömyyttä siihen, kuinka ostaja ei halunnutkaan vaihdoksen jälkeen hyödyntää myyjän osaamista. Myyjät olivat myös tyytymättömiä siihen, miten ostajat olivat kehittäneet ja muuttaneet liiketoimintaa vaihdoksen jälkeen. On tunnustettava, että jotkin myyjät saattavat olla ylipäänsä tyytymättömiä kaikkiin mahdollisiin ostajan tekemiin muutoksiin, mutta tämä tuskin on universaali totuus. Myyjän näkökulmaa omistajanvaihdokseen olisi tärkeää selvittää laajemmalla survey- ja toisaalta myös syvällisemmällä case-tutkimuksella. Vaihdosprosessin onnistumisen, toteutumisen ja siihen mahdollisesti sisältyneiden ongelmien ohella tulisi tarkastella myyjien elämää, rooleja ja tehtäviä vaihdoksen jälkeen. Myyjien oppi ja näkökulma olisi erittäin arvokas tuleville myyjille ja antaisi eväitä omistajanvaihdospalvelujen kehittämiseen.

Toimintatutkimus myyjän toimenpiteistä ostajan löytämiseksi. Myyjät pitivät poikkeuksetta suurimpana ongelmana ostajan löytämistä. Toisaalta tutkimuksissamme on poikkeuksetta tullut esiin myös se, että myyjät ovat melko passiivisia toimissaan ostajan löytämiseksi. Myyjät arastelevat kertovansa julkisesti yrityksen olevan myynnissä, ja ostajan odotetaan saapuvan yrityksen ovelle itsestään. Mielenkiintoinen toimintatutkimuksen mahdollisuus olisi selvittää myyjien todellisia toimenpiteitä ostajien löytämiseksi. Erinomainen tilaisuus näiden casejen löytämiseksi olisivat esimerkiksi maakunnalliset omistajanvaihdosten neuvontapisteet, joihin myyjät usein ensimmäiseksi tai ainakin alkuvaiheessa ottavat yhteyttä. Tutkimus tukisi omistajanvaihdosneuvonnan kehittämistä ja auttaisi kehittämään työkaluja yrityksen tai liiketoiminnan myyntiä suunnitteleville.

Ostamalla sivutoimiyrittäjäksi ja ostamalla sivutoimiyrittäjästä kasvuyrittäjäksi. Sivutoimiyrittäjyys on merkittävä ilmiö ja se kasvaa koko ajan. Sivutoimiyrittäjyys on suurimmalle osalle pysyvä yrittäjyyden muoto, mutta osalle se on vain välivaihe ja testaamisvaihe ennen päätoimiyrittäjyyteen siirtymistä (esim. Varamäki ym. 2012d). Vaikka läheskään kaikilla sivutoimisilla yrittäjillä ei ole halua kasvattaa liiketoimintaansa sen enempää orgaanisesti kuin yritysostojenkaan kautta, ovat sivutoimiyrittäjät merkittävä potentiaalinen yritysostajien ryhmä. Samalla tavalla ylipäänsä sivutoimiyrittäjäksi ryhtyminen voi olla mahdollista yritysoston kautta. Sivutoimiyrittäjäksi oston avulla siirtyneitä ja liiketoimintaansa ostoin kasvattaneita sivutoimiyrittäjiä tarkasteleva case-tutkimus tarjoaisi tietoa tähän asti täysin tutkimatta jääneestä ilmiöstä ja auttaisi hahmottamaan miten sivutoimiyrittäjien yrittäjyyspotentiaalia voidaan hyödyntää omistajanvaihdosten edistämisessä.

Senioriyrittäjyys ja omistajanvaihdokset. Senioriyrittäjyys on kasvava trendi, jonka suhdetta omistajanvaihdosilmiöön ei ole riittävästi selvitetty. Entistä useampi eläkeläinen ryhtyy yrittäjäksi, sivu- tai päätoimiseksi. Osalla on aiempaa yrittäjyyskokemusta ja mahdollisesti myös kokemusta yrityksen myynnistä, osa taas ryhtyy ensimmäistä kertaa yrittäjäksi eläkkeelle päästyään. Omistajanvaihdosilmiön näkökulmasta senioriyrittäjät ovat tietenkin ensisijaisesti tärkeitä yrityksen myyjä- ja luovuttajaryhmänä, mutta he ovat myös potentiaalinen yritysostajaryhmä. Lisäksi osa senioriyrittäjistä on oman aktiiviyrittäjäuransa jälkeen potentiaalisia asiantuntijuuden tarjoajia ja taloudellisten pääomien sijoittajia muihin yrityksiin. Myös tiimiyrittäjyys, jossa senioriyrittäjällä on aktiivinen rooli uuden yrittäjän kanssa, on mahdollinen. Senioriyrittäjyyden tarkastelu osana omistajanvaihdosilmiötä limittyy osin aiemmin esitetyn myyjille kohdistuvan tutkimuksen kanssa.

LÄHTEET

Adner, R. & Helfat, C. 2003. Corporate effects and dynamic managerial capabilities. Strategic management journal 24 (10), 1011–1025.

Agarwal, R. & Helfat, C. 2009. Strategic renewal of organization. Organization science 20 (2), 281–293.

Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Allinson, G., Braidford, P., Houston, M., Robson, P. & Stone, I. 2007. The operation of the SME transfer market. Centre for Entrepreneurship Durham Business School, URN: 07/1691.

Amaral, M. & Baptista, R. 2007. Transitions from paid employment into entrepreneurship: An empirical study. In: M. Dowling & J. Schmude (toim.) 2007. Empirical entrepreneurship in Europe: New perspectives. Cornwall: Edward Elgar Publishing.

Amit, R. & Schoemaker, P. 1993. Strategic assets and organizational rent. Strategic management journal 14 (1), 33–46.

Arikan, A. & McGahan, A. 2010. The development of capabilities in new firm. Strategic management journal 31 (1), 1–18.

Baker, H., Dutta, S., Saadi, S. & Zhu, P. 2012. Are good performers bad acquirers? Financial management 41 (1), 95–118.

Barkema, H. & Schijven, M. 2008. Toward unlocking the full potential of acquisitions: The role of organizational restructuring. Academy of management journal 51 (4), 696–722.

Barney, J. 2001. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. Journal of management, 27 (6), 643–650.

Barney, J., Wright, M. & Ketchen, D. 2001. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. Journal of management 27 (6), 625–641.

Boter, H. & Lundström A. 2005. SME perspectives on business support services: The role of company size, industry and location. Journal of small business and enterprise development 12 (2), 244–258.

Burns, J. & Scapens, R. 2000. Conceptualising management accounting change: an institutional framework. Management accounting research 11 (1), 3–25.

Busco, C., Quattrone, P. & Riccaboni, A. 2007. Management accounting: Issues in interpreting its nature and change. Management accounting research 18 (2), 125–149.

Capron, L. 1999. The long-term performance of horizontal acquisitions. Strategic management journal 20 (11), 987–1018.

Capron, L., Dussauge, P. & Mitchell, W. 1998. Resource redeployment following horizontal acquistions in Europe and North America, 1988–1992. Strategic management journal 19 (7), 631–661.

Chatterjee, S. 2009. The keys to successful acquisition programmes. Long range planning 42 (2), 137–163.

Chenhall, R. 2003. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. Accounting organizations and society 28 (2–3), 127–168.

Chenhall, R.H. & Euske, K. 2007. The role of management control systems in planned organizational change: An analysis of two organizations. Accounting, organizations and society 32 (7–8), 601–637.

Davidsson, P., Steffens, P. & Fitzsimmons, J. 2009. Growing profitable or growing from profits: Putting the horse in front of the cart? Journal of business venturing 24 (4), 388–406.

Denzin, N. 2012. Triangulation 2.0. Journal of mixed methods research 6 (2), 80–88.

Dubois, A. & Gadde, L.-E. 2002. Systematic combining: An abductive approach to case research. Journal of business research 55 (7), 553–560.

Durst, S. & Gueldenberg, S. 2010. What makes SMEs attractive to external successors? VINE: The Journal of information and knowledge management systems 40 (2), 108–135.

Ellis, N. & Watterson, C. 2001. Client perceptions of regional law firms and their implications for marketing management. The service industries journal 21 (4), 100–118.

European Commission 1994. Commission recommendation of 7 December on the transfer of small and medium-sized enterprises (94/1069/EC).

European Commission 2002. Final report of the expert group on the transfer of small and medium-sized enterprises. Brussel: Office for Official Publications of European Communities.

European Commission 2003. Helping the transfer of businesses — A 'good practice guide' of measures for supporting the transfer of businesses to new ownership. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Galbreath, J. 2005. Which resources matter the most to firm success?: An exploratory study of resource-based theory. Technovation 25 (9), 979–987.

Glaser, B. & Strauss, A. 1967. The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative data. New York: Aldine de Gruyter.

Granlund, M. 2003. Management accounting system integration in corporate mergers: A case study. Accounting auditing & accountability journal 16 (2), 208–243.

Grant, R. 1991. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. California management review 33 (3), 114–122.

Guest, P.M., Bild, M. & Runsten, M. 2010. The effect of takeovers on the fundamental value of acquirers. Accounting and business research 40 (4), 333–352.

Haleblian, J., Devers, C., McNamara, G., Carpenter, M. & Davison, R. 2009. Taking stock of what we know about mergers and acquisitions: A review and research agenda. Journal of management 35 (3), 469–502.

Haspeslagh, P. & Jemison, D. 1991. Managing acquisitions. Creating value through corporate renewal. New York: Free Press.

Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. & Winter, S. 2007. Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations. Malden, MA: Blackwell Publishing.

Herath, S. 2007. A framework for management control research. The Journal of management development 26 (9), 895–915.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hopper, T. & Powell, A. 1985. Making sense of research into the organisational and social aspects of management accounting: A review of its underlying assumptions. Journal of management studies 22 (5), 42–65.

Hurmerinta-Peltomäki, L. & Nummela, N. 2004. From temporary support to systematic resource development: expert services from an SME perspective. Journal of small business and enterprise development 11 (2), 233–243.

Häikiö, L. & Niemenmaa, V. 2007. Valinnan paikat. Teoksessa: M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus, 41–56.

Ip, B. & Jacobs, G. 2006. Business succession planning: a review of the evidence. Journal of small business and enterprise development 13 (3), 326–350.

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2013. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 2. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro.

Keil, T. 2000. External corporate venturing: cognition, speed, and capability development. Espoo: Helsinki University of Technology. Helsinki University of Technology. Institute of Strategy and International Business. Doctoral dissertations 2.

Kreitl, G. & Oberndorfer, W. 2004. Motives for acquisitions among engineering consulting firms Construction management & economics 22 (7), 691–700.

Krippendorff, K. 2004. Content analysis: an introduction to its methodology. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Kvale, S. 1996. Interviews: An introduction to qualitative research interviewing. Thousand Oaks: Sage Publications.

Laitinen, E.K. 2001. Management accounting change in small technology companies: towards a mathematical model of the technology firm. Management accounting research 12 (4), 507–541.

Laitinen, E.K., Varamäki, E., Tall, J., Heikkilä, T. & Sorama, K. 2011. Omistajanvaihdokset Etelä-Pohjanmaalla 2006–2010: ostajayritysten ja ostokohteiden profiilit ja taloudellinen tilanne. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 48.

Lockett, A., Thompson, S. & Morgenstern, U. 2009. The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal. International journal of management reviews 11 (1), 9–28.

Länsiluoto, A., Agbejule, A. & Kataja, N. 2013a. Performance measurement systems and environmental uncertainty effect on profitability. International journal of business information systems 12 (3), 271–295.

Länsiluoto, A., Järvenpää, M. & Krumwiede, K. 2013b. Conflicting interests but filtered key targets: Stakeholder and resource-dependency analyses at a University of Applied Sciences. Management accounting research 24 (3), 228–245.

Malmi, T. & Brown, D. 2008. Management control systems as a package — Opportunities, challenges and research directions. Management accounting research 19 (4), 287–300.

Marks, M. & Mirvis, P. 2001. Making mergers and acquisitions work: Strategic and psychological preparation. Academy of management executive 15 (2), 80–92.

McKinnon, J. 1988. Reliability and validity in field research: some strategies and tactics. Accounting, auditing & accountability journal 12 (1), 34–54.

Meglio, O. & Risberg, A. 2010. Mergers and acquisitions – Time for a methodological rejuvenation of the field. Scandinavian journal of management 26 (1), 87–95.

Meglio, O. & Risberg, A. 2011. The (mis)measurement of M&A performance – A systematic narrative literature review. Scandinavian journal of management 27 (4), 418–433.

Meijaard, J. 2005. Entrepreneurship in the Netherlands: business transfer: a new start. Zoetermeer: EIM Business and Policy Research.

Meijaard, J. 2007. Overmemer vaak beter dan 'vers' starten. Zoetermeer: EIM Business and Policy Research.

Moore, J. 1993. Predators and prey: a new ecology of competition. Harvard business review 71 (3), 75–86.

Moore, J. 1996. The death of competition. New York: Harper Business.

Myers, M. 2009. Qualitative research in business & management. London: Sage.

Myers, M. & Newman, M. 2007. The qualitative interview in IS research: Examining the craft. Information and organization 17 (1), 2–26.

Niemi, I. 2005. The father, the son and the refreshed spirit: Strategic renewal after family business succession in the context of the textile, clothing, leather

and footwear industry. Jyväskylä: University of Jyväskylä. Jyväskylä studies in business and economics 39. Doctoral dissertation.

Patton, M. 1990. Qualitative evaluation and research methods. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Peltola, T. 2007. Empirian ja teorian vuoropuhelu. Teoksessa: M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus, 111–129.

Penrose, E. 2009. The theory of the growth of the firm. 4th ed. First published 1959. Oxford: Oxford University Press.

Quinn, M. 2013. Stability and change in management accounting over time — A century or so of evidence from Guinness. [Verkkolehtiartikkeli]. Management accounting research. Artikkeli painossa. [Viitattu 29.11.2013]. Saatavana: http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2013.06.001

Ramsden, M. & Bennett, R. 2005. The benefits of external supports to SMEs: "Hard" versus "soft" outcomes and satisfaction levels. Journal of small business and enterprise development 12 (2), 227–243.

Rantanen, J. 2012. Arvonmääritys yrityskaupassa. Helsinki: Suomen Yrittäjien Sypoint.

Scapens, R. 1990. Researching management accounting practice: The role of case study methods. British accounting review 22 (3), 259–281.

Seth, A., Song, K. & Pettit, R. 2002. Value creation and destruction in cross-border acquisitions: An empirical analysis of foreign acquisitions of US firms. Strategic management journal 23 (10), 921–940.

Sharma, P., Chrisman, J., Pablo, A. & Chua, J. 2001. Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. Entrepreneurship theory and practice 25 (3), 17–35.

Shi, W., Sun, J. & Prescott, J. 2012. A temporal perspective of merger and acquisition and strategic alliance initiatives: review and future directions. Journal of management 38 (1), 164–209.

Silverman, D. 2008. Interpreting qualitative data: methods for analyzing talk, text and interaction. 3rd ed. London: SAGE.

Sirmon, D., Hitt, M. & Ireland, R. 2007. Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box. Academy of management review 32 (1), 273–292.

Sorama, K., Saarakkala, M., Järvenpää, M., Kohtamäki, M., Laitinen, E.K., Länsiluoto, A., Petäjä, E., Tornikoski, E., Varamäki, E., Heikkilä, T. & Lautamaja, M. 2009. Yritysten kasvu alueellisesti Suomessa. Helsinki: Tekes. Tekesin katsaus 245.

Stake, R. 1994. Case studies. In: N. Denzin & Y. Lincoln (eds.) Handbook of qualitative research. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 236–247.

Stoecker, R. 1991. Evaluating and rethinking the case study. Sociological review 39 (1), 88–112.

Stokes, D. & Blackburn, R. 2002. Learning the hard way: the lessons of owner-managers who have closed their business". Journal of small business and enterprise development 9 (1), 17–27.

Stone, I., Allinson, G. & Braidford, P. 2004. Business transfer: A policy orientated international literature review. In: Passing the baton – encouraging successful business transfers: Evidence and key stakeholder opinion. DTI / Small Business Service, A2–A35.

Teece, D. 2007. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundation of (sustainable) enterprise performance. Strategic management journal 28 (13), 1319–1350.

Teerikangas, S. 2012. Dynamics of acquired firm pre-acquisition employee reactions. Journal of management 38 (2), 599–639.

Tuch, C. & O'Sullivan, N. 2007. The impact of acquisitions on firm performance: A review of the evidence. International journal of management reviews 9 (2), 141–170.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Uhlaner, R. & West, A. 2008. Running a winning M&A shop. McKinsey quarterly 2008 (2), 106–113.

Van Teeffelen, L. 2010. Exploring success and failure in small firm business transfers. Nyenrode: Nyenrode Business University.

Van Teeffelen, L. 2012. Avenues to improve success in SME business transfers: reflections on theories, research and policies. Utrecht: Hogeschool Utrecht.

Varamäki, E., Heikkilä, T., Tall, J. & Tornikoski, E. 2011a. Eteläpohjalaiset yrittäjät liiketoimintojen ostajina, myyjinä ja kehittäjinä. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 52. [Viitattu 29.11.2013]. Saatavana: http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/30761/B52.pdf?sequence=1

Varamäki, E., Saarakkala, M. & Tornikoski, E. 2007. Kasvuyrittäjyyden olemus ja pk-yritysten kasvustrategia Etelä-Pohjanmaalla. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu.

Varamäki, E., Tall, J., Heikkilä, T. & Sorama, K. 2011b. Omistajanvaihdosasiantuntijuus ja sen kehittäminen 2011. Helsinki: Omistajanvaihdosten valtakunnallinen koordinointi, TEM.

Varamäki, E., Tall, J., Sorama, K., Länsiluoto, A., Viljamaa, A., Laitinen, E. K., Järvenpää, M. & Petäjä, E. 2012a. Liiketoiminnan kehittyminen omistajanvaihdoksen jälkeen: Case-tutkimus omistajanvaihdoksen muutostekijöistä. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 9. [Viitattu 29.11.2013]. Saatavana: http://publications.theseus.fi/handle/10024/39399

Varamäki, E., Heikkilä, T., Tall, J., Länsiluoto A. & Viljamaa, A. 2012b. Ostajien näkemykset omistajanvaihdoksen toteuttamisesta ja onnistumisesta. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 61. [Viitattu 29.11.2013]. Saatavana: http://publications.theseus.fi/handle/10024/45396

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

Varamäki, E., Sorama, K., Viljamaa, A., Heikkilä, T. & Salo, K. 2012d. Eteläpohjalaisten sivutoimiyrittäjien liiketoiminnan kasvutavoitteet sekä aikomukset päätoimiseksi yrittäjäksi. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 11. [Viitattu 29.11.2013]. Saatavana: http://publications.theseus.fi/handle/10024/45396

Varamäki, E., Tall, J. & Viljamaa, A. 2013a. Business transfers in Finland – sellers' perspective. Proceedings of 13th Annual Conference of the European Academy of Management, 26-29 June 2013, Istanbul, Turkey.

Varamäki, E., Heikkilä, T., Tall, J., Viljamaa, A. & Länsiluoto, A. 2013b. Omistajanvaihdoksen toteutus ja onnistuminen ostajan ja jatkajan näkökulmasta. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 74. [Viitattu 29.11.2013]. Saatavana: http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/64381/B74.pdf?sequence=1

Venter, E., Boshoff, C. & Maas, G. 2003. The influence of relational factors on the successful succession in family businesses. South African journal of business management 34 (4), 1–13.

Vesalainen, J. 2010. Tavoitteena strateginen kyvykkyys: alihankkijoiden kilpailukyvyn määrätietoinen kehittäminen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Very, P. 2011. Acquisition performance and the "Quest for the Holy Grail". Scandinavian journal of management 27 (4), 434–437.

Viljamaa, A. 2011. Exploring small manufacturing firms' process of accessing external expertise. International small business journal 29 (5), 472–488.

Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. Strategic management journal 5 (2), 171–180.

Wernerfelt, B. 2011. The use of resources in resource acquisition. Journal of management 37 (5), 171–180.

Yin, R. 2003. Case study research: Design and methods. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage Publications.

Yin, R. 2009. Case study research: Design and methods. 4th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. Applied social research methods 5.

Yrittäjyyskatsaus 2011. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 34/2011.

LIITE 1. TEEMAHAASTATTELULOMAKE III

Osa A. Liiketoiminnan muutokset ja kasvu v. 2012 aikana ja tulevaisuuden näkymät nyt

1. Liiketoiminnan kehittyminen ja uudistuminen v. 2012 aikana eli edellisen haastattelun jälkeen

Millä tavalla yrityksen toimintaa on kehitetty vuoden 2012 alusta lähtien ja mitkä asiat ovat muuttuneet yrityksen / liiketoiminnan suhteen edellisen haastattelun jälkeen (oli talvella 2012).

- yrityksen tavoitteet ja strategia ylipäänsä (ovatko muuttuneet vuoden 2011 aikana)
- tuotteet ja palvelut (ovatko muuttuneet vuoden 2012 aikana, onko vanhoja kehitetty edelleen, ovatko täysin uusia, onko tarkoitus kehittää jatkossa)
- asiakkaat (missä määrin markkina-alue ja asiakkaat muuttuneet vuoden 2011, onko tarkoitus muuttaa jatkossa)
- johtaminen, sisältäen myös hallitus/johtoryhmä/AB-työskentelyn (ovatko muuttuneet vuoden 2012 aikana), onko jatkossa suunnitelmia)
- tavarantoimittajat (ovatko muuttuneet vuoden 2012 aikana)
- kilpailijat (ovatko muuttuneet vuoden 2012 aikana)
- yrityksen yhteistyökumppanit (ovatko muuttuneet vuoden 2012 aikana)
- yrityksen käyttämät asiantuntijat, asiantuntijoiden rooli ja merkitys, esim. tilitoimisto, konsultit (ovatko muuttuneet vuoden 2012 aikana)
- toimintatapa (onko muutettu, millä tavalla ja paljonko, esim. alihankintaa lisätty tmv.)
- ohjausjärjestelmät (it, laatu, talous, asiakas, kirjanpito): ovatko samoja kuin aiemmin vai uusia, onko näitä tarkoitus edelleen kehittää jatkossa
    - kustannuslaskenta, miten seuraatte kustannuksia (esim. tuote-, asiakas-, vastuualuekohtainen kustannuslaskenta)
    - tavoitteet ja mittarit, millaisia tavoitteita ja mittareita teillä on toiminnallenne
        - rahamääräiset (esim. lv., liikevoitto, SIPO, vakavaraisuus)
        - ei –rahamääräiset (esim. laatu, läpimenoaika, reklamaatiot)
    - kilpailija-analyysit (tilinpäätökset, kilpailijoiden kustannusrakenneanalyysit & strategiat), seuraatteko kilpailijoita, niiden taloudellista menetystä tai muita toimia
    - talouden suunnittelu, millä tavalla suunnittelette taloutta (budjetointi, balanced scorecard)
    - onko vuonna 2012 otettu uusia järjestelmiä käyttöön
- toimintaympäristö ja toimialan tilanne (onko muuttunut vuoden 2012 aikana)

2. Menestyminen ja kasvu

Pyydä yrittäjää kertomaan vuodesta 2012, millä tavalla yrityksen tuloksellisuus on kehittynyt

- miten tavoitteet ylipäänsä ovat toteutuneet
- myynnin kasvu
- tuloksellisuus (kannattavuus, kustannusten ja tuottojen kehitys)
- yrityksen rahoitusrakenne (onko rahoitusrakenne muuttunut uuden omistajan myötä, muuttuivatko rahoittajat)
- henkilöstömäärän kasvu
- muut saavutetut tavoitteet
- miten yrityskauppakohde on kehittynyt viime aikoina suhteessa kilpailijoihin, asteikolla 1-5, 1=huomattavasti heikommin, 5= huomattavasti paremmin)

3. Tulevaisuuden näkymät

- mitä suunnitelmia tästä eteenpäin
- miten yritys / liiketoiminta kehittyy ja uudistuu
- millaisena haastateltava näkee yrityskauppojen (sekä myynnit että ostot) tulevaisuuden omalla/yrityksensä kohdalla?

OSA B. Yrittäjän oma arvio omistajanvaihdoksesta ja sen onnistumisesta

Yrittäjän arvion kokonaisuutena yrityksen / liiketoiminnan kehittymisestä omistajanvaihdoksen jälkeen: mitä ajatteli tavoitteiksi ennen omistajanvaihdosta, missä ollaan nyt, mitkä ovat merkittävimmät erot alkuperäisten tavoitteiden ja nykytilan välillä, mitä on saavutettu?

Arvio onnistumisesta suhteessa alkuperäisiin tavoitteisiin ennen ov:ta asteikolla 1-5 (1=tavoitteet eivät ole lainkaan toteutuneet, 2= tavoitteet eivät juurikaan ole toteutuneet,3= tavoitteet ovat osittain toteutuneet, 4=tavoitteet ovat toteutunet hyvin, 5=tavoitteet on ylitetty)

Miten yrityksen strategia on uudistunut omistajanvaihdoksen jälkeen?

Missä asioissa tuli epäonnistumisia/ mitä olisi tehnyt toisin?

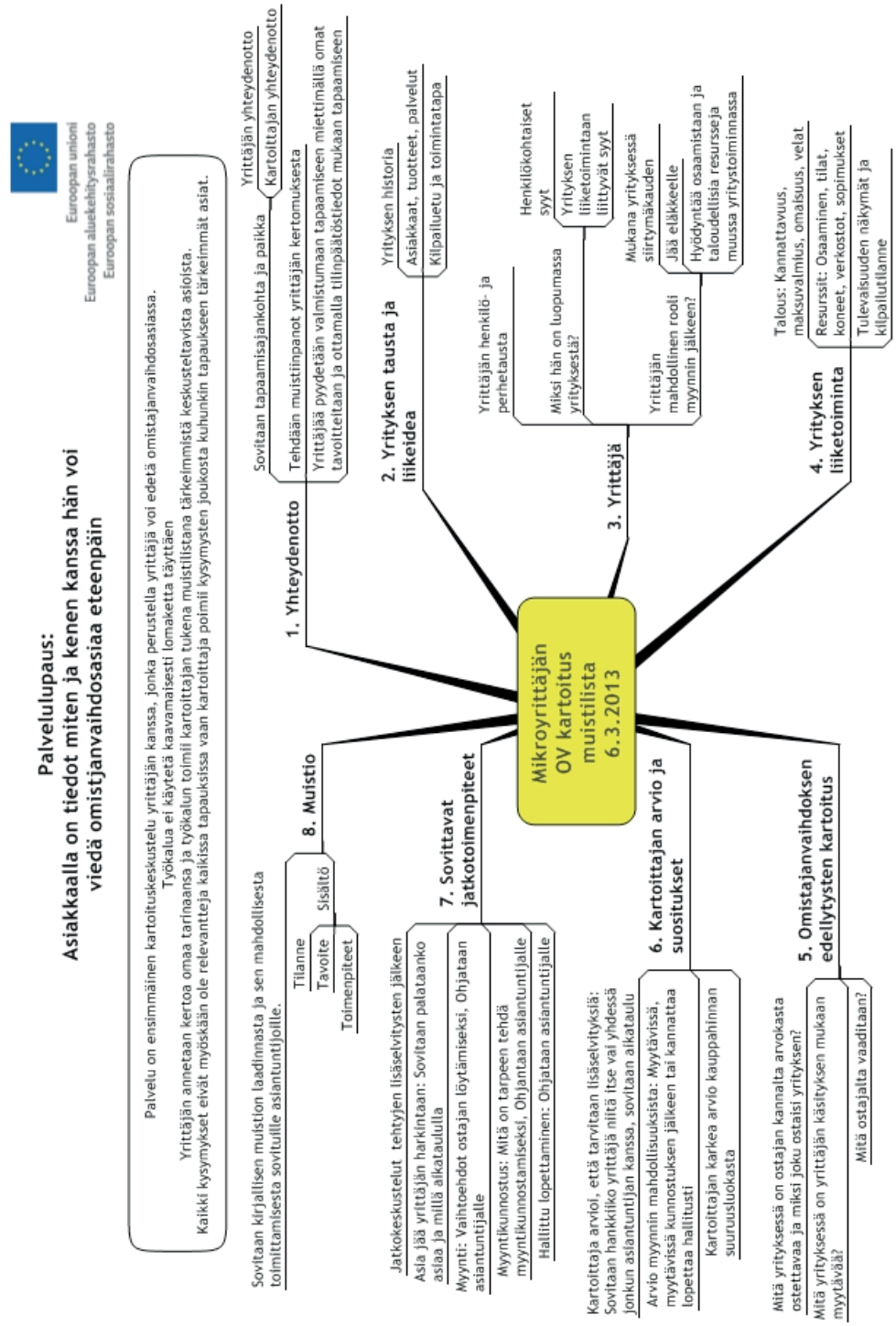
- Itse ov-prosessin toteutuksessa
- Ov:n jälkeisessä liiketoiminnan kehittämisessä

Miten todennäköisenä yrittäjä pitää yritys- tai liiketoimintaostoja tulevaisuudessa (asteikolla 1-5, 1=erittäin epätodennäköistä, 5=erittäin todennäköistä)

OSA C. Mitä yrittäjä on oppinut omistajanvaihdosprosessista, mitkä ovat yrittäjän ydinviestit omistajanvaihdokseen liittyville avaintoimijoille?

- Ostajille
- Myyjille
- Omistajanvaihdosten asiantuntijapalvelujen tarjoajille
- Poliitikoille, omistajanvaihdosten edistämisen kanssa työskenteleville

LIITE 2. MIKROYRITYKSEN OMISTAJANVAIHDOSTYÖKALUN MINDMAP



LIITE 3. MIKROYRITTÄJÄN OV-KARTOITUKSEN MUISTILISTA

Palvelulupaus: Asiakkaalla on tiedot miten ja kenen kanssa hän voi viedä omistajanvaihdosasiaa eteenpäin

- Palvelu on ensimmäinen kartoituskeskustelu yrittäjän kanssa, jonka perustella yrittäjä voi edetä omistajanvaihdosasiassa.
  Työkalua ei käytetä kaavamaisesti lomaketta täyttäen
- Yrittäjän annetaan kertoa omaa tarinaansa ja työkalun toimii kartoittajan tukena muistilistana tärkeimmistä keskusteltavista asioista.
- Kaikki kysymykset eivät myöskään ole relevantteja kaikissa tapauksissa vaan kartoittaja poimii kysymysten joukosta kuhunkin tapaukseen tärkeimmät asiat.

1. Yhteydenotto

- Sovitaan tapaamisajankohta ja paikka
- Tehdään muistiinpanot yrittäjän kertomuksesta
- Yrittäjää pyydetään valmistumaan tapaamiseen miettimällä omat tavoitteitaan ja ottamalla tilinpäätöstiedot mukaan tapaamiseen

2. Yrityksen tausta ja liikeidea

- Yrityksen historia
- Asiakkaat, tuotteet, palvelut
- Kilpailuetu ja toimintatapa

3. Yrittäjä

- Yrittäjän henkilö- ja perhetausta
- Miksi hän on luopumassa yrityksestä?
  - Henkilökohtaiset syyt
  - Yrityksen liiketoimintaan liittyvät syyt
- Yrittäjän mahdollinen rooli myynnin jälkeen?
  - Mukana yrityksessä siirtymäkauden
  - Jää eläkkeelle
  - Hyödyntää osaamistaan ja taloudellisia resursseja muussa yritystoiminnassa

4. Yrityksen liiketoiminta

- Talous: Kannattavuus, maksuvalmius, omaisuus, velat
- Resurssit: Osaaminen, tilat, koneet, verkostot, sopimukset
- Tulevaisuuden näkymät ja kilpailutilanne

5. Omistajanvaihdoksen edellytysten kartoitus

- Mitä yrityksessä on ostajan kannalta arvokasta ostettavaa ja miksi joku ostaisi yrityksen?
- Mitä yrityksessä on yrittäjän käsityksen mukaan myytävää?
- Mitä ostajalta vaaditaan?

6. Kartoittajan arvio ja suositukset

- Kartoittaja arvioi, että tarvitaan lisäselvityksiä: Sovitaan hankkiiko yrittäjä niitä itse vai yhdessä jonkun asiantuntijan kanssa, sovitaan aikataulu
- Arvio myynnin mahdollisuuksista: Myytävissä, myytävissä kunnostuksen jälkeen tai kannattaa lopettaa hallitusti
- Kartoittajan karkea arvio kauppahinnan suuruusluokasta

7. Sovittavat jatkotoimenpiteet

- Jatkokeskustelut tehtyjen lisäselvitysten jälkeen
    - Asia jää yrittäjän harkintaan: Sovitaan palataanko asiaa ja millä aikataululla
    - Myynti: Vaihtoehdot ostajan löytämiseksi, Ohjataan asiantuntijalle
    - Myyntikunnostus: Mitä on tarpeen tehdä myyntikunnostamiseksi, Ohjantaan asiantuntijalle
    - Hallittu lopettaminen: Ohjataan asiantuntijalle

8. Muistio

- Sovitaan kirjallisen muistion laadinnasta ja sen mahdollisesta toimittamisesta sovituille asiantuntijoille.
- Sisältö
    - Tilanne
    - Tavoite
    - Toimenpiteet

LIITE 4. ESIMERKKI MUISTIOSTA

OMISTAJANVAIHDOSMUISTIO

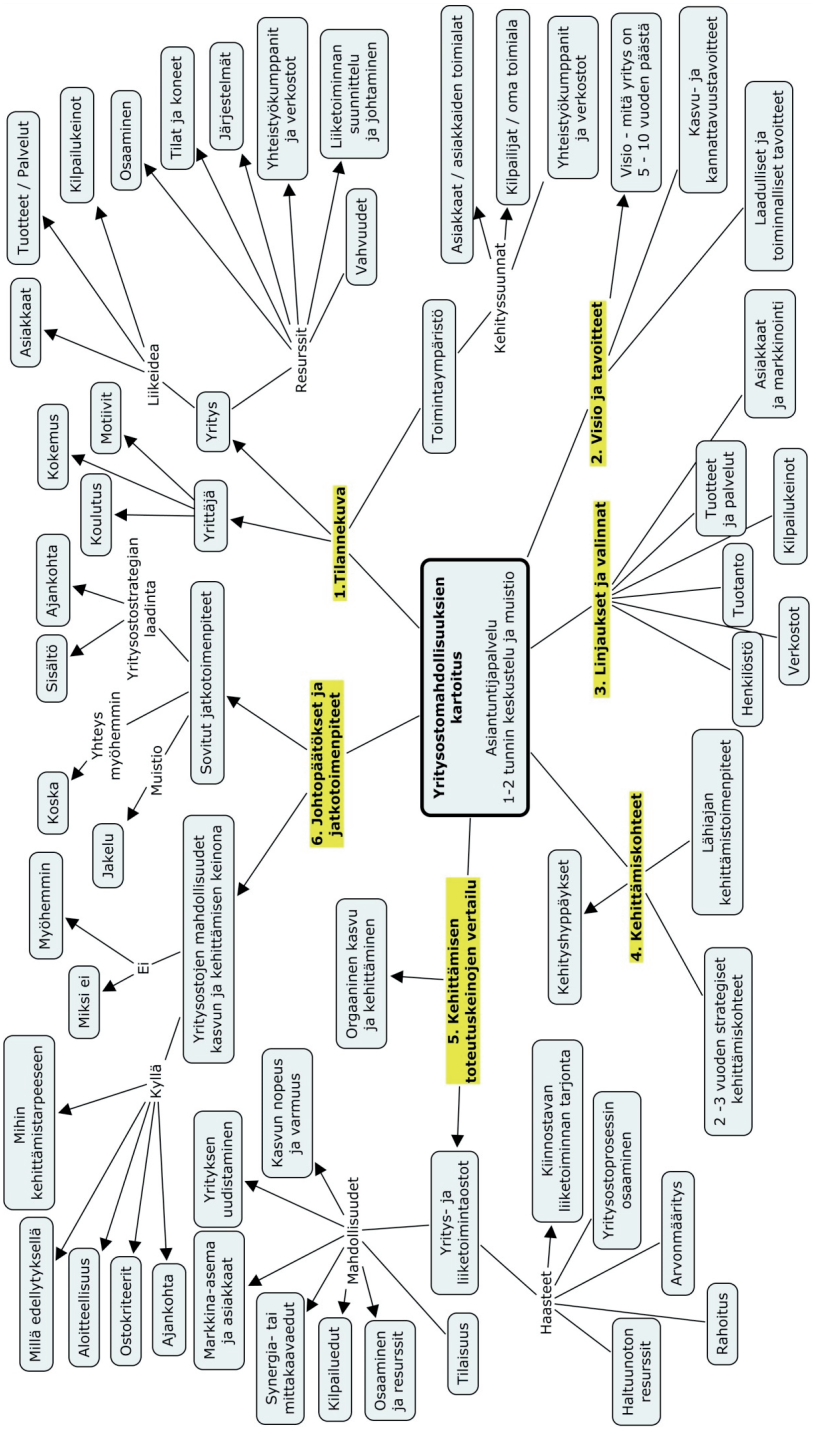
Yritys	Irma Yrittäjä tmi (xxxxxxx-x)
Yrittäjä	**Irma** Yrittäjä irma@yrittaja.xx 0xx-xxxxxxx
Kartoittaja	**Kaisa** Kartoittaja kaisakartoittaja@xxxxx.xx 0xx-xxxxxxx
Päiväys	Xxxxxxxxxxxxx xx.xx.20xx
Luottamuksellisuus	Luottamuksellinen

Tilanne
Liike on avattu paikkakunnalla A huhtikuussa 2009. Toisella paikkakunnalla yritystoimintaa on ollut aikaisemmin pienimuotoisesti. Tuotevalikoimassa on elintarvikkeita, kuivatuotteita ja hyvinvointiin liittyviä tuotteita. Myyntiartikkeleita yhteensä n. xxx. Liike-ideana on ollut, että samasta kaupasta löytyvät kaikki tuotteet. Lisäksi yrityksellä on muutakin palvelutoimintaa; yritysmyyntiä, tuotteiden toimitusta ja kotikutsuja. Yritys toimii 120 m2 vuokratiloissa. Vuokra on xxxx € /kk (sisältyy vesi ja jäte). Liikevaihto on vaihdellut xxx - xxx € välillä. Viimeisessä tilinpäätöksessä tilikauden voitto oli 35 000 €. Ennuste tämän vuoden liikevaihdolle on laskeva. Syynä ovat laiteinvestoinnit. Työntekijöitä on kaksi sekä yrittäjä itse. Asiakkaita on ollut n. xxx/kk. Yrityksellä on hyvä maine ja se tunnetaan laadukkaista tuotteista ja asiantuntevasta palvelusta. Uudella yrittäjällä on hyvä olla asiakaspalveluhenkisyyttä ja kiinnostusta alasta. Yrittäjä on valmis auttamaan uutta jatkajaa (yritystoiminta, toimittajaverkostot yms.). Yrittäjällä on lainaa liiketoiminnasta. Yritystoiminta on aloitettu vieraalla pääomalla. Yrityksen arvoksi on aikaisemmin määritelty toisen asiantuntijan toimesta xxx €. Tilikausi päättyy tammikuun lopussa.

Tavoitteet
Tavoitteena on liiketoiminnan myyminen hyvinkin nopealla aikataululla. Yrittäjä haluaa keskittyä toisen liiketoiminnan kehittämiseen ja aikaa ei kahdelle yritykselle löydy. Arvon määritys olisi aiheellista teettää uudelleen toisen asiantuntijan toimesta. Aikaisempi arvonmääritys on jo vuoden takaa ja laite-investoinnit tulisi huomioida yrityksen arvossa. Tavoitteena on löytää useampia (3) ostajaehdokkaita, joiden kanssa neuvottelut voisi pikaisesti aloittaa. Yrityksen myyntiä ei vielä tässä vaiheessa ole tehty julkisesti. Tässä vaiheessa laitetaan netti-ilmoitus Yrityspörssiin ja jatkossa mietitään muita toimenpiteitä kuten esim. lehti-ilmoittelua ja mol.fi -palvelua. Yrittäjä etsii itse aktiivisesti ostaja-ehdokkaita: asiakkaat, työntekijät, tuttavat ja sukulaiset.

Toimenpiteet
• Yrittäjä ottaa yhteyttä ELY-keskukseen asiantuntijan konsultointipäivien saamiseksi • Yrittäjä pyytää valmiiksi viimeisten vuosien tuloslaskelman ja taseen -> asiantuntija tarvitsee • Yrittäjä sopii tapaamisia potentiaalisten ostajaehdokkaiden kanssa. Mikäli asia etenee, tehdään salassapitosopimus ja sovitaan neuvotteluraha. Kartoittaja/asiantuntija voi olla neuvotteluissa mukana. • Sovittava, voiko asiantuntija olla mukana koko yrityksen myyntiprosessin ajan eli arvonmäärityksestä kauppakirjan allekirjoittamiseen. • Yrittäjän suostumuksella muistion voi välittää paikkakunnan A elinkeinotoimenjohtajalle mahdollisten ostajien löytämiseksi. Myyntiprosessi voi kestää kauankin.

LIITE 5. YRITYSOSTOMAHDOLLISUUKSIEN KARTOITUSKESKUSTELUN SISÄLTÖ



LIITE 6. YRITYSOSTOMAHDOLLISUUKSIEN KARTOITUSKESKUSTELUN MUISTION RUNKO

Yritysostomahdollisuuksien kartoitus	**Päiväys**
Yritys	
Yrittäjä	
Kartoittaja	
Aika	
Luottamuksellisuus	Luottamuksellinen

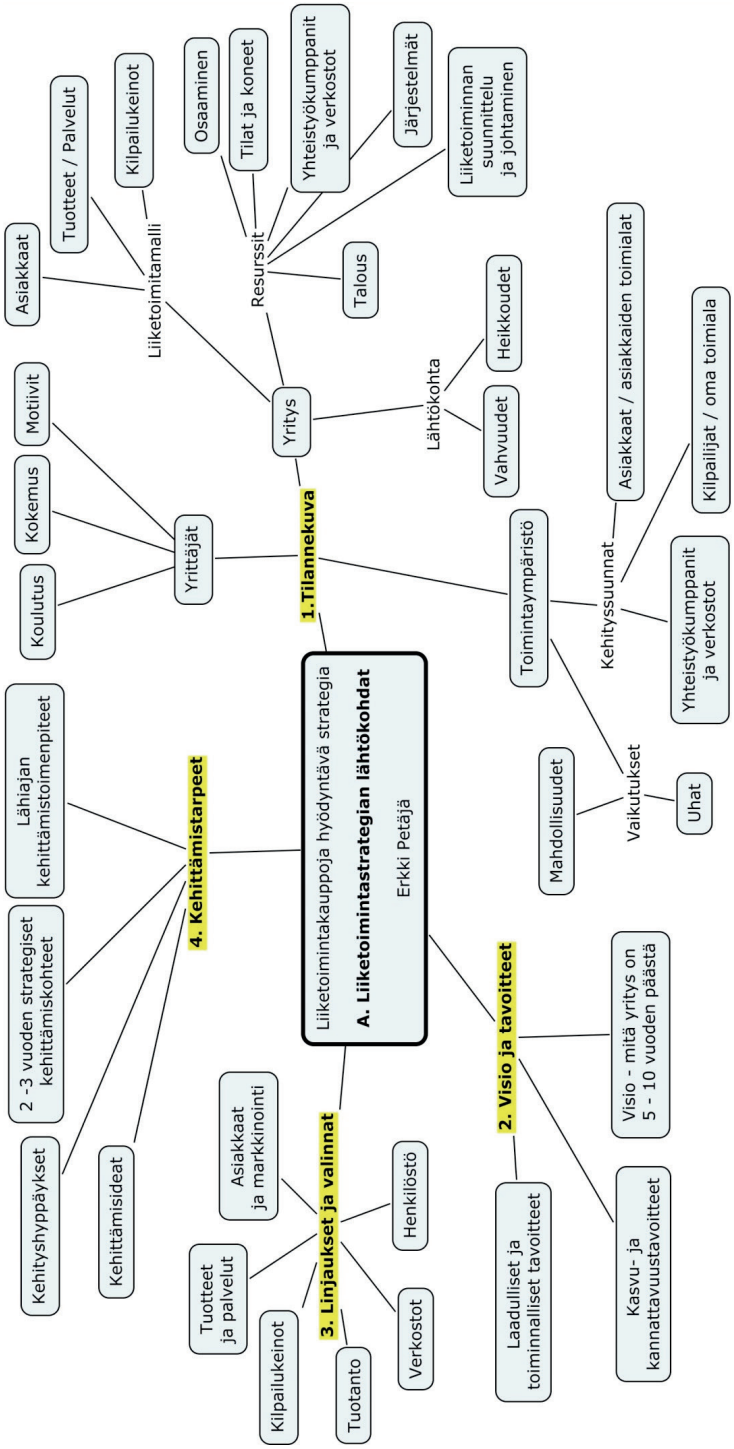
Yrityksen tilannekuva

Yrittäjän tavoitteet ja yrityksen kehittämistarpeet

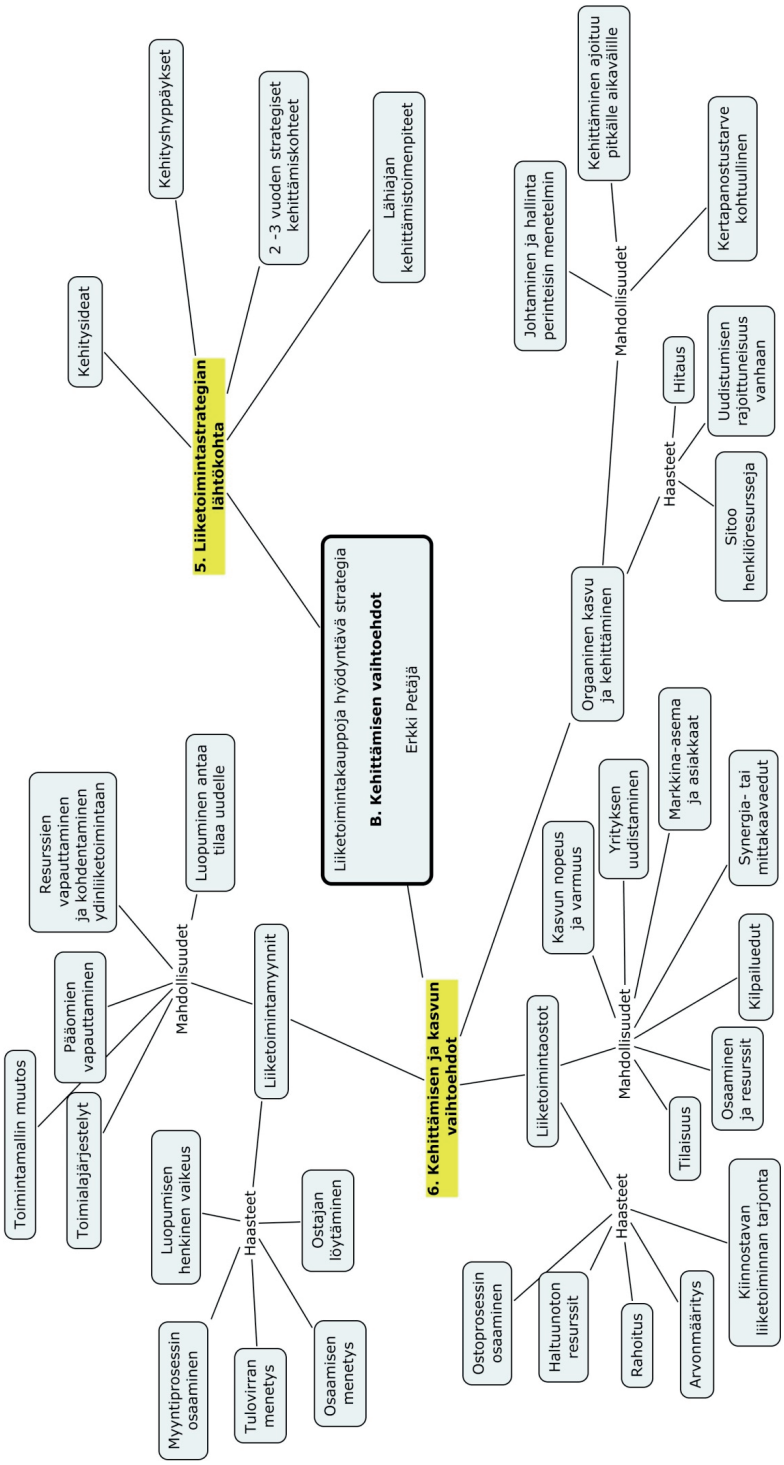
Johtopäätökset kehittämisestä

Sovitut ja suositellut jatkotoimenpiteet

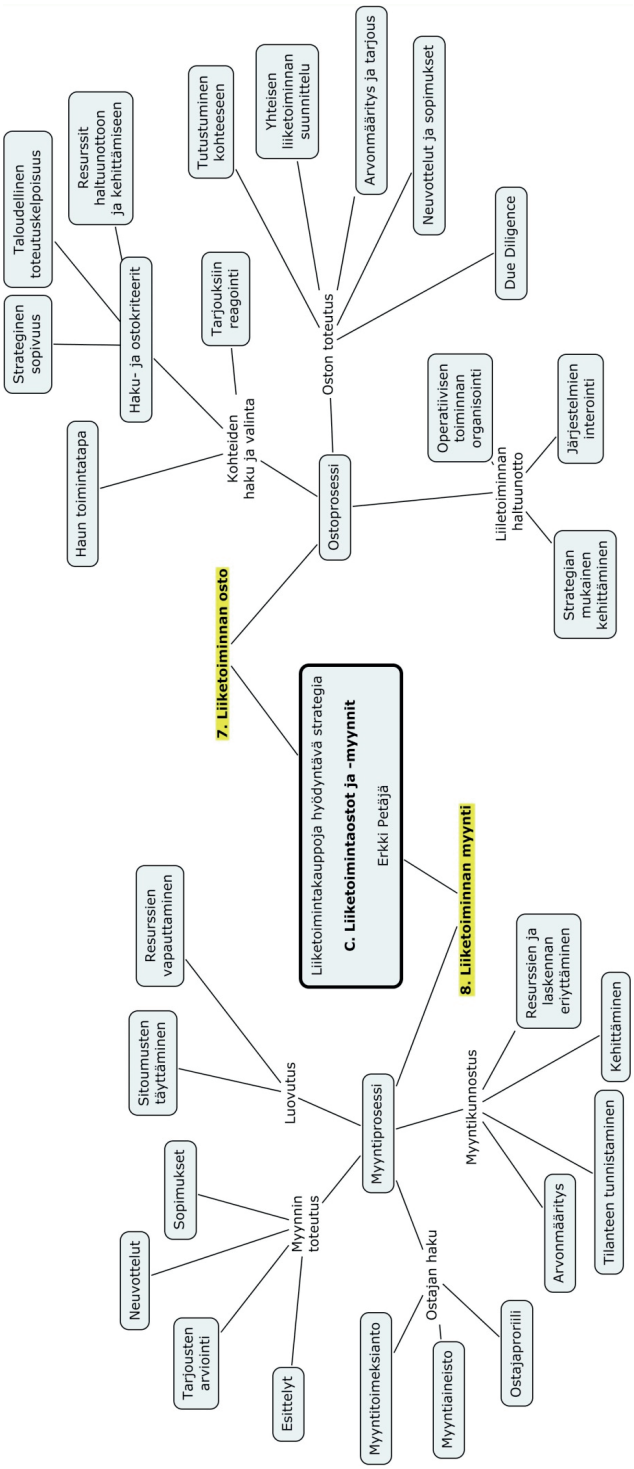
LIITE 7. LIIKETOIMINTASTRATEGIAN LÄHTÖKOHDAT



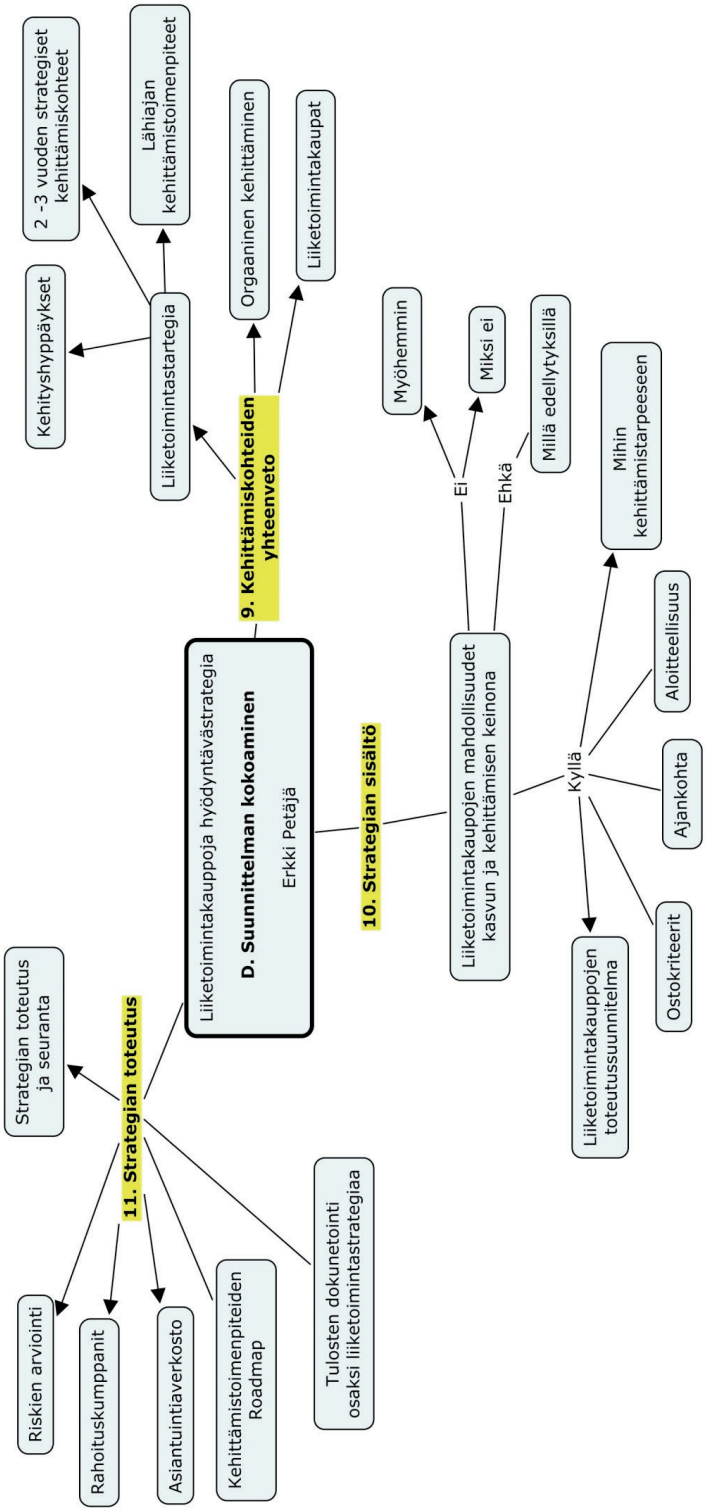
LIITE 8. KEHITTÄMISEN VAIHTOEHTOJEN VERTAILU



LIITE 9. LIIKETOIMINTAKAUPPOJEN TOTEUTUS



LIITE 10. SUUNNITELMAN KOKOAMINEN



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUSARJA

A. TUTKIMUKSIA

1. Timo Toikko. Sosiaalityön amerikkalainen oppi: Yhdysvaltalaisen caseworkin kehitys ja sen yhteys suomalaiseen tapauskohtaiseen sosiaalityöhön. 2001.

2. Jouni Björkman. Risk Assessment Methods in System Approach to Fire Safety. 2005.

3. Minna Kivipelto. Sosiaalityön kriittinen arviointi: Sosiaalityön kriittisen arvioinnin perustelut, teoriat ja menetelmät. 2006.

4. Jouni Niskanen. Community Governance. 2006. (verkkojulkaisu)

5. Elina Varamäki, Matleena Saarakkala & Erno Tornikoski. Kasvu-yrittäjyyden olemus ja pk-yritysten kasvustrategiat Etelä-Pohjanmaalla. 2007.

6. Kari Jokiranta. Konkretisoituva uhka: Ilkka-lehden huumekirjoitukset vuosina 1970–2002. 2008.

7. Kaija Loppela. Ryhmässä oppiminen – tehokasta ja hauskaa: Arviointitutkimus PBL-pedagogiikan käyttöönotosta fysioterapeuttikoulutuksesssa Seinäjoen ammattikorkeakoulussa vuosina 2005–2008. 2009.

8. Matti Ryhänen & Kimmo Nissinen (toim.). Kilpailukykyä maidontuotantoon: Toimintaympäristön tarkastelu ja ennakointi. 2011.

9. Elina Varamäki, Juha Tall, Kirsti Sorama, Aapo Länsiluoto, Anmari Viljamaa, Erkki K. Laitinen, Marko Järvenpää & Erkki Petäjä. Liiketoiminnan kehittyminen omistajanvaihdoksen jälkeen: Case-tutkimus omistajanvaihdoksen muutostekijöistä. 2012

10. Merja Finne, Kaija Nissinen, Sirpa Nygård, Anu Hopia, Hanna-Leena Hietaranta-Luoma, Harri Luomala, Hannu Karhu & Annu Peltoniemi. Eteläpohjalaiset elintavat ja terveyskäyttäytyminen: TERVAS: Terveelliset valinnat ja räätälöidyt syömisen ja liikkumisen mallit 2009 – 2011. 2012.

11. Elina Varamäki, Kirsti Sorama, Anmari VIljamaa, Tarja Heikkilä & Kari Salo. Eteläpohjalaisten sivutoimiyrittäjien kasvutavoitteet sekä kasvun mahdollisuudet. 2012.

12. Janne Jokelainen. Hirsiseinän tilkemateriaalien ominaisuudet. 2012.

13. Elina Varamäki & Seliina Päällysaho (toim.) Tapio Varmola – suomalaisen ammattikorkeakoulun rakentaja ja kehittäjä. 2013.

14. Tuomas Hakonen. Bioenergiaterminaalin hankintaketjujen kanttavuus eri kuljetusetäisyyksillä ja -volyymeilla. 2013.

B. RAPORTTEJA JA SELVITYKSIÄ

1. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta soveltavan osaamisen korkeakoulu: Tutkimus- ja kehitystoiminnan ohjelma. 1998.

2. Elina Varamäki, Ritva Lintilä, Taru Hautala & Eija Taipalus. Pk-yritysten ja ammattikorkeakoulun yhteinen tulevaisuus: Prosessin kuvaus, tuotokset ja toimintaehdotukset. 1998.

3. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä & Eija Taipalus. Ammattikorkeakoulusta työelämään: Seinäjoen ammattikorkeakoulusta 1996 – 1997 valmistuneiden sijoittuminen. 1999.

4. Petri Kahila. Tietoteollisen koulutuksen tilanne- ja tarveselvitys Seinäjoen ammattikorkeakoulussa: Väliraportti. 1999.

5. Elina Varamäki. Pk-yritysten tuleva elinkaari: Säilyykö Etelä-Pohjanmaa yrittäjämaakuntana? 1999.

6. Seinäjoen ammattikorkeakoulun laatujärjestelmän auditointi 1998 – 1999: Itsearviointiraportti ja keskeiset tulokset. 2000.

7. Heikki Ylihärsilä. Puurakentaminen rakennusinsinöörien koulutuksessa. 2000.

8. Juha Ruuska. Kulttuuri- ja sisältötuotannon koulutusselvitys. 2000.

9. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta soveltavan osaamisen korkeakoulu: Tutkimus- ja kehitystoiminnan ohjelma 2001. 2001.

10. Minna Kivipelto (toim.). Sosionomin asiantuntijuus: Esimerkkejä kriminaalihuolto-, vankila- ja projektityöstä. 2001.

11. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä & Eija Taipalus. Ammattikorkeakoulusta työelämään: Seinäjoen ammattikorkeakoulusta 1998 – 2000 valmistuneiden sijoittuminen. 2002.

12. Tapio Varmola, Helli Kitinoja & Asko Peltola (ed.). Quality and new challenges of higher education: International Conference 25. – 26. September, 2002. Seinäjoki Finland. Proceedings. 2002.

13. Susanna Tauriainen & Arja Ala-Kauppila. Kivennäisaineet kasvavien nautojen ruokinnassa. 2003.

14. Päivi Laitinen & Sanna Välisaari. Staphylococcus aureus -bakteerienaiheuttaman utaretulehduksen ennaltaehkäisy ja hoito lypsykarjatiloilla. 2003.

15. Riikka Ahmaniemi & Marjut Setälä. Seinäjoen ammattikorkeakoulu: Alueellinen kehittäjä, toimija ja näkijä. 2003.

16. Hannu Saari & Mika Oijennus. Toiminnanohjaus kehityskohteena pk-yrityksessä. 2004.

17. Leena Niemi. Sosiaalisen tarkastelua. 2004.

18. Marko Järvenpää (toim.) Muutoksen kärjessä: Kalevi Karjanlahti 60 vuotta. 2004.

19. Suvi Torkki (toim.). Kohti käyttäjäkeskeistä muotoilua: Muotoilukoulutuksen painotuksia SeAMK:ssa. 2005.

20. Timo Toikko (toim.). Sosiaalialan kehittämistyön lähtökohta. 2005.

21. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä & Eija Taipalus. Ammattikorkeakoulusta työelämään: Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v. 2001 – 2003 valmistuneiden sijoittuminen opiskelun jälkeen. 2005.

22. Tuija Pitkäkoski, Sari Pajuniemi & Hanne Vuorenmaa (ed.). Food Choices and Healthy Eating: Focusing on Vegetables, Fruits and Berries: International Conference September 2nd – 3rd 2005. Kauhajoki, Finland. Proceedings. 2005.

23. Katariina Perttula. Kokemuksellinen hyvinvointi Seinäjoen kolmella asuinalueella: Raportti pilottihankkeen tuloksista. 2005.

24. Mervi Lehtola. Alueellinen hyvinvointitiedon malli: Asiantuntijat puhujina. Hankkeen loppuraportti. 2005.

25. Timo Suutari, Kari Salo & Sami Kurki. Seinäjoen teknologia- ja innovaatiokeskus Frami vuorovaikutusta ja innovatiivisuutta edistävänä ympäristönä. 2005.

26. Päivö Laine. Pk-yritysten verkkosivustot: Vuorovaikutteisuus ja kansainvälistyminen. 2006.

27. Erno Tornikoski, Elina Varamäki, Marko Kohtamäki, Erkki Petäjä, Tarja Heikkilä & Kirsti Sorama. Asiantuntijapalveluyritysten yrittäjien näkemys kasvun mahdollisuuksista ja kasvun seurauksista Etelä- ja Keski-Pohjanmaalla: Pro Advisor -hankkeen esiselvitystutkimus. 2006.

28. Elina Varamäki (toim.) Omistajanvaihdosnäkymät ja yritysten jatkuvuuden edistäminen Etelä-Pohjanmaalla. 2007.

29. Thorsten Beck, Henning Bruun-Schmidt, Helli Kitinoja, Lars Sjöberg, Owe Svensson & Alfonsas Vainoras. eHealth as a facilitator of transnational cooperation on health: A report from the Interreg III B project "eHealth for Regions". 2007.

30. Anmari Viljamaa & Elina Varamäki (toim.) Etelä-Pohjanmaan yrittäjyyskatsaus 2007. 2007.

31. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Eija Taipalus & Marja Lautamaja. Ammattikorkeakoulusta työelämään: Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v. 2004 – 2005 valmistuneiden sijoittuminen opiskelujen jälkeen. 2007.

32. Sulevi Riukulehto. Tietoa, tasoa, tekoja: Seinäjoen ammattikorkeakoulun ensimmäiset vuosikymmenet. 2007.

33. Risto Lauhanen & Jussi Laurila. Bioenergian hankintalogistiikka: Tapaustutkimuksia Etelä-Pohjanmaalta. 2007. (verkkojulkaisu).

34. Jouni Niskanen (toim.). Virtuaalioppimisen ja -opettamisen Benchmarking Seinäjoen ammattikorkeakoulun, Seinäjoen yliopistokeskuksen sekä

Kokkolan yliopistokeskuksen ja Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakouun Averkon välillä keväällä 2007. Loppuraportti. 2007. (verkkojulkaisu).

35. Heli Simon & Taina Vuorela. Ammatillisuus ammattikorkeakoulujen kielten- ja viestinnänopetuksessa: Oulun seudun ammattikorkeakoulun ja Seinäjoen ammattikorkeakoulun kielten- ja viestinnänopetuksen arviointi- ja kehittämishanke 2005 – 2006. 2008. (verkkojulkaisu).

36. Margit Närvä, Matti Ryhänen, Esa Veikkola & Tarmo Vuorenmaa. Esiselvitys maidontuotannon kehittämiskohteista. Loppuraportti. 2008.

37. Anu Aalto, Ritva Kuoppamäki & Leena Niemi. Sosiaali- ja terveysalan yrittäjyyspedagogisia ratkaisuja: Seinäjoen ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveysalan yksikön kehittämishanke. 2008. (verkkojulkaisu)

38. Anmari Viljamaa, Marko Rossinen, Elina Varamäki, Juha Alarinta, Pertti Kinnunen & Juha Tall. Etelä-Pohjanmaan yrittäjyyskatsaus 2008. 2008. (verkkojulkaisu).

39. Risto Lauhanen. Metsä kasvaa myös Länsi-Suomessa: Taustaselvitys hakkuumahdollisuuksista, työmääristä ja resurssitarpeista. 2009. (verkkojulkaisu).

40. Päivi Niiranen & Sirpa Tuomela-Jaskari. Haasteena ikäihmisten päihdeongelma?: Selvitys ikäihmisten päihdeongelman esiintyvyydestä pohjalaismaakunnissa. 2009. (verkkojulkaisu).

41. Jouni Niskanen. Virtuaaliopetuksen ajokorttikonsepti: Portfoliotyyppinen henkilöstökoulutuskokonaisuus. 2009. (verkkojulkaisu)

42. Minttu Kuronen-Ojala, Pirjo Knif, Anne Saarijärvi, Mervi Lehtola & Harri Jokiranta. Pohjalaismaakuntien hyvinvointibarometri 2009: Selvitys pohjalaismaakuntien hyvinvoinnin ja hyvinvointipalveluiden tilasta sekä niiden muutossuunnista. 2009. (verkkojulkaisu).

43. Vesa Harmaakorpi, Päivi Myllykangas & Pentti Rauhala. Seinäjoen ammattikorkeakoulu: Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan arviointiraportti. 2010.

44. Elina Varamäki (toim.), Pertti Kinnunen, Marko Kohtamäki, Mervi Lehtola, Sami Rintala, Marko Rossinen, Juha Tall & Anmari Viljamaa. Etelä-Pohjanmaan yrittäjyyskatsaus 2010. 2010.

45. Elina Varamäki, Marja Lautamaja & Juha Tall. Etelä-Pohjanmaan omistajanvaihdosbarometri 2010. 2010.

46. Tiina Sauvula-Seppälä, Essi Ulander & Tapani Tasanen (toim.). Kehittyvä metsäenergia: Tutkimusseminaari Seinäjoen Framissa 18.11.2009. 2010.

47. Veli Autio, Jouni Björkman, Peter Grönberg, Markku Heinisuo & Heikki Ylihärsilä. Rakennusten palokuormien inventaariotutkimus. 2011.

48. Erkki K. Laitinen, Elina Varamäki, Juha Tall, Tarja Heikkilä & Kirsti Sorama. Omistajanvaihdokset Etelä-Pohjanmaalla 2006 – 2010: Ostajayritysten ja ostokohteiden profiilit ja taloudellinen tilanne. 2011.

49. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä & Marja Lautamaja. Nuorten, aikuisten sekä ylemmän tutkinnon suorittaneiden sijoittuminen työelämään: Seurantatutkimus Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v. 2006 – 2008 valmistuneille. 2011.

50. Vesa Harmaakorpi, Päivi Myllykangas & Pertti Rauhala. Evaluation report for research, development and innovation activities. 2011.

51. Ari Haasio & Kari Salo (toim.) AMK 2.0: Puheenvuoroja sosiaalisesta mediasta ammattikorkeakouluissa. 2011.

52. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Juha Tall & Erno Tornikoski. Eteläpohjalaiset yrittäjät liiketoimintojen ostajina, myyjinä ja kehittäjinä. 2011.

53. Jussi Laurila & Risto Lauhanen. Pienen kokoluokan CHP-teknologiasta lisää voimaa Etelä-Pohjanmaan metsäkeskusalueelle. 2011.

54. Tarja Keski-Mattinen, Jouni Niskanen & Ari Sivula. Ammattikorkeakouluopintojen ohjaus etätyömenetelmillä. 2011.

55. Tuomas Hakonen & Jussi Laurila. Metsähakkeen kosteuden vaikutus polton ja kaukokuljetuksen kannattavuuteen. 2011.

56. Heikki Holma, Elina Varamäki, Marja Lautamaja, Hannu Tuuri & Terhi Anttila Yhteistyösuhteet ja tulevaisuuden näkymät eteläpohjalaisissa puualan yrityksissä. 2011.

57. Elina Varamäki, Kirsti Sorama, Kari Salo & Tarja Heikkilä. Sivutoimiyrittäjyyden rooli ammattikorkeakoulusta valmistuneiden keskuudessa. 2011.

58. Kimmo Nissinen (toim.). Maitilan prosessien kehittäminen: Lypsy-, ruokinta- ja lannankäsittely- sekä kuiritusprosessien toteuttaminen: Maitohygienian turvaaminen maitotiloilla: Teknologisia ratkaisuja, rakiennuttaminen ja tuotannon ylösajo. 2012.

59. Matti Ryhänen & Erkki Laitila (toim.). Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla: Verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä. 2012.

60. Jarkko Pakkanen, Kati Katajisto & Ulla El-Bash. Verkostoitunut älykkäiden koneiden kehitysympäristö: VäLKKY-projektin raportti. 2012.

61. Elina Varamäki, Tarja Heikilä, Juha Tall, Aapo Länsiluoto & Anmari Viljamaa. Ostajien näkemykset omistajanvaihdoksen toteuttamisesta ja onnistumisesta. 2012

62. Minna Laitila, Leena Elenius, Hilkka Majasaari, Marjut Nummela & Annu Peltoniemi (toim.). Päihdetyön oppimista ja osaamista ammattikorkeakoulussa. 2012

63. Ari Haasio (toim.). Verkko haltuun!: Nätet i besittning!: Näkökulmia verkostoituvaan kirjastoon. 2012

64. Anmari Viljamaa, Sanna Joensuu, Beata Taijala, Seija Råtts, Tero Turunen, Kaija-Liisa Kivimäki & Päivi Borisov. Elävästä elämästä: Kumppaniyrityspedagogiikka oppimisympäristönä. 2012.

65. Kirsti Sorama. Klusteriennakointimalli osaamistarpeiden ennakointiin: Ammatillisen korkea-asteen koulutuksen opetussisältöjen kehittäminen. 2012.

66. Anna Saarela, Ari Sivula, Tiina Ahtola & Antti Pasila. Mobiilisovellus bioenergia-alan oppismisympäristöksi: Bioenergia-asiantuntijuuden kehittäminen työelämälähtöisesti -hanke. 2013

67. Ismo Makkonen. Korjuri vs. koneketju energiapuunkorjuussa. 2013.

68. Ari Sivula, Risto Lauhanen, Anna Saarela, Tiina Ahtola & Antti Pasila Bioenergia-asiantuntijuutta kehittämässä Etelä-Pohjanmaalla. 2013.

69. Juha Tall, Kirsti Sorama, Piia Tulisalo, Erkki Petäjä & Ari Virkamäki. Yrittäjyys 2.0. – menestyksen avaimia. 2013.

70. Anu Aalto & Salla Kettunen. Hoivayrittäjyys ikääntyvien palveluissa - nyt ja tulevaisuudessa. 2013

71. Varpu Hulsi, Tuomas Hakonen, Risto Lauhanen & Jussi Laurila. Metsänomistajien energiapuun myyntihalukkuus Etelä- ja Keski-Pohjanmaan metsäkeskusalueella. 2013.

74. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Juha Tall, Anmari Viljamaa & Aapo Länsiluoto. Omistajanvaihdoksen toteutus ja onnistuminen ostajan ja jatkajan näkökulmasta. 2013

C. OPPIMATERIAALEJA

1. Ville-Pekka Mäkeläinen. Basics of business to business marketing. 1999.

2. Lea Knuuttila. Mihin työohjausta tarvitaan?: Oppimateriaalia sosiaalialan opiskelijoiden työnohjauskurssille. 2001.

3. Mirva Kuni, Petteri Männistö & Markus Välimaa. Leikkauspelot ja niiden hoitaminen. 2002.

4. Ilpo Kempas & Angela Bartens. Johdatus portugalin kielen ääntämiseen: Portugali ja Brasilia. 2011.

5. Ilpo Kempas. Ranskan kielen prepositio-opas: Tavallisimmat tapaukset, joissa adjektiivi tai verbi edellyttää tietyn preposition käyttöä tai esiintyy ilman prepositiota. 2011.

D. OPINNÄYTETÖITÄ

1. Hanna Halmesmäki & Merja Halmesmäki. Työvoiman osaamistarvekartoitus Etelä-Pohjanmaan metalli- ja puualan yrityksissä. 1999.

2. Tiina Kankaanpää, Maija Luoma-aho & Heli Sinisalo. Kymmenen metrin kävelytestin suoritusohjeet CD-rom levyllä: Aivoverenkiertohäiriöön sairastuneen kävelyn mittaaminen. 2000.

3. Laura Elo. Arvojen rooli yritysmaailmassa. 2001.

4. Nina Anttila. Päälle käyvää: Vaatemallisto ikääntyvälle naiselle. 2002.

5. Jaana Jeminen. Matkalla muotoiluyrittäjyyteen. 2002.

6. Päivi Akkanen. Lypsääkö meillä tulevaisuudessa robotti? 2002.

7. Johanna Kivioja. E-learningin alkutaival ja tulevaisuus Suomessa. 2002.

8. Heli Kuntola & Hannele Raukola. Naisen kokemuksia minäkuvan muuttumisesta rinnanpoistoleikkauksen jälkeen. 2003.

9. Jenni Pietarila. Meno-paluu -lauluillan tuottaminen: Produktion tuottajan käsikirja. 2003.

10. Johanna Hautamäki. Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen case: Avaimet markkinointiin, kehittyvän yrityksen asiakasohjelma -pilotti projekti. 2003.

11. Sanna-Mari Petäjistö. Teollinen tuotemuotoiluprosessi: Sohvapöydän ja sen oheistuotteiden suunnittelu. 2004.

12. Susanna Patrikainen. Nuorekkaita asukokonaisuuksia Mode LaRose Oy:lle: Vaatemallien suunnittelu teolliseen mallistoon. 2004.

13. Tanja Rajala. Suonikohjuleikkaukseen tulevan potilaan ja hänen perheensä ohjaus päiväkirurgisessa yksikössä. 2004.

14. Marjo Lapiolahti. Maksuvalmiuslaskelmien toteutuminen sukupolvenvaihdostiloilla. 2004.

15. Marjo Taittonen. Tutkimusmatka syrjäytymisen maailmaan. 2004.

16. Minna Hakala. Maidon koostumus ja laatutekijät. 2004.

17. Anne Uusitalo. Tuomarniemen ympäristöohjelma. 2004.

18. Maarit Hoffrén. Vaihtelua kasviksilla: Kasvisruokalistan kehittäminen opiskelijaravintola Risettiin. 2004.

19. Sami Karppinen. Tuomarniemen hengessä: Arkeista antologiaksi. 2005.

20. Elina Syrjänen & Anne-Mari Uschanoff. Messut – ideasta toimintaan: Messutoteutus osana yrityksen markkinointiviestintää. 2005.

21. Ari Sivula. Metahakemiston ja LDAP-hakemiston asennus, konfigurointi ja ohjelmointi Seinäjoen koulutuskuntayhtymälle. 2006. (verkkojulkaisu).

22. Johanna Väliniemi. Suorat kaaret: kattaustekstiilien suunnittelu yhteistyössä tekstiiliteollisuuden kanssa. 2006. (verkkojulkaisu).

Seinäjoen ammattikorkeakoulu
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Seinäjoen korkeakoulukirjasto
Kalevankatu 35, PL 97, 60101 Seinäjoki
puh. 020 124 5040 fax 020 124 5041
seamk.kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-5863-61-1 (verkkojulkaisu)
ISSN 1797-5573 (verkkojulkaisu)