

Sari Mäkinen

**Etelä-Pohjanmaan Yritysmarkkinoiden  
asiakastyytyväisyys- ja vaikuttavuustutkimus**

Opinnäytetyö

Kevät 2014

Liiketalouden ja kulttuurin yksikkö

Liiketalouden koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden ja kulttuurin yksikkö

Koulutusohjelma: Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä: Sari Mäkinen

Työn nimi: Etelä-Pohjanmaan Yritysmarkkinoiden asiakastyytyväisyys- ja vaikuttavuustutkimus

Ohjaaja: Elina Varamäki

Vuosi: 2014 Sivumäärä: 77 Liitteiden lukumäärä: 3

---

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää seurantatutkimuksen avulla Etelä-Pohjanmaan Yritysmarkkinoiden osallistujien, ostajien ja myyjien nykytilanne ja ennakko-odotukset tapahtumaa kohtaan, tyytyväisyys heti tapahtuman jälkeen ja tilanne kahden – kolmen kuukauden kuluttua tapahtumasta.

Opinnäytetyön johdannossa tarkastellaan yrityksen omistajanvaihdoksen tärkeyttä ja ajankohtaisuutta, tuodaan esille alan tärkeimpien tutkimusten tuloksia sekä esitellään kohdeorganisaatio. Keskeisimmät käsitteet määritellään myös johdanto-osassa.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä luvussa kaksi syvennetään käsitteiden merkityksiä ja käydään läpi alan aiemmassa kirjallisuudessa kirjoitettuja omistajanvaihdokseen ja yrityskauppaan liittyviä keskeisiä asioita, joista nousi esille ajankohdalle tyypillinen huoli, mistä löytää jatkaja tai ostaja yritykselle. Liiketoiminnan kehittäminen omistajanvaihdoksen jälkeen on merkittävässä asemassa alan tutkimuksissa ja kirjallisuudessa.

Asiakastyytyväisyystutkimusosiossa selvennetään tutkimuksen teknistä toteuttamista. Tutkimus toteutettiin kolmivaiheisena kyselytutkimuksena ennen Yritysmarkkinat – tapahtumaa, välittömästi tapahtuman jälkeen ja kolme kuukautta tapahtumasta. Tutkimus tehtiin sähköisesti, jonka lisäksi ensimmäinen kyselylomake jaettiin tapahtumassa vastattavaksi niille, jotka eivät sähköiseen kyselyyn vastanneet. Kolmannessa luvussa esitellään saadut tutkimustulokset, joita tekstin tueksi havainnollistetaan kuvioin ja taulukoin.

Johtopäätöksissä ja kehittämissuhteissa tuodaan esille tutkimuksen myötä tärkeimmiksi nousseet asiat ja kehittämissuhteet. Tärkeimmiksi kehittämiskohdeiksi nousivat markkinointi ja asiantuntijapalveluiden tarjoaminen yrityskauppoihin liittyvien asioiden tiimoilta kuten rahoitus ja arvonmääritys.

Avainsanat: Omistajanvaihdos, yrityskauppa, sukupolvenvaihdos

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Thesis abstract

Faculty: Business School

Degree programme: Business Management

Author: Sari Mäkinen

Title of thesis: Southern Ostrobothnia's Enterprise Market's (Etelä-Pohjanmaan Yritysmarkkinat) research on customer satisfaction and impressiveness

Supervisor: Elina Varamäki

Year: 2014      Number of pages: 77      Number of appendices: 3

---

With the help of a follow-up study, the aim of my thesis is to find out the participants', buyers' and sellers' present situation and expectations towards the Southern Ostrobothnia's Enterprise Market (Etelä-Pohjanmaan Yritysmarkkinat) event, contentment right after the event, and their situation two or three months after the event.

In the introduction of the thesis, the importance and topicality of the change of ownership of companies are considered, the most important research results in the field are brought out, and the target organization is introduced. The most essential concepts are also determined described in the introduction.

In the theoretical framework of the thesis, chapter two, meanings of concepts are focused on and essential issues mentioned in the earlier literature of the field and are related to the change of owner and corporate acquisition are gone through. From these essential issues, came up a typical and current concern: where to find a continuator or a buyer for the company? The development of business after the change of owner is in a significant position in the studies and literature on the field.

The technical implementation of the study is dealt with in the customer satisfaction section. The study was carried out as three staged enquiries: before the Enterprise event, right after it, and after three months. The study was made electrically, and the first questionnaire was given out at the event to those who had not answered it electrically. The research results are presented in chapter three. The results are illustrated with figures and scales in addition to the text.

The most important issues and suggestions for improvement that came up in the study were brought out in the conclusions. It came out that the most important issues to be improved are marketing and the offering of expert services related to corporate acquisitions, such as funding and value definition.

Keywords: business transfer, mergers and acquisition, succession

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	6
<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>7</b>
1.1 Omistajanvaihdosilmiön tärkeys ja ajankohtaisuus .....	7
1.2 Omistajanvaihdokset Etelä-Pohjanmaalla.....	10
1.3 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite .....	11
1.4 Kohdeorganisaation esittely .....	11
1.5 Käsitteiden määrittely.....	12
<b>2 OMISTAJANVAIHDOS JA YRITYSKAUPPA AIEMMASSA</b>	
<b>KIRJALLISUUDESSA .....</b>	<b>15</b>
2.1 Yrityskauppa ja omistajanvaihdos.....	15
2.2 Sukupolvenvaihdos.....	17
2.2.1 Sopimukset .....	23
2.2.2 Tekninen toteutus ja kaupan kohde .....	25
2.2.3 Hinnan määräytyminen .....	26
2.2.4 Rahoitus ja maksuehdot.....	27
2.2.5 Vakuudet.....	28
2.2.6 Veroseuraamusten arviointi .....	29
2.2.7 Johtajuuden ja osaamisen haltuunotto.....	31
2.3 Ostajan ja jatkajan löytyminen.....	34
2.4 Omistajanvaihdoksen jälkeinen liiketoiminnan kehittäminen .....	40
2.5 Omistajanvaihdoksen keskeiset haasteet ja onnistumisen edellytykset....	44
<b>3 TUTKIMUSTULOKSET .....</b>	<b>49</b>
3.1 Tutkimuksen toteuttaminen .....	49
3.2 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti .....	50
3.3 Ensimmäisen kyselyn tulokset .....	51
3.3.1 Vastaajien taustatiedot.....	51
3.3.2 Kysymykset myyjille .....	55

3.3.3 Ostajille osoitetut kysymykset .....	57
3.3.4 Ennakko-odotukset Yritysmarkkinoita kohtaan .....	59
3.4 Toisen kyselyn tulokset .....	61
3.5 Kolmannen kyselyn tulokset.....	66
4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET .....	69
LÄHTEET .....	72
LIITTEET.....	77

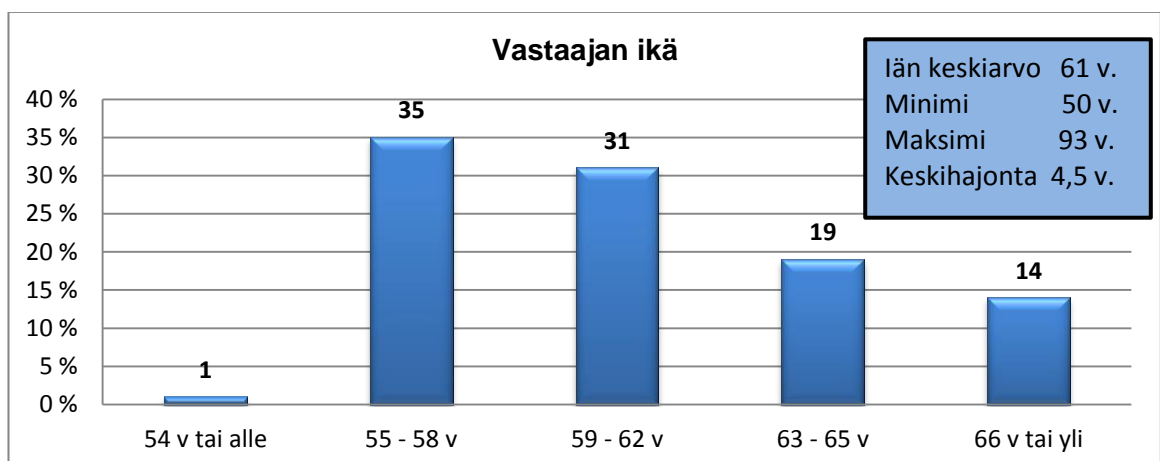
## Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Vastaajayrittäjien ikäjakauma.....	7
Kuvio 2. Sukupolvenvaihdon vaiheet isältä pojalle. ....	19
Kuvio 3. Sukupolvenvaihdon vaiheet.....	21
Kuvio 4. Omistajanvaihdossuunnitteluprosessi voidaan jakaa kuuteen osaan. ...	22
Kuvio 5. Veroseuraamusten arviointi omistajanvaihdosprosessissa .....	30
Kuvio 6. Osaamisen siirron vaiheet perheyrittäjien sukupolvenvaihdoksessa....	33
Kuvio 7. SWOT-analyysi. ....	45
Kuvio 8. Koulutus. ....	52
Kuvio 9. Aikaisempi kokemus yrityksen/liiketoiminnan ostamisesta.....	52
Kuvio 10. Aikaisempi kokemus yrityksen/liiketoiminnan myymisestä.....	53
Kuvio 11. Mitä kautta tieto Yritysmarkkinoista saatiin. ....	53
Kuvio 12. Rooli Yritysmarkkinoilla. ....	54
Kuvio 13. Yrityksen keskeisin toimiala. ....	54
Kuvio 14. Jatkajan/ostajan etsimisen aktiivisuus.....	55
Kuvio 15. Kanava jota kautta ostajaa etsitty. ....	56
Kuvio 16. Yrityksen myyntiaikataulu.....	56
Kuvio 17. Ostokohteen etsimisaika. ....	57
Kuvio 18. Mielikuva Etelä-Pohjanmaan Yritysmarkkinoista.....	59
Kuvio 19. Rooli tapahtumassa. ....	61
Kuvio 20. Tyytyväisyys saatuihin kontakteihin. ....	64
Kuvio 21. Rooli Yritysmarkkinoilla. ....	66
Kuvio 22. Ovatko kontaktit johtaneet toimenpiteisiin. ....	67
Taulukko 1. Omistajanvaihdoksen ongelmat ja haasteet. ....	57
Taulukko 2. Ostokohteen etsinnässä tärkeät seikat.....	58
Taulukko 3. Ostokohteen etsimiseen liittyvät ongelmat/haasteet.....	58
Taulukko 4. Odotukset Yritysmarkkinoilta. ....	59
Taulukko 5. Tyytyväisyys Etelä-Pohjanmaan Yritysmarkkinoihin.....	62
Taulukko 6. Toteutuneet tavoitteet Yritysmarkkinoilla. ....	65

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Omistajanvaihdosilmiön tärkeys ja ajankohtaisuus

Suomessa on odotettavissa seuraavien viiden vuoden kuluessa tavallista runsaammin sukupolven- ja omistajanvaihdoksia yrityksissä (Varamäki, Tall, Sorama & Katajavirta 2012b). Suomen Yrittäjien ja Finnveran yhteistyössä toteuttaman pk-yritysbarometrin (2/2011) mukaan yrityksistä 26 prosentilla sukupolven- ja omistajanvaihdos on ajankohtaista lähivuosina. Tämä johtuu väestön ikääntymisestä, niin sanotut suuret ikäluokat tulevat eläkeikään, jolloin vaihtoehtoisiksi nousevat sukupolven- tai omistajanvaihdokset tai jopa yritystoiminnan lopettaminen. Viimeksi mainittu vaihtoehto konkretisoituu yritystoiminnan jatkajien ja ostajien puutteessa, joka on todettu suurimmaksi haasteeksi niin pk-yritysbarometrissa kuin muissakin omistajanvaihdoksia kartoittavissa kyselyissä. Varamäen johdolla toteutetussa omistajanvaihdoskyselyssä (2012b) vastaajista 73 % oli miehiä ja naisia 27 %, joka kuvaa myös Suomen Yrittäjien jäsenistön sukupuolijakaumaa. Vastaajien keski-ikä oli 61 vuotta ikähaarukan ollessa 50–93 vuotta (kuvio 1). Yksi prosentti vastaajista oli alle 55-vuotiaita, vaikka otos suunnattiinkin 55 vuotta täyttäneille. 55–58-vuotiaita otokseen vastanneista oli 35 %, 59–62-vuotiaita 31 %, 63–65-vuotiaita 19 % ja 66 vuotta tai yli 14 %.



Kuvio 1. Vastaajayrittäjien ikäjakauma (Varamäki ym. 2012b).

Edellä mainitun valtakunnallisen omistajanvaihdosbarometrin tuloksista kävi ilmi, että tutkimukseen osallistuvista Suomen Yrittäjien jäsenistä 38 % arvioi myyvänsä

eläkkeelle siirtymisen vuoksi yrityksensä ulkopuoliselle, 28 % arvioi toiminnan loppuvan yrityksessä kokonaan eläköitymisen myötä, 20 % luottaa perhepiiristä löytyvän jatkajan yritykselle, jolloin yritys käy läpi sukupolvenvaihdosprosessin. (Varamäki ym. 2012b.) Tästä ryhmästä 69 prosentilla oli jo tiedossaan yritykselle jatka-ja.

Kansantaloudelliselta merkitykseltään tärkeämpään asemaan nousevat yrityksen omistajanvaihdokset verrattuna uusien yritysten perustamiseen. Tämä käy ilmi esimerkiksi Varamäen ym. vuonna 2012 tehdyssä omistajanvaihdosbarometrissa viittaamasta Van Teeffelenin (2010) tutkimuksesta. Verrattaessa omistajanvaihdoksia uusien yritysten perustamiseen, osoittavat mittaustulokset liikevaihdossa, tuotossa, innovatiivisuudessa, työllisyydessä ja yritystoiminnan jatkuvuudessa ylivertaisuutensa omistajanvaihdosten puolesta. (Varamäki ym. 2012a, alkuperäinen lähde Meijaard 2007).

Maria-Elisa Kuusisto ja Turkka Kuusisto arvioivat kirjassaan (2008, 7–10) sukupolvenvaihdoksen olevan ajankohtaisempi kuin koskaan aikaisemmin tulevien kymmenen vuoden aikana, vuodesta 2008 vuoteen 2018. Heidän mukaansa 60 000–80 000 pk-yritystä joutuu tilanteeseen, jossa tarvitaan uusi vetäjä yritykselle. Tämän ilmiön innoittamana yhteiskunnan hallinnoimat tahot, esimerkiksi TE-keskukset, ovat ryhtyneet tarjoamaan konsultointiapua eläkeikää lähestyville yrittäjille. Sukupolvenvaihdoksissa piilevän markkinaraon ovat löytäneet myös yksityiset yritykset, kuten lakiasiantoimistot ja yrityskauppakonsultit. Neuvoja ja apua on jaossa sitä tarvitseville.

Varamäki ym. (2012b) ovat valtakunnallisessa omistajanvaihdosbarometrissa tutkineet yritysten tulevaisuuden näkymiä sekä Suomen Yrittäjien vähintään 55-vuotiaiden jäsenyritysten keskimääräistä kokoa (n. 4 työntekijää) ja suhteuttaneet tämän kaikkiin suomalaisiin vähintään 55-vuotiaiden omistuksessa oleviin yrityksiin kiteyttäen omistajanvaihdosten vaikutukset seuraaviin lukuihin. Yrityksiä on tulossa lähivuosina myyntiin keskimäärin 2 800 kappaleen vuosivauhdilla. Sukupolvenvaihdoksia vähintään 55-vuotiaat yrittäjät tulisivat toteuttamaan 1 500 kpl/v. ja toiminta loppuisi 2 000 yrityksessä vuosittain. Yli 8 000 työpaikkaa katoaisi liiketoiminnan loppumisen myötä siitäkin huolimatta, että lopettavat yritykset ovat keskimääräistä pienempiä yrityksiä. Eläköitymisen vuoksi tehtyjen omistajan- ja suku-



polvenvaihdosten määrä olisi edellä mainittujen lukujen perusteella arvioiden yhteensä 4 300 kpl/v.

Seinäjoen Ammattikorkeakoulun julkaisusarjaan (A 9) sisältyvässä tutkimuksessa (Varamäki ym. 2012a) arvioidaan, että yritysmarkkinoille on tulossa myyntiin yrittäjien ikääntymisen vuoksi koko maassa 1 500–2 200 yritystä vuosittain. Etelä-Pohjanmaan alueella vastaava arvio on 60–90 kpl/v. Yrittäjien ikääntymisestä johtuvat sukupolven- ja omistajanvaihdokset sisältävän omistajanvaihdosten kokonaismäärän arvioidaan tutkimuksessa asettuvan 3 500–4 700 yrityksen vuositasolle. Vastaava luku Etelä-Pohjanmaan alueella on arvioiden mukaan 140–190 kpl/v.

Viimeaikainen talouden rakennemuutos on vaikuttanut voimakkaasti joidenkin toimialojen yritysten toimintaan, ja lähes ainoaksi vaihtoehdoksi on valikoitunut yritys-järjestelyt, sillä kansainvälisessä kilpailussa teollisuuden pienemmät suomalaiset alihankintayritykset eivät pysty kilpailemaan kannattavasti (Katramo ym. 2011). Yrityskauppa ja sen myötä yrityksen omistajanvaihdos on monen yrityksen keino pitää yritys hengissä. Yrityskauppa mahdollistaa yrityksen markkinaosuuden kasvattamisen, uuden tietotaidon saamisen yritykseen, tuotantokapasiteetin lisäämisen, kilpailun vähenemisen ja yrityksen arvon kasvattamisen uusiin mittoihin.

Varamäen ym. (2012b) valtakunnallisen omistajanvaihdosbarometrin tulokset osoittavat, että eläkeikää lähestyvien yrittäjien mielestä ylivoimaisesti haasteellisinta yrityksen myynnissä oli ostajien ja jatkajien löytäminen. Tutkimukseen osallistuneista 2 530 yrittäjästä 25 % piti asiaa merkittävänä ongelmana. Toisena haasteena koettiin yrityksen arvonmääritys, jonka 29 % tutkimukseen vastaajista koki melko merkittävänä ongelmana. Osaamisen siirtämisen jatkajalle/ostajalle luonnehti melko merkittäväksi ongelmaksi ja haasteeksi 28 % vastaajajoukosta.

Valtakunnallisesta omistajanvaihdosbarometristä (Varamäki ym. 2012b) on todettavissa tulos, jonka mukaan jatkajaa etsivistä (n = 541) yrittäjistä 67 % oli tarjonnut yritystä kilpailijalle tai muille yrittäjille kuten asiakkaille, tavarantoimittajille tai jollekin muulle yhteistyökumppanille. Tämän myötä vahvistuu käsitys siitä, että jo lähitulevaisuudessa yritysten lukumäärä Suomessa tulee vähenemään ja keskimääräinen yrityskoko kasvaa, koska melko suuri osa eläköityvistä yrittäjistä myy yrityksensä muille yrityksille. Yrityskoon kasvun myötä jäljelle jäävien yritysten on mah-

dollista saavuttaa parempi kilpailukyky ja suuremmat resurssit yhä kiristyvillä markkinoilla. Yksityiseen yritysvälittäjään turvautui valtakunnallisen omistajanvaihdosbarometrin (2012b) mukaan 16 % (n = 541) jatkajaa etsivistä yrittäjistä koko Suomea tarkasteltaessa. Lähes yhtä suuri osa, 14 %, vastaajista käytti yrittäjäjärjestöjen tai muun vastaavan tarjoamia palveluja etsiessään jatkajaa yritykselleen. Jatkajan etsimisen keinoina yrittäjillä edellisten lisäksi myös internetpalvelut/yrityspörssi (10 %), lehti-ilmoittelu (5 %) tai jokin muu kanava (12 %). Vastaajat olivat määritelleet muuksi kanavaksi mm. kotisivut, keskustelut perheen ja suvun kanssa.

## 1.2 Omistajanvaihdokset Etelä-Pohjanmaalla

Valtakunnallisen omistajanvaihdosbarometrin (Varamäki ym. 2012b) tutkimuksen mukaan Etelä-Pohjanmaalla peräti 81 % jatkajaa etsivistä yrittäjistä ilmoitti tarjonneensa yritystään suoraan kilpailijalle tai muille yrittäjille. Valtakunnan tasolla vastaava osuus oli 67 %. Yksityisiä yritysvälittäjiä käytti 10 % Eteläpohjalaisista yrittäjistä ja yrittäjäjärjestöjen tai vastaavien kautta jatkajaa yritykselleen haki 16 % yrittäjää. Internetpalveluita ja yrityspörssiä suosi Etelä-Pohjanmaan alueella jatkajaa etsivistä 10 % ja lehti-ilmoittelua 6 %.

Etelä-Pohjanmaalla on hyviä kanavia löytää yritykselleen ostaja. Suomen Yrittäjät ry:n tuottama ja ylläpitämä Yrityspörssi-palvelu toimii paikallistasolla Etelä-Pohjanmaan Yrityspörssin nimissä (Etelä-Pohjanmaan Yrityspörssi [viitattu 9.7.2013]). Palvelu kokoaa yritysten myyjät ja ostajat yhteen ja mahdollistaa laajan näkyvyyden osto- ja myynti-ilmoitusten jättäjille unohtamatta ilmoitusten lukijoiden saamaa hyvää ja ajantasaista kuvaa yritystarjonnasta. Etelä-Pohjanmaan Yrityspörssi on maanlaajuinen kauppapaikka, jossa yrityksen ostajat ja myyjät voivat kohdata toisensa luottamuksellisesti ja halutessaan nimettömästi. Yrityspörssin tavoitteena on koota paikallistason yrityskauppailmoitukset valtakunnalliseen palveluun, jolloin ilmoitukset saavuttavat mahdollisimman suuren potentiaalin, jonka seurauksena osto- ja myyntimahdollisuudet kasvavat. Etelä-Pohjanmaan alueella on myös toinen suosittu kanava yrityksen ostoa tai myyntiä suunnitteleville; Etelä-

Pohjanmaan Yritysmarkkinat, joka esitellään tarkemmin tässä opinnäytetyössä kohdassa 1.4.

### **1.3 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite**

Etelä-Pohjanmaan Yritysmarkkinat on järjestetty jo kuutena peräkkäisenä vuotena eikä tuona aikana ole tehty laajempaa asiakastyytyväisyys- tai vaikuttavuustutkimusta osallistujien keskuudessa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Yritysmarkkinoille osallistujien myyjien ja ostajien nykytilanne ja ennakkoodotukset tapahtumaa kohtaan, tyytyväisyys heti tapahtuman jälkeen sekä tyytyväisyys ja tilanne kahden–kolmen kuukauden kuluttua tapahtumasta. Tutkimuksen perimmäinen tarkoitus on tuottaa ajantasaista tietoa Yritysmarkkinoille osallistujien odotuksista ja kokemuksista sekä tehdä johtopäätöksiä tuloksista. Saatuja tuloksia Etelä-Pohjanmaan Yritysmarkkinat voi hyödyntää kehittäessään Yritysmarkkinoita vastaamaan entistä paremmin osallistujien odotuksiin ja tarpeisiin.

### **1.4 Kohdeorganisaation esittely**

Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatio on Etelä-Pohjanmaan Yritysmarkkinat, jonka järjestäjinä toimivat kolme eri kuntaa: Jalasjärvi, Kurikka ja Ilmajoki sekä Jakk Oy (Jalasjärven aikuiskoulutuskeskus) (Etelä-Pohjanmaan Yritysmarkkinat 2013. [Viitattu 18.6.2013]). Järjestelyissä ovat mukana myös Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät, edellä mainittujen kuntien yrittäjien paikallisjärjestöt, OSKE-osaamiskeskusohjelma sekä Frami Oy. Etelä-Pohjanmaan Yritysmarkkinoiden idea on koota yrityksen ostoa tai myyntiä suunnittelevat henkilöt yhteen ja tarjota mahdollisuus kaupankäyntiin. Potentiaalisten ostajien ja myyjien lisäksi paikalla on myös alan asiantuntijoita ja rahoittajia, joiden asiantuntemusta yritysmarkkinoiden osallistujat voivat hyödyntää. Osallistujille tilaisuus on maksuton. Osallistujat sitoutuvat noudattamaan salassapitosopimusta, jolla taataan kaikkien Yritysmarkkinoilla käytävien neuvottelujen ehdoton luottamuksellisuus.

Etelä-Pohjanmaan Yritysmarkkinat järjestetään vuorovuosittain Jalasjärvellä, Kurikassa ja Ilmajoella (Etelä-Pohjanmaan Yritysmarkkinat. [Viitattu 18.6.2013]). Vuonna 2013 Yritysmarkkinat järjestettiin Jalasjärvellä lokakuun viides päivä kello kaksitoista alkaen. Tapahtumaan oli ilmoittauduttava internetsivujen kautta täyttämällä ilmoittautumislomake, jonka jälkeen ilmoittautuneille lähetettiin sähköpostitse tarkemmat tiedot tapahtumapaikasta. Jokainen Yritysmarkkinoille osallistuva täytti saapuessaan salassapitosopimuslomakkeen, jonka jälkeen jaettiin nimikortit, listaus myyjistä ja ostajista sekä muuta materiaalia. Yritysmarkkinoiden ohjelmassa oli jokaiselle ostajalle ja myyjälle varattu yhden minuutin pituinen puheenvuoro, jona aikana oli mahdollisuus esitellä itsensä ja millaista yritystä oli myymässä/ostamassa. Etelä-Pohjanmaan Yritysmarkkinat ohjeistaa osallistujia suunnittelemaan esittelypuheenvuoronsa huolellisesti, sillä sen avulla on mahdollisuus erottua joukosta. Yritysmarkkinat on järjestetty jo kuutena peräkkäisenä vuonna ja markkinat on kerännyt runsaasti osallistujia, vuonna 2012 kirjattiin 130 osallistujaa. Pohjalaisten Yritysmarkkinoiden kautta on moni yritys vaihtanut onnistuneesti omistajaa, joten toiminnalle on selvästi tarvetta.

### 1.5 Käsitteiden määrittely

Seuraavassa on määritelty opinnäytetyön kannalta keskeiset käsitteet. Käsitteiden määrittely pohjautuu pääosin Laitisen, Varamäen, Tallin, Heikkilän sekä Soraman (2011) esittämiin synteeseihin eri käsitteistä.

**Omistajanvaihdos**      Yrityksen omistajuuden vaihtuminen toiselle henkilölle tai juridiselle kokonaisuudelle turvaten samalla yritystoiminnan jatkuminen. Omistajanvaihdoksen kohteena vähintään puolet liiketoiminnoista tai osakkeista. (Laitinen, Varamäki, Tall, Heikkilä & Sorama 2011, alkuperäinen lähde Van Teeffelen 2010.)

Yrityksen omistajanvaihdos on merkittävä omistajuuden vaihdos, ei johtajuuden vaihdos (Laitinen ym. 2011, alkuperäinen lähde Uhlaner 2009.)

Yrityskauppa	Yrityskaupan ostokohteena voi olla kohdeyrityksen liikeomaisuus (substanssi- eli liiketoimintakauppa) tai sen osuudet tai osakkeet (omistuskauppa). (Immonen & Lindgren 2009.)
Liiketoimintakauppa	= substanssikauppa. Kaupan kohteena on yrityksen liiketoiminta ja siihen sitoutunut omaisuus; koneet, laitteet, kalusto, varasto, sopimuskanta, muu vastaava liikeomaisuus ja liikearvo (goodwill) (Immonen & Lindgren 2009, Varamäen ym. 2012, 14 mukaan.)
Omistusosuuskauppa	Kaupan kohteena ovat yhtiöosuudet ja osakkeet (Immonen & Lindgren 2009, Varamäen ym. 2012, 14 mukaan.)
Sukupolvenvaihdos	Tarkoittaa muutoksia yrityksen omistussuhteissa. Yritys siirretään omistajan hallitessa yritystä tai hänen kuoltuaan toimintaa jatkavalle henkilölle, joka useimmiten on luopujan lapsi tai muu lähisukulainen. (Immonen & Lindgren 2009.)
Luopuja	Sukupolvenvaihdoksen yhteydessä käytetään vanhemman sukupolven vetäytyvästä edustajasta nimitystä luopuja. Yleensä luopuja on joko toimitusjohtajana tai pääomistajana yksin tai perheensä kanssa kohdeyrityksessä. (Kuusisto & Kuusisto 2008.)
Jatkaja	Kohdeyrityksen uusi, yleensä tuleva johtaja, joka ottaa sukupolvenvaihdoksessa vetovastuun yrityksessä. (Kuusisto & Kuusisto 2008).
Pk-yritys	Pk-yritykseksi luokitellaan yritys, jonka liikevaihto on alle 50 miljoonaa euroa, jolla on alle 250 työntekijää ja taseen loppusumma on alle 43 miljoonaa euroa. Määritelmään kuuluu myös pk-yrityksen riippumattomuus, joka tarkoittaa, ettei suuryritys tai konserni saa omistaa pk-yrityksen

pääomasta tai äänivallasta 25 prosenttia eikä enempää.  
(Kuusisto & Kuusisto 2008.)

## 2 OMISTAJANVAIHDOS JA YRITYSKAUPPA AIEMMASSA KIRJALLISUUDESSA

### 2.1 Yrityskauppa ja omistajanvaihdos

Yrityskauppa voidaan toteuttaa joko liiketoimintakauppana tai omistusosuuskauppana (Immonen & Lindgren 2009). Liiketoiminta- eli substanssikaupassa luopuja myy jatkajalle yrityksen liiketoiminnan ja siihen sitoutuneen omaisuuden mukaan lukien koneet, laitteet, kaluston, varaston, sopimuskannan ja muun vastaavan liikeomaisuuden. Myyjänä kaupassa on yritys eli muodosta riippuen avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö tai osakeyhtiö. Liiketoimintakauppaa tarkastellaan oikeudellisesta näkökulmasta irtaimen omaisuuden kauppana, kun kohteena on ertain liikeomaisuus. Kiinteän omaisuuden osalta kyse on kiinteistökaupasta. Tulonodotukset, jotka kohdistuvat yrityksen myöhempään toimintaan eli liikearvo (goodwill), on kiinteästi yhteydessä liiketoimintakauppaan. Myyjän kannattaa vaatia ja ostajan maksaa liikearvosta, sillä se on positiivinen asia ja on osoitus yrityksen liiketoimintaan liittyvistä myönteisistä kassavirtavaikutuksista. Liikearvo on abstraktia omaisuutta eikä se näy taseessa konkreettisen omaisuuden tavoin varoina. Liiketoimintakaupassa myyjänä on yritys eikä sen omistaja ja siksin on tärkeää seurata käypää hintaa ja sen määrittystä. Normaalisti kauppa toteutuu täydellä kauppahinnalla, mikäli jatkajalla ja luopujalla ei ole sukulaisuussuhdetta tai muita sidonnaisuuksia.

Yrityskaupan toinen vaihtoehto on toteuttaa kauppa omistusosuuskauppana, jolloin jatkaja ostaa luopujalta yrityksen omistuksen (Immonen & Lindgren 2009). Kauppaa käydään tällöin yritysmuodosta riippuen avoimen yhtiön tai kommandiittiyhtiön tai osakeyhtiön osakkeista. Kaupan kohteen ollessa omistusosuus, myyjänä on omistaja. Tässä yhteydessä tulee huomioida, että yksityisestä liikkeestä ja toimimesta voidaan tehdä vain liiketoiminta- eli substanssikauppa, jota edellisessä kappaleessa käytiin karkeasti läpi. Oikeudelliselta luonteeltaan yhtiöosuus- ja osakekauppa ovat irtaimen omaisuuden kauppia, jolloin kaupan osapuolten velvollisuudet toista kohtaan määritellään irtaimen omaisuuden kauppaa koskevien periaatteiden pohjalta.

Tapio Rissasen mukaan (2006) yrityskauppa voidaan toteuttaa kuudella eri tavalla:

1. Siirtämällä yritys sukupolvenvaihdoksella perillisille tai suvun muulle nuoremhalle polvelle
2. Myymällä yritys henkilökunnalle
3. Myymällä yritys uusille yrittäjille
4. Myymällä yritys toiselle yritykselle, useimmiten suuremmalle yritykselle tai sijoitusyhtiölle
5. Suunniteltu ja hallittu yrityksen lopettaminen
6. Konkurssin kautta yrityksen lopettaminen

Rissasen (2006) luettelon ensimmäinen vaihtoehto on varsinaisesti sukupolvenvaihdos, joka on hyvä vaihtoehto, mikäli halukkaita jatkajia on perhepiirissä. Henkilökunnalle myynti, yleensä avainhenkilölle, on paras vaihtoehto elinkelpoisen yrityksen ollessa kyseessä. Pienille, ammattitoimintaan perustuvilla yrityksillä realistisin vaihtoehto on myynti uudelle yrittäjälle, jolloin ostajan kiinnostuksen herättää valmis asiakaskunta ja tästä myös myyjä hyötyy taloudellisesti. Neljännen vaihtoehdon, jossa yritys myydään toiselle yritykselle, motivaattorina toimii valmiit asiakkuudet, saavutettu markkina-asema ja erikoisosaaminen. Luettelon kaksi viimeistä vaihtoehtoa ovat yrittäjille raskaimmat niin henkisesti kuin taloudellisestikin toteuttaa. Yrityksen suunniteltu tai konkurssin kautta toteutettu lopettaminen on lisääntynyt etenkin kaupan alalla talouselämän ja alan rakennemuutoksen vuoksi. Esimerkkinä Rissanen mainitsee kirjassaan ”*kuinka tuhannet kaupat ja muut palveluyritykset on lopetettu tai viety konkurssiin tavanomaisen sukupolvenvaihdoksen sijasta*”. Tähän syynä on luonnollisesti asiakkaiden katoaminen pienistä kylistä, jolloin jatkamisen mahdollisuuksia ei ole.

Teoksessa Yrityskauppa (2011, 334–335) eritellään syitä miksi yrityskauppoja yleensäkin tehdään. Syy voi olla markkinaosuuden kasvattamishalu, kansainvälistyminen, omistuspohjan laajentaminen, uuden toimialan valtaaminen, keskittyminen ydinliiketoimintaan, yhtiön siirtäminen seuraavalle sukupolvelle, uuden tai lisärahoituksen hankkiminen, yhtiön listaaminen pörssiin tai sen pörssistä poistami-



nen, yksityistäminen. Toisinaan yrityskauppa syntyy, vaikeivät osapuolet tai osapuoli ole aktiivinen kaupassa. Tähän tilanteeseen saattaa johtaa esimerkiksi kilpailuviranomaisten tai rahoittajien vaatimus, konkurssi tai yrityssaneeraus.

## 2.2 Sukupolvenvaihdos

Sukupolvenvaihdoksessa voidaan Hautalan (2006) mukaan erottaa kolme osaprosessia, jotka eivät tapahdu yhtä aikaa yrityksessä. Näitä osaprosessia ovat *omistajuusprosessi, osaamisen siirron prosessi ja johtajuusprosessi*. Formaaliin eli muodolliseen prosessiin kuuluu omistajuuden osaprosessi ja siinä tarkastellaan yleensä yhtiön verosuunnittelua sekä muita juridisia ja taloudellisia asioita. Epäformaaliin eli epämuodolliseen sukupolvenvaihdosprosessiin kuuluu osaamisen siirron ja johtajuuden siirron osaprosessit. Sukupolvenvaihdoksen inhimillisiä tekijöitä arvioidaan edellä mainituissa epäformaaleissa osaprosesseissa. Osaamisen siirrossa tarkastellaan muun muassa suoran, täsmällisen ja epäsuoran hiljaisen tiedon siirtymistä luopujalta jatkajalle.

Omistus, johtajuus ja muut keskeiset tehtävät yrityksessä siirtyvät sukupolvenvaihdoksessa luopuja-sukupolvelta jatkaja-sukupolvelle (Kuusisto & Kuusisto 2008). Yleisin sukupolvenvaihdoksiin johtavista syistä on yrittäjän ikääntyminen. Yrittäjän tulee olla aktiivinen ja ennakoida riittävän ajoissa sukupolvenvaihdoksen tarve, jolloin yrittäjä ehtii totuttautua henkisesti ajatukseen sekä valmistella sukupolvenvaihdoksen teknistä toteutusta riittävän pitkään ja perusteellisesti. Tähän kuluu yleensä aikaa useampi vuosi.

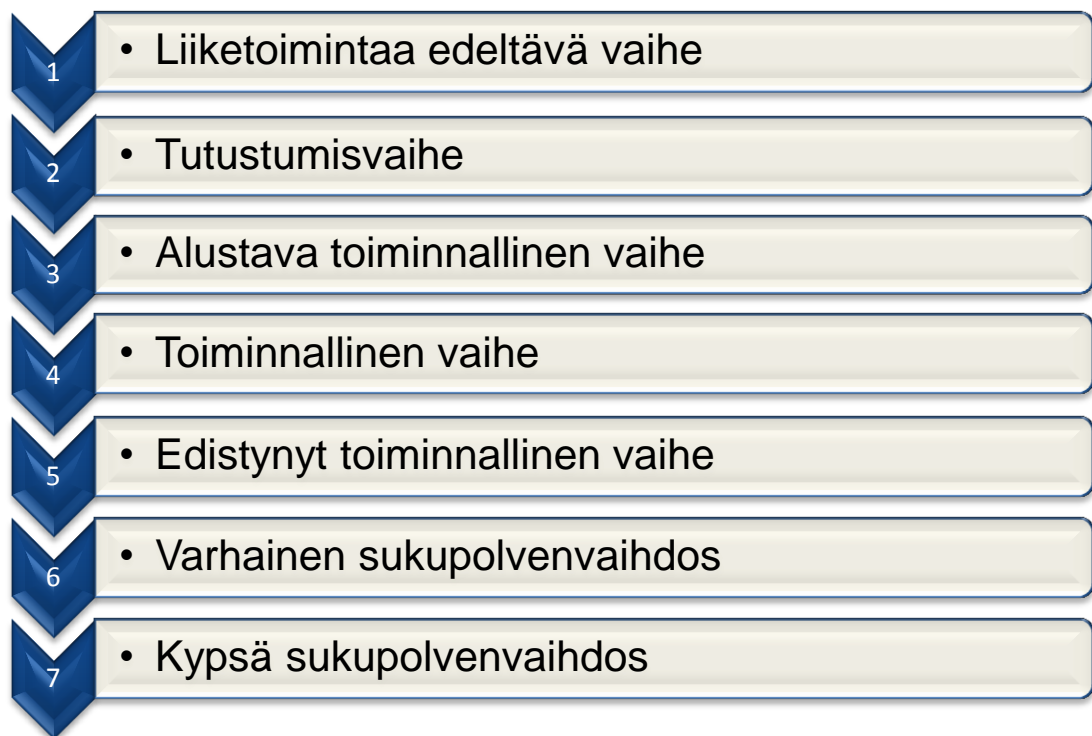
Kirjallisuudesta löytyy eri kirjoittajien omia tai aiemmin luotuihin malleihin perustuvia omistajanvaihdosten vaihemalleja; muutamasta seuraavassa karkea läpileikkaus.

Ennen omistajanvaihdoksen toteuttamista yritys tulee valmistella huolellisesti. Erkki K. Kankaan toteuttaman tutkimuksen, omistajanvaihdospalvelujen valtakunnallinen evaluointi (2010), mukaan yrityksen keskeisimmät valmisteluvaiheet ennen omistajanvaihdoksen toteuttamista ovat:

- yrittäjän ja yrityksen omaisuuden erottaminen toisistaan
- yrityksen tuloksen ja taseen tarkistaminen ⇒ että on yrittäjänpolvenvaihdosta edistävässä kunnossa
- tarvittavien korjaustoimenpiteiden suorittaminen
- alustavan yrityksen arvonmäärityksen suorittaminen
- yritys yhtenä kokonaisuutena vai sen jakaminen osiin ja tarvittavat yritysjärjestelyt
- nykyisen yritysmuodon soveltuvuus suunniteltuun luovutukseen
- jatkajan löytyminen; mistä ja miten?
- erilaisten omistajanvaihdosvaihtoehtojen soveltuvuus valmistettavaan yritykseen
- omistajanvaihdostoimenpiteiden suunnittelu

Hautala (2006) esittelee väitöskirjassaan sukupolvenvaihdoksen seitsemänvaiheisen prosessimallin (kuvio 2), jonka alun alkuaan on luonut Longenecker ja Schoen vuonna 1978. Isältä pojalle -prosessimalli on pääosin jatkajan näkökulmasta tapahtuvaa sukupolvenvaihdoksen tarkastelua. Vaihemallin mukaan ensimmäisessä *liiketoimintaa edeltävässä vaiheessa* perheenjäsenet valmistelevat kevyesti perehdyttämällä jatkajaa, jolla saattaa olla jonkin verran tietoa organisaation ja toimialan pääkohdista. Perehdyttäminen on tässä vaiheessa varsin passiivista ja suunnittelematonta. Seuraavassa *tutustumisvaiheessa* jatkajan ollessa vielä liian nuori varsinaiseen työskentelemiseen perheyriyksessä, perehdyttäminen on jo aktiivisempaa ja päämäärätietoisempaa. Luopuja ja perheenjäsenet valmistelevat jatkajaa monin eri tavoin mm. tutustuttamalla jatkajan organisaation keskeisiin henkilöihin ja asioihin. Jatkajan tullessa yritykseen osa-aikaisena töihin, alkaa *alustava toiminnallinen vaihe*, jolloin jatkaja oppii talon tavoille asteittain vaikeammiksi muuttuvien työtehtävien kautta. Tässä vaiheessa jatkaja suorittaa opintonsa valmiiksi ja suorittaa mahdollisen asepalveluksensa sekä saattaa hankkia työkokemusta muissa organisaatioissa. Sukupolvenvaihdosta valmistelevan perheyri-

tyksen *toiminnallisessa vaiheessa* jatkaja ryhtyy työskentelemään päätoimisesti yrityksessä tehden perustason töitä sisältäen muita kuin päällikkötason työtehtäviä. *Edistyneessä toiminnallisessa vaiheessa* jatkaja astuu esimiestason eli päällikkötason työtehtäviin askeleen päähän isänsä johtajuusasemasta. Tässä vaiheessa jatkaja saa arvokasta työkokemusta erilaisista esimiestehtävistä. *Varhaisen sukupolvenvaihdoksen* vaiheessa jatkaja on ottanut johtajuuden haltuunsa ja omaksunut paikkansa organisaatiossa. Luopuja on tässä vaiheessa vetäytynyt antaen jatkajalle työrauhan. *Kypsä sukupolvenvaihdos* katsotaan yleensä alkaneeksi jatkajan toimittua kaksi vuotta toimitusjohtajana. Mallia ei pidetä ihan täydellisenä, koska siitä ei käy ilmi tyhjentävästi missä vaiheessa jatkajalle siirtyy yrityksen omistajuus.



Kuvio 2. Sukupolvenvaihdoksen vaiheet isältä pojalle (Hautala 2006, alkuperäinen lähde Longenecker & Schoen 1978).

Kuusisto ja Kuusisto (2008, 68–69, Lewiniä mukaillen; ks. myös Hänninen ym. 2001; Schellenberg, J. A. 1988) esittelevät kirjassaan Lewinin kolmivaiheisesta muutosmallista muokatun sukupolvenvaihdokseen liittyvän johtajuuden siirtymisen mallin, jonka ensimmäinen vaihe on *valmisteluvaihe* (kuvio 3). Luopuva yrittäjä on jo hyvissä ajoin ennen tätä valmisteluvaihetta aloittanut omalta osaltaan sukupol-

venvaihdosprosessin ja tehnyt ensimmäiseksi tärkeän päätöksen yrityksen veto- vastuun siirtämisestä seuraavalle johtajalle. Tehdyn päätöksen tulee ottaa huomioon yrittäjän elämäntilanne ja henkilökohtaiset tarpeet unohtamatta yrityksen liiketoiminnan tarpeita. Valmisteluvaiheessa oletetaan, että yrityksen jatkaja on tiedossa ja päätös sukupolvenvaihdoksen toteuttamisesta on tehty. Siirryttäessä *jaetun johtajuuden vaiheeseen* (kuvio 3) luopujalla on aluksi operatiivisia vastuita, mutta vaiheen lopussa luopujalla ei ole näitä operatiivisia vastuita, roolia eikä valtaa. Jaetun johtajuuden vaiheessa aiemmin laadittuja suunnitelmia sovelletaan käytäntöön ja sukupolvenvaihdos alkaa näkyä yrityksen arkirutiineissa. Ihanteellisessa tilanteessa luopuja on sisäistänyt oman roolinsa jatkajan tukijana ja kannustajana johtajuuden ottamisessa ja vastuun kantamisessa. Luopujan tulee antaa tilaa jatkajan uusille ajatuksille ja visioille sekä hyväksyttävä jatkajan mahdollisesti paremmat taidot nykYTEknologian käytössä ja kenties parempi liike-elämän koulutus-taso. Keskinäinen luottamus ja kunnioitus luopujan ja jatkajan välillä nousee arvoon arvaamattomaan etenkin jaetun johtajuuden vaiheessa. Tässä vaiheessa on tärkeää huomioida henkilöstö. Luopujan yhtenä tehtävänä onkin luottamuksen rakentamisen tukeminen henkilöstön ja uuden johtajan välille. Asianmukainen ja toimiva viestintä osapuolten välillä on varmistettava ja ryhdyttävä parannustoimiin, mikäli viestintä ei ole kunnossa. Onnistuminen sukupolvenvaihdoksessa ja kilpailukyvyyn säilyttäminen vaativat myös yrityksen ulkoisten sidosryhmien informoimista ja saattamista uuden johtajan vaikutuspiiriin.

Sukupolvenvaihdoksen johtajuuden siirtomallin viimeinen vaihe on *itsenäinen liiketoiminta* (kuvio 3)(Kuusisto & Kuusisto 2008, Lewiniä mukaillen; ks. myös Hänninen ym. 2001; Schellenberg, 1988). Tässä vaiheessa liiketoiminnan jatkaja on ottanut haltuunsa organisaation johtajuuden ja kantaa vastuun yrityksen toiminnasta itsenäisesti. Luopuja ei ole yrityksen jokapäiväisessä arjessa mukana ja aluksi luopujan on hyvä ottaa pientä etäisyyttä yritys-elämästä ja sopeutua uuteen elämäntilanteeseensa rauhassa. Jatkaja hyötyy tästä vaiheesta voidessaan jäsentää omia ajatuksiaan ja vahvistaa omaa johtajuuttaan sekä muodostaa omat visiot ja strategiat omien ajatuksiensa ja suunnitelmiensa pohjalta. Luopujan ja jatkajan sukulaisuussuhde jatkaa luonnollisella tavalla heidän keskinäistä keskustelua yrityksen liiketoiminnasta sukupolvenvaihdoksesta huolimatta. Molemmille osapuolille on hedelmällistä, mikäli luopuja ryhtyy jatkajan mentoriksi. Tämä edellyttää

luopujalta kykyä kunnioittaa jatkajan johtamistapaa ja valintoja. Luopuja saa mahdollisuuden olla vielä mukana rajoitetusti liike-elämässä ja jatkaja saa mentorilta arvokasta tietoa ja erilaista pitkään kokemukseen perustuvaa näkökulmaa yritystoimintaan.



Kuvio 3. Sukupolvenvaihdoksen vaiheet (Kuusisto & Kuusisto 2008, 69, Lewiniä mukaillen; ks. myös Hänninen ym. 2001; Schellenberg, 1988).

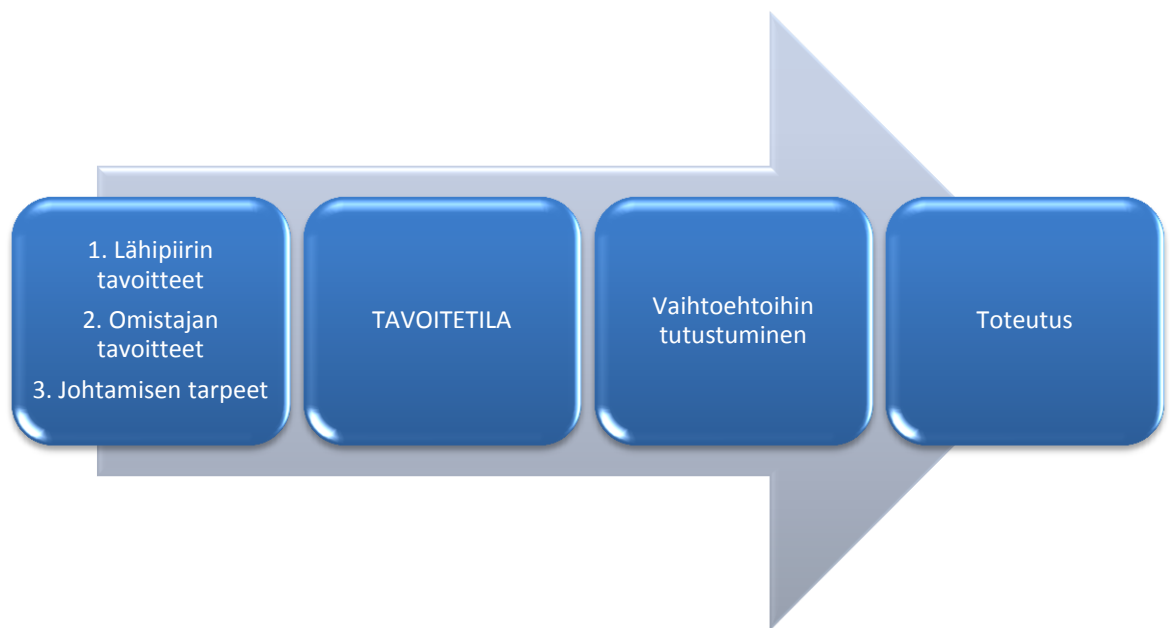
Yrittäjäpolvenvaihdossuunnitteluprosessi koostuu yksinkertaistettuna kolmesta vaiheesta:

1. Tavoitteiden tunnistaminen
2. Päätäminen miten tavoitteisiin parhaiten päästään
3. Suunnitelman toteuttaminen

Prosessi kannattaa aloittaa omien tavoitteiden huolellisella pohdinnalla, jonka jälkeen on helpompi valita oikeat toimintamallit ja saavuttaa halutut tulokset (Yritys-Suomi, Yrittäjän opas, 2013). Omistajanvaihdossuunnittelussa yleisimmin tehty virhe on perehtyä menetelmiin, esimerkiksi verosuunnittelu, ennen kuin on tunnistettu ja punnittu omat tavoitteet. Edellä mainitulla tavalla toimittaessa valitut menetelmät voivat olla tehottomia ja pahimmassa tapauksessa täysin vääriä.

Omistajanvaihdossuunnitteluprosessin ensimmäisessä vaiheessa luopuja-yrittäjän tulee määritellä omat tavoitteensa huomioiden lähipiirin, perheenjäsenten, avainhenkilöiden, henkilöstön ja yrityksen tavoitteet (kuvio 4) (Yritys-Suomi, Yrittäjän opas 2013). Vain tällä tavoin alusta alkaen toimien on mahdollista päästä kaikkia sidosryhmiä tyydyttävään loppuratkaisuun. Tämä on tärkeää jatkuvuuden kannalta, sillä vain alusta saakka suunnittelussa mukana olevat henkilöt ja sidosryhmät sitoutuvat tukemaan tehtyjä ratkaisuja. Omistajan ja sidosryhmien tavoitteiden määrittämisen jälkeen on hyvä tehdä yhteenveto ja miettiä tavoitetila mihin pyri-

tään. Huolellista paneutumista vaatii erilaisiin omistajanvaihdoksen toteuttamistapoihin tutustuminen. On erittäin tärkeää käydä kaikki vaihtoehdot läpi, jotta niistä voidaan valita paras mahdollinen. Muuten voi käydä niin, että jälkikäteen huomataan miten asiat olisi pitänyt tehdä. Omistajanvaihdosprosessin toteutus aloitetaan tarvittavien asiakirjojen laadinnalla ja noudattamalla avointa viestintää tarvittavien sidosryhmien keskuudessa. Toiminnan tulee olla koko prosessin ajan tavoitteellista ja loogista. (kuvio 4.)



Kuvio 4. Omistajanvaihdossuunnitteluprosessi voidaan jakaa kuuteen osaan (Yritys-Suomi, Yrittäjän opas 2013).

Seinäjoen Ammattikorkeakoulun julkaisusarjan (A tutkimuksia 9, Varamäki ym. 2012a) tutkimus on julkaistu vuonna 2012. Tutkimuksessa analysoitiin omistajanvaihdosten teknistä toteutumista seurattavissa case-yrityksissä, joita tutkinnassa oli mukana yhteensä 24 kpl. Omistajanvaihdosprosessi kesti muutamia kuukausia yhdessätoista yrityksessä, noin vuoden kahdeksassa yrityksessä, useita vuosia neljässä yrityksessä ja vain yhdessä yrityksessä omistajanvaihdosprosessi oli kestänyt yhden kuukauden. Tämä poikkeuksellisen lyhyt omistajanvaihdos tapahtui liiketoimintakauppana kaupanalan mikroyrityksessä (työntekijöitä 1–9), ja ostajana oli henkilö. Vastaavissa mikroyrityksissä omistajanvaihdosprosessi kesti keskimäärin kuukaudesta vuoteen.

### 2.2.1 Sopimukset

Omistajanvaihdosprosessissa hyvin merkittävässä asemassa ovat erilaiset sopimukset, joita Varamäen ym. tutkimuksen (2012a) mukaan oli laadittu omistajanvaihdosprosessin yhteydessä seuraavanlaisia:

- salassapitosopimus
- ostotarjous
- esisopimus
- luonnoskauppakirja
- ennakkopäätöksen hakeminen verottajalta
- kauppakirja
- johtajasopimus
- osakassopimus
- lahjakirja

Tutkimuksessa todetaan edellä mainitun listan olevan otoksen pienuudesta (24 yritystä) johtuen suuntaa antava, jossa on kuitenkin lueteltu keskeisimmät omistajanvaihdosprosessin yhteydessä tehtävät sopimusasiakirjat.

Tutkimuksen kohteena olevista 24 yrityksestä 11 oli käyttänyt sopimusten laadintaan asiantuntijan apua, tilintarkastajan apuun oli turvautunut 4 yritystä, 3 tilitoimiston apuun, 2 käytti yritysvälittäjän asiantuntemusta sopimusten laadinnassa (Varamäki ym. 2012a, 105–106.) Tilintarkastusyhteisö, konsultti ja asianajaja tekivät sopimukset kukin yhdessä tapauksessa. Ainoastaan yksi yritys ilmoitti laatineensa sopimukset itse. Haastatteluaineisto näytti toteen, että monessa tapauksessa oli mukana useampi asiantuntija.

Omistajanvaihdosprosessissa laaditaan erilaisia sopimuksia, kuten edellä oleva listauksesta käy ilmi. Katramo ym. avaa teoksessa Yrityskauppa (2011) sopimus-käsitteitä melko laajasti. Ensimmäisiä yrityskaupan yhteydessä tehtäviä sopimuksia on salassapitosopimus, joka on syytä tehdä valmiiksi allekirjoituksineen ennen kuin arkaluontoisiksi luokiteltavia asioita tulee esille. Sopimuksen tarkoituksena on

toimia suojana myyjän ja kohdeyrityksen salassapidon tarpeessa olevien asioiden/tietojen kohdalla. Sopimuksen osapuolina ovat myyjä ja ostajaehdokka. Ennen varsinaista kauppakirjaa laaditaan yleensä esisopimus, jossa osapuolet sitoutuvat solmimaan varsinaisen sopimuksen kaupasta. Kauppakirja on olennainen osa yrityskauppoja. Osakekauppamuoto on tyypillisin tapa toteuttaa yrityskauppa ja osakekauppakirjan rakenne yksinkertaisimmillaan on seuraavanlainen:

1. tausta ja tarkoitus
2. määritelmät
3. kauppa ja kaupan kohde
4. kauppahinta ja sen suorittaminen/tarkistaminen
5. täytöntöönpano ja sen edellytykset
6. myyjän ja ostajan vakuutukset
7. korvausvelvollisuus ja vastuunrajoitukset
8. osapuolten erityiset sitoumukset
9. muut määräykset
10. tulkinta ja erimielisyydet
11. sopimuskappaleet

Keskeisin sopimusehto on luonnollisesti kauppahinta, jonka määräytyminen on yleensä myyjän ja ostajan neuvottelutuloksesta riippuvainen (Katramo ym. 2011, 356–357). Mahdollisimman oikea kauppahinta asettuu siihen euromäärään, jolla myyjä luopuu osakkeista ja ostaja suostuu summan maksamaan. Osakassopimus määritellään nimenomaan osakeyhtiön osakkeenomistajien väliseksi sopimukseksi (Katramo ym. 2011, 379). Siinä heidän veloitteet ja oikeutensa toisiaan kohtaan tulevat esille. Osakassopimus ei ole määrämuotoinen, mutta käytäntö on, että se tehdään yleensä kirjallisena. Osapuolet ovat velvollisia noudattamaan allekirjoittamassaan osakesopimuksessa olevia asioita.



### 2.2.2 Tekninen toteutus ja kaupan kohde

Teoksessa *Onnistunut sukupolvenvaihdos* tekijät (Immonen & Lindgren, 2009) valottavat yrityskaupanteon erilaisia vaihtoehtoja. Omistuskaupan kohteena ovat riippuen yritysmuodosta kommandiittiyhtiön tai avoimen yhtiön yhtiöosuudet tai osakeyhtiön osakkeet eli tällöin luopuja myy yrityksen omistuksen jatkajalle. Omistuksen ollessa kaupan kohteena myyjänä on omistaja, kun taas liiketoiminnan ollessa kohteena, myyjänä onkin yritys eikä omistaja. Huomionarvoista on, että toimimesta, yksityisestä liikkeestä, voidaan tehdä ainoastaan liiketoimintakauppa. Vaihtoehtoisesti jatkaja voi ostaa yrityksen liiketoiminnan, jolloin puhutaan substanssi- eli liiketoimintakaupasta. Kaupan kohteena voi olla tällöin luopujan yrityksen liiketoiminta ja siihen sitoutunut omaisuus (koneet, laitteet, kalusto, varasto, sopimuskanta yms.) Myyjänä substanssikaupassa on yritys; avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö tai osakeyhtiö. Kaupan kohteen rajaus onnistuu substanssikaupassa, kuten myös myyjän suostumuksella ostajan toiveiden mukainen ostokohteen räätälöinti. Oikeudellisesti tarkasteltuna substanssikauppa on irtaimen omaisuuden kauppaa siltä osin, kuin kaupan kohteena on irtainta liikeomaisuutta ja kiinteän omaisuuden osalta kiinteistökauppaa. Kauppaan liittyy kiinteästi myös yrityksen myöhempään toimintaan kohdistuvat tulonodotukset, jota kutsutaan lyhyesti liikearvoksi eli goodwilliksi.

Varamäen ym. (2012a, 106–107) tutkimuksessa omistajanvaihdokset toteutettiin teknisesti joko liiketoimintakauppana tai osakekauppana. Liiketoimintakaupoissa tälle kauppatavalle tyypilliseen tapaan kohteena olivat liiketoiminnat ja tarkemmin eriteltynä kalusto, varasto, tuotantolaitteet, liikearvo (goodwill), asiakasrekisteri, kiinteistö, tarvikkeet, koneet ja laitteet sekä irtaimisto. Liiketoimintakauppana omistajanvaihdoksen teki 6 yritystä ja ostajat olivat tiimejä, henkilöitä sekä yrityksiä. Kaupan olleet yritykset olivat erikokoisia 1–49 työntekijän yrityksiä. Tutkimuksen kohdeyrityksistä 18 toteutti omistajanvaihdoksen osakekauppana. Kolmen yrityksen kaupan kohde oli osake-enemmistö, kahden yrityksen kohdalla kyse oli perinnöstä ja kahden yrityksen kauppa oli lahjanluonteinen kauppa, jossa kauppahinta on vähintään 50 % verottajan määrittelemästä yrityksen arvosta. Viidessä omistajanvaihdoksessa osakkeet osti yritys, yhdessä kaupan kohde koostui 50 % osak-

keista ja yhdessä yritys lunasti aluksi osan osakkeista ja lopuksi kaupan kohde muodostui jäljelle jääneistä osakkeista.

### 2.2.3 Hinnan määräytyminen

Varamäen ym. (2012a, 107–108) case-tutkimuksessa omistajanvaihdoksen muutostekijöistä yrityksen kauppahinnan määräytyminen jaettiin viiteen eri luokkaan sen mukaan miten tutkimuksessa mukana olleet yritykset (24 kpl) olivat hinnan määräytymisen kokeneet. Yrityskaupoissa valtaosassa (16 kpl) hinta oli määriteltä käydyissä neuvotteluissa. Verottajan näkemys yrityksen arvosta toimi kolmessa yrityskaupassa hinnan määrittelijänä. Edellä mainitut yrityskaupat olivat sukupolvenvaihdoksia ja ostajana oli henkilö. Perintönä oli siirtynyt kahden yrityksen omistajuus sukupolvenvaihdoksena ostajatiimille. Kaksi yritystä myytiin pyydettyyn kauppahintaan ja yksi yritys vaihtoi omistajaa hintaan, jonka ostaja tarjosi myyjälle.

Yrityksen arvon määrittämisen yleisimpänä menetelmänä on käytetty ”*tuottoarvoa, joka perustuu yhtiön tulevaisuuden kassavirtojen diskonttaamiseen arviointihetkeen*” (Ossa 2005, 101–102.). Näitä kassavirtoja arvioidaan laskettaessa tuottoarvoa esimerkiksi jo toteutuneiden tilinpäätösten ja tulevien tilikausien budjettien avustuksella. Verolainsäädäntö määrittelee, että arvostustasona yrityksen hintaa määriteltäessä on käytettävä todennäköistä luovutushintaa tai käypää hintaa.

Määriteltäessä yrityksen hintaa keskeisenä työkaluna käytetään tilinpäätösanalyysiä, jonka tavoitteena on selvittää yrityksen taloudellinen tilanne ja keinot miten tilanteeseen on tultu. Katramo ym. (2011) käyttää kirjassaan Yrityskauppa tästä nimitystä ”*yrityksen toteutunut historiallinen kehitys*”. Tuloslaskelman ja taseen erät oikaistaan tilinpäätösanalyysin avulla niin, että niitä voidaan vertailla eri yritysten kesken tapahtuma-ajasta riippumatta. Yrityksen kannattavuus, rahoitus- ja varallisuusasema arvioidaan tilinpäätöstietoja analysoimalla. Tilinpäätöstietojen pohjalta lasketaan erilaisia tunnuslukuja, joiden avulla on helpompi muodostaa kokonais käsitys yrityksen tilasta. Keskeiset tunnusluvut ovat kirjan mukaan:

- kannattavuus: käyttökate-, tulos- ja liikevoittomarginaali, oman pääoman tuotto, sijoitetun pääoman tuotto

- vakavaraisuus ja velkaisuus: velkaantumis- ja nettovelkaantumisaste, oma-varaisuusaste
- maksuvalmius: quick, current ratio, nettokäyttöpääomaprocentti
- pääoman käytön tehokkuus eli kiertoaika: vaihto-omaisuuden, ostovelkojen sekä myyntisaamisten kiertoaika

#### 2.2.4 Rahoitus ja maksuehdot

Varamäen ym. (2012a, 108–110) tutkimuksessa maksuehtojen mukaisesti jaetut luokat yritysten omistajanvaihdoksissa olivat: kauppasumma maksettiin kaupantekohetkellä, myyjä antoi ostajalle maksuaikaa kauppasummalle (lainaa myyjältä) ja perintönä siirtyneet yritykset. Kauppasumma maksettiin suurimmassa osassa (20 kpl) kaupantekohetkellä ja loput (4 kpl) omistajanvaihdokset olivat sukupolvenvaihdoksia, joista kahdessa osapuolet sopivat maksuaikataulusta keskenään ja kahdessa yrityksen omistajuus siirtyi perintönä jatkajalle.

Omistajanvaihdoksen tehneistä 24 yrityksestä 9 rahoitti kaupan pankin ja Finnve-  
ran avustuksella, kahdessa tapauksessa pankki toimi rahoittajana (Varamäki ym.  
2012a, 108–110). Ainoastaan kahdessa kaupassa kauppasumma maksettiin kä-  
teisvaroista kassasta. Osa kauppasummasta maksettiin kolmessa omistajanvaih-  
doksessa kaupantekotilaisuuden yhteydessä. Kuuden kuukauden maksuaika  
myönnettiin loppuille 50 prosentille, 20 % kauppasummasta perustui seuraavan  
vuoden tulokseen ja tilinpäätöstietoihin. Kaksi yritystä vaihtoi omistajaa perinnön  
kautta ja kahdessa sukupolvenvaihdoksessa myyjä rahoitti kauppaa antamalla  
velkakirjan ostajalle. Myyjä jätti yrityksen omistuksesta 49 % itselleen yksittäisessä  
tapauksessa tai rahoituksen järjesti joku muu taho (vanhempien yritys). Kahden  
omistajanvaihdoksen kohdalla tieto rahoituksesta jäi siihen, että kauppasumma  
maksettiin kaupantekohetkellä. Haastatteluaineiston perusteella voitiin tehdä joh-  
topäätös, että ostaja oli tarvinnut rahoitukseen ulkopuolista apua.

Katramo ym. (2011, 246–252) toteaa, että investointina yrityskauppa on yleensä  
hyvin suuri ja riskialtis ja kaupoissa tarvitaan usein merkittävän isoa rahoitusosuut-

ta. Suomessa yleisin tapa rahoittaa yrityskauppoja on tulorahoitus ja pankkilaina. Rahoitusta tarjoavia vähittäispankkeja Suomessa on mm. Op-Pohjola -ryhmän pankit, Nordea Pankki, Paikallisosuuspankit, ulkomaisten pankkien sivukonttorit. Pankit edellyttävät yleensä reaalivakuuksia ja vahvaa kassavirtaa, eivät puutu velallisen liiketoimintaan, eivätkä halua ottaa erityisen suuria riskejä. Pankit tarjoavat yrityskauppoihin määräaikaista luottoja (vakuudellisia ja vakuudettomia), limiittilainoja ja siltarahoitusta. Finanssisijoittajat, eritoten pääomasijoitusyhtiöt (esim. Capman, Intrera, Pohjola Capital Partners), Teollisten yhtiöiden pääomasijoitusyhtiöt ja ulkomaiset pääomasijoitusyhtiöt sekä niiden Suomessa sijaitsevat tytäryritykset toimivat myös rahoitusalailla. Finanssisijoittajien tuotteita yrityskaupoissa ovat oma pääoma, vakuudettomat lainat, pääomalainat ja välirahoitusinstrumentit. Sijoittajat ottavat yleensä suuriakin riskejä. Erityisluottolaitos Finnvera on hyvin tunnettu yrityskauppojen rahoittaja, joka tarjoaa vakuudellisia ja vakuudettomia lainoja, pääomalainoja sekä takauksia. Julkisomisteisena erityisluottolaitoksena Finnvera ei tavoittele voittoa ja täydentää yleensä rahoitusmarkkinoita rahoittaessaan hankkeita, joita ei yksityisrahoittajat lähde rahoittamaan. Yrityskauppoja Suomessa rahoittavat edellisten lisäksi eläkevakuutusyhtiöt (Varma, Ilmarinen, Etera, Keva, Fennia jne.), Investointipankit (Nordea Corporate Finance, Pohjola Corporate Finance, Advium, Aventure, HLP jne.) sekä vähittäispankkien ja vakuutusyhtiöiden BO-yksiköt.

### **2.2.5 Vakuudet**

Lainanantaja vaatii yleensä aina jonkin vakuuden antaessaan rahoitusta tarvitsevalle rahaa lainaksi (Katramo ym. 2011). Vakuuksilla rahoittaja turvaa lainapääoman takaisin saannin, jos lainanottaja ei hoidakaan lainan takaisinmaksua ennalta sovitun sopimuksen mukaisesti eikä uutta maksusuunnitelmaa ole tehty. Yrityskauppojen kohdalla pankit haluavat yleensä yritys kiinnityksen, jolloin kohdeyrityksen omaisuus (irtain omaisuus; kassavarat, koneet, laitteet ja saamiset) on panttina ja pankilla näin ollen muodostuu panttioikeus yrityksen omaisuuteen. Yrityskaupoissa käytetään myös kiinteistöpanntausta velkojen vakuudeksi. Vakuudeksi voidaan sopia myös kiinteistöstä saatava vuokratulo. Pankkimaailmassa on yleistä käyttää takausta täydentämään muita vakuusjärjestelyjä (yritys kiinnitys, kiinteistö-

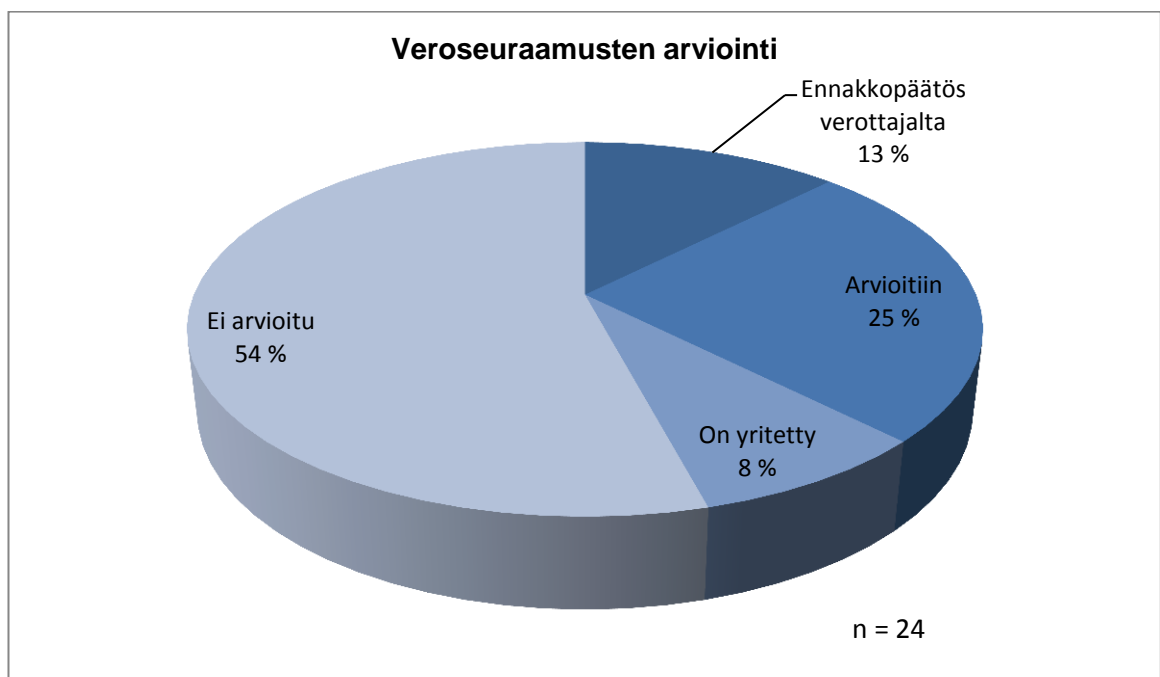
panntaus). Takauksessa takaaja antaa sitoumuksen, jonka myötä hän lupautuu velkojalle vastaamaan päävelallisen velasta, mikäli tämä ei hoida velvoitteitaan. Takausvastuu lakkaa päävelan loppuessa.

Varamäen ym. (2012a, 110–111) tutkimuksen mukaan vieraan pääoman vakuuksia tarvittiin 14 omistajanvaihdosprosessissa, kahdeksassa tapauksessa vakuuksia ei tarvittu ja kahdessa tapauksessa vakuudet kuitattiin velkakirjalla. Valtaosassa omistajanvaihdoksia vakuuksina käytettiin ostajan omia vakuuksia (11 kpl), kahdessa oli lähteenä perheen vakuudet ja Finnvera sekä ostokohde olivat vakuuksina kolmessa kohteessa kumpikin (yht. 6 kpl). Yhdestä tapauksesta ei saatu tarkempaa tietoa. Edellä mainittujen omistajanvaihdosten vakuustietojen perusteella voidaan muodostaa yleiskäsitys asiasta ja tehdä johtopäätös, että suurimmassa osassa (80 %) omistajanvaihdosten vieraan pääoman vakuuksiin käytetään ostajan omia vakuuksia ja tarpeen vaatiessa muita vaihtoehtoja vakuuksien kattamiseen (57 %).

## **2.2.6 Veroseuraamusten arviointi**

Jokaisen yrityksen kannattaa laatia huolellisesti hyvä ja kattava verosuunnitelma. Tämä korostuu etenkin sukupolvenvaihdosten, yrityksen myynnin tai yhtiömuodon muuttamisen yhteydessä (Rissanen 2006, 496). Suunnitelman tarkoitus on pyrkiä saavuttamaan optimaalinen veroaste eli yrityksen kannalta alin mahdollinen sekä ennustaa tulevaa verotusta, jotta siihen voidaan varautua. Kattavassa verosuunnitelmassa on vaiheittain määriteltävä mitä ja miksi. Suunnitelma alkaa luonnollisesti ideoinnista ja visioinnista, jossa huomioidaan mahdollisesti tulossa oleva sukupolvenvaihdos, yhtiömuodon muutos tai yrityksen myynti. Taustaselvitysten ja tavoitteiden määrittelyn jälkeen on vuorossa varsinaisen suunnitelman luominen ja toteutus, jonka jälkeen on tärkeää seurata ja raportoida onnistumisista ja korjattavista asioista ja ryhtyä toimiin näiden perusteella (Rissanen 2006, 489–491). Verosuunnitelma ei ole julkinen, vaan se on tarkoitettu yrityksen johdon ja sen tekijöiden käyttöön. Verottajaan nähden suunnitelma tulee pitää salaisena. Lainsäädäntö takaa yritykselle oikeuden tehdä verosuunnittelua, kunhan menettelytavat ja pyrkimykset ovat laillisia.

Varamäen ym. (2012a, 111–112) tutkimuksessa veroseuraamusten arviointia varten omistajanvaihdokset jaettiin neljään eri luokkaan: ennakkopäätös verottajalta, ennen omistajanvaihdosta toteutettu veroseuraamusten arviointi, veroseuraamuksia on yritetty arvioida ennen omistajanvaihdosta ja veroseuraamuksia ei arvioitu mitenkään (kuvio 5). Yli puolessa tutkituista tapauksista (13 kpl) ei arvioitu ollenkaan ennen omistajanvaihdosta. Kuudessa (25 %) tapauksessa veroseuraamukset arvioitiin ennen kuin ryhdyttiin toteuttamaan omistajanvaihdosta, näistä kolme oli myyjän ja kolme ostajan asiantuntijan tai asiantuntijoiden tekemiä. Verottajalta oli haettu ennakkopäätös kolmessa (13 %) tapauksessa ennen omistajanvaihdosta ja nämä kaikki oli sukupolvenvaihdoksia. Kaksi (8 %) omistajanvaihdosta tehtiin perikunnan nimissä omistajan menehdyttyä ja näissä tapauksissa veroseuraamukset yritettiin arvioida, joskin epäselvyyksiä asiassa tuntui olevan vuosienkin jälkeen.



Kuvio 5. Veroseuraamusten arviointi omistajanvaihdosprosessissa (mukaillen Varamäki ym. 2012a).

Veroseuraamukset voivat tulla esiin sukupolvenvaihdoksen kohdeyrityksen verotuksessa, luopujan verotuksessa ja jatkajan (ostajan) verotuksessa. Verosuunnitelma voi olla täysin erilainen luopujalla ja jatkajalla (Manninen 2001). Luopujaa kiinnostaa hänen saamansa kauppahinnan verotuskohtelu, jolloin on tärkeää mikä on luopumisen kohteena ja millaisessa muodossa yritys on luovuttamisen toteutu-

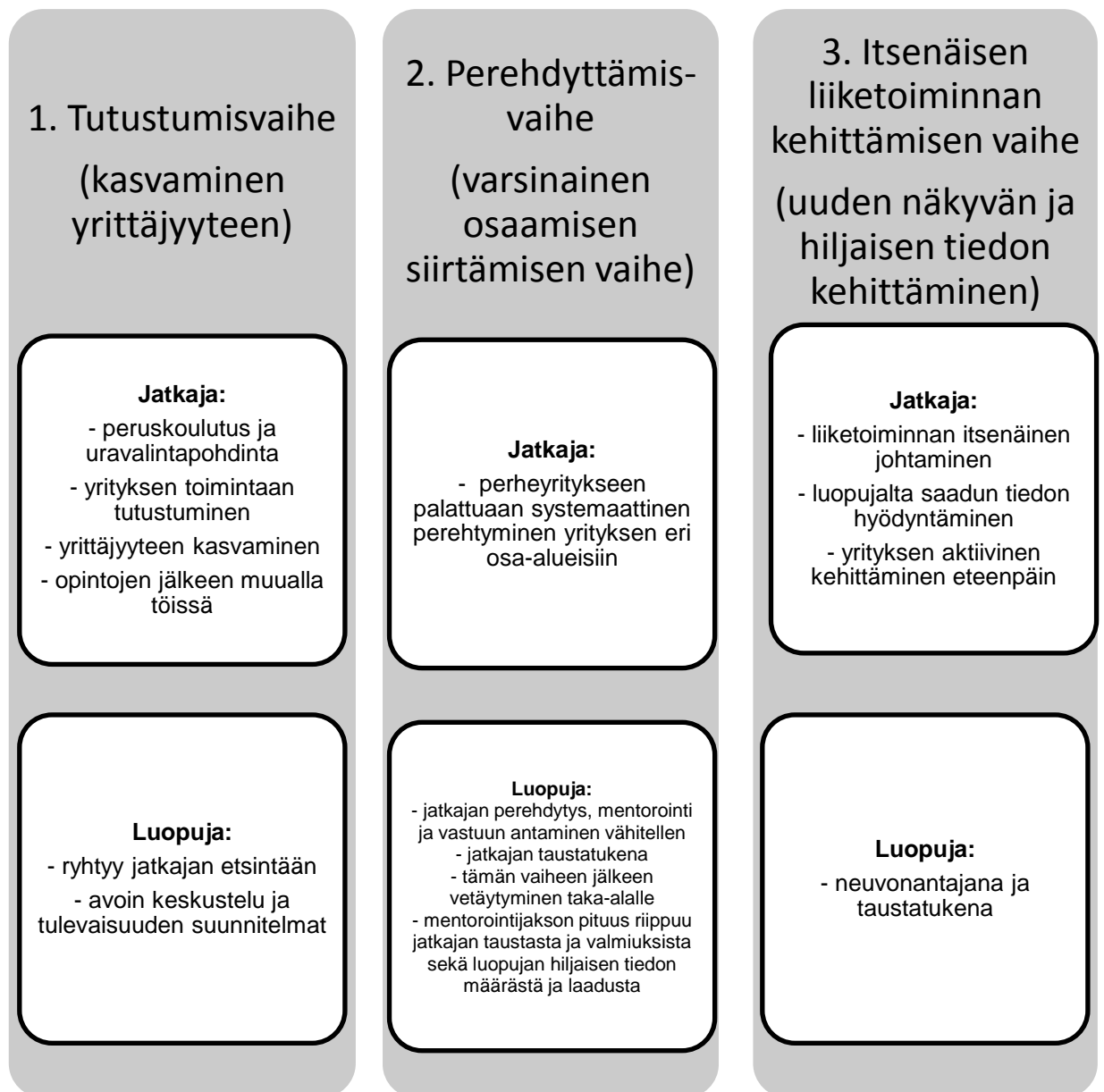
essa. Yrityksen liikeomaisuus voidaan luovuttaa, jolloin puhutaan substanssiluovutuksesta tai luovutetaan yrityksen omistusosuuksia kuten osakkeet ja henkilöyhtiön osuudet. Luopujan kannalta on tärkeää kummanko lain, EVL:n vai TVL:n, mukaan kauppahinnan verotus tapahtuu. Jatkaja (ostaja) luonnollisesti pyrkii saamaan, joko kokonaan tai osittain, kauppahinnan vähennyskelpoiseksi verotuksessa kuten myös sukupolvenvaihdoksesta aiheutuneet rahoituskulut. Jatkaja (ostaja) hyötyy substanssikaupasta eniten, koska se kasvattaa poistopohjaa. Yrityskauppojen ja sukupolvenvaihdosten kohdalla mietinnän alle tulee erinäisiä verotuksellisia asioita mm.: sovellettava tuloverolaki (EVL/TVL), tulolähdejako (elinkeinotoiminta, maatalous ja muu toiminta), tilikausi/verovuosi, korkojen vähennysoikeus, tappioiden, veroylijäämien, osinkoylijäämien ja käyttämättömien yhtiöveron hyvitysten siirtyminen, varallisuusvero, arvonlisävero, varainsiirtovero, veronkierto ja peitelty osingonjako, ennakkokannanoton hakeminen. Sukupolvenvaihdoksissa tulee miettiä myös perinnön/lahjan verottamiskysymyksiä.

### **2.2.7 Johtajuuden ja osaamisen haltuunotto**

Varamäen ym. (2012a, 114) tutkimuksen mukaan 24 omistajanvaihdostapauksesta yhdeksässä ostaja oli mukana yritystoiminnassa ennen omistajanvaihdosta, kahdeksassa omistajanvaihdoksessa ostaja astui heti yrityksen johtoon, kolmessa tapauksessa johtajuuden ja osaamisen haltuunotto koettiin haasteelliseksi, kahdessa tapauksessa myyjä oli mukana omistajanvaihdoksen jälkeen ja kahdessa tapauksessa jatkoi omana yhtiönään. Liiketoimintakaupoissa yli puolessa (67 %) johdon otti käsiinsä ostaja heti omistajanvaihdoksen jälkeen tai oli vaihtoehtoisesti ollut jo ennen omistajanvaihdosta mukana yrityksessä (33 %). Osakekaupoissa vastaavasti yrityksen johtoon astui heti vajaa puolet (44 %) tai oli ollut ennen omistajanvaihdosta mukana yrityksen toiminnassa (22 %). Reilu viidesosa (22 %) yrityksistä jatkoi omana yhtiönään ja haasteelliseksi johtajuuden ja osaamisen haltuunotto koettiin 11 prosentissa. Sukupolvenvaihdoksissa merkittävä osa (78 %) oli mukana jo ennen omistajanvaihdosta tai koki johtajuuden ja osaamisen haltuunoton haasteellisena (11 %).

Hautala tuo väitöskirjassaan (2006) esille Varamäen, Pihkalan ja Routamaan (2003: 348; 2002: 517–518) kehittämän perheyriksen sukupolvenvaihdoksen osaamisen siirron mallin. Kolmivaiheinen malli ilmentää osaamisen siirron tärkeimmät vaiheet (kuvio 6). Ensimmäisessä vaiheessa jatkaja tutustuu yritykseen ja luopuja ryhtyy etsimään seuraajaa itselleen. Toisessa vaiheessa siirretään todellista osaamista eli perehdytetään toden teolla jatkajaa. Tämä vaatii hiljaista ja täsmällistä tietoa. Luopuja luovuttaa vähitellen valtaa jatkajalle eli toimii mentorina. Jatkajan valmiudet ja tausta määrittelee perehdytysvaiheen pituuden. Kolmantena osaamisen siirron mallissa on vuorossa itsenäisen liiketoiminnan kehittämisen vaihe, jolloin keskitytään luomaan uutta hiljaista ja täsmällistä tietämystä. Luopuja on tässä vaiheessa vetäytynyt taustalle ja toimii jatkajan neuvonantajana. Tästä lähtien jatkaja johtaa itsenäisesti perheyriystä pyrkien kehittämään liiketoimintaa edelleen.





Kuvio 6. Osaamisen siirron vaiheet perheyrietyksen sukupolvenvaihdoksessa (Hautala 2006, alkuperäinen lähde Varamäki, Pihkala & Routamaa 2003, 348).

Perheyrietyksen kiistatta suurimpia etuja on perheeseen kuuluvien ja yritystoiminnassa mukana olevien perheenjäsenten vahva sitoutuminen yritykseen (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010). Yrityksen toiminnassa toteutetaan usein perheen arvoja joihin lapset luonnollisesti kasvavat ja oppivat ymmärtämään laajasti yrityksen kulttuuria ja toimintatapoja. Lapset imevät yrityksen toimintaan liittyvää hiljaista tietoa jo pienestä pitäen vanhemmiltaan. Nämä kaikki omalta osaltaan antavat erinomaiset mahdollisuudet perheen sisältä tulevalle jatkajalle yrittäjätapaaleen alkuun. Johtaminen perustuu perheen yhteisiin arvoihin ja maineeseen joita molempia tulee vaalia huolella. Luottamus yrityksen omistajien, perheyrietyksen jäsen-

ten, kesken lisää innovatiivisuutta hankalissakin ratkaisua vaativissa ongelmatilanteissa sekä edesauttaa tavoitteiden asettamisessa. Yrityksen ja perheen maine on perheyrityksessä yhteinen ja näin ollen toisen maineen tahriintuessa toisenkin maine kärsii.

Elo-Pärssinen ja Talvitie kirjoittavat kirjassaan (2010), että perheen ulkopuolelta tuleva johtaja kohtaa haasteita perheyrityksen johtamisessa. Ulkopuolinen johtaja toimii yrityksen ja perheen välissä hakien tasapainoa toimintatavoissa ja tavoitteissa. Paras lopputulos saavutetaan kaikkien osapuolten kannalta, mikäli ulkopuolinen johtaja löytää yhteisen sävelen omistajaperheen kanssa ja kaikki puhaltavat yhteen hiileen. Tämä edellyttää myös perheyrityksen omistajilta joustavuutta ja ymmärrystä antaa ulkopuoliselle johtajalle hänelle kuuluva valta ja vapaus tehtävänsä toteuttamiseen. Ulkopuolinen johtaja usein kirkastaa yrityksen suuntaa kyseenalaistamalla perheen mahdollisesti vuosikausia voimassaolevat toimintatavat ja tavoitteet sekä aktivoi perheen kehittämään yritystä sen sijaan, että he keskittyisivät liikaa perheen hyvinvointiin.

Teoksessa *Taitolajina työ – Johtaminen ja sisäinen motivaatio* tekijät (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 151) toteavat, että johtajuus saatetaan antaa jollekin, mutta toisaalta hyvä johtaja ansaitsee ja ottaa johtajuuden. Johtajuus voi vaihdella eri tehtävissä tarvittavan osaamisen mukaan ja tällöin johtajuus lankeaa sille, joka hallitsee tarvittavat taidot ja tiedot. Päällekkäiset johtamisjärjestelmät ovat tyypillisiä tiimityöskentelyssä, jossa johtajuuden voi ottaa yksi henkilö tai se jaetaan yksimielisesti tiettyjen henkilöiden kesken.

### **2.3 Ostajan ja jatkajan löytyminen**

Varamäen, Tallin, Soraman ja Katajavirran toteuttaman valtakunnallisen omistajanvaihdosbarometrin (2012b) vastaajista (n=2725) jatkaja tai ostaja oli tiedossa 23 prosentilla. Sen sijaan 29 % ilmoitti, ettei jatkajaa tai ostajaa ole vielä löytynyt. Vastaajista lähes puolet (48 %) oli sitä mieltä, ettei omistajanvaihdos ollut heidän kohdallaan vielä ajankohtainen. Näin siitäkin huolimatta, että vastaajat olivat iältään 55-vuotiaita tai yli. Jatkajaa etsi lähes kolmasosa, 788 yritystä, tällä hetkellä.

Sukupuolen mukaan jaoteltuna omistajanvaihdosbarometrissa (2012b) todettiin, että miesyrittäjistä 25 % oli löytänyt jatkajan, naisyrittäjistä 18 %. Iän mukaan ryhmiteltynä 63–65-vuotiaat olivat löytäneet parhaiten jatkajan. Tätä vanhemmat ja vastaavasti nuoremmat kokivat, että jatkajaa ei ole löytynyt tai asia ei ollut tutkimushetkellä ajankohtainen. Yrittäjistä, joilla ei ollut ammatillista koulutusta, jatkaja oli tiedossa 29 %:lla. Ammatillisen koulutuksen omaavista 23 %:lla oli jatkaja tiedossa ja korkeakoulututkinnon suorittaneista yrittäjistä 19 %:lla. Henkilöyhtiömuotoisista yrityksistä 25 %:lla oli jatkaja tiedossa, toiminimistä 11 %:lla ja osakeyhtiöistä 27 %:lla. Vertailtaessa jatkajan löytymistä toimialoittain, teollisuusyrityksillä (31 %) oli jatkaja parhaiten tiedossa ja palvelualan yrityksissä vähiten (19 %). Yhden työntekijän yrityksissä jatkaja oli katsottuna ainoastaan 9 %:lla, kun yli 10 työntekijää työllistävissä yrityksissä vastaava osuus oli 41 %.

Varamäen ym. valtakunnallisen omistajanvaihdosbarometrissa (2012b) yhteensä 607 vastaajaa ilmoitti jatkajan olevan jo tiedossa ja näistä 72 % ilmoitti jatkajaksi oman lapsen tai lapset. Toinen yritys tai yrittäjä oli 14 % tapauksista jatkajana ja kahdeksassa prosentissa työntekijä(t), neljässä prosentissa muu sukulainen ja kahdessa prosentissa joku muu. Viimeksi mainitun vaihtoehdon oli valinnut kymmenen vastaajaa ja selvensi jatkajan olevan joku ulkopuolinen. Etelä-Pohjanmaalla vastaavat luvut olivat: jatkajana lapsi/lapset 84 %, toinen yritys/yrittäjä 12 %, työntekijä(t) 2 % ja muu sukulainen 2 %.

Niissä yrityksissä, joissa jatkaja oli jo tiedossa, jatkaja oli perehtynyt ylivoimaisesti parhaiten henkilöstöön (ka 4,4, asteikon ollessa 1=ei lainkaan ja 5=erittäin paljon) (Varamäki ym. 2012b). Tämä selittyy sillä, että suurin osa jatkajista oli yrittäjäperheen lapsia ja olivat työskennelleet yrityksessä jossain muodossa jo aiemminkin. Vastaajien mielestä jatkaja oli saanut henkilökunnan luottamuksen puolelleen hyvin (ka 4,1). Merkittävän hyvän keskiarvon (4,0) sai myös jatkajat ammattitaidon kartuttamisesta, toimialaan tutustumisesta ja yrityksen toimintaprosesseihin perehtymisestä. Vähäisimmäksi jatkajien perehtyminen oli jäänyt yrityksen taloushallintoon (ka 3,4), yrityksen hallitustyöhön (ka 3,4) sekä yrityksen muihin sidosryhmiin (ka 3,3). Etelä-Pohjanmaalla vastaavat luvut olivat melko samanlaiset kuin valtakunnallisella tasolla.

Jatkajat olivat kartuttaneet osaamistaan erilaisin tavoin voidakseen selviytyä tulevasta tehtävästään. 68 % niistä vastaajista (n=623), joilla jatkaja oli jo tiedossa, ilmoitti jatkajan kartuttaneen osaamistaan omassa yrityksessä työskentelemällä (Varamäki ym. 2012b). Ammatillisen koulutuksen kautta oli osaamisensa saanut yli puolet (53 %). Kaupallisen koulutuksen oli suorittanut lähes kolmannes tai jonkin kurssin (esim. johtamiskurssi) oli suorittanut myös lähes kolmannes. Lähes saman verran oli työskennellyt muissa yrityksissä ja saanut näin kartutettua osaamistaan. Vastaajista 13 (2 %) oli vastannut kohtaan muu ja selventänyt, että mm. jatkaja opiskelee vielä.

Varamäen ym. valtakunnallisessa omistajanvaihdosbarometrissä (2012b) kysyttiin niiltä vastaajilta, joilla ei vielä ollut jatkaja tiedossa (783 vastaajaa), miten aktiivisia he olivat olleet etsinnässä. Ainoastaan neljä prosenttia oli etsinyt jatkajaa erittäin aktiivisesti, 26 % ei ollut etsinyt jatkajaa lainkaan ja oli antanut omalle aktiivisuudelleen arvioksi 1 (1=eikä lainkaan, 5=erittäin aktiivisesti), 37 % oli arvioinut aktiivisuutensa numerolla kaksi. Kaikkien arvioiden keskiarvoksi saatiin 2,3. Vastausten perusteella voitiin päätellä, että jatkajan etsinnän aktiivisuus kallistui enemmän passiivisen puolelle. Yli 60 % oli vastannut arvioksi 1 tai 2. Aktiivisuus oli noussut jonkin verran yrittäjän iän myötä, vaikka ei yli 66-vuotiaiden aktiivisuus ollut enempää kuin 2,6 tasolla. Miesyrittäjät olivat olleet hiukan aktiivisempia kuin naisyrittäjät.

Omistajanvaihdosbarometrin (2012b) vastaajista 541 oli etsinyt jatkajaa ja heistä peräti 67 % oli tarjonnut yritystä suoraan kilpailijoille tai muille yrittäjille. Tästä voidaan päätellä suuren yrittäjäjoukon siirtyessä eläkkeelle, Suomen yritysten lukumäärä pienentyy yritys-koon kasvaessa. Yksityisen yritysvälittäjän palveluita käytti 16 %, yrittäjäjärjestön tai muun vastaavan kautta jatkajaa etsi 14 %. Internetin tai Yrityspörssin kautta ostajaa etsi 10 %, lehti-ilmoittelua käytti 5 % ja vaihtoehdon muu oli valinnut 12 %. Muiksi vaihtoehtoiksi oli mainittu mm. keskustelut perheen ja suvun kanssa sekä kotisivujen kautta.

Varamäki on toimittanut edellä mainitun kaltaisen omistajanvaihdosbarometrin myös vuonna 2006, josta vertailun vuoksi seuraavassa lyhyt yhteenveto ostajan ja jatkajan löytymiseen liittyen.

Varamäen toimittamassa tutkimuksessa (2006) selvitettiin miten aktiivisia yritykset olivat olleet etsiessään yritykselleen jatkajaa. Tähän kysymykseen vastasi 138 yritystä ja keskiarvo vastauksista (asteikolla 1–5) oli 2,5, jonka perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että jatkajan etsintä oli pääosin passiivista, ei niinkään aktiivista. Lähes puolet (43 %) vastaajayrityksistä (100 kpl) saman tutkimuksen (Varamäki 2006) mukaan oli tarjonnut yritystään suoraan muille yrityksille tai kilpailijoille, yrittäjäjärjestöjen tai vastaavan kautta oli jatkajaa etsinyt yritykselleen 15 % vastaajista, internet/yrityspörssipalveluiden kautta sekä omien henkilökohtaisten kanaviensa kautta oli jatkajaa etsinyt 12 % kummassakin vaihtoehdossa. Lehti-ilmoittelua oli käyttänyt 11 %, keskustelut työntekijöiden tai osakkaiden kanssa oli keinona 6 % prosentilla sekä perheen/lähipiirin kanssa oli keskustellut 4 % vastaajista. Jotakin muuta kautta jatkajaa oli etsinyt 26 % ja tässä keinoina mainittiin mm. pohdiskelu itsekseen ja kuulostelemalla ympäristöä.

Tutkimustietojen (Varamäki ym. 2006) mukaan vastaajista (622 kpl) 26 % (164 kpl) ilmoitti jatkajan olevan jo tiedossa ja tästä merkittävä osa (86 %) ilmoitti jatkajaksi oman lapsen tai lapset. Toinen yritys tai yrittäjä oli jatkajana 5 prosentissa ja työntekijä(t) tai muu sukulainen 4 prosentissa kumpikin vaihtoehto. Vain 1 % ilmoitti jatkajaksi jonkun muun. Jatkajan löytyminen ei ollut tutkimukseen vastanneista 48 prosentille vielä ajankohtaista ja 26 % ei ollut vielä löytänyt jatkajaa.

Havusen ja Stenin laatimassa *Johtajuuden ja omistajuuden muutokset perheyri-tyksessä* -oppaassa (2011) todetaan, että perheyri-tyksissä usein jatkajaa pidetään itsestäänselvyytenä. Ilmiö voi johtua joko siitä, että perheessä on ainoastaan yksi lapsi tai useamman lapsen katraasta vain yksi on kiinnostunut jatkamaan yrityksen toimintaa. Tai vanhemman sukupolven mielestä yhdellä sisarusarjasta on ylipää-tään edellytyksiä ryhtyä jatkajaksi. Tilanne on erittäin haasteellinen, mikäli useampi lapsi on osoittaa kiinnostustaan jatkajaksi. Havunen ja Sten ehdottavat tähän ongelmatilanteeseen avuksi listata uudelta johtajalta vaadittavat ominaisuudet yhdessä yrityksen hallituksen (jos sellainen on) kanssa. Halukkaiden jatkajien on helpompi pohtia kunkin tykönään omia johtajataitojaan ja verrata listan ominai-suuksiin. Kukaan innokkaista jatkajaehdokkaista ei voi kyseenalaistaa vaadittavia ominaisuuksia, kun on mustaa valkoisella painettuna paperille ja lista on laadittu yhteistuumin.

*Johtajuuden ja omistajuuden muutokset perheyriyksessä* -oppaassa (2011) esitellään toimiva apuväline jatkajasukupolvelle miettiessä omaa osaamistaan ja kiinnostustaan yrittäjäksi. Apuväline koostuu kysymyksistä ja mikäli johonkin kysymykseen vastaus on kielteinen, kannattaa miettiä hyvin tarkasti yrittäjäksi ryhtymistä. Tulevan yrittäjän tarkistuslistaksi oppaassa nimetty lista on alun perin Keskuskauppakamarin (2010) julkaisema:

- olenko tarpeeksi osaava ja kokenut?
- olenko ainakin väliaikaisesti valmis luopumaan harrastuksistani, jos ne vievät liikaa ajastani?
- olenko valmis uhraamaan aikaa perheeni kustannuksella? Miten perheeni suhtautuu asiaan?
- onko minulla tarpeeksi hyvä terveys, jotta selviän niistä rasituksista, joita yrityksen hoitaminen vaatii?
- onko minulla tarpeeksi luja tahto selvitäkseni tulevista ongelmista?
- olenko valmis panemaan omaisuuteni alttiiksi?
- uskonko saavani muuta työtä, jos lopetan yritystoimintani?
- voinko kaikissa tilanteissa tehdä itsenäisiä päätöksiä?

Joissakin tapauksissa perheyriyksissä ollaan tilanteessa, että sukupolvenvaihdos ei onnistu, koska perhepiiristä ei löydy jatkajaa (Havunen ym. 2011). Tämä johtaa vääjäämättä toiseen vaihtoehtoon, yrityksen myyntiin ulkopuoliselle. Perheyriyksen myynti on yrityksen historian suurimpia tapahtumia niin henkisesti kuin taloudellisestikin. Tilannetta vaikeuttaa tunteiden sitoutuneisuus perheyriykseen, on itse perustettu yritys ja kehitetty sen toimintaa. Yritys on ollut kuin perheenjäsen ja myyntitilannetta voidaan verrata jopa eroon läheisestä ihmisestä, niin iso ja kipeä asia perheyriyksen myynti voi olla. Kun perhepiirissä on tehty päätös myydä yritys ulkopuoliselle, nousee haasteeksi mistä löytää sopiva ostaja tai oikeastaan kenelle loppujen lopuksi ollaan valmiita myymään oma elämäntyö. Vahvojen tunteiden läsnäolo yrityskaupassa johtaa usein toisten ostajakandidaattien ansiottomaan

suosimiseen toisten kustannuksella. Perheyriksen luopujille on tässä tilanteessa mieluisin vaihtoehto ostajaksi yrityksen työntekijä(t) tai osa johdosta, etenkin jos luopujille on tärkeää, että jo olemassa oleva henkilöstö työllistyy myös uudessa yrityksessä. Epämieluisin ostaja olisi kilpailija, koska se mielletään luopujan markkinaosuuden tavoittelijaksi. Perheyriksen luopuja voi päätyä jopa lopettamaan yrityksen sopivan jatkajan puuttuessa.

Yrittäjien valtakunnallinen Internet-sivusto antaa vinkkejä mistä löytää jatkaja yritykselle (Yrittäjät. [Viitattu 5.8.2013]). Yrittäjän halutessa myydä yrityksensä hän tarvitsee oikeanlaisen ostajan, jolla on halu ja kyky ostaa yritys. Ostajan voi löytää yritysmyyntiin perehtyneen asiantuntijan tai lehti-ilmoitusten avulla ja ostajaa voi myös etsiä itsekin. Mikäli perhepiirissä ei ole innokasta ja sopivaa ostajaa yritykselle, sellaista kannattaa etsiä yrityksen alihankkijoista, tavarantoimittajista, yrityksen päämiehistä, kilpailijoista tai heidän työntekijöistään. Suomen Yrittäjät ylläpitää Yrityspörssi-nimistä valtakunnallista yritysten osto- ja myyntipaikkaa. Yrittäjien Internet-sivustolla mainitaan myös muita varteenotettavia kanavia, joita hyödyntämällä voi löytää ostajan yritykselleen. Näitä ovat mm. Etelä-Karjalan Yrityspörssi, Etelä-Pohjanmaan Yrityspörssi, Keski-Suomen Yrityspörssi, Kauppalehti online, Meandson Oy, Ostayritys.fi, Osuva, Satakunnan Yrityspörssi, Suomen Yrityskaupat Oy ja Yrityskauppa.net. Yritykselleen ostajaa etsivän kannattaa muistaa myös erilaiset yhdistykset, mm. ProHow - ryhmä ja Pääomarahojayhdistys, joilla on tiedossaan mahdollisia ostajia. Yritysvälittäjien omat verkostot ja hyvä markkina- asema sekä heidän asiakasrekisterinsä saattavat olla ratkaisu jatkajan löytymiseen. Yritysvälittäjät tarjoavat kokonaisvaltaista palvelua etsiessään toimeksiantajayritykselle jatkajaa, jolloin myyjällä on mahdollisuus keskittyä keskeiseen yritystoimintaan. Tietoja potentiaalisista ostajista on myös eri aloja edustavilla toimijoilla, kuten liikejuristeilla, pankinjohtajilla, Ely-keskusten omistajanvaihdospalveluilla ja uusyrityskeskuksilla.

Malinen ja Stenholm kirjoittavat Heinosen toimittamassa teoksessa (2005, 33–36) sopivan jatkajan löytymisen riippuvan osittain yrityksen toimialan vaatimasta erityisosaamisen tasosta ja kilpailutilanteesta. Jatkajaehdokkaat kokevat ensiarvoisen tärkeäksi oman motivaationsa ja sitoutumisensa yritykseen voidakseen onnistua sukupolvenvaihdoksessa. Sopivan jatkajan löytymiselle asettaa haasteita yri-

tyksen toimialan vaatima erityisosaaminen ja tiukka kilpailutilanne markkinoilla. Jatkajaehdokkaiden mielestä täytyy hallita riittävät perustaidot ja -tiedot yrityksen liiketoiminnasta ja toimialasta sekä asiakaskunnasta voidakseen ryhtyä jatkamaan yritystä. Useat erilaiset syyt innostavat jatkajaa sukupolvenvaihdokseen. Yksi näistä voi olla halu johtaa yritystä ja toteuttaa itseään sekä tehdä työtä itsenäisesti. Jatkajan löytyminen on helpompaa, kun alustavat valmistelut on tehty hyvissä ajoin ja sitoutettu potentiaalinen jatkaja yritykseen antamalla hänelle mahdollisuus oman asemansa luomiseen yrityksessä. Myös taloudellinen sitoutuminen yritykseen ennen sukupolvenvaihdosta motivoi jatkajaa unohtamatta yrityksen ulkopuolisia tekijöitä mm. jatkamishalukkuutta lisää yleensä yleisen työmarkkinatilanteen heikkous ja epävarmuus, työllistyminen vieraan palvelukseen on haasteellista.

#### **2.4 Omistajanvaihdoksen jälkeinen liiketoiminnan kehittäminen**

Varamäen ym. (2012a) case-tutkimus selvitti, miten yritysten liiketoimintaa oli kehitetty omistajanvaihdosten jälkeen. Kymmenessä tapauksessa tarkasteltavana olleista 24 yrityksestä (42 %) liiketoimintaa ei ollut kehitetty omistajanvaihdoksen jälkeen. Hieman kehittymistä oli tapahtunut seitsemässä tapauksessa (29 %) ja ainoastaan viidessä yrityksessä (21 %) oli tapahtunut merkittävää liiketoiminnan kehittymistä. Tärkeimmiksi liiketoiminnan kehittämisen osa-alueiksi tutkimuksessa nousi talouden ja kannattavuuden seuranta, toiminnanohjausjärjestelmien kehittäminen, tuotannonjärjestelyjen avulla toteutettu toiminnan tehostaminen, vienti ja tuonti (kansainvälistyminen), toimitilojen kunnostaminen, henkilöstöjohtaminen. (Varamäki ym. 2012a, 160–162). Varamäen case-tutkimuksessa päädyttiin saatujen tulosten perusteella erilaisiin johtopäätöksiin tarkasteltaessa miten liiketoimintaa oli kehitetty omistajanvaihdoksen jälkeen. Omistajanvaihdostavan mukaan tarkasteltaessa merkittävää kehittymistä oli tapahtunut eniten yrityskaupoissa, pienempää kehittämistä oli tapahtunut sukupolvenvaihdoksissa ja vähiten kehittämistyötä ja kehittymistä oli ollut liiketoimintakaupoissa.

Omistajanvaihdoksen jälkeiseen liiketoiminnan kehittämiseen on todettu vaikuttavan ostajan ja ostokohteenä olevan yrityksen taustatekijöiden. Varamäen ym. (2012a) case-tutkimuksessa arvioitiin, että luonnollisen henkilön ollessa ostajana,



tämän korkea koulutustaso ja johtamiskokemus (Laveren, Limerén & Vanbilsen 2003, Varamäen ym. 2012a, 30, mukaan) sekä kokemus toimialalta antavat parhaat eväät uudelle ostaja-yrittäjälle kehittää ja kasvattaa yrityksen liiketoimintaa. Tämä ei ole täysin kiistaton totuus, sillä Varamäen ym. (2012a) tutkimuksessa todettiin Wiklundin (1999) aiemmin toteuttamaan tutkimukseen perustuen, ettei yrittäjän koulutustausta ja kokemus taanneet yritykselle kasvua. Yrittäjän suhde yritykseen nähtiin tärkeämpänä selittävänä tekijänä kasvulle. Yrityksen alkuperäisistä perustajista valtaosa oli kasvuyrittäjiä. Yrittäjät, jotka olivat perineet yrityksen, eivät olleet saaneet yritystä merkittävään kasvuun. Tästä voidaan päätellä, että sukupolvenvaihdosten jälkeen ei yritys välttämättä saavuta kovin suurta kasvua.

Pienessä yrityksessä toiminta usein personoituu yrittäjän henkilöyteen ja tämä tulee ottaa huomioon jo omistajanvaihdosta suunniteltaessa ja toteutettaessa (Varamäki ym. 2012a). Täysin kiistattomasti ei ole voitu osoittaa yrittäjän iän vaikutusta yrityksen kasvuun. Voidaan olettaa iän mukanaan tuoman kokemuksen antavan yrittäjälle rohkeutta yrityksen kasvattamiseen ja kehittämiseen. Foleyn (1984) ja Davidssonin (1989) näkemyksiin yhtyen Varamäki ym. on todennut useiden tutkimustulosten osoittavan yrittäjän motivaation kasvattaa yritystä heikentyvän iän myötä. Varamäen ym. (2007a) aiemman tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että luonnollisen ostajan ollessa nuori, hän todennäköisimmin ryhtyy kasvattamaan ja kehittämään yritystä (Varamäki ym. 2012a). Ostokohteena olevan yrityksen ikä on Varamäen ym. mukaan suurimman mielenkiinnon kohteena yrityksen taustatekijöitä arvioitaessa. Aiemmassa kirjallisuudessa (esim. Martikainen & Nikkinen 2004; Hoogstra & van Dijk 2004; Davidsson, Kirchoff, Hatemi-J. & Gustavsson 2002; Evans 1987, Varamäen 2012a mukaan) keskeisimpänä havaintona on tehty se, että *”mitä vanhempi yritys, sitä hitaampi kasvu ja mitä nuorempi yritys, sitä voimakkaampi kasvu”*. On todettu myös nopeasti kasvavien yritysten olevan keskimäärin muita yrityksiä nuorempia (Heinonen & Pukkinen 2005, Varamäen ym. 2012a, mukaan).

Yrityksen toimialalla on myös tutkijoiden mukaan merkitystä. On osattava huomioida onko ala supistuva vai kasvava toimiala (Davidsson ym. 2002, Varamäen ym. 2012a mukaan.) Suurempi absoluuttinen kasvu on tutkijoiden mukaan mahdollista saavuttaa jo kauemmin olemassa olevilla markkinoilla ja tuoreemmilla markkinoilla

vastaavasti on huomattavissa suurempaa suhteellista kasvua (Eisenhard & Schoonhoven 1990, Varamäen ym. 2012a, mukaan). Yrityksen yhtiömuodollakin on tutkimusten mukaan vaikutusta yrityksen kasvuun (mm. Pajarinen ym. 2006, Varamäen ym. 2012a, mukaan). Osakeyhtiömuotoiset yritykset ovat todennäköisimmin saavuttaneet merkittävää kasvua.

Yrityksen johto asetetaan tutkimusten perusteella melko ratkaisevaan asemaan kasvun suhteen. Osaaminen ja johtajien suorituskyky ovat omiaan mahdollistamaan yrityksen kasvun. Varamäki ym. viittaa tutkimuksessaan (2012) Naldin & Sjöbergin (2003) tutkimustuloksiin, joiden perusteella suuret johtoryhmät, johdon nopeiden päätöksien tekovapaus sekä hallituksen ulkopuoliset jäsenet mahdollistaisivat optimaaliset olosuhteet yrityksille, jotka tavoittelevat kasvua. Hallituksen ulkopuolisia jäseniä perusteltiin sillä, että he tuovat yritykseen informaatiota yrityksen ulkopuolelta, joka on omiaan vauhdittamaan kasvua.

Varamäen toimittaman tutkimuksen (2006) yhteenvetona on todettu viidenkymmenen ikävuoden ylittäneiden yrittäjien suosivan maltillista linjaa yrityksen kehittämisessä panostamalla nykyisen toiminnan parantamiseen ja tehostamiseen. He eivät niinkään pyri uusimaan tuotteitaan, markkinoita tai teknologioita. Barometri näytti toteen passiivisuuden lisääntyvän yrityksen kehittämisessä, mikäli jatkajaa ei ole tiedossa tai yritys suunnittelee myyvänsä yrityksen ulkopuoliselle. Tiedossa oleva sukupolvenvaihdos aktivoi yritykset liiketoiminnan kehitys- ja kasvattamistyöhön.

Tarkasteltaessa miten omistajanvaihdostapa vaikuttaa liiketoiminnan kokonaisu kehittymiseen voidaan Varamäen ym. (2012a) tutkimukseen perustuen todeta, että sukupolvenvaihdoksen tehneistä yrityksistä (9 kpl) lähes kaikki olivat kehittäneet toimintaansa melko vaatimattomasti yhtä lukuun ottamatta, joka oli ryhtynyt kehittämään yritystä voimakkaasti kansainvälisemmäksi. Yrityksissä, jotka olivat tehneet omistajanvaihdoksen osakemuotoisten yrityskauppojen kautta, kolmessa yhdeksästä liiketoiminnasta oli kehitetty merkittävästi ja kahdessa vaatimattomasti ja neljä yritystä ei ollut kehittänyt liiketoimintaansa ollenkaan. Ne yritykset, jotka olivat kehittäneet merkittävästi liiketoimintaansa, olivat muuttaneet toimintaansa ammatillisemmaksi, jonka myötä henkilöstö otettiin mukaan suunnittelemaan yrityksen toimintaa, asiakkaat huomioitiin entistä paremmin, käyttöön otettiin atk- ja seurantaljärjestelmiä, kannattavuuden seurantaan panostettiin. Liiketoimintaa oli kehitetty

vain yhdessä (kuudesta) liiketoimintakauppana tehdyssä yrityksessä omistajanvaihdoksen jälkeen. Edellä mainitussa yhdessä yrityksessä liiketoiminnan kehittäminen oli ollut voimakasta, yhdessä kehitys oli jäänyt vähäisemmäksi, kun taas neljässä (67 %) yrityksessä sitä oli vain hyvin vähän tai ei ollenkaan.

Tehdyn tutkimuksen (Varamäki ym. 2012a) tulosten perusteella voidaan todeta yrityskaupoissa tapahtuneen eniten merkittävää kehittämistä, sukupolvenvaihdoksissa kehittäminen on ollut pienimuotoisempaa ja liiketoimintakaupoissa kehitystä ja kehittämistä on ollut vain hiukan tai ei ollenkaan. Se miksi yrityskaupoissa oli eniten tapahtunut kehittämistä, selittyy yrityksen ulkopuolelta tulevan uuden omistajan osaamisella ja voimavaroilla, joiden avulla kehittämistyötä uskalletaan ja kykenee tehdä hyvinkin voimakkaasti. Sukupolvenvaihdoksissa jatkaja on usein perheestä ja ollut mukana yrityksen toiminnassa kasvaen ja juurtuen vanhempiensa tai lähisukulaisensa tapoihin hoitaa yritystä. Niistä lähtökohdista voi olla vaikeaa lähteä voimaperäisen kehittämisen tielle etenkin, jos luopumassa oleva yrittäjä ei kannusta muutokseen. Tässäkin kohtaa pätee vanha viisaus: nähdäkseen lähelle, on lähdettävä kauas. Liiketoimintakauppoina tehdyissä yrityksissä kehittämistä ei ollut tehty merkittävässä määrin tai sitä ei ollut tehty lainkaan ja tähän tutkimus paljasti useita syitä mm. lama, kehittämistarpeita ei ollut tai henkilökunta oli kielteisellä kannalla kehittämisen suhteen.

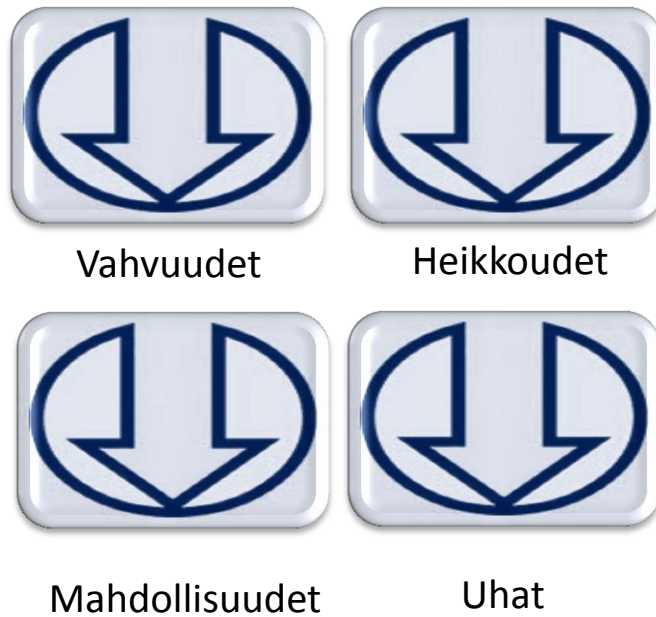
Vanha yleisesti tunnettu sanontakin sen sanoo; vierivä kivi ei sammaloidu. Yrittäjän käsikirjassa (Rissanen, 2006, 405–420). todetaan, että pärjätäkseen nyky-yhteiskunnassa on yritysten reagoitava nopeasti ympäristön muutoksiin ja haasteisiin. Jatkuva oppiminen toimintatapana auttaa yritystä pysymään kehityksen kelkassa, jossa avainasemaan nousevat yrityksen henkilöstön tiedot ja taidot, jotka kulminoituvat siihen ydinosaamiseen, jonka vuoksi yritys on olemassa. Henkilöstön ammatillinen ja sosiaalinen kompetenssi koostuu jatkuvasta itsensä kehittämisestä, myönteisestä minä -kuvasta, syvästä ammatillisesta tiedosta ja taidosta jota jatkuvasti uudistaa, vuorovaikutustaitojen hallinnasta, tunteiden, aggression ja stressin hallintakyvystä sekä vilpittömydestä, avoimuudesta sekä luottamuksesta. Sukupolvenvaihdos ja omistajanvaihdos ovat aina poikkeustilanne yrityksessä ja etenkin näissä tilanteissa on tärkeää, että yrityksen toimintakulttuuriin sisällytetään jatkuva oppiminen ja innovatiivinen liiketoiminnan kehittäminen.

## 2.5 Omistajanvaihdoksen keskeiset haasteet ja onnistumisen edellytykset

Valtakunnallisen omistajanvaihdosbarometrin (2012b) tutkimukseen osallistuneista vastaajista (yht. 2 350) 23 % koki erittäin merkittävänä ongelmana (ka 3,2, asteikko 1=ei lainkaan, 5=erittäin merkittävä ongelma) jatkajan/ostajan löytymisen, merkittävänä ongelmana jatkajan/ostajan löytymistä piti 25 %. Toiseksi suurimpana ongelmana pidettiin arvonmäärittystä (ka 3,0). Osaamisen siirtäminen jatkajalle/ostajalle sekä muu verotus (molemmissa ka 2,8) nousi kolmanneksi suurimmaksi ongelmaksi. Perintö- ja lahjaverotusta ei pidetty kovin ongelmallisena asiana (ka 2,4). Omistajanvaihdosbarometrin tutkimuksessa nousi esille myös muitakin ongelmia ja haasteita kuin mitä tutkimuksessa annetut vaihtoehdot olivat. Omistajanvaihdoksessa toimialaan ja toimintaympäristöön liittyviä ongelmia tai haasteita ilmaisi kokevansa 26 vastaajaa.

Huolellinen valmistautuminen on yrityksen osto- ja myyntitapahtumassa tärkein asia (Yritys-Suomi 2013). Siihen on hyvä varata aikaa riittävästi, kuukausia ja joissakin tapauksissa jopa vuosia. Hyvin valmisteltu yrityskauppa toteutuu tyypillisesti lopulta 6–12 kuukauden aikana. Yleisenä neuvona on sanottu, että sukupolvenvaihdoksen suunnittelua varten kannattaa varata runsaasti aikaa, sillä sen on todettu olevan toisinaan hyvinkin pitkä prosessi (Malinen & Stenholm, 2005, 36). Jopa kymmenen vuotta saattaa kulua huolellisesti suunnitellun sukupolvenvaihdoksen alusta loppuun saattamisessa.

Sukupolvenvaihdoksen yhteydessä on erinomainen mahdollisuus luopujalle ja jatkajalle tarkastella yritystä ja sen toimintaa (Malinen & Stenholm 2005, 37–39). Strategiatyö sisältää yrityksen nykytilan analysoinnin, visioiden eli tulevaisuuden tavoitteiden asettamisen sekä strategian miten tavoitteisiin on mahdollista päästä. Tässä yhteydessä yritys voi käyttää analysoinnin apuna niin sanottua SWOT-analyysia. Sana SWOT muodostuu englannin kielisistä sanoista S = Strengths = vahvuudet, W = Weaknesses = heikkoudet, O = Opportunities = mahdollisuudet ja T = Threats = uhat (ympäristön) (taulukko 1). Analyysin avulla selkeytetään ja saadaan selville juuri ne asiat joihin tulee kiinnittää huomiota. Vahvistetaan vahvuuksia ja pyritään eroon heikkouksista, varaudutaan mahdollisuuksiin ja uhkiin parantaen yrityksen nykytila-arviointia.



Kuvio 7. SWOT-analyysi (mukaillen Malinen 2005).

Sukupolvenvaihdos on aina vaativa ja kriisialtis prosessi (Rissanen 2006, 421). Riskejä voidaan pienentää huolellisella suunnittelulla ja valmistelulla. Suurimmat riskit, etenkin Pk-yritystoiminnassa, on asiakkuuksien vahva personoituminen omistajan mukaan, jolloin asiakkuuksien siirto uudelle sukupolvelle ei ole helppoa. Yrityksissä on runsaasti niin sanottua hiljaista tietoa, jonka siirtäminen on vaikeampaa kuin tavanomaisten prosessimaisten taitojen siirtäminen. Kolmas vaativaksi luokiteltava asia sukupolvenvaihdoksessa on se, ettei Pk-yritystoiminnassa ja erityisesti palveluliiketoiminnassa asiakaskunta toimi vakuutena kuten kiinteistöt ja se hankaloittaa sukupolvenvaihdoksen rahoitusjärjestelyjä.

Hautala nimeää väitöskirjassaan (2006, 10) perheyrittäjyyden kolmeksi suurimmaksi haasteeksi verotuksen, taloudellisen riskin ja sukupolvenvaihdoksen ongelmat. Muita haasteita ovat henkilöstöön liittyviä taloudellisia rasitteita, oikeanlaisen jatkajan löytyminen, rahoitustakuut, joita yrittäjältä vaaditaan. Myös yrittäjien nauttiman arvostuksen puute mainittiin perheyrittäjyyden haasteeksi. Hautalan tiedot perustuvat Perheyrittäjien liiton vuonna 2003 tekemään tutkimukseen.

Onnistuakseen sukupolven- ja omistajanvaihdoksissa, yrityksellä tulee olla tietyt elementit kunnossa. Elina Varamäen toimittamassa tutkimuksessa (2006, 78), *Omistajanvaihdosnäkömät ja yritysten jatkuvuuden edistäminen Etelä-Pohjanmaalla*, eritellään yritysten sukupolven- ja omistajanvaihdosten onnistumi-

sen kannalta tärkeimmät elementit (alkuperäinen lähde Stenholm, Isoviita & Laitinen 2007):

- ensiarvoisen tärkeää on yrityksen jatkajan motivaatio
- omistajanvaihdoksen rahoitus on järjestettävä hyvissä ajoissa etukäteen
- määriteltävä yrityksen arvo oikein
- ulkopuolisen avun käyttö suositeltavaa suunnittelussa, verotusasioiden selvittely ja ennakkopäätöksen hakeminen verottajalta riittävän ajoissa
- perusteellinen keskustelu ja ajoissa aloitettu suunnittelu luopujan ja jatkajan välillä huomioiden muutkin perheenjäsenet, vaihdoksen jälkeen luopujan on tuettava jatkajaa
- yritystoiminnan johtaminen menestyksekkäästi edellyttää riittävää koulutusta ja kokemusta tehtävään
- yrityksen henkilöstön sekä asiakkaiden valmistelu ja tutustuttaminen uuteen jatkajaan
- luopujan on määriteltävä omat tavoitteensa ja suunniteltava miten hiljainen tieto ja kontaktit siirretään jatkajalle
- menestymisen kannalta ihanteellisimmassa tilanteessa jatkaja työskentelee ennen omistajanvaihdosta yrityksessä
- on kaikkien omistajanvaihdoksen osapuolten etu, että luopujalle löytyy sopeva rooli vaihdoksen jälkeen
- yksimielisyys yrityksen kehittämisestä luopujan ja jatkajan välillä antaa positiivista potkua omistajanvaihdokseen
- onnistumisen edellytykset ovat mainiot yrityksen taloudellisen tilanteen ollessa hyvä

Luopujan kannalta on erittäin positiivisia vaikutuksia sillä, että hän on mukana luopumisen kohteena olevan yrityksen toiminnassa ja siirtyy vähitellen sivuun yritystoiminnasta. Luopujan on näin helpompi sopeutua uuteen tilanteeseen voidessaan tuntea itsensä vielä tärkeäksi opastaessaan jatkajaa, joka hyötyy luopujan arvokkaista neuvoista ja keskustelukumppanuudesta. Luopujan ja jatkajan yhteistyö sukupolvenvaihdoksen yhteydessä mahdollistaa osaamisen ja hiljaisen tiedon siirtämisen uudelle yrittäjälle.

Malinen ja Stenholm kirjoittavat Heinosen toimittamassa teoksessa *Yrityksen sukupolven ja omistajanvaihdos* (2005, 29–50) sukupolvenvaihdosten haasteista. Tutkijat jakavat haasteet koviin ja pehmeisiin haasteisiin, joista kovat haasteet liittyvät perinnönjakoon, rahoitukseen, verotukseen ja muihin taloudellisiin ja oikeudellisiin asioihin sekä teknisiin ratkaisuihin. Pehmeät haasteet koostuvat perheeseen liittyvistä asioista; perheenjäsenten välisistä suhteista ja rooleista, keskustellut sukupolvenvaihdoksesta, yrityksen jatkamiseen liittyvistä paineista ja yrityksestä luopumisen vaikeudesta. Pehmeiden ja kovien haasteiden välinen suhde vaihtelee muuan muassa yrityksen koon ja taloudellisen tilanteen mukaan. Malinen ja Stenholm yleistivät artikkelissaan pehmeiden arvojen muodostavan suurimman osan sukupolvenvaihdoksen haasteista. Näin etenkin yrityksissä, joissa perhe ei ole keskustellut keskenään yrityksen asioista. Sellaisissa yrityksissä, joissa keskustelua oli käyty ja perhe sitoutunut yritykseen ja toisiinsa, kovia haasteita pidetään hankalampina asioina. Sukupolvenvaihdoksen onnistuminen ja toteutuminen edellyttää luottamuksellista ilmapiiriä kaikkien vaihdoksessa mukana olevien kesken. Vain tällöin osapuolet pystyvät keskustelemaan rakentavasti ja avoimesti. Riski vastoinkäymisiin ja riitoihin lisääntyy mikäli luottamuksellista ja rakentavaa ilmapiiriä ei kyetä luomaan.

KMU Forschung Austrian on koonnut selvityksen (2008) Euroopan komission toimeksiannosta perheyriyten keskeisistä haasteista (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010). Selvityksen mukaan ensimmäinen haaste liittyy virkamiesten ja poliittisten päättäjien tiedonpuutteeseen perheyriyten erityispiirteistä. Toisena haasteena selvityksessä nousi esille omistajanvaihdosten hyvän suunnittelun tärkeys ja tietoisuus siihen liittyvistä asioista. Omistajanvaihdosten rahoitus ja verotus mainittiin kolmantena haasteena perheyriyksissä. Toimeksiannota tehdyn selvityksen perusteella komissio suosittelee huomion kiinnittämistä jatkajiin, luopujiin ja kaikkiin asiantuntijoihin, jotka ovat mukana omistajanvaihdosprosessissa. Yhtenä keinona tietoisuuden lisäämiseen todetaan maakunnallisten neuvontapisteiden perustamisen ja omistajanvaihdosteeman merkeissä järjestetyt illat, jotka kokoavat asiasta kiinnostuneet yhteen jakamaan mielipiteitä ja faktoja. Koulutusta tulisi järjestää komission selvityksen mukaan kaikille omistajanvaihdoksen osapuolille; luopujille henkistä tukea, jatkajille liiketoiminnan kehittämiskoulutusta ja asiantuntijoille tietoa erityispiirteistä, jotka liittyvät perheyriyksiin. Hyvin menestyvä perheyriyys suuntaa

katseensa tulevaisuuteen ja vastuullinen omistaja-yrittäjä luotsaa yritystä osaavan henkilökunnan avustuksella eteenpäin.

Hautala ja Helenius (2008, 74–75) ovat listanneet onnistumisen edellytyksiä sukupolvenvaihdoksessa Taru Hautalan toimittamassa opaskirjasessa. Heidän mukaansa jatkajan tulee osata kohdata epäonnistumisia ja virheitä, hänellä tulee olla visio tulevaisuudesta sekä kykyä organisoida systemaattisesti asioita. Yrittäjyyden tulee olla jatkajalle elämäntapa ja hänen täytyy voida nauttia ydinperheen varauksesta tukea. Jatkajan on tarvittaessa kyettävä olemaan kova ja oikeudenmukainen, sekä luotettava yritykseen. Koulutus ja liiketaloudellinen ajattelukyky tulee olla myös jatkajalla ajan tasalla unohtamatta jatkuvan kouluttautumisen merkitystä. Sukupolvenvaihdoksen kohdeyritykseen kohdistuu myös monenlaisia vaatimuksia; verosuunnittelu tulee olla huolellisesti tehtynä, yrityksen yhtiömuoto tilanteeseen sopiva ja yhtiön oman pääoman osuus riittävä sekä vieraan pääoman osuus pieni. Ennakoiva toiminta ja selkeät tavoitteet ovat tärkeässä asemassa yrityksen tiellä menestykseen. Sukupolvenvaihdoksella on parempi ennuste onnistua, kun on taloudellinen nousukausi ja yrityksen hyödykkeillä iso kysyntä.



### 3 TUTKIMUSTULOKSET

Tämä luku koostuu Etelä-Pohjanmaan Yritysmarkkinoiden asiakastyytyväisyys- ja vaikuttavuustutkimuksen taustatiedoista ja tutkimusmenetelmistä sekä -tuloksista. Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti selvennetään toisessa alaluvussa (3.2).

#### 3.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Asiakastyytyväisyystutkimuksen toimeksiantajana on Etelä-Pohjanmaan Yritysmarkkinat. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää osallistujien odotukset ja kokemukset Yritysmarkkinoihin liittyen ja saada selville miten tapahtumaa voi kehittää vastaamaan vielä paremmin asiakkaiden toiveisiin ja tarpeisiin. Tutkimus päätettiin toteuttaa kolmivaiheisena kvantitatiivisena tutkimuksena siten, että Yritysmarkkinoille ilmoittautuneille lähetettiin sähköpostitse kysely osallistujien ennako-odotuksista noin viikkoa ennen tapahtumaa. Kyselytutkimus tehtiin kokonaistutkimuksena (Vilkkä, H. 2005), koska tutkimuksen perusjoukko on verrattain pieni, 50 osallistujaa (Etelä-Pohjanmaan Yritysmarkkinat, 2013). Välittömästi tapahtuman jälkeen osallistujille tehtiin uusi kysely sähköisesti, jolla selvitettiin osallistujien tyytyväisyys tapahtumaan tuoreeltaan. Kolme kuukautta tapahtuman jälkeen osallistujille tehtiin seurantakysely, jonka tarkoituksena oli kartoittaa mihin Yritysmarkkinat johtivat kunkin osallistujan kohdalla.

Ensimmäinen kyselylomake lähetettiin sähköisesti Etelä-Pohjanmaan Yritysmarkkinoille ennakkoon ilmoittautuneille 1.10.2013. Internet-kysely (www-kysely) on joutuisa tiedonkeruutapa ja soveltuu käytettäväksi parhaiten tutkimuksissa, joissa kattavan otoksen saaminen on mahdollista (Heikkilä, 2008, 69). Varsinainen tapahtuma järjestettiin lauantaina 5.10.2013 Jalasjärvellä. Kyselyn tavoitteena oli selvittää ensinnäkin Yritysmarkkinoiden vaikuttavuutta Etelä-Pohjanmaalla sekä Yritysmarkkinoille osallistuvien asiakkaiden odotuksia tapahtumaan liittyen. Sähköisen nettikyselyn (Digium) lisäksi kyselylomake jaettiin jokaiselle tapahtumaan saapuvalla varmistamaan, että mahdollisimman moni vastaisi kyselyyn. Näin menetellen vastausprosentiksi saatiin 60 % (vastauksia yhteensä 30/50 osallistujasta). Toinen vaihe toteutettiin nettikyselynä (Digium) heti tapahtuman jälkeen

7.10.2013. Vastausaikaa annettiin reilusti 20.10.2013 saakka, johon mennessä vastauksia saatiin yhteensä 17 osallistujalta. Vastausprosentiksi muodostui 34 %. Kolmas kysely toteutettiin niin ikään nettikyselynä (Digium) kolme kuukautta tapah-tuman jälkeen tammikuussa 2014. Tällöin vastausprosentiksi tuli 36 % (vastauksia yhteensä 18/50 osallistujasta).

Tutkimusaineistot käsiteltiin tilastollisesti IBM SPSS Statistics 19-ohjelmalla, josta aineisto siirrettiin käsittelyn jälkeen Excel – taulukko-ohjelmaan. Excelissä tutki-musaineistosta muokattiin erilaisia havainnollistavia kuvioita ja taulukoita.

Etelä-Pohjanmaan Yritysmarkkinoiden toiminta pohjautuu ehdottomaan luotta-muksellisuuteen ja jokainen tilaisuuteen saapunut allekirjoitti salassapitosopimuk-sen ja sitoutui noudattamaan sopimusta. Opinnäytetyöntekijä on myös allekirjoitta-nut kyseisen salassapitosopimuksen.

### **3.2 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti**

Validiteetti ja reliabiliteetti kuvaavat tutkimuksen luotettavuutta (Heikkilä 2008, 186 – 188). Validiteetti ilmentää, miten hyvin on onnistuttu mittaamaan sitä mitä oli tar-koituskkin mitata. Tähän kyselytutkimuksissa vaikuttaa miten hyvin kysymykset on onnistuttu laatimaan ja onko niiden avulla mahdollisuus ratkaista tutkimusongelma. Reliabiliteetti tarkoittaa kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Sisäisen reliabi-liteetin toteutuminen voidaan tutkimuksessa todeta tekemällä saman tilastoyksikön mittaus useampaan kertaan. Mittaus on reliabeli, jos mittaustulokset ovat samat joka kerta. Ulkoinen reliabiliteetti tutkimuksessa tarkoittaa mittausten toistettavuut-ta muissakin tilanteissa ja tutkimuksissa. Mittarin validiteetti alenee alhaisen re-liabiliteetin myötä, vaikkakaan reliabiliteetin ja validiteetin välillä ei ole riippuvuus-suhdetta.

Etelä-Pohjanmaan Yritysmarkkinoille osallistuneille toteutetussa asiakastytyväi-syystutkimuksessa korostui luotettavuus; että vastaajat voivat vastata luottaen oman henkilöytensä pysyvän ainoastaan opinnäytetyöntekijän tiedossa. Tutkimuk-sessa vastaajien nimitiedot kysyttiin ainoastaan siksi, että tulosten analysointivai-

heessa voidaan kohdentaa tarvittaessa kolmivaiheisena toteutetun kyselyn vastaukset oikeille vastaajille.

Kolmivaiheisen kyselytutkimuksen ensimmäisen kyselyn vastausprosentti oli kohdullisen hyvä, 60 %. Viidestäkymmenestä osallistujasta kolmeltäkymmeneltä saatiin vastaus kyselyyn. Kovin pitkälle luotaavia yleistyksiä ei kuitenkaan vastausten pohjalta voida tehdä, koska potentiaalisten vastaajien joukko oli melko pieni, 50 henkilöä. Edellisenä vuotena osallistujia oli peräti 130. Toisen kyselytutkimuksen vastausprosentti jäi ensimmäistä matalammaksi ollen 34 %. Ero johtuu siitä, että ensimmäinen kysely tehtiin sähköisesti sekä paikanpäällä itse tapahtumassa jakaen kysely paperiversiona osallistujille. Toinen kysely toteutettiin ainoastaan sähköisenä kuten myös kolmas kysely, jonka vastausprosentti oli 36 prosenttia. Mahdollisten virheiden poistamiseksi vastaustiedot tarkistettiin SPSS-ohjelmaan syöttämisen yhteydessä huolellisesti kahteen kertaan.

### **3.3 Ensimmäisen kyselyn tulokset**

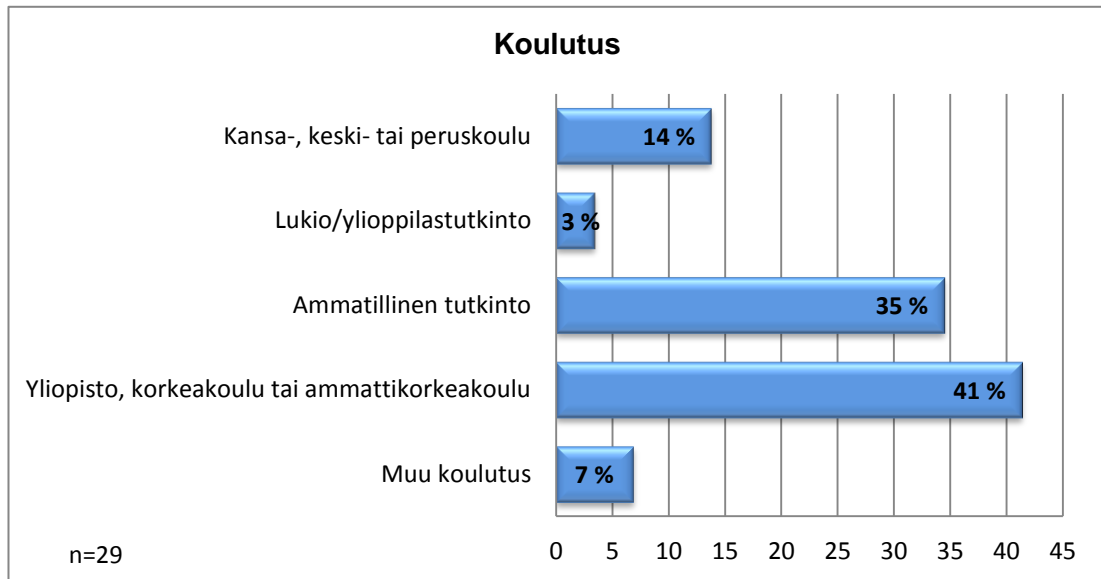
Ensimmäisessä kyselyssä kartoitettiin Etelä-Pohjanmaan Yritysmarkkinoille ilmoittautuneiden odotuksia tapahtumalta. Ennakkoon ilmoittautuneita oli yhteensä 50 ja vastauksia saatiin yhteensä kolmeltäkymmeneltä henkilöltä (vastausprosentti 60).

#### **3.3.1 Vastaajien taustatiedot**

Kyselylomakkeen A -osiossa selvitettiin aluksi vastaajan taustatiedot. Vastaajia oli yhteensä 30, joista miehiä 23 ja naisia 6, yksi oli jättänyt vastaamatta kysymyksen. Vastaajien ikäjakauma oli 33–69 vuotta keski-ikä ollessa 45 vuotta.

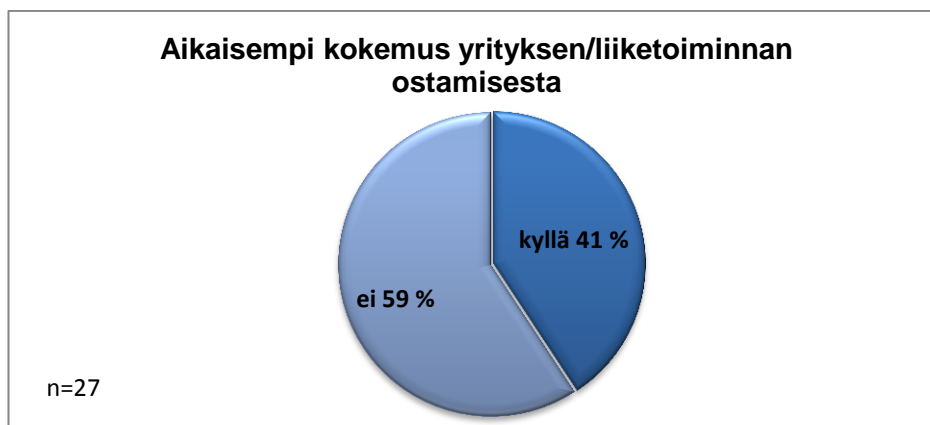
Kysymys vastaajien koulutustaustasta keräsi yhteensä 29 vastausta yhden jättäessä vastaamatta (kuvio 8). Yliopisto, korkeakoulu tai ammattikorkeakoulututkinto oli 12:lla (41 %) ja ammatillinen tutkinto 10:llä (35 %) vastaajista. Kansa-, keski- tai peruskoulun ilmoitti koulutustaustakseen 4 (14 %) vastaajista ja luki-on/ylioppilastutkinnon 1 vastaajista. Kohtaan muu koulutus vastasi 5 vastaajaa. He vastasivat seuraavasti:

itseopiskeltu kokemuksen koulu, kaupanalan jatkokoulutus, opistota-so, työtekniikko, yrittäjätutkinto yms.



Kuvio 8. Koulutus.

Vastaajista 16 (59 %) ilmoitti, ettei omaa kokemusta yrityksen tai liiketoiminnan ostamisesta (kuvio 9). Vastaajista 11 (41 %) ilmoitti omaavansa kokemusta.



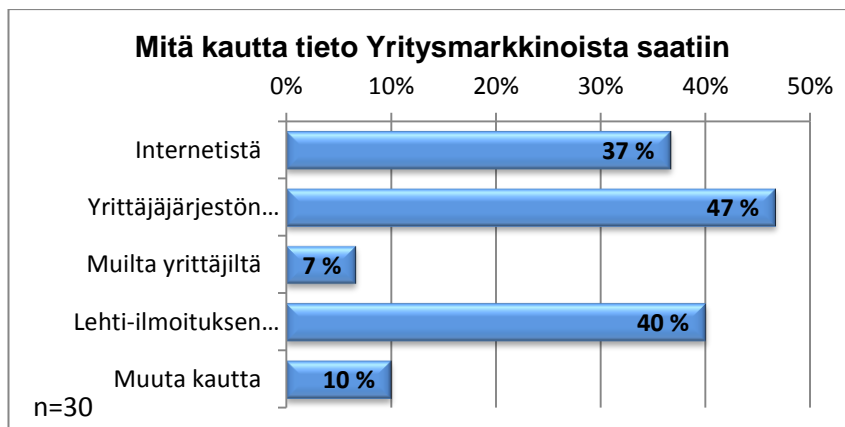
Kuvio 9. Aikaisempi kokemus yrityksen/liiketoiminnan ostamisesta.

Vastaajista 22:lla (76 %) ei ollut kokemusta yrityksen tai liiketoiminnan myymisestä (kuvio 10). Neljäsosa eli 7 (24 %) ilmoitti omaavansa myyntikokemusta yhden henkilön jättäessä vastaamatta kysymykseen.



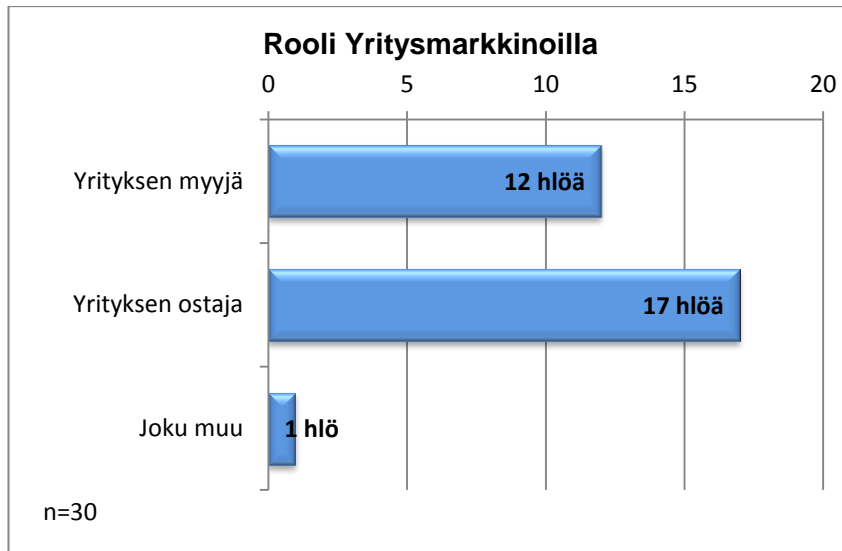
Kuvio 10. Aikaisempi kokemus yrityksen/liiketoiminnan myymisestä.

Yrittäjäjärjestö nousi Yritysmarkkinoiden tärkeimmäksi tiedonvälityskanavaksi (kuvio 11). Vastaaajista 14 (47 %) oli saanut tiedon Yritysmarkkinoista juuri Yrittäjäjärjestön kautta. Lehti-ilmoitus oli välittänyt tiedon 12:lle (40 %) ja Internet 11:lle (37 %) vastaajista. Jotain muuta kautta tiedon oli saanut 3 ja muilta yrittäjiltä 2 vastaajista. Ne jotka ilmoittivat saaneensa tiedon jotain muuta kautta, olivat saaneet sen henkilökohtaisten kontaktien kautta, sähköpostitse ja aiempien vuosien osallistumiskokemuksien myötä.



Kuvio 11. Mitä kautta tieto Yritysmarkkinoista saatiin.

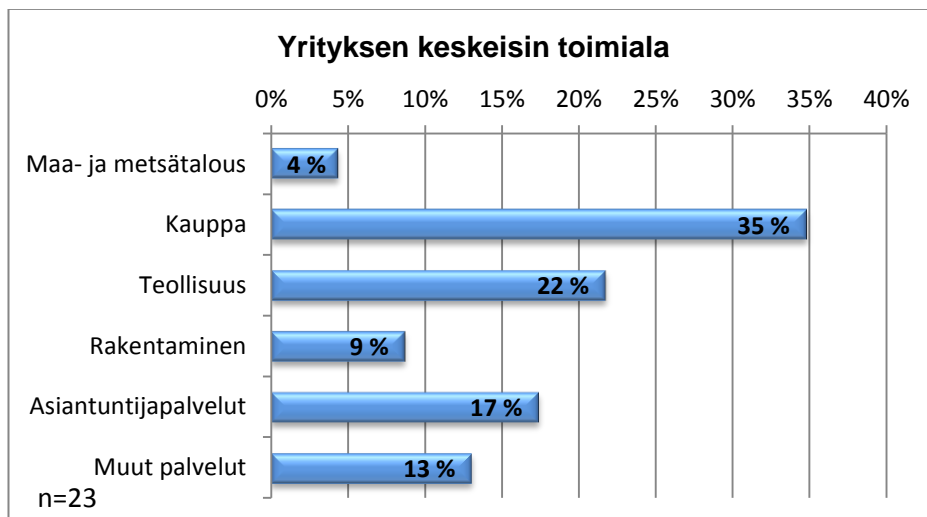
Tähän kyselyyn vastasi 17 yrityksen ostajaa, 12 yrityksen myyjää ja yksi jonkun muun roolin edustajan (kuvio 12).



Kuvio 12. Rooli Yritysmarkkinoilla.

Vastaaja-yrityksen tämänhetkinen juridinen muoto oli 15:llä osakeyhtiö, 4:llä toiminiimi, 3:lla kommandiittiyhtiö ja yhdellä avoin yhtiö.

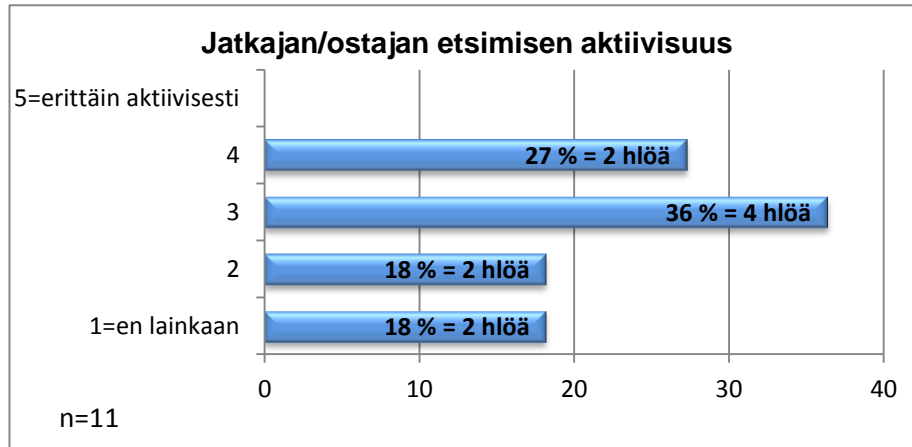
Toimialoittain tarkasteltuna kaupan alan yrityksiä oli vastaajista kahdeksan (35 %). Toiseksi eniten oli teollisia yrityksiä (5 kpl, 22 %) ja kolmanneksi eniten asiantuntijapalvelu-yrityksiä (4 kpl, 17 %) (kuvio 13). Muita palveluja edusti kolme, rakentamista kaksi ja maa- ja metsätalouden alaa yksi vastaaja.



Kuvio 13. Yrityksen keskeisin toimiala.

### 3.3.2 Kysymykset myyjille

Kyselylomakkeen B -osio sisälsi kysymyksiä pelkästään myyjille ja ensimmäisenä kysyttiin miten aktiivisesti vastaaja on etsinyt tai etsii yritykselleen jatkajaa/ostajaa (kuvio 14). Kysymykseen saatiin vastauksia yhteensä 11, jotka jakautuivat vastausvaihtoehtojen välillä seuraavasti:



Kuvio 14. Jatkajan/ostajan etsimisen aktiivisuus.

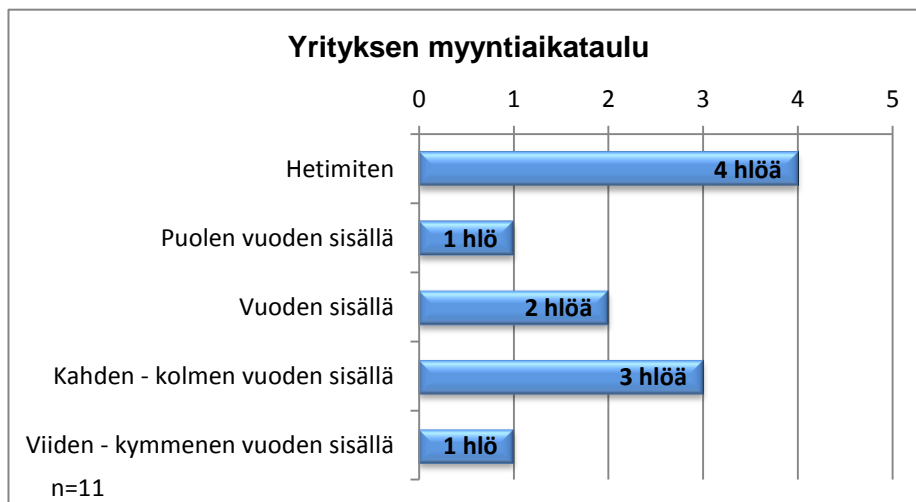
Puolet vastaajista, 5 henkilöä, vastasi myyneensä yritystään alle puoli vuotta, 3 noin vuoden ja 2 useamman vuoden.

Yritysmarkkinoille myyjän roolissa osallistuneista 5 (17 %) ilmoitti etsineensä ostajaa jotakin muuta kautta, kuten kauppaamalla yritystä tuttaville, puskaradion kautta, agenttien kautta, perheen keskeisten neuvottelujen avulla sekä vinkein ja hiljaisella tiedottamisella (kuvio 15). Tarjoamalla suoraan kilpailijoille tai muille yrittäjille, yksityisen yritysvälittäjän kautta ja Internet – palvelujen tai yrityspörssin kautta ostajaa oli etsinyt 3 (10 %) kutakin kanavaa käyttäen. Vastaajista 2 (7 %) oli etsinyt yritysjärjestöjen tai muun vastaavan kautta ja 1 lehti-ilmoittelua hyväksikäyttäen.



Kuvio 15. Kanava jota kautta ostajaa etsitty.

Kyselylomakkeen kysymykseen millä aikataululla aiotte myydä yrityksenne, vastasi 11 myyjän roolissa Yritysmarkkinoille aikovista (kuvio 16). Vastanneista neljä ilmoitti hetimiten myyvänsä, kolme kahden – kolmen vuoden sisällä ja kaksi vuoden sisällä. Yrityksen myyntiaikeissa puolen vuoden sisällä oli yksi ja viiden – kymmenen vuoden sisällä niin ikään yksi vastaaja.



Kuvio 16. Yrityksen myyntiaikataulu.

Omistajanvaihdoksen ongelmista ja haasteista kysyttiin vielä myyjiltä erikseen (taulukko 1). Jatkajan/ostajan löytyminen oli vastaajien mielestä suurin haaste vastausten keskiarvolla 4,1 (asteikko 1 – 5). Toiseksi suurimmaksi haasteeksi ja ongelmaksi koettiin rahoitus (ka 3,6). Kolmanneksi suurimpana haasteena vastaajat pitivät arvonmäärittystä (ka 3,1).

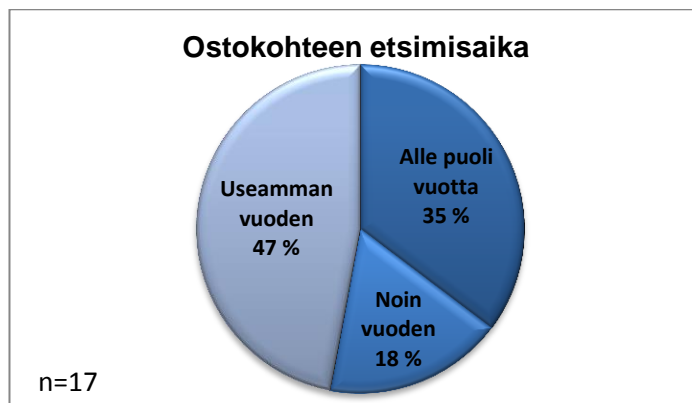


Taulukko 1. Omistajanvaihdoksen ongelmat ja haasteet.

Omistajanvaihdoksen ongelmat ja haasteet	1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1-5 1=ei lainkaan ongelma 5=erittäin merkittävä ongelma
	Vastausten lukumäärä					
Jatkajan/ostajan löytyminen		1	1	5	4	4,1
Rahoitus		1	4	2	2	3,6
Arvonmäärittäminen	1	1	4	2	1	3,1
Oma tietämys asiasta	2	2	3	2		2,6
Osaamisen siirtäminen	2	3	3	2		2,5
Yrityksen laittaminen myyntikuntoon	2	4	2	2		2,4
Kauppakirjat ja muu ns. paperisota	3	3	2	1		2,1
Yrityksestä luopumisen vaikeus	3	4	3			2,0
Muu verotus	3	4	2			1,9
Perintö- ja lahjaverotus	4	3	2			1,8
Omien lasten tasapuolinen kohtelu	8			1		1,3
n=9-11						

### 3.3.3 Ostajille osoitetut kysymykset

Vastaajista 8 (47 %) ilmoitti etsineensä sopivaa ostokohdetta useamman vuoden, 3 (18 %) noin vuoden ja 6 (35 %) alle puoli vuotta (kuvio 17).



Kuvio 17. Ostokohteen etsimisaika.

Kysyttäessä ostajilta ostokohteen etsinnässä tärkeitä seikkoja tärkeimmäksi nousivat toimialan tulevaisuudennäkymät vastausten keskiarvolla 4,6 (asteikko 1 – 5) (taulukko 2). Toiseksi tärkein seikka on yrityksen tuloshistoria (ka 4,4). Vastaajien mielestä kolmanneksi tärkein seikka ostokohteen etsinnässä on toimiala (ka 4,2).

Taulukko 2. Ostokohteen etsinnässä tärkeät seikat.

Ostokohteen etsinnässä tärkeät seikat	1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1 = ei lainkaan tärkeää 5 = erittäin tärkeää
	Vastausten lukumäärä					
Toimialan tulevaisuusnäkymät			1	5	11	4,6
Yrityksen tuloshistoria			1	9	7	4,4
Toimiala	1		2	5	9	4,2
Strateginen sopivuus nyk. liiketoimintaan		2	2	5	8	4,1
Yrityksen koko		1	3	9	4	3,9
Maantieteellinen sijainti	1	1	4	5	6	3,8
n=17						

Ostaja-vastaajien mielestä ostokohteen etsimiseen liittyvien ongelmien/haasteiden suurimmaksi kompastuskiveksi muodostuu ostokohteen löytyminen (taulukko 3). Tämä vaihtoehto sai vastauskeskiarvoksi 4,1 (asteikko 1 – 5). Toiseksi suurin ongelma on osaamisen siirtäminen saaden vastauskeskiarvoksi 3,6. Rahoitus koettiin kolmanneksi suurimmaksi ongelmaksi/haasteeksi ostaja-vastaajien mielestä (ka 3,5).

Taulukko 3. Ostokohteen etsimiseen liittyvät ongelmat/haasteet.

Ostokohteen etsimiseen liittyvät ongelmat/haasteet	1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=ei lainkaan ongelma 5=erittäin merkittävä ongelma
	Vastausten lukumäärä					
Ostokohteen löytyminen			5	5	7	4,1
Osaamisen siirtäminen	1		7	6	3	3,6
Rahoitus		5	4	3	5	3,5
Arvonmääritys	1	5	2	6	3	3,3
Verotus ostajille	1	5	5	4	2	3,1
Paperisota (kauppakirjat yms.)	1	7	4	5		2,8
Oma tietämys asiasta		9	4	3	1	2,8
n=17						

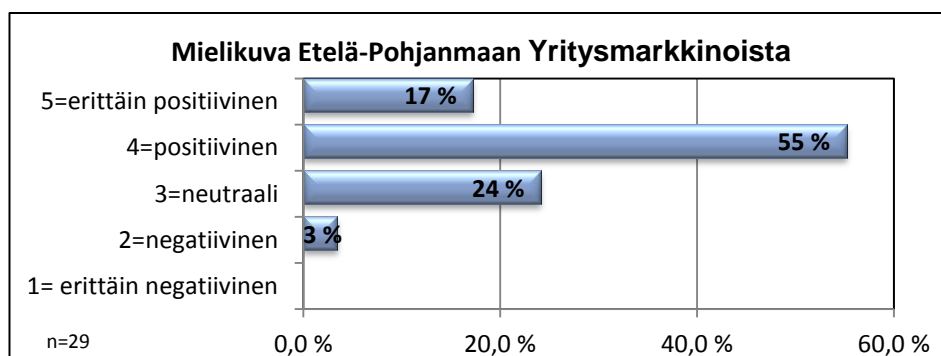
### 3.3.4 Ennako-odotukset Yritysmarkkinoita kohtaan

Kaikki Yritysmarkkinoille osallistuvat vastasivat kysymyksiin, jotka kartoittivat heidän odotuksiaan Etelä-Pohjanmaan Yritysmarkkinoilta (taulukko 4). Odotusten kärkeen nousi toive löytää sopiva ostokohde, vastauskeskiarvo oli 4,0 (asteikko 1 – 5). Toiseksi suurin odotus oli saada lisätietoa yrityskaupoista (ka 3,8). Ostajan löytyminen omalle yritykselle oli kolmanneksi eniten odotettu asia (ka 2,9).

Taulukko 4. Odotukset Yritysmarkkinoilta.

Odotukset Etelä-Pohjanmaan Yritysmarkkinoilta	1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=ei lainkaan tavoite 5=erittäin tärkeä tavoite
	Vastausten lukumäärä					
Sopivaa ostokohdetta	3		2	7	10	4,0
Lisätietoa yrityskaupoista		1	8	10	6	3,8
Ostajaa omalle yritykselle	8	3	2	3	7	2,9
Etsin rahoittajaa	6	2	3	6	2	2,8
Haluan itse yhtiökumppaniksi	7	3	6	3	2	2,5
Pääomasijoituskohdetta	8	4	5	1	1	2,1
Yhtiökumppania yritykseeni	11	3	3	2	1	2,0

Erittäin positiivinen mielikuva yritysmarkkinoista oli viidellä (17 %) vastaajalla. Positiivinen käsitys oli kuudellatoista (55 %), neutraali käsitys seitsemällä (24 %), ja ainoastaan yhdellä vastaajalla oli negatiivinen mielikuva Yritysmarkkinoista (kuvio 18).



Kuvio 18. Mielikuva Etelä-Pohjanmaan Yritysmarkkinoista.

Ensimmäisen kyselylomakkeen kaksi viimeistä kysymystä olivat avoimia kysymyksiä, joihin vastaajat olivat kirjoittaneet omia ajatuksiaan. Kysymykseen *mihin mielikuvanne perustuu*, saatiin runsaasti vastauksia, joista muutama poiminta seuraavassa. Osalla mielikuva perustui aiemmilla kerroilla saatuihin kokemuksiin, jotka olivat pääosin positiivisia:

Jokaisella osallistumiskerralla on tullut verkostoa ja tietämystä siitä, kuinka yritys myydään. Olen osakkaana kahdessa osakeyhtiössä, kolmas perustetaan 1-2 vuoden sisällä ja jokainen on tehty/tehdään myytäväksi.

Järjestelyt, toteutuneet kaupat, osallistujamäärät.

Joillakin vastaajilla mielikuvat olivat syntyneet muilta kultujen tietojen pohjalta:

Ennakkotiedot ja palautteet edellisestä tapahtumasta.

Kerrottuun tietoon aikaisemmista tapahtumista.

Tietoon entisistä osallistujamääristä ja salassapitovelvollisuudesta, järjestäjänä luotettava taho, tilaisuuden myönteinen markkinointi, ilmoittautumisen jälkeen sähköpostitse tullut selkeä materiaali

Vastauksissa tuli ilmi myös jonkin verran soraääniä:

Olen kuullut että ne ovat ostajan markkinat eikä myyjän. Yleensä kuulemma tarjotaan noin puolet yrityksen arvosta.

Tapahtuma on liian myyntikeskeinen. Ostajat ovat erittäin laiskoja, ei saa tuntumaa ostajakenttään. Ostajat ovat suurelta osalta vain uteliaisuuden takia liikkeellä. Todelliset ostajat puuttuvat..

Lomakkeen viimeinen kysymys *miten kehittäisitte Etelä-Pohjanmaan Yritysmarkkinat – tapahtuman markkinointia, ajankohtaa tai tapahtumapaikkaa*, tuotti hyvin vastauksia. Seuraavassa muutama poiminta vastauksista:

Joku asiantuntia kävisi myytävissä yrityksissä ja arvioisi hinnan. Ostajilla on käsitys, että myytävät yritykset ovat rahavaikeuksissa ja konkurssikypsiä ja ostettavissa ale - hintaan.

En voi kommentoida, kun en ole saanut luvattua lisätietoa yritysmarkkinoiden puolelta.

Ihan hyvin on järjestetty. Myyjät ja ostajat voisivat olla enemmän sekkaisin (istumassa).

Mielestäni markkinointi on toiminut suhteellisen hyvin. Ehkäpä tilaisuus voisi olla myös keväällä, siis 2 kertaa vuodessa.

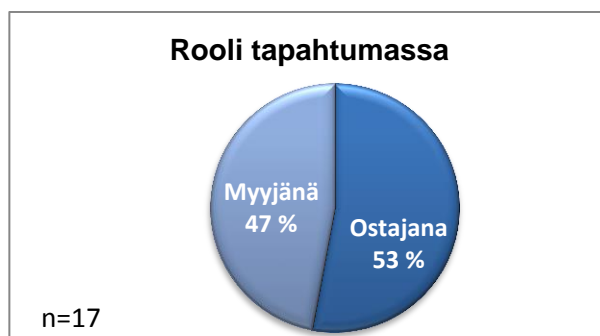
Profiilin nostaminen uskottavammaksi omistajanvaihdosfoorumiksi. Miksi ei monikaan tiedä tapahtumasta? Kolme kertaa mukana olleena, jälkikeskusteluissa moni ei ollut tietoinen tapahtumasta.

Puute on myytävistä yrityksistä.

### 3.4 Toisen kyselyn tulokset

Toisessa kyselyssä selvitettiin Yritysmarkkinoille osallistuneiden kokemuksia tapahtumasta heti tuoreeltaan (vastausprosentti 34 %).

Toiseen kyselyyn tuli vastauksia yhteensä 17 ja heistä naisia oli 4 ja miehiä 13. vastaajien roolit jakoutuivat siten, että myyjänä oli 8 (47 %) ja ostajana 9 (53 %) vastaajista (kuvio 19). Toisen kyselyn kaikki kysymykset suunnattiin kaikille vastaajille.




Kuvio 19. Rooli tapahtumassa.

Kysyttäessä miten tyytyväisiä osallistujat olivat Yritysmarkkinoihin, kolmen kärkeen valikoitui valmiiksi annetuista vaihtoehdoista tapahtumapaikka, joka sai vastausten keskiarvoksi 4,2 (asteikko 1 – 5) (taulukko 5). Salassapitosopimus ja luottamuksel-

lisuus olivat myös tärkeitä asioita vastaajille. Salassapitosopimus sai keskiarvoksi 4,0 ja luottamuksellisuus 3,9. Tapahtumaan kokonaisuutena oli oltu myös hyvin tyytyväisiä, vastausten keskiarvo oli 3,8.

Taulukko 5. Tyytyväisyys Etelä-Pohjanmaan Yritysmarkkinoihin.

Tyytyväisyys Etelä-Pohjanmaan Yritysmarkkinoihin	1=erittäin tyytymätön	2=tyyty- mätön	3=neutraali	4=tyyty- väinen	5=erittäin tyytyväinen	
	1	2	3	4	5	
Tapahtumapaikka			1	11	4	 4,2
Salassapitosopimus			4	8	4	 4,0
Luottamuksellisuus			5	7	4	 3,9
Tarjoilut		1	3	9	3	 3,9
Kokonaisuus			4	12		 3,8
Ajankohta			5	10	1	 3,8
Esittelypuheenvuoromahdollisuus		1	5	8	2	 3,7
Sidosryhmät; rahoittajat, asiantuntijat		1	7	7	1	 3,5
Tapaamiset		3	6	6	1	 3,3
n=16						

Vastaajille esitetty avoimen kysymyksen a-kohta, *mikä oli mielestänne erittäin positiivista tapahtumassa*, aktivoi vastaajat antamaan muun muassa seuraavanlaisia vapaamuotoisia vastauksia:

Hienosti järjestetty ja saatu mukaan iso joukko myytäviä yrityksiä.

Löysimme mielenkiintoisia kontakteja ja aika näyttäneen oliko tapaamisista oikeasti hyötyä. Mutta jo pelkästään kontaktintamahdollisuus on arvokas.

Rahoitustahojen mukana olo.

Salassapitosopimus, laaja joukko asiantuntijoita.

Tapahtumapaikka, ajankohta.

Tavata kiinnostavia, nuoria, uusia yrittäjiksi aikovia henkilöitä, sekä mahdollisuuksia panostaa heihin Tilaisuudessa heitä oli runsaasti.

Kysymyksen b-kohdassa tiedusteltiin *miten kehittäisitte tapahtumapäivää* ja siihen saatiin useita vastauksia, joista seuraavassa poimintoja:

Ei sellaisia myytäviä yrityksiä listoille, joita ei ole yrittäjä itse tai hänen valtuutettu asiamiehensä esittelemässä. Nythän tällaiset tapaukset esiteltiin järjestäjän puolesta, mutta heillä ei ole edellytyksiä vastata tarkentaviin kysymyksiin.

Kontakteja oli vaikea saada. Emme saaneet yhtään kontaktia ostajiin. Asiantuntijat tulivat onneksi juttelemaan. Mutta jotenkin täytyisi kehittää kontaktien luomista, ehkäpä myös sinne asiantuntijoiden suuntaan, ettei kukaan lähtisi tilaisuudesta niin, ettei jutellut kenenkään kanssa.

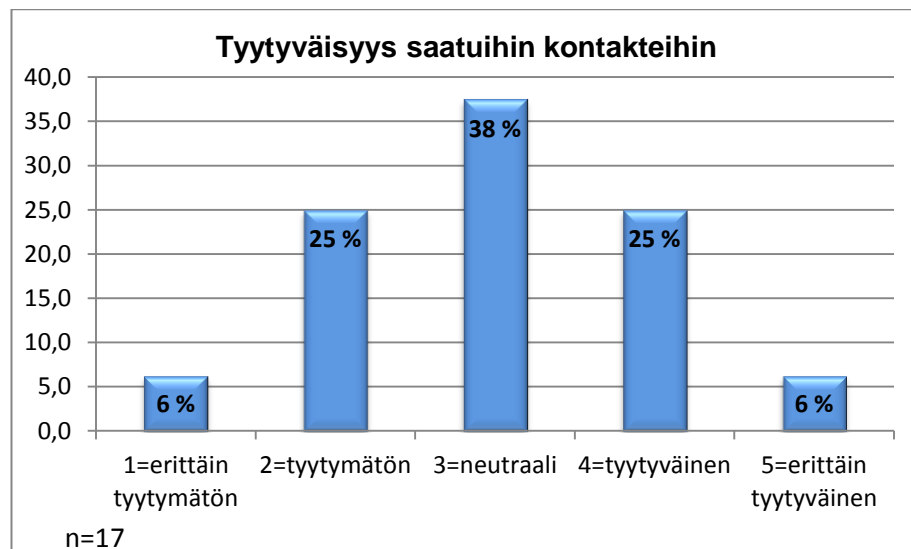
Myyjiä pitäisi saada enemmän liikkeelle, ovatkohan kaikki tietoisia tästä tapahtumasta?

Olisi hyvä, että kaikki myyjät paikalla. Olisiko liikaa vaadittu, jos myytävistä yrityksistä olisi enemmän vakioitua tietoa. Ellei kaikille esitettäväksi, niin ainakin sitten kun keskustellaan. Tuntuu, että jopa arvonnäärityksen yleiset periaatteet ovat epäselviä (myyjille). Olisi ehkä hyvä paikka pitää tietoiskua yrityskauppojen kriittisimmistä alueista: arvonnääritys, rahoitus, "luopumisen tuska" jne.

Tiedottaminen tapahtumasta.

Vessapuheissa ja omana mielipiteenä kontaktien luomien oli monelle tärkeämpää, kuin itse kauppa. Jokin B to B kumppani, alihankkija jne. hankkimistapahtuma samaan aikaan. Keksijät etsimään härveilleen mahdollista kaupallistajaa... Yleensäkin yhteistyön kehittämiseen tilaisuus, jossa liikutaan saman vaitiolovelvollisuuden alla kuin itse "pää-tapahtuma".

Osallistuneista 6 (38 %) suhtautui neutraalisti saatuihin kontakteihin, 4 (25 %) oli tyytyväisiä ja 4 (25 %) tyytymättömiä kontakteihin. Erittäin tyytyväinen oli yksi vastaaja ja erittäin tyytymätön samoin yksi vastaaja. Yksi jätti vastaamatta tähän kysymykseen.



Kuvio 20. Tyytyväisyys saatuihin kontakteihin.

Viisi vastaajaa vastasi avoimeen kysymykseen *miksi ette mielestänne saavuttaneet haluamianne kontakteja Yritysmarkkinoilla:*

Aika vähän tarjontaa teollisuuspuolella, olen varma, että myytäviä yrityksiä on enemmän.

Kaupan alalla ei juurikaan ollut ostajia tilaisuudessa. Yritysmarkkinat painottuivat teollisuuden alaan.

Myyjien vähyys, sopivia yrityksiä vain muutama.

Myynnissä ei ollut yhtään sellaista firmaa, mitä hain. Odotin yrityspörssin sivuilla olevan tarjonnan perusteella näin olevan.

Ostajien joukossa ei ollut yhtäkään liikkeestäni kiinnostunutta!



Osallistujien Yritysmarkkinoilla toteutuneista tavoitteista parhaiten, vaikkakaan ei kovin hyvin, menestyi lisätiedon saanti yrityskaupoista, vastausten keskiarvo on 2,7 (asteikko 1 – 5) (taulukko 6). Sopiva ostokohde oli osallistujien mielessä ja se toive ei kovin hyvin toteutunut, koska vastausten keskiarvo on 2,2. Kolmanneksi valikoitui vaihtoehto yhtiökumppaniksi toiseen yritykseen, ka 1,7. Tämän kysymyksen vastausten perusteella osallistujien asettamat toiveet eivät kovin hyvin toteutuneet.

Taulukko 6. Toteutuneet tavoitteet Yritysmarkkinoilla.

Etelä-Pohjanmaan Yritysmarkkinoilla toteutuneet tavoitteet	1=ei toteutunut lainkaan			5=toteutui erittäin hyvin		
	1	2	3	4	5	
Lisätietoa yrityskaupoista	3	4	3	5		2,7
Sopiva ostokohde	5	1	5	1		2,2
Yhtiökumppaniksi toiseen yritykseen	6	2	1	1		1,7
Potentiaalinen ostaja omalle yritykselle	8		1	1		1,5
Pääomasijoituskohde	7		2			1,4
Mentoroitava löytyi	7		2			1,4
Yhtiökumppani omaan yritykseen	9	1	2			1,4
Mentori löytyi	6	1	1			1,4
Rahoittaja löytyi	8	1	1			1,3
n=16						

Osallistujilta kysyttiin avoin kysymys *miten aiotte jatkaa neuvotteluja tästä eteenpäin*, johon saatiin kymmenen vastausta, joista osa seuraavassa:

Kontaktilla oli osaamista jota etsin yritykseen, aion ylläpitää keskustelua ja hakea toimintamallia yhteistyölle (osakkuus, sijoitus, palvelun osto).

Normaalein asiain valmisteluun, rahoitus neuvotteluihin, tarkistuksia suorittaen sekä samalla tutustuen kumppanusehdokkaisiin.

Otan yhteyttä muutamiin myytäviin yrityksiin.

Tapaaminen ensi viikolla kahden yrityksen kanssa heidän tiloissaan

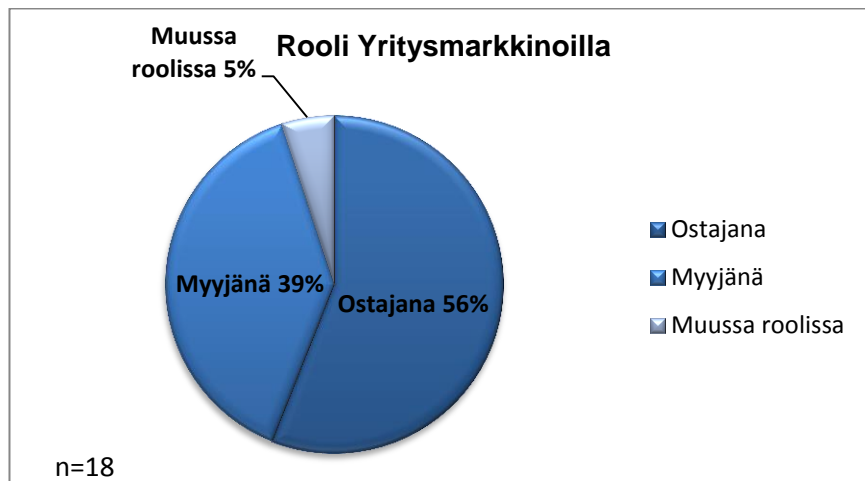
Tutkimme yritykset tarkemmin ja päätämme jatkosta sitten.

Toisen kyselylomakkeen viimeisenä kysymyksenä esitettiin suosittelisiko vastaaja Yritysmarkkinoille osallistumista potentiaalisille a) yritysostajille, tähän kysymykseen tuli kyllä – vastauksia 14 kolmen jättäessä vastaamatta, b) yritysmyyjille, tähän kysymykseen tuli kyllä – vastauksia 12 viiden jättäessä vastaamatta (vastaajia yhteensä 17).

### 3.5 Kolmannen kyselyn tulokset

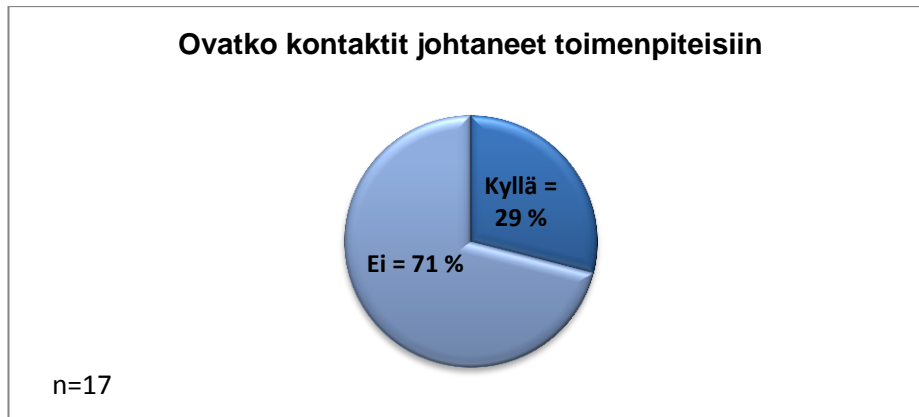
Kolmannen kyselyn tarkoitus oli saada tietoa osallistujien tilanteesta ja ajatuksista, kun tapahtumasta oli jo kulunut jonkin aikaa (vastausprosentti 36 %). Kolmannen kyselyn kysymykset suunnattiin kaikille vastaajille. Vastaajia oli yhteensä 18 henkilöä, joista 14 oli miehiä ja 4 naista. Vastaajien ikäjakauma oli 34 – 66 vuotta keski-ikä ollessa 51,1 vuotta.

Kysyttäessä vastaajilta mikä oli heidän roolinsa Yritysmarkkinoilla, saatiin samankaltainen tulos kuin toisessa kyselyssä. Ostajan roolissa oli 10 henkilöä (56 %), myyjän roolissa 7 henkilöä (39 %) ja muussa roolissa yksi henkilö (5 %) (kuvio 21).



Kuvio 21. Rooli Yritysmarkkinoilla.

Kysymykseen ovatko Yritysmarkkinoilla mahdollisesti luomanne kontaktit johtaneet käytännön toimenpiteisiin, saatiin vastauksia 17. Vastauksista 12 (71 %) oli kielteisiä eli kontaktit eivät olleet johtaneet toimenpiteisiin, kun taas viiden (29 %) vastaajan kohdalla jatkotoimenpiteitä oli tehty ja tehdään (kuvio 22).



Kuvio 22. Ovatko kontaktit johtaneet toimenpiteisiin.

Vastaajia pyydettiin kertomaan omin sanoin, minkälaisiin toimenpiteisiin kontaktit ovat johtaneet tai arvioimaan miksi mahdollisesti eivät ole johtaneet mihinkään. Seuraavassa muutamia otteita vastauksista:

Ei löytynyt sopivaa myytävää yritystä.

Puuttui sopivien yritysten tarjonta. Yritykset lähinnä toimivat ilman toimintajärjestelmiä yrittäjän oman muistin varassa yhden tai kahden asiakkaan palvelemiseen keskittyen perinteisin ikääntynein menetelmin.

Ostajat olivat tilaisuudessa aika hiljaisia. Henkilöt, joiden hakukriteereihin yritykseni saattoi kuulua, eivät ottaneet kontaktia. Itse menin nyppimään hihasta. Lupauksia myöhemmistä yhteydenotoista tuli, mutta niitä ei kuitenkaan tullut.

Olemme aloittaneet yhteistyön yhden ostajana olleen henkilön kanssa ja ostanne hänen osaamistaan tuotesuojausten rekisteröinneissä.

Ei toimenpiteitä, sopivaa yritystä ei löytynyt.

Viimeisessä avoimessa kysymyksessä haluttiin tietää miten osallistujat aikovat jatkaa neuvotteluja tästä eteenpäin ja siihen saatiin muun muassa seuraavanlaisia vastauksia:

Asia jäi siihen, että vastapuoli ottaa yhteyttä. Ja jos saan liiketilan markkinoitua, he olivat kiinnostuneita liiketoiminnasta ilman liiketiloja, olen sinne yhteydessä.

Toistaiseksi neuvottelut eivät ole johtaneet eteenpäin.

Ei ole neuvotteluja.

Löytää sopivan nuoren oikealla asenteella varustetun toimijan, jonka kanssa mahdollista luoda uutta keskittyen tulevaan uusin menetelmin tukien nykyistä toimintaa vahvistaen sekä luoden uusia kokonaisuuksia ja mahdollisuuksia molemmille toiminnoille.

Uutta etsien.

## 4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Toteutetussa asiakastyytyväisyys- ja vaikuttavuustutkimuksessa saadut tulokset ovat hyvin pitkälti samankaltaisia kuin tämän opinnäytetyön teoreettisessa viitekehityksessä esille tuoduissa asiantuntijoiden tekemissä tutkimuksissa, jotka on toteutettu aiemmin valtakunnallisella tasolla. Yhteistä tutkimuksissa on omistajanvaihdoksiin liittyvät haasteet ja ongelmat kuten ostajan/jatkajan löytyminen, rahoitus, arvonmääritys ja osaamisen siirtäminen.

Etelä-Pohjanmaan Yritysmarkkinoille osallistui tutkimuksen toteutusvuonna 2013 huomattavasti vähemmän ostajia ja myyjiä, 50 henkilöä, kuin edeltävänä vuonna 2012, jolloin osallistujia oli 130. Yleinen taloudellinen epävarmuus lienee vaikuttanut osallistujien vähäiseen määrään. Odotetusti vastaajien keski-ikä oli 45 – vuotta ikäjakauman ollessa 33 – 69 vuotta. Vanhemman ikäpolven edustajat suunnittelevat jo eläkkeelle siirtymistä ja etsivät yritykselleen jatkajaa. Vastaajien koulutustaso oli yllättävän korkea; 12 ilmoitti (41 %) koulutustasokseen yliopisto, korkeakoulu tai ammattikorkeakoulu. Ammatillinen tutkinto oli taskussa 10 henkilöllä (35 %) vastaajista ja kansa-, keski- tai peruskoulupohjalla oli liikkeellä 4 henkilöä (14 %) vastaajista.

Vastaajista merkittävällä osalla ei ollut aikaisempaa kokemusta yrityksen tai liiketoiminnan ostamisesta tai myymisestä. Tutkimuksessa kävi ilmi myös, että useimmat vastaajat kokivat yrityskauppoihin liittyvät asiat hyvin haasteellisiksi ja ongelmallisiksi, joihin kaipasivat ajantasaista tietoa. Näitä erityisen haasteellisia asioita olivat rahoitus, yrityksen arvonmääritys, verotus ja jatkajan/ostajan löytyminen. Osaamisen siirtäminen nousi myös vastauksissa jonkin verran ongelmia ja haasteita aiheuttavana asiana. Tutkimustulos antaa mielestäni aihetta panostaa entistään asiantuntijapalveluiden tarjontaan Yritysmarkkinoilla. Osallistujien tiedonjanoa voisi sammuttaa entistä kattavammalla kirjallisella tietopakettilla, johon on koottu keskeiset yrityskauppaan liittyvät asiat ja tilanteet. Tätä täydentäisi tapahtuman yhteydessä halukkaiden saatavilla olevat asiantuntijat, joita tulisi olla riittävästi paikalla varsinaisena tapahtumapäivänä. Vastauksissa tuli esille ehdotuksia, että tapahtuma laajennettaisiin ympärivuotiseksi Internetiä hyväksikäyttäen. Tällöin osallistujien kaipaamaa tietoa olisi mahdollista jakaa myös tätä kautta. Internetissä

voisi toteuttaa palvelun, jossa halukkaat saisivat esittää yrityskauppoihin liittyviä kysymyksiä asiantuntijoille, jotka vastaisivat palvelussa siten, että myös muut sivuston lukijat voisivat hyötyä niistä. Palvelun voisi toteuttaa yhteistyössä Yrittäjäjärjestön kanssa ja siten, että sinne kirjauduttaisiin omilla tunnuksilla, jolloin mahdolliset palvelun väärinkäytökset voitaisiin estää. Ostajien keskuudessa toimialan tulevaisuudennäkymät ja yrityksen tuloshistoria aiheuttivat myös päänvaivaa unohtamatta ostajien kohdalla strategista sopivuutta nykyiseen liiketoimintaan. Päivitettyä tietoa keskeisten toimialojen tulevaisuuden näkymistä voisi koota tiiviiksi kokonaisuudeksi ja tarjota edellä mainitun Internet – palvelun kautta sekä tapahtumapäivänä paikan päällä asiantuntijapalveluina, jolloin osallistujilla olisi mahdollisuus tehdä selventäviä lisäkysymyksiä.

Kyselyssä esitettyyn avoimeen kysymykseen, *miten kehittäisitte Etelä-Pohjanmaan Yritysmarkkinoita*, antoi yksi vastaaja vastakysymyksen, miksi ei monikaan tiedä tapahtumasta. Hän on ollut kolme kertaa mukana Yritysmarkkinoilla ja jälkikeskusteluissa muiden ihmisten kanssa on käynyt ilmi, että tieto tapahtumasta ei ole saavuttanut kaikkia potentiaalisia osallistujia. Mielestäni tapahtuman markkinointia kannattaa entisestään tehostaa ja monipuolistaa siten, että saavutetaan ja voidaan aktivoida mahdollisimman laajasti kaikki, joita asia kiinnostaa ja joille se on ajankohtainen. Yrittäjäjärjestö, Internet ja Etelä-Pohjanmaan alueella ilmestyvät päivälehdet ovat parhaat kanavat tapahtuman markkinointiin. Tehostettua markkinointia voisi toteuttaa suoramarkkinoinnin keinoin lähettämällä perinteisesti postin välityksellä tai sähköpostitse jokaiseen yritykseen Etelä-Pohjanmaan alueella Yritysmarkkinoiden tapahtumasta mainos hyvissä ajoin ennen tapahtumaa sekä Internet – palvelusta, mikäli sellainen toteutetaan.

Ostajien keskuudessa pidettiin tärkeänä toimialan tulevaisuudennäkymien lisäksi yrityksen tuloshistoriaa. Vastauksissa kritisoitiin jonkin verran tapahtumassa tehtyjen yritysesittelyiden pintapuolisuutta ja kaivattiin myynnissä olevien yritysten tuloshistoriasta enemmän tietoa. Tapahtumaan osallistuville myyjille tulisi korostaa ostajaehdokkaiden kiinnostusta yrityksen tuloshistoriaa kohtaan ja kehottaa heitä varautumaan entistä paremmin esittelemään myytävää yritystään tilinpäätöstietoineen siltä osin kuin ovat valmiita tietoja julki tuomaan.

Kysely tuotti yhden varteenotettavan innovatiivisen ehdotuksen, joka sopisi mielestäni Yritysmarkkinat – tapahtuman luonteeseen ja toisi kaivattua lisäväriä siihen ja palvelisi laajemmin osallistujia. Tässä erinomaisessa ehdotuksessa, Yritysmarkkinat laajentaisivat tapahtumaa siten, että sinne voisivat osallistua myös aloittaneet ja hetken toiminnassa olleet yritykset/yrittäjät, jotka etsivät tuotekehitys- ja rahoitusapua. Vastaajan mielestä tapahtuman oheen voisi laittaa tuote- ja ideamyyntipankin, jossa idearikkaat keksijät voisivat etsiä toteuttajia, koska hänellä on käsitys, ettei ole olemassa talousasiat hallitsevaa keksijää. Etelä-Pohjanmaan alueella on runsaasti yritys- ja tuoteideoita, jotka oikealla tavalla kehitettyinä voisivat poikia huimaa menestystä markkinoilla, jopa ulkomailla saakka.

Vastauksissa nousi esille yksittäisiä kehittämiskohteita tapahtumassa. Eräässä vastauksessa ehdotettiin, että ruokailuun käytettäisiin vähemmän aikaa ja säästynyt aika olisi käytettävissä neuvotteluihin. Neuvottelujen alkamisen nopeuttamiseksi vastaaja ehdotti, että aineisto kokonaisuudessaan luovutettaisiin jo ennen varsinaista tapahtumapäivää. Salassapitosopimus kirjoitettaisiin etukäteen, jolloin luottamuksellisuus varmistettaisiin. Eräs vastaaja piti tärkeänä, että kontaktien luomista helpotettaisiin ja varmistettaisiin, että kukaan ei lähtisi tilaisuudesta keskustelematta jonkun kanssa. Tässä kohtaa vastaajan mielestä asiantuntijoilla on suuri rooli, että jos ei joku osallistuja saa kontaktia ostajiin/myyjiin, olisi edes joku taho, jonka kanssa vaihtaa ajatuksia yrityksen myyntiin/ostoon liittyvistä asioista. Erillisiä neuvottelutiloja paikanpäällä tapahtumassa kaipasi yksi vastaaja voidakseen heti tuoreeltaan vaihtaa ajatuksia haluamiensa kontaktien kanssa.

Pääosin Yritysmarkkinoiden osallistujat olivat tyytyväisiä tapahtumaan. Kolme tärkeintä tyytyväisyyden luoja olivat tapahtumapaikka, salassapitosopimus ja yleinen luottamuksellisuus. Asiantuntijoiden läsnäoloa arvostettiin myös kovasti. On sanomattakin selvää, että yleinen luottamuksellisuus kannattaa pitää Yritysmarkkinoiden ohjenuorana jatkossakin. Kuten aiemmin on tullut esille, asiantuntijoiden palveluita kannattaa tarjota edelleen ja entisestään tehostetummin kiinnittämällä huomioita asiantuntijoiden laajaan tietämykseen ja riittävään henkilömäärään siten, että kaikilla halukkailla Yritysmarkkinoiden osallistujilla olisi mahdollisuus hyödyntää heidän palveluitaan.

## LÄHTEET

- Davidsson, P. 1989. Entrepreneurship – and after? A study of growth willingness in small firms. *Journal of business venturing* 4 (3). 21–226.
- Davidsson, P. Kirchhoff, B. Hatemi – J. A. & Gustavsson, H. 2002. Empirical analysis of business growth factors using Swedish data. *Journal of small business management* 40 (4). 332–349.
- Elo-Pärssinen, K. Talvitie E. 2010. *Perheyrittys on enemmän*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Etelä-Pohjanmaan Yritysmarkkinat. [Verkkosivusto]. [Viitattu 18.6.2013]. Saatavana: <http://www.epyritysmarkkinat.fi/>
- Evans, D. S. 1987. The relationship between firm growth, size and age: estimates for 100 manufacturing industries. *The journal of industrial economics* 34 (4). 567–581.
- Foley, M. R. 1984. What makes a small business successful? Sheffield: Sheffield Center for Environmental Research. Occasional paper 41.
- Frami Oy. [Verkkosivusto]. [Viitattu 18.6.2013] Saatavana: <http://www.frami.fi/osaamiskeskusohjelma>
- Hänninen, V. Partanen, J. Ylijoki, O-H. 2001. *Sosiaalipsykologian suunnannäyttäjiä*. Jyväskylä: Gummerus.
- Hautala, T. Helenius, A. 2008. Onnistumisen edellytykset sukupolvenvaihdoksessa. Teoksessa: *Vetäjä vaihtuu. Opaskirja yrittäjäpolvenvaihdokseen*. Helsinki: Suomen Yrityskummit, 74–75.
- Hautala, T. T. 2006. *Osaamisen ja johtajuuden siirto ravitsemisalalan perheyrittysten sukupolvenvaihdoksessa (Knowledge and Leadership Transfer in the Succession of Family Firms in the Catering Business)*. Vaasa: Vaasan Yliopisto. Acta Wasaensia No 158, 297 p. Saatavana: <http://www.perheyrittysasiantuntijat.fi/www/fi/julkaisut/vaitoskirjat.php>
- Havunen, J. Sten, J. 2011. [Verkkójulkaisu]. [Viitattu 19.6.2013]. Johtajuuden ja omistajuuden muutokset perheyrittäyksessä. Manner-Suomen ESR-ohjelma 2007–2013. Aloittavien yrittäjien ja pk-yritysten liiketoimintaosaamisen kehittämisohjelma (APAKE). Omistajavaihdoksen valtakunnallinen koordinointi. Helsinki: Euroopan sosiaalirahasto. Saatavana: <http://www.ely-keskus.fi/web/ely/julkaisut>



- Heinonen, J. Pukkinen, T. 2005. Nopeasti kasvavat yritykset – tapaus Turun seutukunta Teoksessa: J. Heinonen (toim.) Kasvun olemus ja reitit: Fokuksessa suomalaiset pk-yritykset. Turku: Turun kauppakorkeakoulu, 63–75.
- Hoogstra, G. J. van Dijk, J. 2004. Explaining firm employment growth: Does location matter? *Small business economics* 22 (3/4). 179–192.
- Ilmajoen kunta. [Verkkosivusto]. [Viitattu 18.6.2013]. Saatavana: <http://www.ilmajoki.fi/>
- Immonen, R. Lindgren, J. 2009. Onnistunut sukupolvenvaihdos. 3. uud. p. Helsinki: Talentum Media.
- Jakk Koulutus Oy. [Verkkosivusto]. [Viitattu 18.6.2013]. Saatavana: <http://www.jakk.fi/>
- Jalasjärven kunta. [Verkkosivusto]. [Viitattu 18.6.2013]. Saatavana: <http://www.jalasjarvi.fi/>
- Kangas E. K. 2010. Omistajanvaihdospalvelujen valtakunnallinen evaluointi. Aloitavien yrittäjien ja pk-yritysten liiketoimintaosaamisen kehittämissuunnitelma (APAKE). Helsinki: Manner-suomen ESR-ohjelma 2007–2013. Pirkanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus.
- Katramo, M. Lauriala, J. Matinlauri, I. Niemelä, J. Svennas, K. Wilkman, N. 2011. Yrityskauppa. Helsinki: WSOYpro.
- Keskuskauppakamari. 2010. Yrityksen perustajan opas.
- Kurikan kaupunki. [Verkkosivusto]. [Viitattu 18.6.2013]. Saatavana: <http://www.kurikka.fi/>
- Kuusisto, M-E. Kuusisto, T. 2008. Johtaja vaihtuu. Sukupolvenvaihdoksen kriittiset tekijät. Helsinki: Talentum.
- Laitinen, E.K. Varamäki, E. Tall, J. Heikkilä, T. Sorama, K. 2011. [Verkkosivusto]. [Viitattu 19.6.2013]. Omistajanvaihdokset Etelä-Pohjanmaalla 2006–2010 – ostajayritysten ja ostokohteiden profiilit ja taloudellinen tilanne. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 48. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-5863-09-3>
- Lewin, K. (1935) A dynamic theory of personality. New York & London: McGraw-Hill Book Company.
- Liukkonen, J. Jaakkola, T. Kataja, J. 2006. Taitolajina työ – Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita.

- Longenecker, J. G. Schoen, J. E. 1978. Management Succession in the Family Business. *Journal of Small Business Management* 16:3, 1–6.
- Malinen, P. Stenholm, P. 2005. Sukupolvenvaihdos, yritys ja ihmiset. Teoksessa: J. Heinonen (toim.) Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos. Helsinki: Tietosanoma Oy, 29–50.
- Martikainen, M. & Nikkinen, J. 2004. Suomalaisten pk-yritysten menestyminen ja kasvu: kasvun determinantit, innovatiivisuus ja eri yritys rakenteet. [verkkojulkaisu]. Helsinki: Suomen Yrittäjät. [Viitattu 19.7.2013]. Saatavana: [http://www.yrittajat.fi/File/725a73d0-0f23-40af-9309-db4b55f3afd5/Pk\\_yrityksetPK.pdf](http://www.yrittajat.fi/File/725a73d0-0f23-40af-9309-db4b55f3afd5/Pk_yrityksetPK.pdf)
- Meijaard, J. 2007. Overmemer vaak beter dan `vers´starten. Zoetermeer: EIM Business & Policy research.
- Naldi, L. & Sjöberg, K. 2003. Entrepreneurial firms and growth: The role of the CEO, managers and board of directors. RENT XVII. Research in Entrepreneurship and Small Business. No-vember 20–21, 2003. Londz. Poland.
- Ohjeita yritysostoa suunnitteleville uusille yrittäjille. 2011. Manner-Suomen ESR-ohjelma 2007–2013. Aloittavien yrittäjien ja pk-yritysten liiketoimintaosaamisen kehittämisohjelma (APAKE). Saatavana: [http://www.yrityssuomi.fi/c/document\\_library/get\\_file?uuid=5eeda586-e115-4b2d-94fc-86b7807f0f3a&groupId=10136](http://www.yrityssuomi.fi/c/document_library/get_file?uuid=5eeda586-e115-4b2d-94fc-86b7807f0f3a&groupId=10136)
- Osaamiskeskusohjelma. Työ- ja elinkeinoministeriö. [Verkkosivusto]. [Viitattu 18.6.2013]. Saatavana: <http://www.oske.net/>
- Ossa, J. 2005. Sukupolvenvaihdoksen oikeudellinen sääntely. Teoksessa: J. Heinonen (toim.) Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos. Helsinki: Tietosanoma, 101–102.
- Pajarinen, M. Rouvinen, P. & Ylä-Anttila, P. 2006. Uusyrittäjien kasvuhakuisuus. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö. KTM julkaisuja 29.
- Pirkanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus.
- Pk-yritysbarometri: 2/2011.[Verkkojulkaisu]. [Viitattu 14.6.2013]. Helsinki: Suomen Yrittäjät ja Finnvera. Saatavana: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/tutkimustoiminta/pk-yritysbarometri-1-2011/>
- Rissanen, T. 2006. Uutta virtaa yritykseen. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti PoleStar.
- Schellenberg, J. A. 1988. Sosiaalipsykologian klassikoita. Helsinki: Gaudeamus.

- Stenholm, P. Isoviita E-L & Laitinen, K. 2007. Omistajanvaihdoksen onnistumisen varmistaminen. Satakunnan TE-keskuksen julkaisusarja 3/2007.
- Suomen Yrittäjät. Etelä-Pohjanmaan yrittäjät. [Verkkosivusto]. [Viitattu 18.6.2013]. Saatavana: <http://www.yrittajat.fi/etelapohjanmaanyrittajat>
- Suomen Yrittäjät. Etelä-Pohjanmaan Yrityspörssi. [Verkkosivusto]. [Viitattu 9.7.2013]. Saatavana: <http://www.epyritysporssi.fi/>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. Yritys myyntikuntoon. [Verkkosivusto]. [Viitattu 19.6.2013]. Manner-Suomen ESR-ohjelma 2007–2013. Aloittavien yrittäjien liiketoimintaosaamisen kehittämisohjelma (APAKE). Omistajanvaihdoksen valtakunnallinen koordinointi. Saatavana: [http://www.tem.fi/ajankohtaista/julkaisut/julkaisujen\\_haku/yritys\\_myyntikuntoon\\_98249.xhtml](http://www.tem.fi/ajankohtaista/julkaisut/julkaisujen_haku/yritys_myyntikuntoon_98249.xhtml)
- Työ- ja elinkeinoministeriö. Yritys-Suomi. [Verkkosivusto]. [Viitattu 20.6.2013]. Saatavana: [http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/palvelupolun-askel?pp=polku\\_Yrityksena\\_toimiminen\\_&ppa=palp\\_omistajanvaihdos](http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/palvelupolun-askel?pp=polku_Yrityksena_toimiminen_&ppa=palp_omistajanvaihdos)
- Van Teeffelen, L. 2010. Exploring success and failure in small firm business transfer. Nyenrode: Nyenrode Business University.
- Varamäki, E. (toim.) 2006. Omistajanvaihdosnäkymät ja yritysten jatkuvuuden edistäminen Etelä-Pohjanmaalla. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 29, 149.
- Varamäki, E. Pihkala, T. & Routamaa, V. 2003. The Stages of Transferring. Knowledge Transfer in Small Family Business Successions. pp. 337–351. In: Proceedings of the 14<sup>th</sup> Annual World Conference of the Family Business Network, 24-27 September, Lausanne.
- Varamäki, E. Tall, J. Sorama, K. Katajavirta, M. 2012b. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 14.6.2013]. Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2012. Manner-Suomen ESR-ohjelma 2007–2013. Aloittavien yrittäjien ja pk-yritysten liiketoimintaosaamisen kehittämisohjelma (APAKE). Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-257-628-6>
- Varamäki, E. Tall, J. Sorama, K. Länsiluoto, A. Viljamaa, A. Laitinen, E. K. Järvenpää, M. Petäjä, E. 2012a. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 19.6.2013]. Liiketoiminnan kehittyminen omistajanvaihdoksen jälkeen – Case – tutkimus omistajanvaihdoksen muutostekijöistä. Seamk julkaisusarja A. Tutkimuksia 9. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-5863-30-7>

Varamäki, E. Tornikoski, E. & Saarakkala, M. (toim.) 2007. Kasvuyrittäjyyden olemus ja pk-yritysten kasvustrategiat Etelä-Pohjanmaalla. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 5.

Vilka, H. 2005. Tutki ja Kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Wiklund, J. 1999. The sustainability of entrepreneurial orientation – performance relationship. Entrepreneurship theory and practice. Fall. 37–48.

## **LIITTEET**

**LIITE 1** Kyselylomake 1 ja saatekirje

**LIITE 2** Kyselylomake 2 ja saatekirje

**LIITE 3** Kyselylomake 3 ja saatekirje

## LIITE 1 Kyselylomake 1 ja saatekirje

### SELVITYS ETELÄ-POHJANMAAN YRITYSMARKKINOILLE OSALLISTUJIEN ODOTUKSISTA

#### A. VASTAAJAN / YRITYKSEN TAUSTATIEDOT

1) Syntymävuotenne \_\_\_\_\_

2) Sukupuolenne 1 Nainen 2 Mies

*Seuraava kysymys ainoastaan sen vuoksi, että kolmiosaisena toteutettavan kyselytutkimuksen vastaukset saadaan kohdennettua oikein ja tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys täyttyvät. Kyselytutkimus on ehdottoman luottamuksellinen eivätkä nimetiedot käy ilmi tutkimustuloksista tms.*

3) Nimenne \_\_\_\_\_

4) Mikä seuraavista vaihtoehdoista vastaa parhaiten koulutustaustanne?

1. Kansakoulu / keskikoulu / peruskoulu
2. Lukio / ylioppilastutkinto
3. Ammatillinen tutkinto
4. Yliopisto, korkeakoulu tai ammattikorkeakoulu
5. Muu, mikä? \_\_\_\_\_

5) Onko teillä aikaisempaa kokemusta

1. yrityksen / liiketoiminnan ostamisesta  
1 kyllä 2 ei
2. yrityksen / liiketoiminnan myymisestä  
1 kyllä 2 ei

5) Oletteko osallistumassa Etelä-Pohjanmaan Yritysmarkkinoille

1. Ensimmäistä kertaa
2. Olen osallistunut aiemminkin

6) Mistä saitte tietoa Etelä-Pohjanmaan Yritysmarkkinoista?

1. Internetistä
2. Yrittäjäjärjestön kautta
3. Muilta yrittäjiltä
4. Lehti-ilmoituksen kautta
5. Muuta kautta. Mitä? \_\_\_\_\_

7) Mikä on roolinne Yritysmarkkinoilla

1. Yrityksen myyjä
2. Yrityksen ostaja
3. Joku muu. Mikä? \_\_\_\_\_

.8) Mikä on yrityksenne tämänhetkinen juridinen muoto?

1. Toiminimi
2. Avoin yhtiö
3. Kommandiittiyhtiö
4. Osakeyhtiö
5. Osuuskunta

9) Mikä seuraavista vaihtoehdoista kuvaa parhaiten yrityksenne keskeisintä toimialaa? Valitkaa vain tärkein.

1. Maa- ja metsätalous
2. Kauppa
3. Teollisuus
4. Rakentaminen
5. Kuljetus
6. Vuokraus ja sijoitustoiminta
7. Asiantuntijapalvelut
8. Muut palvelut
9. Muu toimiala, mikä? \_\_\_\_\_

## B. KYSYMYKSET PELKÄSTÄÄN MYYJILLE

Kysymyksiin 10–13 vastaavat ainoastaan yritystään myymässä olevat. Mikäli olette ostamassa yritystä, siirtykää kysymykseen 14.

10a) Kuinka aktiivisesti olette etsineet / etsitte yrityksellenne jatkajaa / ostajaa?

En lainkaan 1 2 3 4 5 Erittäin aktiivisesti

10b) Kuinka kauan olette myyneet yritystä

1. Alle puoli vuotta
2. Noin vuoden
3. Useamman vuoden

11) Mikäli olette etsineet ostajaa, mistä olette etsineet?

1. Tarjoamalla suoraan kilpailijoille/muille yrittäjille
2. Yksityisen yritysvälittäjän kautta
3. Yritysjärjestöjen tai muun vastaavan kautta
4. Internet-palvelujen/yrityspörssin kautta
5. Lehti-ilmoittelulla
6. Jotakin muuta kautta, mitä \_\_\_\_\_

12) Millä aikataululla aiotte myydä yrityksenne?

1. Hetimiten
2. Puolen vuoden sisällä
3. Vuoden sisällä
4. Kahden - kolmen vuoden sisällä
5. Viiden – kymmenen vuoden sisällä

13) Miettiessänne omistajanvaihdosta omalla kohdal- lanne, missä määrin koette seuraavat tekijät ongelmiksi / haasteiksi? 1=ei lainkaan ongelma, 5=erittäin merkittävä ongelma

- 1 Yrityksen laittaminen myyntikuntoon  
1 2 3 4 5
- 2 Jatkajan / ostajan löytäminen  
1 2 3 4 5
- 3 Rahoitus  
1 2 3 4 5
- 4 Perintö- ja lahjaverotus  
1 2 3 4 5
- 5 Muu verotus  
1 2 3 4 5
- 6 Arvonmääritys  
1 2 3 4 5
- 7 Kaupparakirjojen laatiminen ja muu ns. paperisota  
1 2 3 4 5
- 8 Yrityksestä luopumisen vaikeus  
1 2 3 4 5

- 9 Osaamisen siirtäminen jatkajalle / ostajalle  
1 2 3 4 5
- 10 Omien lasten tasapuolinen kohtelu  
1 2 3 4 5
- 11 Oma tietämys asiasta  
1 2 3 4 5
- 12 Muu, mikä? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### C. KYSYMYKSET PELKÄSTÄÄN OSTAJILLE

Kysymyksiin 14–16 vastaavat ainoastaan yritystä ostamassa olevat, muut siirtyvät kohtaan 17

#### 14) Kuinka kauan olette etsineet ostokohdetta

1. Alle puoli vuotta
2. Noin vuoden
3. Useamman vuoden

15) Kuinka tärkeitä seuraavat seikat ovat ostokohdetta etsiessänne? 1=ei lainkaan tärkeä, 5=erittäin tärkeä

1. Maantieteellinen sijainti  
1 2 3 4 5
2. Toimiala  
1 2 3 4 5
3. Yrityksen koko  
1 2 3 4 5
4. Yrityksen aikaisempi tuloshistoria  
1 2 3 4 5
5. Toimialan tulevaisuuden näkymät  
1 2 3 4 5
6. Strateginen sopivuus nykyiseen liiketoimintaan  
1 2 3 4 5

16) Missä määrin koette seuraavat tekijät ongelmiksi/haasteiksi? 1=ei lainkaan ongelma, 5=erittäin merkittävä ongelma

1. Ostokohteen löytyminen  
1 2 3 4 5
2. Rahoitus  
1 2 3 4 5
3. Verotus ostajille  
1 2 3 4 5
4. Arvonmääritys  
1 2 3 4 5
5. Kauppakirjojen laatiminen ja muu ns. paperisota  
1 2 3 4 5
6. Osaamisen siirtäminen luopujalta/myyjältä ostajalle  
1 2 3 4 5
7. Oma tietämys asiasta  
1 2 3 4 5
8. Muu, mikä? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



*Loppuihin kysymyksiin vastaavat kaikki*

**D. ODOTUKSET YRITYSMARKKINAT – TAPAHTUMAN SUHTEEN**

**17) Mitä odotatte Etelä-Pohjanmaan Yritysmarkkinat – tapahtumalta**

	ei lainkaan tavoite		erittäin tärkeä tavoite		
Lisätietoa yrityskaupoista .....	1	2	3	4	5
Ostajaa omalle yritykselle.....	1	2	3	4	5
Sopivaa ostokohdetta.....	1	2	3	4	5
Pääomasijoituskohdetta.....	1	2	3	4	5
Yhtiökumppania yritykseeni.....	1	2	3	4	5
Haluan itse yhtiökumppaniksi.....	1	2	3	4	5
Etsin rahoittajaa.....	1	2	3	4	5

**18a ) Millainen mielikuva teillä on Etelä-Pohjanmaan Yritysmarkkinoista?** 1=erittäin negatiivinen, 2=negatiivinen, 3=neutraali, 4=positiivinen, 5= erittäin positiivinen

1 2 3 4 5

**18b) Mihin mielikuvanne perustuu?**

---



---



---

**19) Miten kehittäisitte Etelä-Pohjanmaan Yritysmarkkinat – tapahtuman markkinointia, ajankohtaa tai tapahtumapaikkaa?**

---



---



---



---



---



---



---



---



---

**KIITOS VASTAUKSISTANNE!**

**Hyvä Etelä-Pohjanmaan Yritysmarkkinoille osallistuja!**

Olen Seinäjoen Ammattikorkeakoulun tradenomiopiskelija. Teen Etelä-Pohjanmaan Yritysmarkkinoiden toimeksiantona kyselytutkimusta, jonka tarkoitus on kartoittaa Yritysmarkkinoille osallistujien asiakastyytyväisyyttä sekä Yritysmarkkinoiden vaikuttavuutta osallistujien keskuudessa. Opinnäytetyöni ohjaajaopettajana toimii Seinäjoen ammattikorkeakoulun tutkijayliopettaja dosentti Elina Varamäki.

Tietojemme mukaan olette ilmoittautuneet Etelä-Pohjanmaan Yritysmarkkinoille 5.10.2013 ja siksi pyydämmekin Teitä vastaamaan oheisen linkin takaa löytyvään kyselyyn. Kysely toteutetaan kolmivaiheisena; kaikille osallistujille lähetetään kyselytutkimuslinkki ennen Yritysmarkkinoita, heti Yritysmarkkinoiden jälkeen sekä vielä noin pari kuukautta Yritysmarkkinoiden jälkeen. Kyselyn tavoitteena on selvittää, miten tyytyväisiä/tyytymättömiä osallistujat ovat ja mitä toiveita heillä on Yritysmarkkinoilta sekä saada mahdollisia kehittämissuhteita. Tutkimuksen pohjalta Etelä-Pohjanmaan Yritysmarkkinat kehittävät toimintaa tulevaisuudessa yhä paremmin vastaamaan osallistujien tarpeisiin.

Vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Vastaukset analysoidaan tilastollisesti kokonaisuutena eikä yksittäisen vastaajan vastauksia tulla julkistamaan missään vaiheessa. Allekirjoittanut sitoutuu noudattamaan Yritysmarkkinoiden salassapitosopimusta.

Vastaaminen on helppoa. Riittää, kun merkitsette sopivimman vaihtoehdon kussakin kysymyksessä. Kysymyksiin ei ole olemassa oikeita tai vääriä vastauksia. Vastaa kyselyyn klikkaamalla linkkiä:

**Linkki kyselyyn.**

Jos linkki ei aukea klikkaamalla, kopioi se selaimen osoiteriville hiiren avulla.

Pyydämme teitä vastaamaan 5.10.2013 mennessä. Jokainen vastaus on tärkeä!

Mikäli sinulla on jotain kysyttävää, annan mielelläni lisätietoa asiasta. Yhteystietoni: sähköposti [sari.makinen@seamk.fi](mailto:sari.makinen@seamk.fi) ja puhelinnumeroni 040-539 0667.

Kiitämme Teitä jo etukäteen osallistumisestanne!

Seinäjoella 1.10.2013

Tutkimusterveisin

*Sari Mäkinen*

Tradenomiopiskelija

Seinäjoen ammattikorkeakoulu

**LIITE 2** Kyselylomake 2 ja saatekirje**SELVITYS ETELÄ-POHJANMAAN YRITYSMARKKINOILLE OSALLISTUJ-  
EN ODOTUKSISTA****A. VASTAAJAN / YRITYKSEN TAUSTATIEDOT**

1) Syntymävuotenne \_\_\_\_\_

2) Sukupuolenne 1 Nainen 2 Mies

3) Olitteko tapahtumassa

- 1 Ostajana
- 2 Myyjänä
- 3 Muussa roolissa

*Seuraava kysymys ainoastaan sen vuoksi, että kolmiosaisena toteutettavan kyselytutkimuksen vastaukset saadaan kohdennettua oikein ja tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys täytyvät. Kyselytutkimus on ehdottoman luottamuksellinen eivätkä nimetiedot käy ilmi tutkimustuloksista tms.*

4) Nimenne \_\_\_\_\_

**5) Kuinka tyytyväinen olitte kokonaisuutena Etelä-Pohjanmaan Yritysmarkkinat – tapahtumaan (5.10.2013) ja sen järjestelyihin?**

1=erittäin tyytymätön, 2= tyytymätön, 3=neutraali, 4=tyytyväinen, 5=erittäin tyytyväinen

Kokonaisuus	1	2	3	4	5
Ajankohta	1	2	3	4	5
Tapaamiset	1	2	3	4	5
Esittelypuheenvuoro- mahdollisuus (1 min.)	1	2	3	4	5
Tarjoilut	1	2	3	4	5
Tapahtumapaikka	1	2	3	4	5
Sidosryhmät; rahoittajat, asiantuntijat	1	2	3	4	5
Luottamuksellisuus	1	2	3	4	5
Salassapitosopimus	1	2	3	4	5

**6) a. Mikä oli mielestänne erittäin positiivista tapahtumassa?**

---



---



---

**b. Miten kehittäisitte tapahtumapäivää**

---



---



---

**7) Olitteko tyytyväinen saamiinne kontakteihin Yritysmarkkinoilla?**

1=erittäin tyytymätön, 2=tyytymätön, 3=neutraali, 4=tyytyväinen, 5= erittäin tyytyväinen

1 2 3 4 5

Seuraava kysymys niille, jotka vastasivat kysymykseen numero 7 kohtaan 1 tai 2.

**8) Miksi ette mielestänne saavuttaneet haluamianne kontakteja Yritysmarkkinoilla?**


---



---



---



---



---

**9) Kuinka seuraavat tavoitteet toteutuivat päivän aikana**

	Ei toteutunut lainkaan			Toteutui erittäin hyvin	
Sain lisätietoa yrityskaupoista	1	2	3	4	5
Löysin potentiaalisen ostajan omalle yritykselle	1	2	3	4	5
Löysin sopivan ostokohteen	1	2	3	4	5
Löysin pääomasijoituskohteen	1	2	3	4	5
Löysin yhtiökumppanin yritykseeni	1	2	3	4	5
Löysin yrityksen, johon pääsen yhtiökumppaniksi	1	2	3	4	5
Löysin rahoittajan	1	2	3	4	5
Löysin itselleni mentoroitavan	1	2	3	4	5
Löysin itselleni mentorin	1	2	3	4	5

**10) Miten aiotte jatkaa neuvotteluja tästä eteenpäin?**


---



---



---

**11) Suosittelettko Yritysmarkkinoille osallistumista potentiaalisille**

- a. Yritysostajille 1 Kyllä 2 Ei
- b. Yritysmyyjille 1 Kyllä 2 Ei

**KIITOS VASTAUKSISTANNE!**

**Hyvä Etelä-Pohjanmaan Yritysmarkkinoille osallistuja!**

Tietojemme mukaan osallistuitte Etelä-Pohjanmaan Yritysmarkkinoille 5.10.2013. Saitte vastattavaksenne tutkimuksen ensimmäisen kyselylomakkeen ennen Yritysmarkkinoita ja nyt on vuorossa tutkimuksen toinen osio ja siksi pyydämmekin Teitä vastaamaan oheisen linkin takaa löytyvään kyselyyn. Tutkimuksen kolmas osio toteutetaan tammikuun 2014 alussa, jolloin saatte sähköpostia asiasta.

Vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Vastaukset analysoidaan tilastollisesti kokonaisuutena eikä yksittäisen vastaajan vastauksia tulla julkistamaan missään vaiheessa. Allekirjoittanut sitoutuu noudattamaan Yritysmarkkinoiden salassapitosopimusta.

Vastaaminen on helppoa. Riittää, kun merkitsette sopivimman vaihtoehdon kussakin kysymyksessä. Kysymyksiin ei ole olemassa oikeita tai väärä vastauksia. Vastatkaa kyselyyn klikkaamalla linkkiä:

**Linkki kyselyyn.**

Jos linkki ei aukea klikkaamalla, kopioi se selaimen osoiteriville hiiren avulla.

Pyydämme teitä vastaamaan 20.10.2013 mennessä. Jokainen vastaus on tärkeä!

Mikäli sinulla on jotain kysyttävää, annan mielelläni lisätietoa asiasta. Yhteystietoni: sähköposti [sari.makinen@seamk.fi](mailto:sari.makinen@seamk.fi) ja puhelinnumeroni 040-539 0667.

Kiitämme Teitä jo etukäteen osallistumisestanne!

Seinäjoella 7.10.2013

Tutkimusterveisin

*Sari Mäkinen*

Tradenomiopiskelija

Seinäjoen ammattikorkeakoulu

**LIITE 3** Kyselylomake 3 ja saatekirje**SELVITYS ETELÄ-POHJANMAAN YRITYSMARKKINOILLE OSALLISTUJ-  
EN TILANTEESTA KOLME KUUKAUTTA TAPAHTUMAN JÄLKEEN****A. VASTAAJAN / YRITYKSEN TAUSTATIEDOT**

1) Syntymävuotenne \_\_\_\_\_

2) Sukupuolenne 1 Nainen 2 Mies

3) Olitteko tapahtumassa

- 1 Ostajana
- 2 Myyjänä
- 3 Muussa roolissa

*Seuraava kysymys ainoastaan sen vuoksi, että kolmiosaisena toteutettavan kyselytutkimuksen vastaukset saadaan kohdennettua oikein ja tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys täyttyvät. Kyselytutkimus on ehdottoman luottamuksellinen eivätkä nimitiedot käy ilmi tutkimustuloksista tms.*

4) Nimenne \_\_\_\_\_

5) Ovatko Yritysmarkkinoilla mahdollisesti luomanne kontaktit johtaneet käytännön toimenpiteisiin?

1 Kyllä 2 Ei

6) Kerro omin sanoin minkälaisiin toimenpiteisiin kontaktit ovat johtaneet TAI mikäli eivät ole johtaneet mihinkään, arvioi, mitkä mahtavat olla syynä tähän.

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

7) Miten aiotte jatkaa neuvotteluja tästä eteenpäin?

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

**KIITOS VASTAUKSISTANNE!**

**Hyvä Etelä-Pohjanmaan Yritysmarkkinoille osallistunut!**

Tietojemme mukaan osallistuitte Etelä-Pohjanmaan Yritysmarkkinoille 5.10.2013. Saitte vastattavaksenne tutkimuksen ensimmäisen kyselylomakkeen ennen Yritysmarkkinoita, toisen kyselylomakkeen heti tapahtuman jälkeen ja nyt on vuorossa tutkimuksen kolmas ja viimeinen osio ja siksi pyydämmekin Teitä vastaamaan oheisen linkin takaa löytyvään kyselyyn.

Vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Vastaukset analysoidaan tilastollisesti kokonaisuutena eikä yksittäisen vastaajan vastauksia tulla julkistamaan missään vaiheessa. Allekirjoittanut on sitoutunut noudattamaan Yritysmarkkinoiden salassapitosopimusta.

Vastaaminen on helppoa. Riittää, kun merkitsette sopivimman vaihtoehdon kussakin kysymyksessä. Kysymyksiin ei ole olemassa oikeita tai vääriä vastauksia. Vastatkaa kyselyyn klikkaamalla linkkiä:

**Tähän laitetaan sitten se linkki, josta pääsee kyselyyn.**

Jos linkki ei aukea klikkaamalla, kopioi se selaimen osoiteriville hiiren avulla.

Pyydämme teitä vastaamaan 20.1.2014 mennessä. Jokainen vastaus on tärkeä!

Mikäli sinulla on jotain kysyttävää, annan mielelläni lisätietoa asiasta. Yhteystietoni: sähköposti [sari.makinen@seamk.fi](mailto:sari.makinen@seamk.fi) ja puhelinnumeroni 040-539 0667.

Kiitämme Teitä jo etukäteen osallistumisestanne!

Seinäjoella 1.1.2014

Tutkimusterveisin

*Sari Mäkinen*

Tradenomiopiskelija

Seinäjoen ammattikorkeakoulu