

Opinnäytetyö (YAMK)

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

2015

Annika Jokinen

YRITYSTOIMINNASTA LUOPUMISEN VAIHTOEHDOT

– case Vihersisustus L&L Åback Oy



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Annika Jokinen

YRITYSTOIMINNASTA LUOPUMISEN VAIHTOEHDOT – CASE VIHERSISUSTUS L&L ÅBACK OY

Suomalaisten yrittäjien keski-ikä on noussut siten, että vuosien 1990–2010 aikana yli 55-vuotiaiden osuus on noussut 13 prosenttiyksikköä. Yritystoiminnasta luopumisen tukemisella voidaan tuottaa hyötyjä niin yrittäjille kuin myös kansantaloudelle. Tässä opinnäytetyössä on tutustuttu erilaisiin luopumisvaihtoehtoihin ja toteutettu case-yritykselle työkalu eri vaihtoehtojen pohdintaan.

Yritystoiminnasta voi luopua yrityskaupalla, joka voidaan toteuttaa useilla eri tavoilla. Kaupan kohteena voi olla yrityksen liiketoiminta, yhtiön osakkeet tai yhtiöosuus. Ostajana voi olla esimerkiksi kilpailija, sijoittaja, omaa toimintaansa laajentava, toisen toimialan toimija tai henkilökunta. Henkilökunnan yritysosto eli employee buy out on esimerkki buy out –menettelystä, jossa ulkopuolisella pääomalla rahoitettu erillisyhtiö ostaa kohdeyhtiön osakekannan. Yrityskaupan lisäksi liiketoiminnasta voi luopua lahjoituksen muodossa, esimerkiksi sukupolvenvaihdoksen avulla. Likvidointitilanteessa yrityksen toiminta ajetaan alas ja yritys loppuu selvitystilamenettelyn kautta.

Yrityksen aineellisen ja aineettoman arvon määrittäminen on merkittävä osa yrityskauppanenettelyä ja sillä on myös merkitystä lahjoitus- tai likvidointitilanteessa. Yrityskaupan yhteydessä on erotettava toisistaan yrityksen arvo ja hinta, jotka voivat erota toisistaan määrällisesti hyvinkin paljon. Listaamattoman yrityksen arvon määrittämiseen on luotu useita eri malleja, joista esittelen tarkemmin neljä yleisintä. Yrityksen taloudellista tilaa voidaan myös kuvata erilaisilla tunnusluvuilla. Aineettoman pääoman arvonmäärittäminen on haastavampaa, mutta sitä varten on myös kehitetty erilaisia malleja.

Case-yritykselle on tehty tilinpäätökseen perustuvan taloudellisen analyysin ja muodostettu yrittäjien arvokartoitukseen antamien vastausten pohjalta SWOT-analyysiä käyttäen työkalu, jota he voivat hyödyntää päätöksenteon tukena luopumistilanteessa. Käytetty menetelmä on pyritty esittämään siten, että sitä voitaisiin soveltaa myös muissa vastaavissa tilanteissa.

ASIASANAT:

Yrityskaupat, omistajanvaihdos, sukupolvenvaihdos, arvonmäärittäminen, hiljainen tieto, aineeton pääoma.

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Administration | Entrepreneurship and Business Competence

2015 | 67

Instructor Kaisa Sorsa

Annika Jokinen

ENTREPRENEURSHIP ABANDONMENT OPTIONS – CASE VIHERSISUSTUS L&L ÅBACK OY

The average age of the Finnish entrepreneurs has shifted so that during the years 1990-2010 the percentage of over 55-year-old entrepreneurs has risen by 13 percentage points. Support for the waiver of entrepreneurship can produce benefits for both entrepreneurs as well as for the national economy. This thesis explores the variety of waiver options and aims to create a tool for the case company to be used when comparing the various options.

Entrepreneurship can be waived by an acquisition which can be done in several different ways. The acquisition target may be a company's business operations, the company's shares or a stake in the company. The buyer may be for example a competitor, an investor, a company expanding its own operations, the existing management or staff. Employee buy-out is an example of a buy-out procedure which is financed with outside capital SPV to buy the target company's share capital. In addition, the abandonment can be done in the form of a donation, for example as a generational change. By liquidation the company's operations are run down and run out of the company through the liquidation process.

The determination of the tangible and intangible value of the company is a significant part of the acquisition procedure. It also has importance in case of donation or liquidation. The acquisition value and the price of the company must be separated from each other, they may differ very much. For the determination of the value of an unlisted company, a number of different models have been created of which I introduce the four most common in more detail. The company's financial condition can also be described by various indicators. Intellectual capital valuation is challenging, but there is also a variety of models developed for it.

An economic analysis has been made for the case company based on the financial statements and value mapping answers. The SWOT analysis has been used to create a tool that entrepreneurs can use to support decision-making. The method has been tried to present in such a way that it could also be applied in other similar situations.

KEYWORDS:

Mergers and acquisitions, change of ownership, generational change, valuation, tacit knowledge, intellectual capital.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	7
1.1 Ikääntyvä yrittäjyys	7
1.2 Tutkimusmenetelmät	8
2 YRITYSTOIMINNASTA LUOPUMISEN VAIHTOEHDOT	12
2.1 Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2012	12
2.2 Omistajanvaihdoksen vaiheet	15
2.3 Yrityskauppa	16
2.3.1 Myynti ulkopuoliselle ostajalle tai yritykselle	16
2.3.2 Erilaiset yrityskauppajaottelut	18
2.3.3 Osakkeiden luovutus ja lunastussopimukset	19
2.3.4 Henkilöstöosto eli employee buy out ja management buy out	20
2.4 Muut vaihtoehdot	22
2.4.1 Likvidointi eli yrityksen lopettaminen	22
2.4.2 Lahja, lahjanluonteinen kauppa ja sukupolvenvaihdos	23
3 LISTAAMATTOMAN YRITYKSEN ARVONMÄÄRITYS	25
3.1 Arvo ja hinta	25
3.2 Analyysit ja tunnusluvut	27
3.3 Arvonmäärittämismallit	30
3.4 Aineeton pääoma	33
3.4.1 Hiljainen tieto	33
3.4.2 Immateriaaliarvo	35
3.4.3 Pehmoanalyysit	36
4 TULOKSET JA POHDINTA	38
4.1 Case-yritys	38
4.1.1 Toimialan esittely	38
4.1.2 Yrityksen esittely	39
4.2 Analyysit ja arvonmäärittäminen	41
4.2.1 Toimiala-analyysi	41
4.2.2 Yhtiötason analyysi	43

4.3 Arvokartoitus	46
4.4 Tulosten käsittely	46
4.5 Vaihtoehtojen pohdinta	48
4.5.1 Henkilöstöosto	48
4.5.2 Myynti ulkopuoliselle ostajalle	49
4.5.3 Likvidointi	50
4.6 Valintatyökalu	52
4.6.1 Relevanssipuu	52
4.6.2 Vaihtoehtojen SWOT-analyysi	53
4.6.3 Matriisi	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

5 POHDINTA	59
-------------------	-----------

LÄHTEET	61
----------------	-----------

LIITTEET

Liite 1. Kartoituslomake
Liite 2. Vastaukset

KUVIOT

Kuvio 1 Yrityksen tulevaisuuden vaihtoehdot	14
Kuvio 2 Hinnan muodostuminen	25
Kuvio 3 Yrityksen arvonnääritysprosessi	26
Kuvio 4 Hiljaisen tiedon ja oppimisen malli	35
Kuvio 5 Vihreän hyvinvoinnin esimerkkikonsepteja ja niiden kysyntäpotentiaali	39
Kuvio 6 Luovalla alalla toimivien yritysten toimipaikkojen, liikevaihdon ja henkilöstön kehitys vuosina 2007-2011	41
Kuvio 7 Case-yrityksen arvoajurit	45
Kuvio 8 Yritystoiminnasta luopumisen vaihtoehdot	52

KUVAT

Kuva 1 Arvomatriisin toteutus Excel-työkaluna	58
---	----

TAULUKOT

Taulukko 1 Vastaajayritysten perhetausta	13
Taulukko 2 Yrityksen talouden tunnusluvut	28
Taulukko 3 Case-yrityksen oikaistu tilinpäätös 2013	43
Taulukko 4 Case-yrityksen talouden tunnusluvut 31.12.2013	44
Taulukko 5 Merkittävimpien väittämien kartoitus	47
Taulukko 6 Kartoituslomakkeen osassa 1 väittämät ja niihin liittyvät luopumisprosessin osiot.	54
Taulukko 7 SWOT: Henkilöstöosto	55
Taulukko 8 SWOT: Ulkopuolinen ostaja	56
Taulukko 9 SWOT: Likvidointi	57
Taulukko 10 SWOT: Yhteenveto pääteemoista	57

1 JOHDANTO

Tämän työn tarkoitus on tutkia suomalaisten pk-yritysten yritystoiminnasta luopumismahdollisuuksia. Teen opinnäytetyöni toimeksiantona yritykselle, jossa omistajanvaihdos on eläköitymisen vuoksi ajankohtaista muutaman seuraavan vuoden aikana. Tutkin suomalaisten omistajanvaihdosmuotoja ja niiden lisäksi pohdin myös muita liiketoiminnasta luopumisen vaihtoehtoja. Case-yrityksessäni on muutama erityispiirre, joita käsittelen myös osana omistajanvaihdosprosessia. Yrityksen toimiala on hyvin pieni palveluala, joten yrityksen arvon määrittäminen on haasteellista. Alan koulutusta tai ammattilaisia on Suomessa hyvin vähän, siksi mielestäni on tärkeää myös tutkia eri vaihtoehtoja hiljaisen tiedon näkökulmasta.

Työn alussa perehdyn suomalaisiin omistajanvaihdos- ja liiketoiminnasta luopumisen tilastoihin. Aiheesta on olemassa ajankohtaista ja kattavaa tutkimustietoa, jota käyn läpi erityisesti case-yritykseen soveltuvin osin. Case-yrityksen erityispiirteiden vuoksi perehdyn tarkemmin aineettoman omaisuuden arvonmäärittämiseen ja hiljaisen tiedon välittymisen teoriaan. Tutkimustulosten ja raporttien pohjalta muodostan kyselylomakkeen, jonka avulla kartoitan case-yrityksen omistajien omia mielipiteitä ja näkemyksiä. Kyselyn tulosten pohjalta valitsen merkittävimmät liiketoiminnasta luopumisen vaihtoehdot ja perehdyn niihin tarkemmin case-yrityksen näkökulmasta. Tässä pohdinnassa käytän aineettoman arvonmäärittämisen ja hiljaisen tiedon teorioita ja käsittelen vaihtoehtoja myös niiden näkökulmasta. Lopputuloksena muodostan vertailumatriisin, jota omistaja-yrittäjät voivat käyttää harkitessaan erilaisia jatkamisvaihtoehtoja.

1.1 Ikääntyvä yrittäjyys

Suomalaisten yritysten lukumäärä on ollut nousussa lähes joka vuosi vuodesta 1994. Määrällisesti mikroyritykset ovat merkittävin osa suomalaisia yrityksiä. Vuonna 2012 suomalaisista yrityksistä 93,4 % oli 1-9 henkilön kokoisia mikroyri-

tyksiä. Ne työllistivät neljäsosan suomalaisten yritysten työvoimasta. Merkittävimmät työllistäjät ovat vuosina olleen pk-yritykset ja alle 50 henkilön yritykset. Niiden henkilöstömäärä on tuona aikana lisääntynyt 180 746 henkilöä. Samalla ajanjaksolla suuryritykset ovat kasvattaneet henkilöstöään 7164 henkilöllä ja yli 1000 henkeä työllistävien yritysten työllistämä henkilömäärä on supistunut. Liikevaihdosta 53 % koostui keskisuurten (19 %), pienten (17 %) ja mikrokokoisten (17 %) yritysten liikevaihdoista. (Suomen Yrittäjät 2013.) PK-yritysten ja mikroyritysten osuutta voidaan täten pitää merkittävänä osana Suomen taloutta ja niiden työllistämisaikutukset ovat viime vuosina kasvaneet.

Yrittäjien määrä on 2000-luvulla lisääntynyt. Yhdeksi kasvun osatekijäksi tutkija Noora Järnefelt toteaa Tilastokeskuksen Hyvinvointikatsauksen 4/2011 artikkelissaan 55-75 -vuotiaiden yrittäjien määrän voimakkaan kasvun. Tätä ikäryhmää Järnefelt kutsuu ikääntyviksi yrittäjiksi. Ikääntyneiden (55-74 -vuotiaiden) osuus yrittäjissä on kasvanut vuoden 1990 20 %:sta vuonna 2010 mitattuun 33 %:iin. Samalla aikavälillä ikääntyneiden osuus palkansaajista on kasvanut kymmenellä prosenttiyksiköllä 8 %:sta 18 %:iin. Ikääntyneiden yrittäjien määrään ei ole vaikuttanut pelkkä väestön ikärakenteen muutos. Pääosalla ikääntyneistä yrittäjistä on takana pitkä ura yrittäjänä, mutta osin lisäys johtuu myös 2000-luvulla tapahtuneesta yrittäjyyden yleistymisestä 55-74 -vuotiaiden joukossa. Tässä ikäluokassa yrittäjien on noussut 3 prosenttiyksikköä viidestä noin kahdeksaan prosenttiin. Muissa ikäluokissa yrittäjien osuus on pysynyt tasaisena. (Järnefelt 2011.)

1.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyöni on luonteeltaan tapaustutkimus, koska keskittyy yhden tietyn tapauksen tarkempaan analysointiin. Tutkimukseni on laadullinen tutkimus, koska pyrin aluksi ymmärtämään kohdeyrityksen toimintaa ja sen nykytilannetta. Toimintatutkimukselle on tyypillistä, että siinä tutkimusaineistona toimivat erilaiset dokumentit, haastattelut ja havainnot. Työni pyrkii syvälliseen ja kokonaisvaltaiseen kuvaukseen case-yrityksestä. Toimintatutkimuksen erottaa tapaustutkimuksesta niin sanottu interventio eli toimintasuositusten käyttöönotto. Case-yritykseni

tilanteesta johtuen tulosten käyttöönotto ei ole osana tätä raporttia, koska niitä tullaan hyödyntämään vasta muutaman vuoden kuluessa. (Kananen 2012, 34-38.) Raporttini lopputuloksena on toimintasuositus ja käytännön työkalu muutosta varten.

Tutkimuksen tarkoituksena on auttaa yrittäjiä hahmottamaan yrityksensä tulevaisuuden vaihtoehtoja. Tähän käytän relevanssipuuta ja SWOT-analyysiä. Relevanssipuuta ja SWOT-analyysiä käytän muuntaen niitä omaan työhöni ja tutkimuskohteen laajuuteen sopivaksi. Työni tarkoituksena on arvioida lähitulevaisuutta hyvin pienellä ja rajatulla kohderyhmällä. Tarkoitukseni on saada aikaan jossain määrin mitattavissa ja vertailtavissa oleva tulos eri tulevaisuusvaihtoehtojen välillä. Valitsemistani menetelmistä SWOT-menetelmä ja relevanssipuu toimivat parhaiten päätöksenteon tukijoina.

Relevanssipuun lähtökohtana on yleisen kuvauksen tarkentuminen yksityiskohdiksi ”oksiksi”. Tässä analyysimenetelmässä edetään tavoitteiden perusteella päätavoitteeseen alatavoitteiden ja keinojen avulla. Menetelmä on hyvin hierarkkinen ja soveltuu esimerkiksi ongelmanratkaisuun, tavoiteasetteluun tai prosessien hahmottamiseen. Omasta mielestäni relevanssipuu-menetelmä on hyvin lähellä itselleni tuttua, ohjelmistosuunnittelussa käytettävää prosessikaaviota. (Majavesi 2010, 8.)

Kolmen tai neljän päävaihtoehdon tarkemmassa tarkastelussa olen suunnitellut hyödyntäväni relevanssipuu-menetelmää. Kustakin vaihtoehdosta muodostettu relevanssipuu toimii runkona vaihtoehdon tarkempaa tarkastelua varten. Puussa esiintyvät alatavoitteet ja keinot muodostavat minulle tutkijana tarkemmat tutkimuskohteet. Esimerkiksi Yrityksen myynnin -relevanssipuussa sijaitsee todennäköisesti Yrityksen arvonmääritys –alataavoite, josta voin suoraan johtaa yhden tarkempaa tarkastelua vaativan aihealueen. Lopullisessa työssä relevanssipuulla kuvataan kunkin vaihtoehdon toteuttamista ja sen vaatimia toimenpiteitä ja resursseja. Sitä hyödynnetään lähinnä itse prosessien vertailuun, ei vaikutusten hahmottamiseen.

Relevanssipuu soveltuu hyvin opinnäytetyöhöni, koska sitä käytetään yleisesti tietyn tavoitteen ja sen saavuttamisen polkujen hahmottamiseen. Tätä menetelmää pystyn hyödyntämään kahdessakin eri kohdassa, kahdesta eri näkökulmasta. Raportoitava relevanssipuu-malli saadaan kolmesta päävaihtoehdosta. Käytän relevanssipuuta päävaihtoehtojen prosessien kuvaamiseen. Puumallin avulla pyrin esittämään yrittäjille jokaiselle vaihtoehdolle tyypilliset keinot siten, että mallia voidaan hyödyntää myös valitun vaihtoehdon toteuttamisessa. Tätä menetelmää pidän erittäin sopivana työhöni, koska se perustuu ongelman rajalliseen käsittelyyn ja pyrkii ongelman ratkaisemiseen laajan yleistyksen sijaan. Menetelmän lopputuloksena saatu puumalli on myös hyvin havainnollistava ja selkeä.

SWOT-analyysi on erityisesti strategisessa suunnittelussa käytettävä, tunnettu arviointimenetelmä. Sen avulla yritys pystyy hahmottamaan nykytilaansa, mutta se on hyödyllinen myös yksittäisten muutosten tai ideoiden vaikutusten arvioinnissa. Tässä menetelmässä käytetään nelikenttää, johon kirjataan analyysin kohteesta vahvuudet (strengths), heikkoudet (weaknesses), mahdollisuudet (objectives) ja uhat (threats). Näistä vahvuudet ja heikkoudet ovat tutkittavan kohteen sisäisiä ominaisuuksia, mahdollisuudet ja uhat ovat ulkoisia tekijöitä. Usein analyysi tehdään uniikista tilanteesta tai sen kohteena on tietty organisaatio, myös sen tulokset ovat hyvin tapauskohtaiset, eikä niiden perusteella pystytä tekemään laajoja yleistyksiä. (Majavesi 2010, 2-3.)

SWOT-analyysi voidaan nähdä strategisen suunnittelun kannalta myös siten, että heikkous on todeksi muuttunut uhka ja vahvuus on todeksi muuttunut mahdollisuus. Ennakoivalla toiminnalla ja tilanteeseen reagoimalla voidaan heikkous muuttaa vahvuudeksi ja uhkatekijä muuttaa mahdollisuudeksi. Heikkous on realisoitunut uhka, jonka kehittäminen vahvuudeksi vaatii välittömiä toimia. Uhkatekijän kehittäminen mahdollisuudeksi voidaan tehdä ennakoivasti, koska kyseessä on vielä toteutumaton heikkous. Mahdollisuus realisoituu vahvuutena, siksi se on tavoiteltava tila. SWOT toimii siten hyvänä pohjana keskustelulle ja strategiselle suunnittelulle. Analyysi voi toimia perustana strategiselle toimintasuunnitelmalle. (Kesti 2010, 111-113.)

Opinnäytetyöni lopputuloksena muodostuu niin sanottu valintamatriisi, jonka avulla päävaihtoehdoista pystytään tuottamaan numeraalinen vertailu. Valintamatriisi perustuu SWOT-analyysiin, johon on lisätty muutamia, aiemmin kerättyjä painotuksia. Valintamatriisin avulla yrittäjä voi pisteyttää eri vaihtoehdot omia arvojansa painottaen ja lopputuloksena saadaan karkea pisteytys eri vaihtoehdoille. Kutakin vaihtoehtoa tutkin SWOT-nelikentän avulla siten, että vahvuudet ja mahdollisuudet pisteytetään positiivisilla arvoilla, heikkoudet ja uhkat negatiivisilla arvoilla. Nelikenttään sijoitan tämän lisäksi painotuksia, joilla tärkeän arvon tai ominaisuuden positiivista tai negatiivista arvoa suurennetaan verrattuna muihin. Pyrin tekemään valintamatriisista helppokäyttöisen esimerkiksi Excel-taulukon muodossa.

Valitsin SWOT-analyysin valintamatriisin työkaluksi, koska se on itselleni hyvin tuttu ja pidän sitä myös tähän sopivana. Se on riittävän yksinkertainen, mutta mahdollistaa hyvin yksityiskohtaisen ja tarkan analysoinnin. Sen lopputulos on mahdollista muuntaa kvantitatiiviseksi ja siten mahdollistaa eri vaihtoehtojen vertailu järjestelmällisesti. SWOT-menetelmää käytetään usein erilaisten vaihtoehtojen vaikutusten arviointiin. Se sopii hyvin lyhyen aikavälin tulevaisuuden arviointiin, koska se hyvin yksityiskohtainen ja sen kohde voidaan tarkkaan rajata ja määrittää.

SWOT-menetelmän haasteeksi voi oman työni osalta nousta tulevaisuuden ja nykyhetken erottaminen. Eläkkeelle jääminen on yksi ihmisen elämän isoista muutoksista ja on luonteeltaan usein melko nopea muutos. Siihen liittyy paljon tunteita ja on kokemuksena hyvin henkilökohtainen. SWOT-analyysi pyritään opinnäytetyössäni toteuttamaan eläkkeelle jäämisen hetken ja sen jälkeisen ajankohdan perusteella. On varmasti vaikeaa varmistaa nykyhetken ja nykytilanteen vaikutusta SWOT-analyysin tuloksiin.

2 YRITYSTOIMINNASTA LUOPUMISEN VAIHTOEHDOT

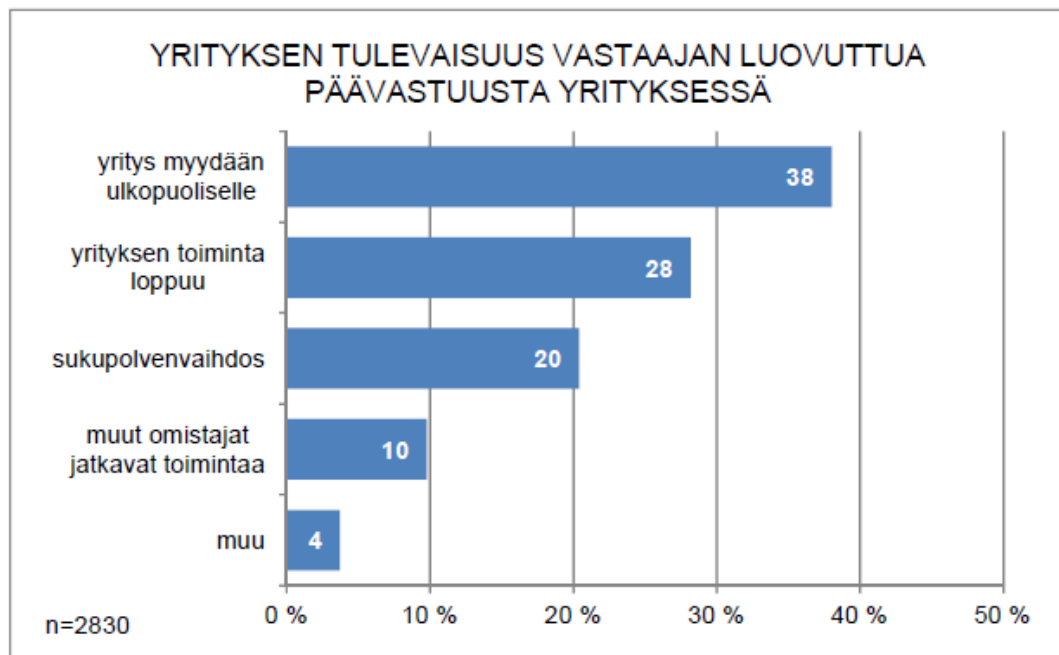
2.1 Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2012

Manner-Suomen ESR-ohjelman osana toteutettiin vuonna 2012 omistajanvaihdosbarometri jota varten kerättiin aineistoa 2843:lta yli 55-vuotiaalta Suomen Yrittäjien jäseneltä. Tutkimus käsitteli kattavasti yli 55-vuotiaiden yrittäjien näkemyksiä liiketoimintansa tulevaisuudesta. Opinnäytetyöni tarkoituksena on esitellä yleisimmät vaihtoehdot liiketoiminnan jatkamisesta case-yrityksen omistajille ja tehdä käytännön työkalu päätöksenteon tueksi. Tätä varten käytän omistajanvaihdosbarometrin tuloksia pohjana opinnäytteessäni tekemilleni aihevalinnoille. Valtakunnallisen omistajanvaihdosbarometrin vastaajista 37,5 % oli yhden henkilön yrityksiä, 33 % vastaajista työllisti 2-4 työntekijää ja yli 5 työntekijää työllistävien osuus oli 29,5 %. Vastaajista suurimmalla osalla (60 %) oli yhtiömuotona osakeyhtiö. (Katajavirta ym. 2012.)

Taulukko 1 Vastaajayritysten perhetausta (Katajavirta ym. 2012).

Pitääkö yritystä perheyrittäjä?		%
kyllä	1810	64
ei	1009	36
Yhteensä	2819	100
Onko yrityksessä aikaisemmin tehty sukupolvenvaihdosta?		
kyllä	246	9
ei	2537	91
Yhteensä	2783	100
Onko yrityksessä aikaisemmin tehty mahdollisia muita omistajanvaihdoksia tai -järjestelyitä?		
kyllä	689	25
ei	2047	75
Yhteensä	2736	100
Onko yrityksen toimitusjohtaja omistajaperheen tai -suvun jäsen?		
kyllä	2384	88
ei	320	12
Yhteensä	2704	100

Case-yritykseni on kaksi työntekijää työllistävä osakeyhtiö, joten siltä osin se muistuttaa hyvin barometriin vastanneita yrityksiä. Omistajanvaihdosbarometriin vastanneiden yrittäjien taustatietoja on koottu Yrityksen perheyrittäjätausta on hyvin barometrin enemmistön mukainen. Yritys on perheyrittäjä, jossa ei ole aiempaa sukupolvenvaihdoskokemusta ja toimitusjohtaja on omistajaperheen jäsen. Myös yrittäjyysvuosien, koulutustaustan ja iän osalta case-yrityksen omistajien ominaisuudet sijoittuvat barometrin vastaajien enemmistöön.



Kuvio 1 Yrityksen tulevaisuuden vaihtoehdot (Katajavirta ym. 2012).

Omistajanvaihdosbarometrin vastaajat pitivät liiketoiminnasta luopumisen tapahtuvan todennäköisimmin yrityksen myymisen myötä. Toiseksi todennäköisempänä pidettiin liiketoiminnan lopettamista. Muina vaihtoehtoina pidettiin liiketoiminnan jatkumista sukupolvenvaihdoksen kautta tai muiden omistajien johdolla. Kuviossa 1 on nähtävissä eri vaihtoehtojen saamat vastausmäärät. 23 % vastaajista kertoi liiketoiminnan jatkajan olevan jo tiedossa, 29 % etsi parhaillaan ostajaa tai jatkajaa. 48 % koki, ettei jatkajan löytyminen ollut vielä ajankohtaista. Oman perheen tai suvun sisältä liiketoiminnan jatkaja löytyi suurimmalla osalla (76 %) vastaajista. (Katajavirta ym. 2012.)

Tutkimuksen vastaajat pohtivat teemoja, jotka kokivat kaikkein haastavimmiksi omistajanvaihdokseen liittyen. He pisteyttivät vastauksensa asteikolla 1-5, jossa 1 = ei lainkaan ongelma ja 5 = erittäin merkittävä ongelma. Haastavimmaksi vastaajat kokivat jatkajan/ostajan löytymisen (keskiarvo 3,2), toiseksi vastauksissa nousi arvonmäärittäminen (keskiarvo 3,0). Kolmanneksi korkeimman keskiarvon (2,8) vastaajat antoivat osaamisen siirtämiselle ja muulle verotukselle. Keskityn opinäytetyössäni edellä mainituista teemoista kahteen, arvonmäärittämiseen ja osaa-

misen siirtämiseen. Valitsin nämä teemat siksi, että alustavien keskustelujen pohjalta ne ovat case-yrityksen kannalta merkittävimmät haasteet ja niistä yrittäjät halusivat perehtyä niihin tarkemmin. Ne ovat myös omasta mielestäni asioita, joihin yritystoiminnasta luopuvat voivat eniten vaikuttaa ennakkoinnilla ja hyvällä suunnittelulla. Verotus ja jatkajan löytyminen ovat asioita, jotka riippuvat ennemminkin ulkoisista tekijöistä. (Katajavirta ym. 2012.)

Omistajanvaihdosbarometrin vastaajat kokivat saavansa tietoa omistajanvaihdokseen liittyvistä asioista keskimääräisesti, asteikolla 1-5 arvosanaksi annettiin 3,2. Samanarvoisesti arvostettiin myös saatavilla olevan asiantuntijapalveluiden saatavuus. Ulkopuolista apua he arvelivat tarvitsevansa eniten arvonmääritykseen ja verotukseen liittyvissä asioissa. Tutkimuksessa kartoitettiin vastaajien näkemystä omasta taloudellisesta tilanteestaan yritystoiminnasta luopumisen jälkeen. Tilanne koettiin melko negatiiviseksi, 90 % vastaajista piti lakisääteistä eläketurvaansa joko niukkana tai kohtuullisena. Vain 1/4 vastaajista arvioi omistajanvaihdoksesta kertyvät varallisuuden olevan oman taloutensa kannalta merkittävää. Yli puolet vastanneista yrittäjistä aikoi vetäytyä yrityksen päivittäisestä toiminnasta omistajanvaihdoksen jälkeen. (Katajavirta ym. 2012.)

2.2 Omistajanvaihdoksen vaiheet

Euroopan Unioni julkaisi vuonna 2012 oppaan, jolla se pyrki lisäämään tietoisuutta omistajanvaihdoksista ja niiden ennakkoinnin ja suunnittelun tärkeydestä. Onnistuneet omistajanvaihdokset ovat tärkeitä koko unionin taloudelle ja niitä tulisi tukea lisäämällä tietoisuutta suunnittelun tärkeydestä, huomioimalla omistajanvaihdokset lainsäädännössä ja säädöksissä, tukemalla niiden rahoitusta, kehittämällä asiantuntijapalveluita ja luomalla selkeät ja avoimet puitteet yrityskauppoina tehtäviä omistajanvaihdoksia varten. Omistajanvaihdoksen moninaiset piirteet on oppaassa jaettu neljään eri teemaan:

1. ostajan ja myyjän tavoitteiden kohtaaminen
2. luottamuksen saavuttaminen
3. emotionaaliset ja psykologiset teemat

4. tekniset osa-alueet.

Tärkeimpänä tulevaisuuden haasteena on tietoisuuden lisääminen tämän monimutkaisen prosessin eri vaiheista eri osapuolten osalta. (European Union 2012.)

Omistajanvaihdoksen yhteydessä on syytä huomioida prosessin vaikutukset yritykseen liittyvien asioiden ohella siihen liittyvien ihmisten henkilökohtaiseen tulevaisuuteen. Omistajuuden ohella myös johtajuus siirtyy toiminnan jatkajalle. Ostajan tai jatkajan motiivit eroavat myyjän tai luopujan motiiveista, joten luopujan on osattava ottaa huomioon myös ostajan näkökulma ja oltava aktiivinen oikean jatkajan etsinnässä. Hallittu ja suunniteltu johtajuuden vaihdos rauhoittaa sekä organisaatiota että sidosryhmiä. Hyvä valmistautuminen ja suunnittelu ovat avainasioita onnistuneessa yritystoiminnan siirtämisprosessissa. ELY-keskusten yhteinen ViestinVaihto-ohjelma on tarkoitettu tukemaan ja auttamaan omistajanvaihdosprosessin osapuolia. Sen tarjoaman palvelun kuvaus linjaa omistajanvaihdoksen ensiaskeleet näin:

1. luopujan tilanteen selvittäminen
2. yrityksen taloudellisen arvon määrittäminen
3. verotuksellisten ja juridisten kysymysten selvittäminen
4. rahoitusmahdollisuudet eri luovutusvaihtoehdoissa
5. toimenpidesuosituksset.

(Aloittavien yrittäjien ja pk-yritysten liiketoimintaosaamisen kehittämisohjelma 2011.)

2.3 Yrityskauppa

2.3.1 Myynti ulkopuoliselle ostajalle tai yritykselle

Yrityskauppa on prosessina monimutkainen ja monivaiheinen. Tyypillistä yrityskauppaa ei ole olemassa, siksi onnistunut yrityskauppa vaatii perehtymistä prosessiin itse tai ammattilaisen avulla. (Rantanen 2012, 12.) Huolellinen suunnitte-

luprosessi on erityisen tärkeä ostajan näkökulmasta. Suunnittelussa on huomioitava asioita synergian, investointien, taloudellisten seikkojen ja yrityskulttuurien näkökulmista. (Katramo ym. 2011, 20-25.)

Ostajat ovat omalta osaltaan ainutlaatuinen osa yrityskauppaa. Sijoittaja saattaa olla kiinnostunut pääasiassa tuottavan liiketoiminnan ostosta, kun taas samalla toimialalla toimiva kilpailija voi olla halukas ostamaan tappiollisenkin liiketoiminnan laajentaakseen omaa toimintaansa. Ostajien yksilöinti ja heidän arvokäsitystensä määrittely helpottaa yrityksen arvonmäärittystä ja selkeyttää yrityskaupan lähtökohtaa. Tällöin on syytä ottaa huomioon myös myyjän arvokäsitykset, joiden avulla saadaan rajattua niin sanottu ostajahaarukka, jota voidaan käyttää lähtökohtana yrityskaupan toteutumiselle. (Rantanen 2012, 15-18.)

Myyjän näkökulmasta yrityskaupprosessin lähtökohtana ovat suorat neuvottelut vain yhden ostajatahon kanssa tai joko avoin tai rajoitettu huutokauppa. Suorien neuvotteluiden taustalla on usein ostajan aloite, yhtiön tai kaupan erityispiirteet tai oletus heikosta kysynnästä. Suorissa neuvotteluissa on myyjän näkökulmasta muita vaihtoehtoja enemmän neuvotteluvaraa, mutta riskinä on hinnan jääminen liian alhaiseksi. Näistä syistä ostajakandidaatin valinta on korostunut tässä yrityskauppatavassa. (Katramo ym. 2011, 61-66.)

Potentiaalisin vaihtoehto korkeinta mahdollista myyntihintaa tavoittelevalle myyjälle on huutokauppa. Rajoitettu huutokauppa on avointa huutokauppaa tarkemmin määritetty prosessi, jolla on aikataulu ja säännöt. Neuvotteluja käydään etukäteen rajoitetun ostajaehdokasjoukon kanssa, kunkin ehdokkaan kanssa erillään. Korkein kauppahinta on todennäköisimmin saavutettavissa avoimella huutokaupalla, jossa ostajaryhmää ei ole rajoitettu. Riskinä tässä työläessä vaihtoehdossa on avoimen ja julkisen kaupprosessin vaikutus myyjän liiketoimintaan ja asiakassuhteisiin. (Katramo ym. 2011, 61-66.)

Yrityskaupan kohteena on pelkän liiketoiminnan ohella myös yrityksen tulevaisuus. Tämä erityispiirre korostaa arvonmäärittämismerkitystä yrityskaupassa. (Rantanen 2012.) Arvonmäärittäminen tehtävä on määrittää perusta kauppahinnan muodostumiselle. Lopullinen kauppahinta poikkeaa usein ostettavan yrityksen

niin sanotusta stand-alone -arvosta, koska kauppahintaan vaikuttavat myös kaupan motiivit, neuvottelutilanne, erityisluonteinen liiketoiminta tai kaupan kohteen markkina-arvo osakemarkkinoilla. Arvonmäärityksessä saatetaan myös pyrkiä tekemään ostajaehdokaskohtaisesti yksilöityjä arvonmäärityksiä, jolloin synergioiden määrä ja arvio ovat paremmin huomioituna. (Katramo ym. 2011, 71.)

Ostajan näkökulmaan vaikuttaa myös kaupan kohteen ainutlaatuisuus, ostokriteerit ovat hyvin ostajakohtaisia. Kriteereiden painoarvo on myös merkittävä, pelkästään yhden kriteerin puutteellinen täyttyminen voi estää koko yrityskaupan. (Rantanen 2012.) Yleisellä tasolla ja ostajan näkökulmasta yrityskauppaprosessista on eroteltavissa

- yritysostostrategian määrittäminen
- kohteiden kartoittaminen
- synergioiden ja kohteen määrittäminen
- transaktiorakenteen suunnittelu
- neuvotteluprosessi
- due diligence –tutkimus
- kaupan toteuttaminen, sopeuttaminen ja jälkihoito.

(Katramo ym. 2011, 39.)

2.3.2 Erilaiset yrityskauppajaottelut

Yrityskaupat voidaan jaotella strategian näkökulmasta horisontaalisiin, vertikaalisiin, konsentrisiin ja konglomeratiivisiin yrityskauppoihin. Horisontaalisella ja vertikaalisella tarkoitetaan myyjän ja ostajan asemaa saman markkinan sisällä, horisontaalisen kaupan tapahtuessa esimerkiksi kilpailevien yritysten kesken, vertikaalisessa kaupassa myynti tapahtuu esimerkiksi jakeluketjun eri vaiheiden välillä. Konsentrisessa kaupassa kaupan kohteena olevan yrityksen toimiala poikkeaa ostajan toimialasta, mutta myyjän ja ostajan toiminnot kohtaavat esimerkiksi samassa jakelukanavassa tai teknologiassa. Konglomeratiivisessa kaupassa os-

taja hankkii yritystoiminnan oman toimialansa ulkopuolelta esimerkiksi omaa tuotevalikoimaansa kasvattaakseen tai hajauttaakseen liiketoimintariskiä. (Katramo ym. 2011, 26-28.)

Yrityskauppoja voidaan jaotella myös toteutustavan mukaan. Tämän jaottelutavan pääryhmät ovat liiketoimintakaupat ja osake- ja yhtiöosuuskaupat. Tämän jaon suurin merkitys on kaupan veroseuraamukset molemmille osapuolille. Osakeyhtiö voi halutessaan valita edellä mainituista tavoista haluamansa; yhtiö voi myydä substanssiaan tai omistaja myy osakkeitaan. Yrityskaupan kohteena voi tarkemmin olla osake, osuus tai liiketoiminta. Yrityskauppaa edeltää usein yritys-järjestely, esimerkiksi jakautuminen, jonka avulla selkiytetään yrityskaupan kohdetta. (Katramo ym. 2011, 28-30.)

2.3.3 Osakkeiden luovutus ja lunastussopimukset

Osakkeiden lunastaminen on yksi osakeyhtiön osakkaan liiketoiminnasta luopumisen vaihtoehtoista. Osakeyhtiön osakas ei ole oikeutettu yhtiön taseeseen merkittyyn omaisuuteen, vaan omistus rajoittuu osakepääomaan ja osuuteen yhtiön mahdollisesta voitosta. Sama tilanne on avoimessa ja kommandiittiyhtiömuodossa. Osakeyhtiön osakkeet ovat pääsääntöisesti vapaasti siirrettävissä, mutta niiden liikkumista voidaan rajoittaa yhtiöjärjestykseen kirjatulla lunastus- tai suostumuslausekkeilla. (Siikarla 2001, 452-453.) Yhtiötä perustettaessa tai esimerkiksi sukupolvenvaihdostilanteessa osakeyhtiön omistajan voivat solmia erillisen lunastussopimuksen, jolla sovitaan osakkaan eläköitymisen aiheuttamista toimista. (Kangas 2012.) Osakeyhtiössä osakkeiden lunastusoikeus tai -sopimus voi olla omistajanvaihdostapa tai este yrityskaupalle.

Perheyhtiöissä omistuspohja on usein pieni ja lunastuslausekkeen avulla pyritään estämään ulkopuolisten omistajien pääsy yhtiöön ilman muiden omistajien suostumusta. (Siikarla 2001, 452-453). Osakeyhtiölakiin on kirjattu lunastuslausekkeen vähimmäisvaatimukset ja oikeus vähemmistöosakkeiden lunastamisesta. Osakeyhtiölain luvussa 3, pykälässä 7 käsitellään tarkemmin lunastuslau-

sekkeen sisältöä. Lunastuslausekkeella voidaan määrittää yhtiöltä toiselle siirtyvän osakkeen lunastusoikeus muille osakkeenomistajille, yhtiölle itselleen tai muille henkilöille. Yrityskauppatilanteissa on syytä kiinnittää huomiota myös OYL lukuun 18. Tämän luvun pykälässä 1 säädetään vähemmistöosakkeiden lunastamisesta. Yli 9/10 yhtiön osakkeista omistava taho on oikeutettu lunastamaan vähemmistöosakkeenomistajien osakkeet. (OYL)

2.3.4 Henkilöstöosto eli employee buy out ja management buy out

Buy out –järjestelyiksi kutsutaan transaktioita, joissa ulkopuolisella pääomalla rahoitettu erillisyhtiö ostaa kohdeyhtiön osakekannan. Tällaisia järjestelyjä ovat muun muassa EBO (employee buy out), MBO (management buy out) tai IBO (institutional buy out). Järjestelyt nimetään ostajan tai rahoittajan mukaan, esimerkiksi IBO:ssa on kyseessä pääomasijoittajien aloitteesta alkunsa saanut prosessi. (Katramo ym. 2011, 314-315.) Pk-yritysten kannalta merkittävimmät BO-transaktiot ovat EBO ja MBO.

Henkilöstöomisteiset yritykset ovat keskittyneet erityisesti palvelualalle, esimerkiksi taide- ja kulttuurialoille, sosiaalialalle, tietotekniikan ja viestinnän alalle. Korkeaa ammattitaitoa vaativilla aloilla yrityksen toiminnan ohjaaminen ei voi perustua johtajavaltaisiin menetelmiin. Yrityksissä, joissa työntekijän tiedot ja osaaminen ovat tärkeimpiä menestystekijöitä, työntekijät päättävät usein itse työstään. Eri sidosryhmien näkökulmasta voidaan listata henkilöstön omistamien yritysten ansaintavoissa yhdistyvän

- omistajatyöntekijöille palkitseva ja osaamista kehittävä työorganisaatio ja tuottava sijoitus
- asiakkaille hyödyllinen palvelu
- kilpailijoille ylivoimainen strategia.

(Hiltunen 2009, 28-30.)

Henkilöstöostossa eli employee buy out -tavassa yrityskaupprosessin ostavana osapuolena on yrityksen henkilöstö tai osa henkilöstöstä. Yleensä näissä

tapauksissa on kyseessä liiketoimintakauppa, jolloin liiketoiminnan ostaa henkilöstön perustama osakeyhtiö tai osuuskunta. Osuuskunta sopii yhtiömuodoksi silloin, kun halutaan mahdollisimman demokraattinen yhtiömuoto. Osuuskunta sopii erityisen hyvin silloin, kun kaupan kohteena on palveluliiketoiminta tai liiketoiminta on pienimuotoista. Osakeyhtiössä päätösvalta määräytyy sijoitusten mukaan ja sen riskinä on osakkaiden keskeinen valtataistelu, joka voi korostua employee buy out-tyyppisissä järjestelyissä. Henkilöstöosto voidaan toteuttaa myös osakekauppana, jolloin osakkeiden ostoa voidaan jaksottaa myös pidemmälle aikajaksolle. Oston jaksottaminen on helpompaa sekä rahoituksen näkökulmasta että myös ostajien kannalta. Sen avulla henkilöstö siirtyy vastuullisiin tehtäviin asteittain ja saa rauhassa totutella yrittäjyyteen. Hiljaisen tiedon siirtyminen onnistuu tällä tavoin paremmin. Osakekaupassa henkilöstö voi myös muodostaa osakeyhtiön tai osuuskunnan. Henkilöyhtiön osakekauppaprosessi on hyvä aloittaa yhtiön muuttamisella osakeyhtiöksi. (Kangas 2012.)

Henkilöstöostotilanteessa ostajan motiivit eroavat ulkopuolisen ostajan tekemästä yritysostosta. Henkilöstö on ostajana aina kiinnostunut yritystoiminnan jatkamisesta. Ulkopuolinen ostaja voi olla kiinnostunut ostamaan esimerkiksi pelkän liiketoiminnan tai yrityksen kaluston. EBO-tilanteet voidaan jakaa kolmeen erilaiseen tyyppiin: kriisi, sukupolvenvaihdos ja ulkoistaminen. EBO-prosessi etenee perinteisen yrityskaupan tavoin aina kaupan kohteeseen tutustumisen ja arvomäärityksen kautta hinnan määrittelyyn ja mahdolliseen ostopäätökseen. (Kangas ym. 2000.)

Management buy out on hyvin samankaltainen kuin employee buy out ja siinä käytettävät kauppatavat ovat hyvin edellä mainittujen kaltaisia. MBO:ssa ostajana toimii edeltävästä poiketen harva tai vain yksi henkilö. Tällaisessa yrityskaupassa ostaja on usein hyvin sitoutunut yrityksen toimintaan jo ennen kaupan toteuttamista. Myös liiketoiminnasta luopujan näkökulmasta EBO ja MBO ovat sellaisia vaihtoehtoja, joissa yrityksen toiminnan jatko on luopujan kannalta luotettavissa käsissä. (Kangas 2012.)

2.4 Muut vaihtoehdot

2.4.1 Likvidointi eli yrityksen lopettaminen

Yhtiön lopettaminen tulee kysymykseen yritystoiminnan lopettamisen lisäksi myös tilanteessa, jossa yrityksen liiketoiminta on myyty, eli on tehty niin sanottu substanssikauppa. Yhtiön lopettamisesta seuraa usein veroseuraamuksia, joten prosessin valmistelu on tärkeää. Yhtiön purkaminen aloitetaan yleensä asettamalla se selvitystilaan. Henkilöyhtiöt voidaan purkaa ilman selvitystilaa, kaikkien yhtiömiesten suostumuksella. Selvitystilaan asettaminen ei tällaisessa tilanteessa aina merkitse taloudellisia vaikeuksia, joten se on hyvä erottaa konkurssista. (Siikarla 2001, 542-545.)

Selvitystilan tarkoitus on käydä selvitysmiehen johdolla selvitysmenettely, joka päättyy yhtiön purkautumiseen. Menettelyn aikana selvitetään yhtiön varallisuus asema, muutetaan tarpeellinen omaisuusmäärä rahaksi, maksetaan velat ja suoritetaan ylijäämä osakkeenomistajille tai muille tahoille. Selvitysmenettely koostuu useista eri vaiheista, joista tärkeimpiä ovat

1. yhtiön selvitystilaan asettaminen ja selvitysmiehen määrääminen
2. tarpeellisten varojen realisointi velkojen maksamiseksi
3. yhtiön omaisuuden jäännöksen jakaminen
4. selvitysmiehen tekemän lopputilityksen hyväksyttäminen yhtiökokouksella. (Ossa 2014, 323-326.)

Osakeyhtiön purkautumisen veroseuraamukset ovat samat sekä vapaaehtoisessa että tuomioistuimen määräämässä selvitystilassa. Aineettomien oikeuksien verokäsittely saattaa olla ongelmallista osakeyhtiön purussa. Jos yhtiön omaisuutta myydään osakkaille, on oltava tarkkana myyntihinnan kanssa. Peitelty osingonjaon säännökset koskevat yhtiötä niin kauan kun se on kaupparekisterin mukaan olemassa. (Siikarla 2001, 580-586.)

2.4.2 Lahja, lahjanluonteinen kauppa ja sukupolvenvaihdos

Lahja on varallisuutta, joka siirtyy vastikkeetta omistajalta toiselle lahjoittajan ja lahjansaajan suostumuksella. Luovutus tapahtuu lahjoittajan elinaikana. Kiinteän omaisuuden lahjoitus tehdään kaupanvahvistajan vahvistamalla lahjakirjalla. (Sii-
karla 2001, 80-81.) Lahjan neljä tunnusmerkkiä ovat:

1. Varallisuutta siirtyy vastikkeetta henkilöltä toiselle.
2. Varallisuuden luovutuksen seurauksena antajan varallisuus vähenee ja vastaanottajan varallisuus lisääntyy.
3. Luovutustoimi on vapaaehtoinen.
4. Luovutukseen sisältyy lahjoitustahto. (Ossa 2014, 189.)

Perintö- ja lahjaverolaissa ei ole määritetty tarkasti lahjan käsitettä. Verottaja ottaa kantaa lahjan ja lainan eroon. Laina katsotaan lahjaksi silloin, kun sen takaisin maksamista ei pidetä realistisena. Verottajalle on pyydettyäessä osoitettava lainasta lyhennyssuunnitelma ja lyhennysten toteutuminen. (Verohallinto.)

Lahjan tai lahjanluonteisen kaupan ollessa kyseessä kuluja syntyy Perintö- ja lahjaverolaissa säädetyn veron johdosta. Lahjansaajia kohdellaan verotuksellisesti kahdessa eri veroluokassa. Veroluokkaan I kuuluvat lahjanantajan aviopuoliso, suoraan ylenevässä tai alenevassa polvessa oleva perillinen, aviopuolison suoraan alenevassa polvessa oleva perillinen sekä lahjanantajan kihlakumppani. Muut sukulaiset ja vieraat kuuluvat veroluokkaan II. Veroprosentti on luokassa I pienempi kuin luokassa II. Yhteisesti useamassa eri veroluokassa oleville lahjansaajille annettu lahja verotetaan kaukaisinta sukua olevan lahjansaajan verotuksen mukaisesti. (Ossa 2014, 200-202.)

Lahjanluonteiseen kauppaan perintö- ja lahjaverolain pykälässä 18 todetaan näin: ”Kun kauppa- tai vaihtosopimuksen ehdoista selviää, että sovittu vastike on enintään kolme neljännessä käyvästä hinnasta, katsotaan käyvän hinnan ja vastikkeen välinen ero lahjaksi.” (Perintö- ja lahjaverolaki). Lahjan käypä arvo määritetään lahjoitushetkellä. Sen perusteena on lahjoituksen kohteen sen hetkinen,

todennäköinen myyntihinta. Alle 400 euron arvoiset lahjat eivät kuulu lahjaveron piiriin. (Verohallinto.) Lisää yrityksen arvonmäärityksestä luvussa 3.

Poikkeuksena edellä mainittuun on samassa laissa määritetty niin sanotut sukupolvenvaihdossäännökset. Osa perintö- tai lahjaverosta voidaan jättää toimeenpanematta verovelvollisen pyynnöstä jos

1. veronalaiseen perintöön tai lahjaan sisältyy yritys
2. verovelvollinen jatkaa yritystoimintaa
3. yrityksestä määrätyn veron suuruus on yli 850 euroa.

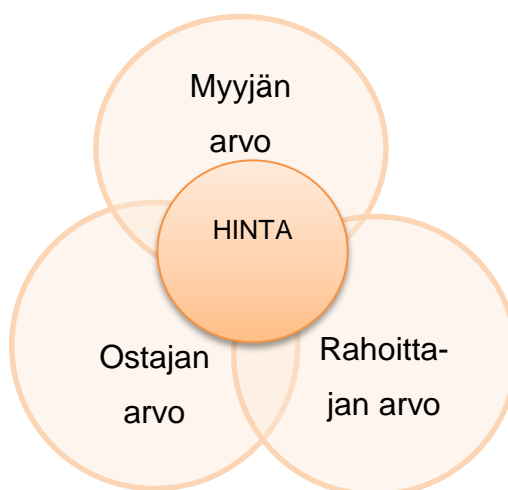
(Perintö- ja lahjaverolaki.)

Sukupolvenvaihdokseen käytetyistä tavoista suosituimpia ovat kauppa, lahjoitus ja omien osakkeiden hankinta. Sukupolvenvaihdoksessa, tiettyjen ehtojen toteutuessa, luovuttajalla ja vastaanottajalla on mahdollisuus verohuojennuksiin. Aiemmassa kappaleessa on kerrottu perintö- ja lahjaverolain sukupolvenvaihdossäännöksistä. Sukupolvenvaihdoksen luovutusvoiton tuloverotukseen on myös saatavilla tuloverolaissa säädettyä huojennusta, ehtojen täytyessä luovuttajan ei tarvitse maksaa tuloveroa mahdollisesta luovutusvoitostaan. Luovutusvoittoverovapaus edellyttää sitä, että luovutuksen kohde on yritysvarallisuutta, esimerkiksi osuus tai osake, jos ne oikeuttavat 10 prosentin omistusosuuteen. Edellytyksenä on myös osapuolten välinen sukulaisuus, luovutuksen vastaanottajan on oltava luovuttajan lapsi tai tämän rintaperillinen, luovuttajan veli, sisar, sisarpuoli tai velipuoli. Huojennussäännöstä voidaan soveltaa vain, jos luovuttaja on omistanut luovutuksen kohteen vähintään kymmenen vuotta. (Ossa 2014, 251-260.)

3 LISTAAMATTOMAN YRITYKSEN ARVONMÄÄRITYS

3.1 Arvo ja hinta

Arvo ja hinta voivat olla sama asia, yhtä suuria tai eri asioita. Kaupan yhteydessä maksettava hinta on kaupan kohteen rahallinen arvo, johon markkinat vaikuttavat. Arvo on hintaa abstraktimpi käsite. Siihen vaikuttaa kohteen haluttavuus ja tarpeellisuus arvon määrittäjän näkökulmasta. Arvonmäärityksessä merkityksellistä on se, kenen näkökulmasta asiaa tarkastellaan. Hinta on piste, jossa osapuolten omat näkemykset arvosta kohtaavat. Kuviossa 2 on esitetty hinnan muodostuminen. (Rantanen 2012, 50-51.)

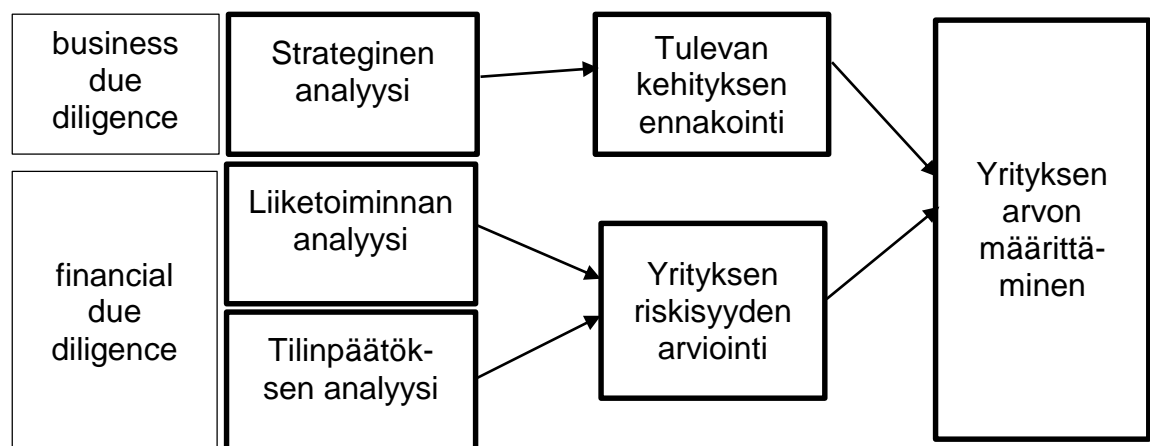


Kuvio 2 Hinnan muodostuminen (Rantanen 2012, 51).

Yrityksen arvoa ilman mahdollisesta yrityskaupasta koituvia vaikutuksia kutsutaan stand-alone –arvoksi. Se on tärkeä osa kauppahinnan määrittäystä, vaikka lopullinen hinta on usein stand-alone –arvoa matalampi tai korkeampi. Arvonmäärityksen ensimmäinen osa voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen: strategiseen analyysiin, liiketoiminnan analyysiin ja tilinpäätöksen analyysiin. Yrityksen nykytilan analysoinnin jälkeen pyritään arvioimaan sen tulevaa kehitystä. Varsinaisen arvonmäärityksen toteutustapoja on useita. (Katramo ym. 2011, 71-74.)

Yrityksen käypä arvo määritetään usein todennäköisen luovutushinnan, yrityksen substanssiarvon ja/tai tuottoarvon kautta. Todennäköisen luovutushinnan perusteena ovat markkinaehtoiset vertailuluovutukset. Yrityksen substanssiarvo on sen varojen ja velkojen erotus. Tuottoarvoa laskettaessa yrityksen tilinpäätöksiin ja budjettiin perustuva arvio tulevaisuuden kassavirrasta diskontataan laskenta- hetkeen. Yksittäistä tunnuslukua tai tunnuslukujen yhdistelmää voidaan myös käyttää arvonmäärityksessä. Ammattilaiset käyttävät yhä useammin erilaisia arvonmääritysmalleja. (Ossa 2014, 53-54.)

Arvonmääritys jaetaan kolmeen osa-alueeseen: analyysit, kehityksen ja riskien arviointi ja arvonmääritys. Arvonmääritysprosessi on kuvattu kuviossa 3. Yleensä arvonmäärityksen alkuvaihe tehdään yrityksen ulkopuolisen informaation perusteella. Tällaista tietoa ovat muun muassa tilinpäätös, toimiala-analyysit ja kansantalouden tilanteen ennusteet. Prosessin loppuvaiheessa on suositeltavaa tehdä tarkempi arvonmääritys perustuen yrityksen sisäisiin tietoihin. Arvonmäärityksen keskeisenä tehtävänä on arvioida yrityksen tulevaisuutta. Yrityskauppailanteessa ostajan ja myyjän näkemys yrityksen tulevaisuudesta voi olla hyvin erilainen, myyjän näkökulma on positiivinen, ostaja suhtautuu tähän näkemykseen kriittisesti. Yrityskaupalle on tyypillistä myös niin sanottu epäsymmetrisen informaation tilanne, jossa myyjän ja ostajan tiedon määrässä kaupan kohteesta on suuri ero. (Katramo ym. 2011, 72-73, 99.)



Kuvio 3 Yrityksen arvonmääritysprosessi (mukaillen Katramo ym. 2011.)

3.2 Analyysit ja tunnusluvut

Yrityskaupan yhteydessä ostettavan kohteen strateginen ja liiketoiminnallinen analyysi ovat osa tulevaisuuden ja liiketoiminnan kehityksen analysointia ja tutkimista. Vaikka strateginen analyysi ja liiketoiminnan analyysi linkittyvät tiiviisti toisiinsa, niiden painotus vaihtelee suhteessa ennusteen aikaväliin. Liiketoimintanalyysit eli operatiiviset analyysit painottuvat lyhyen aikavälin kehityksen ennustamisessa. Pitkän aikavälin ennusteissa strategisten analyysien painoarvo kasvaa suhteessa operatiivisiin analyyseihin. Molemmissa analyyseissä voidaan erottaa kaksi eri analysoinnin tasoa: toimialataso ja yritystaso eli ulkoinen ja sisäinen analyysi. (Katramo ym. 2011, 81-83.)

Tilinpäätösanalyysissä selvitetään yrityksen taloudellinen tilanne tällä hetkellä ja siihen johtaneet tekijät. Painotus on tässä hetkessä ja historiassa, mutta analyyseissä voidaan pyrkiä myös selvittämään niitä tekijöitä, jotka auttavat taloudellista kehitystä tulevaisuudessa. Julkisesti listattujen yritysten tilinpäätöstiedot ovat usein käyttökelpoisia sellaisenaan, listaamattomien yritysten tietoja joudutaan usein oikaisemaan vertailukelpoisuuden saavuttamiseksi. Tilinpäätösanalyysissä voidaan erottaa kaksi eri osa-aluetta. Perinteisessä tilinpäätösanalyysissä tuloslaskelma ja tase oikaistaan ja niiden perusteella tilinpäätöksen sisältämä tieto esitetään yleensä tunnuslukujen muodossa. (Katramo ym. 2011, 83-86.)

Oikaistun tilinpäätöksen tieto voidaan esittää tunnuslukuina, joita ovat esimerkiksi kannattavuuden tunnusluvut, vakavaraisuuden ja velkaisuuden tunnusluvut, maksuvalmiuden tunnusluvut ja kiertoajan eli pääoman käytön tehokkuuden tunnusluvut. Muu tilinpäätöksen analysointi pyrkii niin sanottujen arvoajureiden analysointiin arvioimalla yrityksen aiempaa kehitystä, taloudellista suorituskykyä ja mahdollisuutta luoda kassavirtoja tulevaisuudessa. (Katramo ym. 2011, 83-86.)

Kannattavuuden tunnusluvut

Liikevoittopro-	Liikevoitto			
sentti	<u> </u>	x100		
	Liikevaihto			- Se prosentuaalinen osuus liike-
				vaihdosta, joka jää jäljelle, kun
				kaikki operatiivisen liiketoiminnan
				kulut on katettu.
				- Ei kattavia normiarvoja, paljon
				vaihtelua toimialoittain.
Oman pääoman	Tilikauden voitto			
tuottoprosentti	<u> </u>	x100		- Prosentteina omistajille kuuluva
	Oma pääoma			liikevoiton osuus, joka on suhteu-
	(keskimäärin)			tettu heidän yritykseen sijoitta-
				maan omaan pääomaan.
				- Tulisi olla vähintään omistajien
				asettaman tuottovaatimuksen ver-
				ran.
Koko pääoman	Liikevoitto			
tuottoprosentti	<u> </u>	x100		- Varsinaisen operatiivisen liike-
	Taseen loppusumma			voiton suhde kaikkeen yritykseen
	(keskimäärin)			sijoitettuun pääomaan.
				- Tulisi olla vähintään yrityksen
				keskimääräisten rahoituskustan-
				nusten tasolla.
Sijoitetun pää-	Voitto ennen veroja			
oman tuottopro-	+ korko- ja muut rahoit-			- Yrityksen suhteellinen kannatta-
sentti	tuskulut			vuus eli tuotto, joka saadaan pää-
	<u> </u>	x100		omalle, jonka omistajat tai rahoit-
	Taseen loppusumma			tajat ovat sijoittaneet yritykseen
	- korottomat velat (kes-			tuottamaan osinkoa tai korkoa.
	kimäärin)			- Tulisi yltää vähintään yrityksen
				keskimääräisten rahoituskustan-
				nusten tasolle.
Vakavaraisuuden tunnusluvut				
Omavaraisuus	Oma pääoma			
	<u> </u>	x100		- Kuvaa oman pääoman osuutta
	Taseen loppusumma			yrityksen toiminnan rahoituk-
				sessä.
				> 40 % = hyvä
				20-40 % = tyydyttävä
				< 20 % = heikko
Gearing-%	Korollinen vieras pää-			
	oma			- Nettovelkaantumisaste verrat-
	- Rahavarat			tuna taseen oman pääoman mää-
	<u> </u>	x100		rään.
	Oma pääoma			- Vakavaraisella yrityksellä kor-
				keintaan 100 %.

Taulukko 2 Yrityksen talouden tunnusluvut (Jormakka ym. 2012, 125-138).

Maksuvalmiuden tunnusluvut

Quick Ratio	$\frac{\text{Lyhytaikaiset saamiset}}{\text{Lyhytaikainen vieras pääoma}}$	- Yrityksen maksuvalmius lyhyellä aikavälillä. > 1 = hyvä 0,5 – 1 = tyydyttävä < 0,5 = heikko
Current Ratio	$\frac{\text{Vaihto-omaisuus} + \text{Lyhytaikaiset saamiset}}{\text{Lyhytaikainen vieras pääoma}}$	-Maksuvalmius pidemmällä aikavälillä > 2 = hyvä 1 – 2 = tyydyttävä < 1 = heikko
Nettokäyttöpääomaprosentti	$\frac{\text{Vaihtuvat vastaavat} - \text{Lyhytaikainen vieras pääoma}}{\text{Liikevaihto}} \times 100$	-Kertoo jatkuvasti käyttöpääomaan sitoutuneen liikevaihdon osuuden -Mitä suurempi nettokäyttöpääoma, sitä enemmän se sitoo yrityksen resursseja.

Käyttöpääoman erien kiertoajat

Myyntisaamisten kiertoaika	$\frac{\text{Myyntisaamiset}}{\text{Liikevaihto/365}}$	- Yrityksen asiakkaiden keskimääräinen maksuaika
Ostovelkojen kiertoaika	$\frac{\text{Ostovelat}}{\text{Ostot/365}}$	- Tavarantoimittajien antama keskimääräinen maksuaika
Varastojen kiertoaika	$\frac{\text{Vaihto-omaisuus}}{\text{Ostot/365}}$	- Keskimääräinen tuotteiden varastointiaika
Nettokäyttöpääoman kiertoaika	$\text{Myyntisaatavien kiertoaika} + \text{Varastojen kiertoaika} - \text{Ostovelkojen kiertoaika}$	- Se osuus liikevaihdosta, jonka yritys joutuu investoimaan käyttöpääomaansa.

Taulukko 3 Yrityksen talouden tunnusluvut (Jormakka ym. 2012, 125-138).

Omistaja-arvoon keskeisesti vaikuttavia asioita kutsutaan myös arvoajureiksi. Yrityskohtaiset arvoajurit saadaan muodostettua toimintaympäristön ja yrityksen analysoinnin lopputuloksena. Arvoajurit voidaan esittää tiivistetyssä muodossa

tai erittäin seikkaperäisesti, ajurien määrä ja esitystapa ovat hyvin toimialariippuvaisia. Niiden avulla yrityksen tilanne saadaan esitettyä konkreettisesti ja selkeästi. Arvoajureiden analyysissä lähdetään liikkeelle toimintaympäristön suurista muutostrendeistä. Riittävällä toimialan tuntemuksella, hyvällä strategian ja kilpailutilanteen ymmärtämisellä ja tarkalla yrityksen historian analysoinnilla kyetään hahmottamaan riittävän luotettavat ennusteet yrityksen tulevaisuudesta. (Katramo ym. 2011, 96-99.)

Jos yrityksen tulevaisuudessa on mahdollisuus täysin ennalta arvaamattomille kehitysvaiheille, arvonmäärityksen tukena voidaan käyttää skenaarioita eli vaihtoehtoisia tulevaisuuskuvia. Tällaiset kehitysvaiheet ovat mahdollisia esimerkiksi aloittavilla yrityksillä tai tuotekehityshankkeille. Eri skenaarioiden painoarvo määritetään sen toteutumisen todennäköisyyden mukaan. Yrityksen tulevaisuuden arvioinnin haasteellisin osa on yrityskaupan tuomien synergiaetujen arvon määrittäminen. Synergian arvo on ostajan arvon ja myyjän arvon (stand alone arvo) erotus. Ostajalle syntyviä synergioita ovat

- tuottosynergiat eli liikevaihtoa kasvattavat synergiat
- kulusynergiat
- rahoitukselliset synergiat
- omaisuuseriin liittyvät synergiat
- verotukselliset synergiat
- synergiat uusista liiketoimintamahdollisuuksista.

Synergiaetujen arvonmäärityksessä on huomioitava synergioiden epävarmuustekijät ja niiden aikasidonaisuus. (Katramo ym. 2011, 96-99.)

3.3 Arvonmääritysmallit

Arvonmääritysmalleista merkittävimpänä seuraavat: osinkoperusteinen malli, kassavirtalaskelmat ja tuottovaatimusmalli. Verottaja on antanut oman ohjeensa varojen arvostamisesta perintö- ja lahjaverotuksessa. (Ossa 2014, 54-57.) Tällä

hetkellä yrityksen arvonmääritykseen käytössä olevat keinot kokonaisuudessaan:

1. yrityksen tämän hetkinen markkina-arvo
2. arvonmääritysmallit
 - a. diskontattujen kassavirtojen malli (DCF)
 - b. lisäarvomalli (EVA)
 - c. diskontattujen osinkojen malli
3. suhteellinen arvonmääritys arvostuskertoimien avulla
 - a. listattujen vertailuyhtiöiden kertoimet
 - b. toteutuneiden yrityskauppojen kertoimet
 - c. kertoimien johtaminen riskin ja kasvun perusteella
4. LBO (leveraged buy out) –lähestyminen
5. optioteorian hyödyntäminen
6. yrityksen tase-erien arvostaminen jälleenhankintahinnoin
7. yrityksen likvidaatioarvoon perustuva arvo
8. yrityksen taseen kirja-arvoihin perustuva arvo. (Katramo ym. 2011, 101-102.)

Nykyarvoon perustuvat arvonmääritysmallit huomioivat aina rahan aika-arvon ja ovat tällä hetkellä yleisimmin käytettyjä. Tällaisia ovat muun muassa osinkoperusteinen malli, kassavirtaperusteinen malli ja lisäarvomalli. Kaikki nämä mallit ovat teoreettisesti hyviä, käytännössä mallit saattavat antaa toisistaan poikkeavia tuloksia. Arvostusmalli tulisi aina valita arvioitavan kohteen mukaisesti. (Kallunki 2007, 104-127.)

Osinkoperusteinen malli teoreettisen perustana on vuosittaisten osinkojen muodostaman osinkovirran nykyarvon määrittäminen. Tämä malli on perinteinen oman pääoman arvonmääritysmalli. ja se toimii myös lähtökohtana muille arvonmääritysmalleille. Oman pääoman sijoituksella ei ole päättymisaikaa eli osakkeen arvo muodostuu päättymättömästä osinkovirrasta. Tätä mallia käytettäessä on tärkeää huomioida, että yritykset jakavat tuloksestaan vain osan osinkona ja osinkovirran kasvu on harvoin tasainen. Käyttökelpoisin sovellus tästä mallista on sel-

lainen, jossa vuotuiset osingot arvioidaan ainoastaan siihen asti, kuin on luotettavasti mahdollista. Siitä eteenpäin arvioidaan osinkojen kasvuvauhti. (Kallunki 2007, 104-107.)

Osinkoperusteiseen malliin pohjautuu myös taloudellisen lisäarvon malli. Siinä lähtökohtaa on kehitetty niin, että osingot on korvattu yrityksen voitoilla. Oman pääoman arvo katostaan muodostuvan oman pääoman kirjanpidollisesta arvosta ja tasesubstanssista eli tulevien lisävoittojen nykyarvosta. Lisävoitot ovat ennustetun voiton ja omistajien vaatiman voiton erotus. Diskonttokorkona käytetään oman pääoman vaatimusta, koska tarkastellaan suoraan omistajille tulevaa kasvavirtaa. Lisäarvomallilla määritetty osakkeen arvo on sen kirjanpidollinen arvo lisättynä yrityksen tulevilla taloudellisilla lisäarvoilla. (Katramo ym. 2011, 135-136.)

Vapaaseen kassavirtaan perustuvassa mallissa osingot korvataan muilla rahavirroilla eli tarkastellaan vieraan ja oman pääoman sijoittajien saamaa kassavirtaa. Tässä mallissa kassavirtaan lisätään poistot, jolloin saadaan bruttokassavirtaa. Siitä vähennetään käyttöpääoman lisäys ja bruttoinvestoinnit, jäljelle jää vapaa operatiivinen kassavirta. Tämän jälkeen huomioidaan muut erät ja lopputuloksena on vapaa kassavirta. Yrityksen odotetut vapaat pääomat diskontataan nykyhetkeen pääoman keskimääräiskustannuksella, näin lopputuloksena saadaan koko yrityksen arvo. Kassavirtalaskelmissa tilinpäätöksen harkinnanvaraisuudet eivät vaikuta lopputulokseen, koska siinä seurataan pelkkiä rahan liikkeitä eli tilikauden aikaisia kassaan- ja kassasta maksuja. Tuottovaatimusmallissa huomioidaan tulevien tuotto-odotusten riskitekijät. Ne huomioidaan mallissa käytetyn diskonttokoron määrittämisessä ja korkokanta ilmentää sijoitusriskin suuruutta. Keskimääräinen vuositulo diskontataan nykyhetkeen diskonttokorolla eli tuottovaatimuksella. (Ossa 2014, 55-56.)

Yrityksen likvidaatioarvo on sama kuin yrityksen substanssiarvo. Arvo muodostuu varojen ja velkojen erotuksena. Likvidaatioarvoa laskettaessa varat arvostetaan niiden todennäköiseen arvoon, josta vähennetään luovutuksesta aiheutuvat menot. (Leppiniemi 1999, 52.) Yrityksen vakuusarvoa arvioidaan usein substanssiarvoa vastaavan tai tasoltaan hieman matalamman niin sanotun vasara-arvon

perusteella. Tämä arvo on käytännössä yrityksen arvo silloin, kun yritys tai sen omaisuus myytäisiin huutokaupalla eniten tarjoavalle. Yrityksen omaisuuden arvo on eri silloin, kun se myydään erillään tai on siinä käytössä, jolla tulosta tehdään. Edellisiä lähellä oleva arvonmäärityksen lähtökohta on vaihtoehtoiskustannus, jolloin yrityksen arvo lasketaan vastaavan yrityksen perustamiskustannuksia arvioimalla. Tämä näkökulma tuo myös lisäarvoa muihin arvonmääritysmalleihin. (Rantanen 2012, 94-95.)

3.4 Aineeton pääoma

3.4.1 Hiljainen tieto

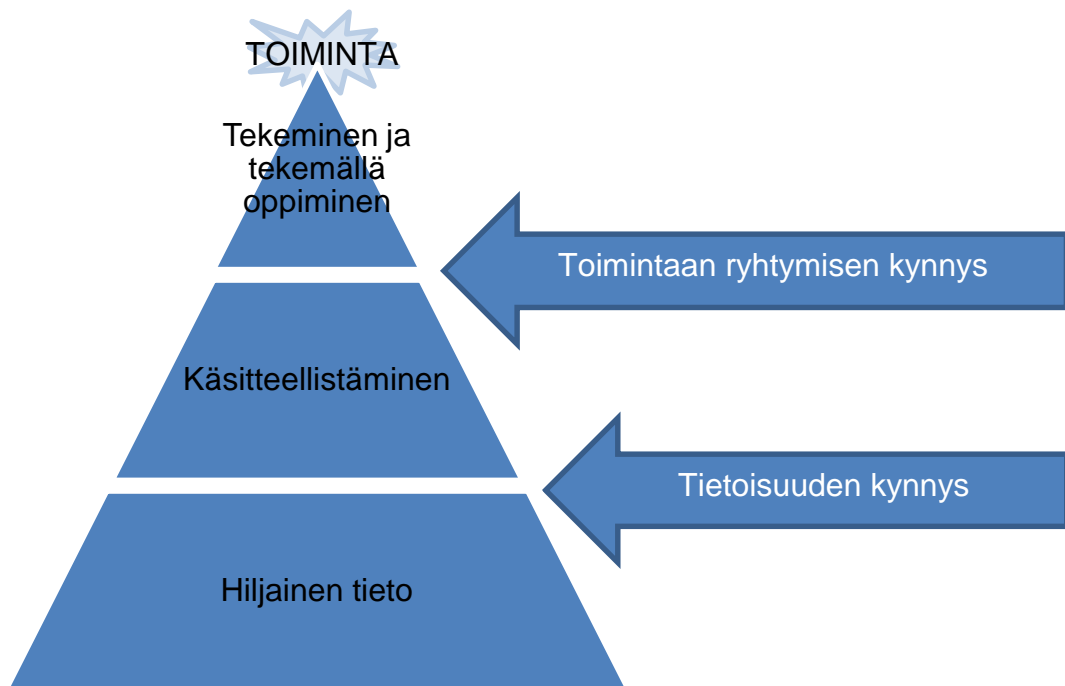
Ajatuksen siitä, että tiedämme enemmän kuin tiedostamme, esitteli ensimmäisenä Polanyi. Hän erotti kaksi erilaista tiedon muotoa; tacit knowledge ja explicit knowledge. (Clegg ym. 2009, 346) Tämä jako eksplisiittiseen eli julkiseen tietoon ja hiljaiseen tietoon on vakiintunut. Tieteellinen määritelmä hiljaiselta tiedolta vielä puuttuu, yleisesti se määritellään Polanyin ja Nonakan & Takeuchin määritelmiin perustuen. Perusajatuksena on Polanyin ajatus siitä, että ”tiedämme enemmän kuin voimme kertoa”. Inhimillinen pääoma liittyy tiiviisti hiljaiseen tietoon, se koostuu yksilöiden osaamisesta, tietämyksestä, ominaisuuksista ja niiden kehittämisestä koulutuksen keinoin. Hiljainen tieto on osa inhimillistä pääomaa, sen tarkoituksenmukainen käyttö näkyy käytännössä ammatillisena osaamisena. Hiljaisen tiedon painotus osana inhimillistä pääomaa tietäessä organisaatiossa määrittää paljon se, arvostetaanko organisaatiossa pelkkää muodollista pätevyyttä vai tietämystä ja kokemusta. (Puusa ym. 2011, 31-35.)

Pääoma määritetään liikekirjanpidossa omaisuuseräksi, joka on omaa pääomaa eli sijoitettu toiminnan alkaessa tai myöhemmin tai vierasta pääomaa eli lainattua. Pääomasta voidaan erottaa inhimillinen ja aineeton pääoma. Osaaminen, motivaatio ja sitoutuminen muodostavat inhimillisen pääoman. Yrityksen aineeton pääoma syntyy datasta, informaatiosta, tiedosta ja osaamisesta. Tietopääoma tarkoittaa siis kaikkien sen piirissä toimivien ihmisten henkilökohtaista osaamista

ja niiden lisäksi organisaation osaamisella luotuja omaisuuseriä. Organisaation osaaminen tuottaa tietopääomalle substanssin eli aineellista ja aineetonta pääomaa. (Ståhle ym. 1999, 49-54.)

Yritysten kannalta tärkeä näkökulma hiljaiseen tietoon on ammattilaisuuden ja asiantuntijuuden näkökulma. Ammattilaisuuteen yhdistyy paljon näkymättömiä ja automaattisia toimintoja. Kiviranta yhdistää kirjassaan hiljaisen tiedon käsitteen muun muassa taitoon, kokemukseen, viisauteen ja käytännön sujuvuuteen. Organisaatiossa hiljaista tietoa voi olla monella, yksilöillä ja ryhmillä, laajemmin ajateltuna myös organisaatioilla ja yhteisöillä. (Kiviranta 2010, 167-169.) ”Organisaation osaaminen on organisaation yhteinen näkemys tai käsitys toiminnan kannalta tärkeästä asiasta ja yhteisesti omaksuttu toimintatapa.” Organisaation osaaminen muodostuu jakamalla ja yhdistelemällä eri yksilöiden osaamista. Yksilöt voivat olla hajautuneena ja erillään organisaatiossa, siksi organisaation osaamisen ylläpitäminen ja yhdistäminen vaatii erillisen, tätä tarkoitusta varten olevan rakenteen. Organisaation osaaminen on tärkeä resurssi yritystoiminnassa ja sitä tulee vaalia. (Ojala 2008, 53.)

Organisaatio tuottaa uutta tietoa oppimisen prosessin kautta. Yksilöiden hankkima uusi osaaminen muuttuu yhteiseksi toiminnaksi ja ajatteluksi tiedon jakamisella ja siten muodostuvalla, yhteisellä näkemyksellä. Hiljaisen tiedon muuntuminen toiminnaksi on kuvattu tarkemmin kuviossa 4. Näin muodostunut yhteinen näkemys sovelletaan yhteiseen tekemiseen ja tämä osaaminen näkyy toiminnassa. Toiminnan synnyttämiä kokemuksia jaetaan ja verrataan aiempiin kokemuksiin ja voidaan todeta mahdollinen toiminnan muutos. (Ojala 2008, 74-75.)



Kuvio 4 Hiljaisen tiedon ja oppimisen malli (mukaillen Kesti 2010, 70.)

3.4.2 Immateriaaliarvo

Yrityksen kokonaisarvo muodostuu tasearvon ja immateriaaliarvon yhdistelmänä. Immateriaaliarvo kuvaa yrityksen aineetonta pääomaa. Immateriaaliarvo muodostuu monesta eri tekijästä, joita yhdistää se, että ne vaikuttavat yrityksen tulokseen sekä lyhyellä, että pitkällä aikavälillä. Toinen, aineettomia pääomaeriä yhdistävä ominaisuus on niiden arvon suhteellisuus. Tästä ominaisuudesta johtuen on erotettava immateriaaliarvo arvonmäärityksessä ja kaupankäyntitilanteissa. Yrityskaupan yhteydessä merkittävää on myös niin sanotut synergiaedut, joilla tarkoitetaan ostajan jo olemassa olevia resursseja. Näistä johtuen oston kohteen arvo voi olla eri ostajalle kuin myyjälle. Aineeton pääoma voidaan jakaa kahteen eri ryhmään, tuloja lisääviin ja kuluja pienentäviin. Huomionarvoisia esimerkkejä immateriaaliarvoista ovat brändi, henkilöstön osaaminen ja asiakassopimukset. (Kauppalehti, Johtamisen käsikirjat.)

Aikaisemmin brändien arvonmääritysmenetelminä suosituimpia ovat olleet kustannusperusteinen menetelmä, markkinaperusteinen menetelmä ja rojalteihin perustuva menetelmä. Kustannusperusteinen arvonmääritys arvioi rahamäärää,

joka on mennyt brändin kehittämiseen tai mitä vastaavan brändin luominen kustantaisi. Markkinaperusteinen menetelmä arvottaa määritettävän brändin arvoa vertailemalla sitä muiden, vastaavien brändien arvoon. Rojalteihin perustuva arvo määritetään sen perusteella, kuinka paljon brändistä pitäisi maksaa tai kuinka suuret korvaukset saataisiin siitä, että se luovutettaisiin jonkun toisen käyttöön. (Kauppalehti, Johtamisen käsikirjat.)

Kaikki edellä mainitut menetelmät sisältävät heikkouksia, eikä niitä voida pitää yleisesti pätevinä arvonmäärittämissä. Nykyisin immateriaaliarvon määrittämisen menetelmät ovat keskittyneet niillä tuotetun taloudellisen lisäarvon arviointiin. Tällaisella EVA-mallilla toteutettu brändin arvonmäärittäminen koostuu kolmesta osasta:

- tulevaisuuden tuottojen arviointi
- arvio siitä, kuinka suuri osa tulevaisuuden tuotoista on brändin ansiota
- arvio tulevaisuuden tuottoihin kohdistuvista riskeistä.

Näin saatu immateriaaliarvo on käyttökelpoinen brändin hinnanmäärittämisessä. (Kauppalehti, Johtamisen käsikirjat.)

3.4.3 Pehmoanalyysit

Pehmoanalyysillä pyritään selvittämään ostajan kannalta merkittäviä asioita myytävän yrityksen henkilökunnasta ja vallitsevasta yrityskulttuurista. Yrityskauppatilanteessa usein ylläpidettävä matalan profiilin toimintatapa vaikeuttaa tällaisten analyysien tekemistä, koska ne aiheuttavat riskin myyntiaikeen paljastumisesta henkilökunnalle tai asiakaskunnalle. Mahdollisesti aiemmin tehdyt analyysit yrityksen toiminnasta, henkilökunnasta tai toimintatavasta on hyvä hyödyntää tässä analyysivaihtoehdossa. Yrityksen pehmoanalyysit ovat kulttuuripiirteiden hahmottaminen ja henkilökunnan voimavarojen kartoittaminen. Kulttuuripiirteiden hahmottamisen kannalta on merkittävää huomioida maantieteellisen sijainnin vaikutus, jota voidaan käyttää taustana muita yrityskulttuurin piirteitä tarkastelta-

essa. Pehmoanalyysin avulla on mahdollista löytää yrityksen henkilöstön joukosta niin sanotut korvaamattomat henkilöt. Yrittäjävetoisen yrityksen toiminta voi olla rakentunut pelkästään yrittäjän oman osaamisen varaan. Tällainen on tyypillistä erityisesti palvelualan yrityksissä. Yrityskaupan yhteydessä on tällöin välttämätöntä huolehtia tavasta, jolla yritys selviytyy silloin, kun tämä korvaamaton henkilö ei ole enää mukana sen toiminnassa. (Tenhunen ym. 2000, 48-58.)

Henkilökunnan voimavarojen tarkastelu on yksi pehmoanalyysin muoto, joka keskittyy henkilöstöressurssin kartoittamiseen. Henkilökunnan ikäjakaumaa voidaan analysoida tilastoista laskien. Henkilökunnan painottuminen markkinointi- ja asiakaskeskeisyyden ja teknisen osaamisen kesken vaikuttaa yrityksen mahdollisuuksiin selvitä muuttuvissa toimintaolosuhteissa. Markkinointikeskeinen yritys pystyy todennäköisimmin muuntumaan markkinatilanteeseen ja muokkaamaan toimintaansa tuotantokeskeistä yritystä ketterämmin. Motivoituneisuus ja tehokkuus ovat myös yrityksen kannattavuuteen vaikuttavia henkilökuntaan liitettäviä ominaisuuksia. Näitä voi kartoittaa keskusteluilla yrityksen avainhenkilöiden ja johdon kanssa. (Tenhunen ym. 2000, 48-58.)

4 TULOKSET JA POHDINTA

4.1 Case-yritys

4.1.1 Toimialan esittely

Case-yrityksen toimiala on vihersisustuspalvelut. Tilastokeskuksen Toimialaluokitus 2008:n mukainen toimiala on 74102 Sisustussuunnittelu. Läheisiä toimialoja ovat myös 81300 Maisemanhoitopalvelut ja 47761 Kukkien vähittäiskauppa. Tilastokeskuksen mukaan toimialalla 74102 (sisustussuunnittelu) toimi vuoden 2013 lopussa 1184 suomalaista yritystä. Tarkkaa tilastoa, jossa vihersisustuspalvelut olisi eriteltyinä, ei ole. (Tilastokeskus 2014.) Suomen Vihersisustajat ry on vihersisustusalalla toimivien yritysten yhteisjärjestö, jonka tarkoituksena on edesauttaa jäsenyritysten markkinointia. Yhdistykseen kuuluu 13 yritystä. (Suomen Vihersisustajat ry.) Kauppalehden yrityshausta hakusanalla vihersisustus hakutuloksena tulee 7 aktiivista yritystä. Vihersisustusalalan yrityksiä on Suomessa tällä hetkellä hyvin vähän ja ala on pieni.

Luontoympäristön hyvinvointivaikutuksia hyödyntävien liiketoimintamahdollisuuksien määrä kasvaa tulevaisuudessa merkittävästi. Megatrendeistä ja tulevaisuuden kehityssuunnista vihersisustukseen voidaan liittää muun muassa kaupungistuminen, monipaikkaisuus, hybridit tilat, elämyksellisyys ja moniaistisuus. Viherkasveilla on tutkittu, positiivinen vaikutus työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Sisätiloihin sijoitettavilla kasveilla ja viherseinillä voidaan parantaa ihmisten terveyttä ja hyvinvointia. Rakennetut viherympäristöt ja viherseinät ja –tilat omaavat korkean kysyntäpotentiaalin, kuten kuviossa 5 on esitetty. (Särkkä ym. 2013.)

potentiaaliset käyttäjät



Kuvio 5 Vihreän hyvinvoinnin esimerkkikonsepteja ja niiden kysyntäpotentiaali (Särkkä ym. 2013.)

4.1.2 Yrityksen esittely

Tämä opinnäytetyö tehdään toimeksiantona Vihersisustus L&L Åback Oy:lle. Tämä yritys on tarjonnut vihersisustuspalveluita Varsinais-Suomen alueella yli kahden vuosikymmenen ajan. Yhtiössä on kaksi osakasta, jotka samalla ovat yhtiön ainoat työntekijät. Yrittäjät Leena ja Lauri Åback ovat yli 60-vuotiaita, joten yritystoiminnasta luopuminen on tulossa ajankohtaiseksi seuraavan kymmenen vuoden aikana. Opinnäytetyöni tarkoitus on esitellä eläköitymisvaihtoehtoja, jotta prosessi saataisiin vietyä läpi onnistuneesti ennakoinnin ja valmistelujen avulla.

Vihersisustus L&L Åback tarjoaa viherpalveluita pääasiallisesti yritysasiakkaille. Näitä palveluja ovat yhtiön kotisivujen mukaan

- vihersisustus

- vihersuunnittelu
- viherkasvi-istutukset
- viherkasvien huolto
- tuholaiistorjunta
- silkkikasvit.

Palvelut voivat olla sekä kertaluonteisia, esimerkiksi uudiskohteen kasvitoimitukset että pitempiä sopimuspalveluita, esimerkiksi viherkasvien kuukausihuollot. Yritys tarjoaa asiakkailleen lisäpalveluna muun muassa ulkoistutusten hoitoa. Yrityksen vihersisustuskohteita ovat muun muassa Logomo Byrå, Orion Oyj, Yit Oyj, Delta-Auto Oy, yksityisiä lääkäriasemia ja muita toimistotiloja. Vihersisustus L&L Åback Oy toimii myös ruukkujen ja silkkikasvien jälleenmyyjänä, mutta varsinaista varastoa tai toimitilaa heillä ei ole. (Vihersisustus L&L Åback Oy.)

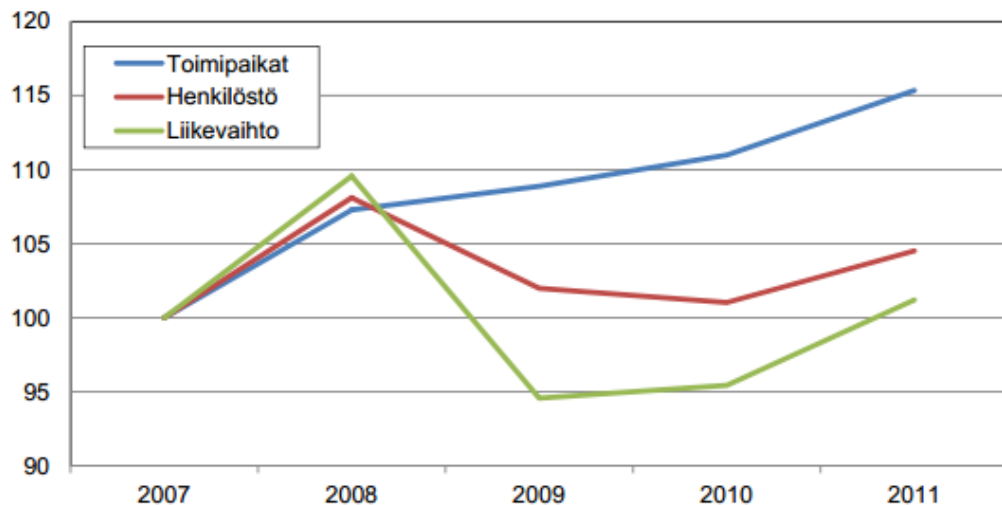
Yritys on aloittanut liiketoiminnan vuonna 1990, toiminimellä Vihersisustus Leena Kortelainen. Vuonna 2002 yhtiömuodoksi vaihdettiin osakeyhtiö ja Lauri Åback tuli mukaan yrityksen toimintaan samana vuonna. Molemmat yrittäjät ovat koulutukseltaan puutarhureita ja ovat tehneet koko työuransa koulutusta vastaavissa tehtävissä puutarha-alalla. Leena on toiminut vihersisustuksen parissa 36 vuotta. Lauri toimi aiemmin puutarhurina pääasiallisesti leikkoruusun parissa.

Vihersisustus L&L Åback Oy:n viimeisin vahvistettu tilinpäätös on vuodelta 2013. Tuolloin yhtiön liikevaihto oli 115 070,75 euroa. Kasvua edellisvuodesta oli liikevaihdossa 8 534,76 euroa. Ennusteet vuoden 2014 liikevaihdosta jatkavat tätä nousevaa trendiä, liikevaihdon alustava arvo on 116 940,00 euroa. Vuonna 2013 henkilöstökulujen osuus liiketoiminnan kuluista oli 61 %, materiaalien ja palvelujen osuus oli 12 %. Taseessa oli vastaavaa/vastattavaa 25 629,30 eur eli 22 % liikevaihdosta. Tuloslaskelman perusteella on selvää, että yrityksen suurin resurssi on henkilöstö. Liikevaihto syntyy pääasiassa henkilöstön tuottamien palvelujen myynnistä.

4.2 Analyysit ja arvonmääritys

4.2.1 Toimiala-analyysi

Sisustussuunnittelu kuuluu luovien alojen alaisuuteen ja vihersisustus sisältyy sisustussuunnitteluun. Luovat alat ovat olleet viime vuosina kasvattaneet toimipaikkojen, henkilöstön ja liikevaihdon määrää, kuten kuviossa 6 on nähtävissä. Tilastoissa tämä toimiala sisältää monien hyvinkin erilaisten alojen tilastoja ja analyysiä. Vihersisustus edustaa hyvin pientä osa-aluetta toimialasta, jolla vuonna 2011 laskettiin olevan 11661 toimipaikkaa Suomessa. Raportin perusteella luovat alat ovat tällä hetkellä kasvualoja. Sisustussuunnittelu on ollut vuosina 2007-2011 toimialansa voimakkaimmassa kasvussa henkilöstön määrässä ja liikevaihdon suuruudessa. Alan työllistämä henkilömäärä on kasvanut vuodesta 2006 vuoteen 2011 213 henkilöllä, kasvua on ollut lähes 50 %. (Metsä-Tokila, T. 2013.)



Kuvio 6 Luovalla alalla toimivien yritysten toimipaikkojen, liikevaihdon ja henkilöstön kehitys vuosina 2007-2011 (Metsä-Tokila, T. 2013.)

Toimialan luonteesta johtuen toimialan analysoinnin sijaan raja-analyysin kohteeksi tarkemmin vihersisustuksen, koska toimialaryhmä sisältää hyvin erilaisia ja erityyppisiä toimijoita. Sisustussuunnittelun ja vihersisustuksen suurin eroavaisuus on kohderyhmä, vihersisustuspalvelut keskittyvät tällä hetkellä lähes täysin

yrittäjäasiakkaisiin, sisustussuunnittelun asiakkaina on myös paljon kuluttaja-asiakkaita. Sisustusalan kehitysaste on kasvavat markkinat, sama pätee myös vihersisustukseen. Toimiala on keskittynyt suuriin kaupunkeihin ja melko harvalle, pienelle toimijalle. Uusia toimijoita, jotka ovat keskittyneet päätoimisesti vihersisustukseen, tulee alalle harvoin.

Suuret kiinteistöhoito- ja siivousalan toimijat tekevät enenevässä määrin viherkasvien hoitoa osana suurempia sopimuskokonaisuuksia. Myös kukkakaupat tuottavat vihersisustussuunnittelua ja toimittavat viherkasveja oman toimintansa ohella. Kilpailu alalla on kuitenkin vähäistä erityisesti isojen tai ammattiosaamista vaativien kohteiden osalta. Alan trendit määräytyvät pääasiassa palvelualalle tyypillisesti asiakastarpeiden mukaan, teknologioiden tai globaalien muutosten vaikutus alaan on hyvin vähäinen sen paikallisen luonteen ja toimijoiden pienen koon vuoksi. Vihersisustus on herkkä taloussuhdanteille, erityisesti yritysasiakkaisiin painottuneessa toiminnassa yritysten säästöt kohdistuvat usein ensimmäisenä niin sanottuihin ylimääräisiin kustannuksiin.

Case-yritys ei pyri olemaan alansa johtaja asiakkuuksien tai liikevaihdon määrässä. Se on keskittynyt pitkiin ja kestäviin asiakassuhteisiin. Tämän vuoksi taloustilanteen tai uusien kilpailijoiden aiheuttama riski on tämän yrityksen kohdalla madaltunut. Yrityksen toiminta on rakentunut erittäin vahvasti nykyisen henkilöstön ympärillä ja imago henkilöityy kahteen yrittäjänä toimivaan henkilöön. Henkilöstöressin suhteen tätä yritystä koskee alan muita toimijoita korkeampi riski henkilöstövaihdojen aiheuttamaan osaamisen katoamiseen ja asiakkuuksien heikkenemiseen. Case-yrityksen toiminta on tämän hetkiselä talousalueella erittäin vakiintunutta ja taloudelliset ja tekniset resurssit ovat hyvät. Yrityksen noudattama strategia tekee siitä omalla toimialallaan menestyvän ja vakaan toimijan. Henkilöstöön ja sen vaihtumiseen liittyy strategisesti merkittävä riski.

4.2.2 Yhtiötason analyysi

Tilinpäätösanalyysin aluksi oikaisin vuoden 2013 tilinpäätöksen tuloksen taulukon 3 mukaisesti. Näin tilinpäätös on vertailukelpoisempi. Oikaisin tulosta varaston ja poistojen osalta. Satunnaisia tuottoja tai satunnaisia kuluja ei ollut lainkaan tilikaudella 2013. Kävin läpi myyntisaamiset ja kaikkia tilinpäätökseen kirjattuja myyntisaamiaisia pidin varoina saatavina, joten niiden osalta tuloslaskelmaa ei tarvinnut oikaista.

Näytetty tulos 6 782,45

Tuloslaskelmaan tehdyt oikaisut:

Epävarmat myyntisaamiset	0,00	
Varaston arvon oikaisu	-1 215,46	
Kurssierot	0,00	-1215,46

Tuloksenjärjestelyerät:

Poistoeron lisäys	+225,85	
Varausten vähennys	0,00	+225,85
Kokonaistulos		5 792,84
Satunnaiset tuotot	0,00	
Satunnaiset kulut	0,00	
Oikaistu nettotulos		5 792,84

Taulukko 3 Case-yrityksen oikaistu tilinpäätös 2013 (Mukaillen Katramo ym 2012.)

Tunnuslukuista valitsin käytettäväksi muut kuin pääoman käytön tehokkuuden tunnusluvut, koska mielestäni palveluyrityksen osalta ne eivät anna riittävää lisäarvoa tilinpäätösanalyysiin. Ne on esitetty taulukossa 4. Tunnuslukuja tutkiessa on huomioitava se, että case-yrityksen omistajat ovat yrityksen ainoat työntekijät ja yrityksen voitto voidaan siksi ohjata omistajille sekä ansiotulona eli palkkana että osinkona. Palkkamenot pienentävät tuloslaskelman osoittamaa liikevoittoa. Yrityksen mahdollinen liikevoitto ei tällaisessa tilanteessa anna yksiselitteistä kuvaa yrityksen toiminnan kannattavuudesta. Vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden

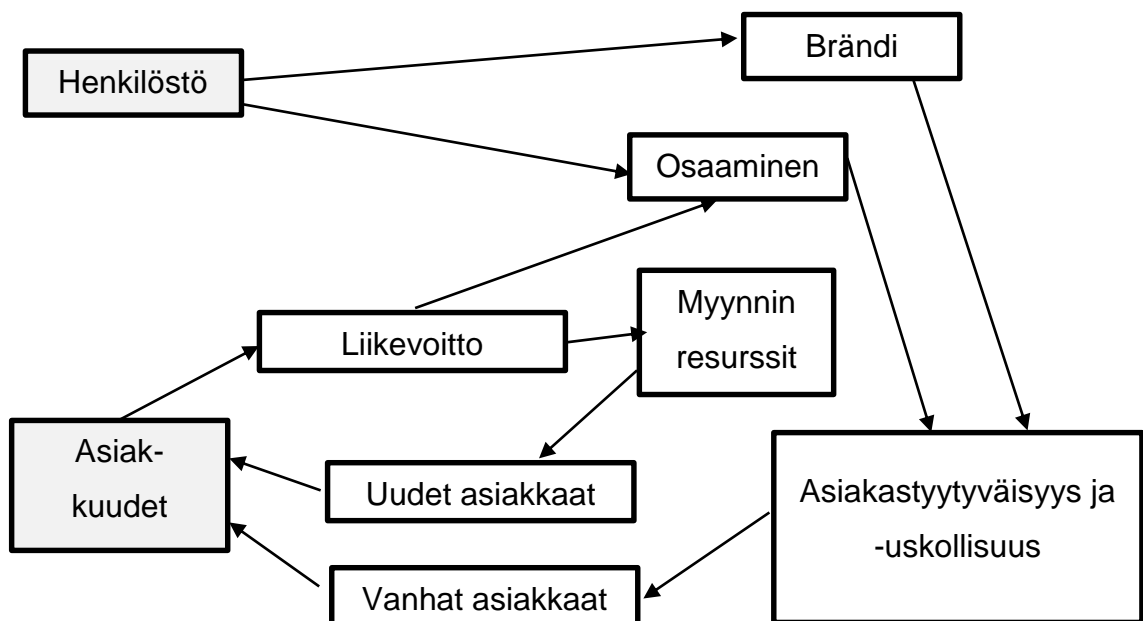
laskenta keskittyy taseen lukuihin. Case-yrityksen tapauksessa nämä luvut antavat parhaiten paikkansapitävän katsauksen yrityksen taloudelliseen tilanteeseen vuoden 2013 tilinpäätöshetkellä.

Kannattavuus	
Liikevoitto-%	6 %
Oman pääoman tuotto-%	6 %
Koko pääoman tuotto-%	22 %
Sijoitetun pääoman tuotto-%	31 %
Vakavaraisuus	
Omavaraisuusaste	377 %
Gearing-%	-11 %
Maksuvalmius	
Quick ratio	1,37
Current ratio	1,52
Nettokäyttöpääoma-%	3 %
Käyttöpääoman erien kiertoajat	
Myyntisaamisten kiertoaika	36
Ostovelkojen kiertoaika	27
Varastojen kiertoaika	34
Nettokäyttöpääoman kiertoaika	43

Taulukko 4 Case-yrityksen talouden tunnusluvut 31.12.2013

Kannattavuuden tunnuslukuja voi parhaiten hyödyntää vertailtaessa tutkimuksen kohteena olevan yrityksen liiketoimintaa toisen samalla alalla toimivan yrityksen lukuihin. Pääoman tuotto-% ja sijoitetun pääoman tuotto-% ovat verraten korkeita ja ne ovat osoitus liiketoiminnan kannattavuudesta. Vakavaraisuuden tunnusluvuista omavaraisuusasteeksi laskin 377 %, joka normiarvoilla tarkoittaa erittäin hyvää. Gearing-% on negatiivinen, jota voidaan pitää myös erinomaisena. Quick ration arvo 1,37 merkitsee hyvää maksuvalmiutta lyhyellä aikavälillä. Current ration arvo 1,52 asettuu keskilille asteikkoa eli tyydyttäväksi. Tunnuslukujen ja tilinpäätöksen analysointi voi mielestäni jäädä melko pintapuoliseksi, koska liiketoiminta on luonteeltaan palveluliiketoimintaa. Yrityksen taloustilanteen yleiskatsaus antaa riittävästi tietoa liiketoiminnan kannattavuudesta ja yrityksen vakavaraisuudesta.

Case-yrityksen menestykseen ovat vaikuttaneet selkeästi kaksi asiaa: henkilöstö ja asiakkuudet. Kuviossa 7 on kuvattu pääpiirteittäin näiden arvoajureiden vaikutus- ja riippuvuussuhteita. Henkilöstön osaaminen ja sen ympärille muodostunut brändi on tärkein yrityksen menestystekijä. Palvelualan yrityksellä henkilöstö on sen merkittävin resurssi. Asiakkuudet ovat yrityksen kassavirran lähde, siksi olen valinnut ne toiseksi arvoajuriksi. Vaikka edellä mainitut tekijät ovat hyvin erillä toisistaan, olen alla olevalla kaaviolla pyrkinyt esittämään niiden välisen riippuvuuden. Ainoastaan toisen arvoajurin avulla yritys ei olisi saavuttanut nykyistä tilaansa, vaan sen menestys on kahden tekijän summa. Näiden tekijöiden ylläpitäminen on kriittistä yrityksen liiketoiminnan tulevaisuuden kannalta. Jatkaa valittaessa niitä on pidettävä edellytyksinä, jotta menestyvä liiketoiminta jatkuisi.



Kuvio 7 Case-yrityksen arvoajurit

Synergiaeduista tämän tutkimuksen kohteena olevan yrityksen ostajalle todennäköisesti saavutettavia etuja ovat tuottosynergiaedut ja synergiaedut uusista liiketoimintamahdollisuuksista. Tuottosynergiat voidaan saavuttaa tilanteessa, jossa jo samalla toimialalla toimiva yritys, käytännössä nykyinen kilpailija, ostaa

tämän yrityksen liiketoiminnan eli käytännössä asiakkuudet ja sopimukset. Siten ostaja pystyy kasvattamaan liikevaihtoaan. Uusia liiketoimintamahdollisuuksia yrityskauppatilanteessa voisi saavuttaa esimerkiksi kiinteistöhuoltoon erikoistunut yritys, joka haluaa kasvattaa palveluvalikoimaansa ostamalla kohdeyrityksen liiketoiminnan. Molemmissa vaihtoehdoissa saavutettavien synergiaetujen arvonmääritys pitää tehdä tapauskohtaisesti.

4.3 Arvokartoitus

Opinnäytetyöni toteutuksen pohjana toimivat case-yrityksen työntekijöillä teetetyt arvokartoituksen vastaukset. Arvokyselyn toteutin Googlen työkaluilla ja se on työni liitteenä. Kysely oli kaksiosainen. Ensimmäisessä osassa pyrin kartoittamaan yrittäjien näkemyksiä liiketoiminnasta luopumisesta. Muodostin Omistajanvaihdosbarometrin perusteella 13 väittämää, joita yrittäjät peilasivat omasta näkökulmastaan. Yksi väittämä oli kyselyssä virheellisesti kahteen kertaan, siksi se on myös liitteenä olevissa vastauksissa kahteen kertaan. Poistin tuplavastaukset analyysistäni tarkennettua asiaa vielä vastaajilta. Toisessa osassa pyysin yrittäjiä listaamaan omasta mielestään kolme todennäköisintä liiketoiminnastaluopumisen vaihtoehtoa.

4.4 Tulosten käsittely

Osa 1

Väittämien tulosten arvioinnissa keskityn ääripäissä oleviin väittämiin eli niihin joita vastaajat pitivät osuvimpina tai joita he pitivät omasta näkökulmastaan täysin väärinä. Vastausasteikko oli 1-5 siten, että yksi oli täysin eri mieltä ja viisi oli täysin samaa mieltä. Asteikolla lähelle keskiarvoa (2,5) sijoittuvia väittämiä voi pitää ääripäitä merkityksettömämpinä. Pudotin väittämistä pois ne, joiden vastauskeskiarvo oli 2-4.

Taulukko 5 Merkittävimpien väittämien kartoitus

Minulle on tärkeää, että luopumisprosessi on selkeä ja ymmärrettävä.	5	5
Haluan vaikuttaa liiketoiminnan jatkajan valintaan.	5	5
Riittävän tulotason turvaaminen on tärkeää.	5	4
Sopimukset ja lakiasiat ovat mielestäni vaikeita ja monimutkaisia.	4	5
Yrityksemme nykytila on yksi suurimmista saavutuksistani.	4	5
Toivon, että yrityksen toiminta jatkuu omien arvojeni mukaisena.	5	4
Haluan olla jatkossa aktiivisesti mukana yrityksen toiminnassa.	1	1
Aion tulevaisuudessa sijoittaa rahaa yritykseen.	1	1

Taulukossa 5 esitetyissä vastauksissa korostuu selkeästi kaksi tärkeää pääkoh-
taa: luopumisprosessi tulee olla selkeä ja yrittäjien hallinnassa ja yrittäjät eivät
halua olla luopumisen jälkeen mukana yrityksen toiminnassa tai rahoituksessa.
Molemmat kohdat muodostin ääripäävastausten yhteenvetona. Vastaajat koros-
tivat näiden lisäksi oman toimeentulon turvaamista ja ammattilpheyden merki-
tystä ja omien arvojen jatkuvuuden tärkeyttä. Näitä teemoja tarkastelen tarkem-
min lopullisen SWOT-työkalun yhteydessä.

Osa 2

Molemmat vastaajat valitsivat annetuista vaihtoehdoista kaksi: henkilöstöosto ja
myynti ulkopuoliselle ostajalle. Näiden lisäksi kolmanneksi vaihtoehdoksi nostan
yritystoiminnan lakkauttamisen. Se on ainoa vaihtoehto siinä tilanteessa, että
edellä mainitut vaihtoehdot eivät toteudu. Näitä kolmea vaihtoehtoa käsittelen
seuraavaksi aiemmin työssäni esiteltyyn tietoon pohjautuen yrityksen liiketoimin-
nan ja yrittäjien näkökulmista.

4.5 Vaihtoehtojen pohdinta

4.5.1 Henkilöstöosto

Case-yrityksessä ei tällä hetkellä ole omistajien lisäksi muita työntekijöitä. Henkilöstöosto voitaisiin tässä tapauksessa kuitenkin toteuttaa siten, että yritys palkkasi työntekijän erityisesti tämän vaihtoehdon toteuttamista varten. Näin toteutettava EBO olisi tyypiltään sukupolvenvaihdostyyppinen, vaikka jatkajalla ei olisiakaan sukulaisuussuhdetta yrityksen myyjiin. Henkilöstöoston etuina on edellä todettu liiketoiminnan jatkajan sitoutuminen liiketoimintaan jo varhaisessa vaiheessa sekä tämän motivaatio yritystoiminnan jatkumiseen. Varhainen sitoutuminen ja EBO:lle tyypillinen, vastuiden asteittainen siirtyminen uudelle omistajalle ovat tärkeitä case-yrityksen liiketoiminnan luonteen takia. Henkilöstön panoksen osuus yrityksen liikevaihdosta on merkittävä.

Myös yrittäjien pitkä kokemus ja sitä kautta kartutettu hiljaisen tiedon muodossa oleva inhimillinen pääoma muodostavat yrittäjänvaihdoksen yhteydessä riskin. Hiljaisen tiedon siirtämisen onnistuminen on kriittinen osa onnistunutta omistajanvaihdosta. EBO on ostajan näkökulmasta monipuolinen vaihtoehto siksi, että ostaja voi melko vapaasti valita yhtiömuodon, jossa hän/he haluavat yrityksen toimintaa jatkaa. Mielestäni henkilöstöoston tärkeimmät ominaisuudet valitussa case-tapauksessa ovat kannattavan liiketoiminnan jatkumisen mahdollistaminen olemassa olevia asiakassuhteita vaalien ja hiljaisen tiedon siirron helpottuminen.

Tässä omistajanvaihdosvaihtoehdossa nykyiset yrittäjät pääsisivät vaikuttamaan uuden yrittäjän valintaan ja tapaan, jolla yritys jatkaa toimintaansa. Yhtiön säilyessä ennallaan, myös yrittäjien henkilökohtainen panos jäisi merkittävään osaan yhtiön historiaa. Kyselyn ensimmäisessä osassa yrittäjien vastuksissa korostui tahto vaikuttaa yrityksen toiminnan jatkajan valintaan ja oman työpanoksen ja arvojen jatkuvuuden turvaaminen. Henkilöstöostossa nämä kaksi tekijää korostuvat muita vaihtoehtoja enemmän. Sukupolvenvaihdostyyppisesti suoritettussa omistajanvaihdoksessa myös luopuvien yrittäjien on mahdollista vaikuttaa prosessiin

siten, että omat tuntemukset luopumisen suhteen tulevat huomioiduksi. Henkilötasolla tämä vaihtoehto on pehmeiden arvojen kannalta paras, siirtymävaiheen taloudelliset vaikutukset voivat kuitenkin olla negatiiviset. Henkilöstöostossa pehmeiden arvojen korostuminen saattaa aiheuttaa sen, että hinta ei ole määrävissä asemassa ostajaehdokkaita vertailtaessa ja parhaan mahdollisen myyntihinnan saavuttaminen voi olla epätodennäköistä.

4.5.2 Myynti ulkopuoliselle ostajalle

Myynti ulkopuoliselle ostajalle tulisi tässä tapauksessa tapahtumaan todennäköisesti liiketoimintakauppana nykyiselle kilpailijalle. Pienellä toimialalla liiketoimintakaupan myötä ostava yritys saavuttaisi merkittäviä synergiaetuja kasvattamalla liikevaihtoaan tai keskittämällä toimintaansa laajentamassaan liiketoiminnassa parhaiten kannattaviin asiakkuuksiin. Liiketoiminnan myyminen myös alan ulkopuoliselle toimijalle, joka siten laajentaisi toimintaansa, on mahdollinen. Tällainen vaihtoehto voisi olla esimerkiksi siivousalan yritys. Potentiaalisia ostajaehdokkaita voisivat olla kiinteistöhuolto- tai siivouspalveluja case-yrityksen nykyisille asiakkaille tarjoavat yritykset.

Yksittäisen asiakkuuden tai sopimuksen myyminen ja sen arvonmääritys on kuitenkin koko liiketoimintaa koskevaa myyntiprosessia huomattavasti raskaampi vaihtoehto. Yrityksen myyminen täysin vieraalle toimijalle tai ulkopuoliselle sijoittajalle on mielestäni erittäin epätodennäköistä menestyvän liiketoiminnan vaatimasta korkeasta ammattitaidosta ja yrittäjiin henkilöityneestä imagosta johtuen. Osakkeiden myynti on myös epätodennäköistä, koska liiketoiminnasta luopumisen yhteydessä koko yrityksen henkilöstö poistuu yrityksen palveluksesta.

Ulkopuoliselle ostajalle myytäessä ostajaehdokkaisiin vaikuttamisen mahdollisuudet ovat edellä mainittua henkilöstöostotapaa pienemmät. Myös vaihtoehto, jossa liiketoiminta myydään kilpailijalle, voi olla joillekin yrittäjille epämieluisa. Yrittäjät voivat joutua tilanteeseen, jossa tuntevat olevansa pakotettuja tekemään myyntipäätöksen omien arvojensa vastaisesti. Erityisesti tuottosynergiaetuja ta-

voitteleva ostaja voi liiketoimintakaupan jälkeen irtisanoa omasta näkökulmastaan kannattamattomia asiakassuhteita tai ostajan oma liiketoimintatapa voi johtaa asiakkaiden menettämiseen. Liiketoimintakaupassa myyjänä toimivat yrittäjät voivat kuitenkin määrittää omalle osaamiselleen ja panokselleen mieleisensä arvon ja käyttää sitä myyntihinnan määrittämisen pohjana. Ulkopuoliselle ostajalle myymisellä saavutetaan todennäköisesti suurin mahdollinen taloudellinen hyöty ja turvataan toimeentulo yritystoiminnasta luopumisen jälkeen. Tämä vaatii kuitenkin tunnearvon ja rahallisen arvon erottamista toisistaan ja voi olla siksi haasteellista.

4.5.3 Likvidointi

Yrityksen toiminnan lopettaminen on ainoa vaihtoehto tilanteessa, jossa ostajaa ei löydy tai yrityksen tai sen omistajien tilanne muuttuu siten, ettei yrityskauppaa ole mahdollista toteuttaa. Case-yrityksen toiminta on kannattavaa, joten konkurssiriski on hyvin pieni. Esimerkiksi radikaali muutos omistajien elämäntilanteessa tai terveydessä voi johtaa tilanteeseen, jossa yrityskaupan toteuttaminen on mahdotonta tai liian vaikeaa. Yrityksen toimiessa pienellä, korkeaa ammattiosaamista vaativalla toimialalla, ostajaehdokkaiden joukko on hyvin pieni. Potentiaalisia ostajia vähentää myös se, koetaanko yrittäjäyys mielekkääksi uravaihtoehdoksi ja omat resurssit yritystoimintaan riittäviksi.

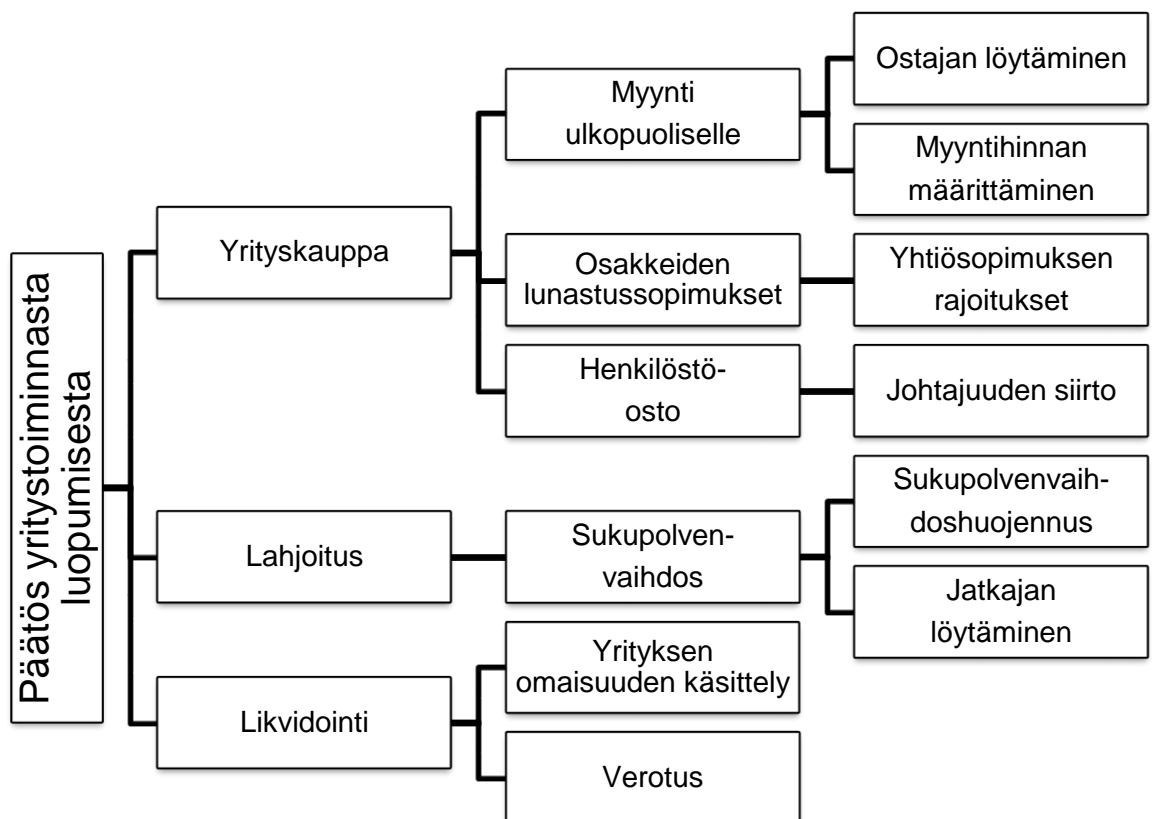
Likvidointi on prosessina hyvin selkeä ja säädelty. Se ei vaadi yrittäjiltä osaamista, vaan tietoa ja asiantuntijapalveluita on helposti saatavilla. Yrityksen omaisuuden realisointi tapahtuu selvitystilan kautta. Mielestäni on kuitenkin tärkeää huomioida yritystoiminnan lopettamisen merkitys kansantaloudelle. Suuri osa suomalaisista yrityksistä on pk-yrityksiä, joiden liiketoiminta on kannattavaa. Kannattavan liiketoiminnan jatkamiseen panostamalla voidaan saavuttaa isoja hyötyjä erityisesti yrittäjien keski-ikäen noustessa, vaikka yhden yrityksen toiminnan päättymisen vaikutukset koko valtion talouteen ovat hyvin pienet.

Yritystoiminnan lopettaminen kokonaisuudessaan on mielestäni erittäin huono vaihtoehto niin yrittäjien kuin koko toimialan kannalta. Yrittäjien taloudellinen tilanne riippuu yrityksen olemassa olevista varoista, koska tuottoja ei ole saatavissa. Myös henkiset vaikutukset tulee ottaa huomioon tilanteessa, jossa yrittäjätoiminta ja asiakassuhteet ovat jatkuneet pitkään. Pelkkä eläkkeelle siirtyminen on itsessään suuri muutos, johon likvidointi saattaa tuoda lisänä vahvan epäonnistumisen tunteen. Toimialalta poistuu yritystoiminnan loppuessa iso määrä ammattiosaamista ja imago tappio voi vaikuttaa myös muihin toimijoihin, koska asiakkaat voivat saada väärän kuvan liiketoiminnan kannattavuudesta. Kaikki asiakkuudet eivät välttämättä tuota uusia asiakkuuksia toisille toimijoille vaan osa asiakkaista voi päätyä esimerkiksi hoitamaan kasveja itse tai luopumaan niistä.

4.6 Valintatyökalu

4.6.1 Relevanssipuu

Olen koonnut kolme päävaihtoehtoa ja merkittävimmät niihin liittyvät kriittiset piirteet relevanssipuuksi kuvioon 8. Se selkiyttää luopumisprosessin eri vaiheita ja on tarkoitettu selkiyttämään eri vaihtoehtojen prosessien vertailukelpoisuutta. Likvidointi on vaihtoehdoista yksinkertaisin, yrityskauppa prosessi voi edetä useita eri relevanssipuun oksia. Relevanssipuuta ei voi käyttää eri vaihtoehtojen pohdintaan, vaan sen tarkoitus on kuvata niihin liittyviä prosesseja.



Kuvio 8 Yritystoiminnasta luopumisen vaihtoehdot

Relevanssipuuta on mahdollista hyödyntää myös luopumisvaihtoehdon valinnan jälkeen. Tällöin kyseinen relevanssipuun oksa muodostaa kokonaan oman puunsa ja sitä täydennetään ja tarkennetaan haluttuun laajuuteen asti. Yrittäjät voivat tämän avulla järjestää luopumisprosessin päätösten poluksi. Näin voidaan olennaisesti vaikuttaa luopumisprosessin onnistumiseen.

4.6.2 Vaihtoehtojen SWOT-analyysi

Arvokartoituksessa käyttämistäni väittämistä jokainen kuvaa yhtä Omistajanvaihdosbarometrin tuloksissa todettua yritystoiminnasta luopumisen ”kompastuskiiveä”. Taulukossa 6 on yhdistetty kartoituksen väittämä ja siihen liittyvä kriittinen luopumisprosessin osa.

Yrityksemme nykytila on yksi suurimmista saavutuksistani.	Ammattiylpeys ja arvot
Toivon, että yrityksen toiminta jatkuu omien arvojeni mukaisena.	
Yrityksemme arvo on vaikea määrittää.	Arvonmäärittäminen
Uskon, että yrityksen valmistelu luovuttamista varten on minulle raskasta ja vaikeaa.	Luopumisen vaikeus
Haluan olla jatkossa aktiivisesti mukana yrityksen toiminnassa.	Oma osallistuminen
Aion tulevaisuudessa sijoittaa rahaa yritykseen.	
Riittävän tulotason turvaaminen on tärkeää.	Oma toimeentulo
Yritystoiminnasta luopumisen vaikutus kuluihini on minulle täysi arvoitus.	
Haluan osallistua parhaani mukaan liiketoiminnan edelleen siirtämiseen ja tietojeni jakamiseen.	Osaamisen välittäminen edelleen
Eläkkeelle jääminen tulee olemaan vaikeaa.	
Minulle on tärkeää, että luopumisprosessi on selkeä ja ymmärrettävä.	Prosessin helppous ja ymmärrettävyys
Sopimukset ja lakiasiat ovat mielestäni vaikeita ja monimutkaisia.	
Minua pelottaa muutoksesta johtuvat veroseuraukset.	Verotus

Taulukko 6 Kartoituslomakkeen osassa 1 väittämät ja niihin liittyvät luopumisprosessin osiot.

Seuraavaksi ryhmittelin edellä mainitut osiot kolmen päävaihtoehdon osalta SWOT-taulukkoihin. Tässä ryhmittelyssä huomioin työn alussa käsittelemäni eri vaihtoehtojen ominaisuuksia, case yrityksen toimialan ja yrityksen erityispiirteitä ja tein ryhmittelyt niiden perusteella. Määritin kolmelle luopumisvaihtoehdolle omat SWOT-taulukkonsa.

Henkilöstöoston SWOT on esitetty taulukossa 7. Sen osalta vahvuuksia olivat ammattiylpeys ja arvot, luopumisen vaikeus ja oma osallistuminen. Tässä omistajanvaihdosmuodossa nykyisten yrittäjien arvojen edelleenvälittäminen on helpompaa kuin muissa vaihtoehdoissa ja he pääsevät vaikuttamaan jatkajan valintaan. Luopumisprosessissa nykyisillä yrittäjillä on suuri rooli ja toiminnan jatkaja

on hyvin motivoitunut. Näin ollen myös luopumisprosessi helpottuu. Arvonmäärittäksen sijoitin tämän vaihtoehdon heikkoudeksi, koska tunteiden merkitys ja ostajan ja myyjän eriarvoinen asema korostuvat. Yhden ainoan ostajaehdokkaan tilanteessa myyntihinta saattaa jäädä kilpailutettua myyntihintaa alemmalle tasolle.

Mahdollisuuksiksi listasin ne tekijät, jotka toteutuessaan hyödyttävät mielestäni sekä liiketoiminnan myyjää että ostajaa. Molempien osapuolten aktiivinen osallistuminen prosessiin lisää sen helppoutta ja ymmärrettävyyttä. Yhdessä sovittu ja toteutettu luopumisprosessi on myös hyvä mahdollisuus osaamisen edelleen välittämiseen. Uhkina tässä vaihtoehdossa ovat mielestäni yrittäjien toimeentulon turvaaminen ja verotus. Verotus vaatii tässä yrityskaupamuodossa korkeaa erityisosaamista ja se on huomioitava jo ennen varsinaisen kaupanteon tapahtumista. Myyjien toimeentulo voi olla uhattuna esimerkiksi ostajan rahoitusjärjestelyjen vuoksi, koska usein henkilöstöosto vaatii ulkopuolista rahoitusta.

vahvuudet ammattilpeys ja arvot luopumisen vaikeus oma osallistuminen	heikkoudet arvonmäärittäminen
mahdollisuudet prosessin helppous ja ymmärrettävyys osaamisen välittäminen edelleen	uhat oma toimeentulo verotus

Taulukko 7 SWOT: Henkilöstöosto

Ulkopuolisen ostajan SWOT on tehty taulukossa 8. Arvonmäärittäminen on pakollinen ja sekä ostajan että myyjän edun mukainen osa yrityskauppaa, jossa ostajana toimii ulkopuolinen taho. Ammattilpeys ja arvot ja yrittäjien osallistuminen eivät ole olennaisena osana tätä yrityskaupprosessia. Ulkopuolisen ostajan tapauksessa yrityskaupan hoitamiseen tarvitaan usein ammattimaisen, ulkopuolisen toimijan palveluita ja siten myyjien osallistuminen pienenee huomattavasti. Proses-

sin monimutkaisuuden ja ulkopuolisen palveluntarjoajan yritystoiminnasta luopumisen vaikeutta ja siihen liittyvien tunteiden käsittelyä on vaikea yhdistää itse prosessiin.

Ulkopuoliselle ostajalle myytäessä voidaan yritys tai sen liiketoiminta kilpailuttaa ja saada siitä mahdollisimman korkea hinta. Ulkopuolisen asiantuntijan käyttö tekee myyntiprosessista helpon myyjille. Mielestäni nämä kaksi ovat ulkopuoliselle ostajalle myymisen mahdollisuuksia. Uhkina pidän verotusta, joka on erittäin vaikeaa erityisesti myyntiin liittyessä ja osaamisen välittämistä edelleen. Erityisesti hiljaisen tiedon siirtämisen epäonnistuminen voi aiheuttaa merkittäviä riskejä yrityksen tulevaisuudelle.

vahvuudet arvonmäärittäminen	heikkoudet ammattitaito ja arvot luopumisen vaikeus oma osallistuminen
mahdollisuudet oma toimeentulo prosessin helppous ja ymmärrettävyys	uhat osaamisen välittäminen edelleen verotus

Taulukko 8 SWOT: Ulkopuolinen ostaja

Yritystoiminnan lopettamisen SWOT on koottu taulukkoon 9. Tämän vaihtoehdon vahvuutena on arvonmäärittäminen, joka kuuluu osaksi lakisääteistä selvitystilaa. Heikkouksiin luin tämän vaihtoehdon vaikutukset yrittäjiin tunnetasolla, koska ainakin case-yrityksen tilanteessa tämä vaihtoehto tulee toteutumaan pakosta, jos muita mahdollisuuksia ei ole. Yrityksen lopettamiseen liittyy epäonnistumisen tunne, jonka vuoksi yrittäjän ammattitaito kärsii, luopumisen käsittelyyn tai siihen vaikuttamiseen on mahdollisuuksia hyvin vähän, jos lainkaan. Likvidoinnin prosessi on lakisääteinen ja melko yksinkertainen, sama pätee verotukseen. Uhkina tässä vaihtoehdossa on oma toimeentulo, koska yrityksen realisoinnin jälkeen siitä ei ole tuloja ja mahdollinen likvidointiarvo on mahdollista myyntiarvoa pienempi. Koko alaa uhkaa osaamisen välittämisen epäonnistuminen. Lopettavan yrittäjän

hiljaisen tiedon katoaminen on merkittävä menetys erityisesti pienellä, kokemuksen kautta hankittua ammattitaitoa vaativalla alalla.

vahvuudet arvonmäärittäminen	heikkoudet ammattiyhteisö ja arvot luopumisen vaikeus oma osallistuminen
mahdollisuudet prosessin helppous ja ymmärrettävyys verotus	uhat oma toimeentulo osaamisen välittäminen edelleen

Taulukko 9 SWOT: Likvidointi

Tein kolmesta kyselyn osassa 2 esiin tulleista ja niiden lisäksi likvidoinnista oman SWOT-tilin, johon kirjasin ainoastaan kyselyn osassa 1 esiin nousseet kriittiset osa-alueet, jotka case-yrityksen omistajat vastauksissaan korostivat: ammattiyhteisö ja arvot, oma osallistuminen, oma toimeentulo ja prosessin helppous ja ymmärrettävyys. Seuraavassa taulukossa on laskettu näiden kriittisten osa-alueiden sijoittuminen SWOT-tiliin kunkin vaihtoehdon osalta.

vahvuudet Henkilöstö (2) Ulkopuolinen ostaja (0) Likvidointi (0)	heikkoudet Henkilöstö (0) Ulkopuolinen ostaja (2) Likvidointi (2)
mahdollisuudet Henkilöstö (1) Ulkopuolinen ostaja (2) Likvidointi (1)	uhat Henkilöstö (1) Ulkopuolinen ostaja (0) Likvidointi (1)

Taulukko 10 SWOT: Yhteenveto pääteemoista

4.6.3 Matriisi

Taulukoiden 7-9 perusteella rakensin Exceliin työkalun, jolla käyttäjä pystyy järjestämään kahdeksan yritystoiminnasta luopumisen pääteemaa tärkeysjärjestykseen. Kuvassa 1 on kuvaruutukopio työkalusta. Käyttäjä aloittaa työkalun käytön kirjaamalla sarakkeeseen B jokaiselle kriittiselle osa-alueelle ”pisteet” siten että vähiten merkitsevälle riville hän merkitsee numeron 1, tärkeimmälle 8 ja muille numeron niiden merkityksen mukaisesti. Excelin taakse olen määritellyt kaavat, jotka pohjautuvat taulukoiden 7-9 SWOT-tilaukoihin. Taulukko näyttää tämän jälkeen kunkin vaihtoehdon (henkilöstöosto, ulkopuolinen ostaja, likvidointi) saaman sijoituksen jokaisessa SWOT-tilaukon lokerossa. Saman olen kuvannut taulukossa 10 käyttämällä ainoastaan arvokartoituksen perusteella merkittävimpiä osa-alueita. Tässä Excel-työkalussa käyttäjä voi vertailla kaikkien Omistajanvaihdosbarometrin tuloksien mukaisten kriittisten osa-alueiden välillä esimerkiksi sitä, mikä vaihtoehdosta sisältää eniten uhkia tai mahdollisuuksia.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1		8 = tärkein 1 = mitätön							
2	ammattipeys ja arvot	8			Vahvuudet			Heikkoudet	
3	arvonmääritys	7			Henkilöstöosto	19		Henkilöstöosto	7
4	luopumisen vaikeus	6			Ulkopuolinen ostaja	7		Ulkopuolinen ostaja	19
5	oma osallistuminen	5			Likvidointi	7		Likvidointi	19
6	oma toimeentulo	4							
7	osaamisen välittäminen edelleen	3			Mahdollisuudet			Uhat	
8	prosessin helppous ja ymmärrettävyys	2			Henkilöstöosto	5		Henkilöstöosto	3
9	verotus	1			Ulkopuolinen ostaja	6		Ulkopuolinen ostaja	4
10					Likvidointi	3		Likvidointi	7
11	Tarkistus	OK							

Kuva 1 Arvomatriisin toteutus Excel-työkaluna

5 POHDINTA

Opinnäytetyöni case-yritys oli minulle entuudestaan hyvin tuttu ja läheinen. Halusin juuri siitä syystä pohtia yrittäjyydestä luopumista yleisemmällä tasolla ja selvittää tarkemmin kaikkia mahdollisia vaihtoehtoja. Näin pyrin varmistamaan sen, että lopputuloksena syntyvä toimintaehdotus ja valintamatriisi olisi perusteltu ja mahdollisimman objektiivinen. Pääasiallinen tavoitteeni oli kuitenkin tuottaa yksinomaan case-yritykseni omistajien tarpeisiin tarkoitettu tutkimus, joka keskittyy juuri heidän yrityksensä. Omistajanvaihdos- tai yrittäjyydestä luopumisprosessi on aina yksilöllinen ja ainutlaatuinen, esimerkiksi toimiala ja yritysmuoto vaikuttavat merkittävästi.

SWOT-analyysi ja rakentamani arvomatriisi antoi yrittäjille lopputulokseksi hyvin paljon heidän aiempaa mielipidettään mukailevan tuloksen. Tämän perusteella ryhdyin pohtimaan tarkemmin menetelmän yleispätevyyttä. Arvomatriisin ja SWOT-analyysien perustana toimineen kyselylomakkeen teemat valitsin suoraan kansallisen omistajanvaihdosbarometrin mukaisesti. Barometrin otanta on mielestäni riittävän laaja siihen, että kyselylomaketta voidaan käyttää muissakin vastaavien tilanteiden analyyseissä lähtökohtana. Kyselylomakkeen yksinkertaisuus ja tuloksen esittäminen kvantitatiivisessa muodossa lisäävät käyttömahdollisuuksia toimialasta ja yritysmuodosta välittämättä.

SWOT-analysointi on mielestäni aina tehtävä tapauskohtaisesti ja yhdessä yrittäjien tai muiden asiantuntijoiden kanssa. Tässä vaiheessa korostuu esimerkiksi toimialan tai yritystoiminnan luonteen vaikutus. Palveluyrityksen mahdollisuudet ja uhat saattavat poiketa huomattavasti teollisuusyrityksen vastaavista. Vahvuuksien ja heikkouksien arvioiminen vaatii riittävää asiantuntijuutta ja analyyttistä tietoa juuri kohdeyrityksen toiminnasta. SWOT-analyysi on menetelmänä mielestäni hyvin selkeä ja sen avulla analysoinnin syvyys voidaan valita tarpeen mukaan.

Opinnäytetyössäni käyttämää menetelmää voisi hyödyntää apuna muille yrittäjyydestä luopumista harkitseville yrittäjille. Omistajanvaihdosbarometriin perehtyminen auttaa yrittäjää ymmärtämään, ettei ole tilanteessa yksin. Kyselylomake

toimii nopeana ja kevyenä luopumisprosessin aloituksena. SWOT-analyysien koamisessa yrittäjä osallistuu itse prosessiin ja siten ymmärrys syvenee. Usea eri lähde korosti hyvää suunnittelua ja prosessin ymmärrettävyyttä merkitystä onnistuneissa omistajanvaihdoksissa. Toivoisin menetelmäni madaltavan kynnystä luopumisprosessin aloittamiselle ja antavan työkalun konkreettisten päätösten tekemiseen.

Tutkimustani voisi laajentaa tekemällä toimialakohtaisia tai liiketoimintatyyppiin sidottuja SWOT-analyysimalleja. Kattavan, toimialakohtaisen arvomatriisiin voisi sisällyttää kaikki yritystoiminnan jatkamisen tai päättymisen vaihtoehdot. Yrityskohtaisen käsittelyn merkitys on kuitenkin säilytettävä, jotta yrittäjät saadaan osaksi prosessia. Tärkeintä on omasta mielestäni keskustelun aloittaminen, sekä yleisellä tasolla että eläkeikää lähestyvien yrittäjien lähipiirissä.

LÄHTEET

Aloittavien yrittäjien ja pk-yritysten liiketoimintaosaamisen kehittämishjelma (APAKE). 2011. Yritys myyntikuntoon. Viitattu 5.3.2015. http://www.ely-keskus.fi/documents/10191/45001/Yritys+myyntikuntoon_FI.pdf/5ba0287a-c389-4c3a-863e-70af82d8e5c3

Clegg, S.; Kornberger, M.M Pitsis, T. 2009. Managing & Organizations. Lontoo: SAGE Publications Ltd.

European Union. 2012. Facilitating Transfer of business. Viitattu 3.3.2015 http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/regional-sme-policies/documents/no.3_transfer_of_business_en.pdf

Finlex. Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>

Finlex. Perintö- ja lahjaverolaki 12.7.1940/378 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1940/19400378>

Hiltunen, M.; Hänninen, J.; Ossa, J.; Pättiniemi, P.; Pötry, J.; Taisio, J.; Troberg, E. 2009. Henkilöomisteinen yritys. Tallinna: Tietosanoma.

Johtamisen käsikirjat Kauppalehti. Markkinoinnin johtaminen –käsikirja. Viitattu 29.1.2015 <http://johtaminen.kauppalehti.fi.ezproxy.turkuamk.fi/book/markkinoinnin-johtaminen/budjetointi-ja-tuloksellisuuden-mittaaminen/immateriaaliarvo-eli>

Jormakka, R.; Koivusalo, K.; Lappalainen, J.; Niskanen, M. 2012. Laskentatoimi. Helsinki: Edita.

Järnefelt, N. 2011. Ikääntyneiden yrittäjyys on lisääntynyt. Viitattu 31.8.2014 http://www.stat.fi/artikkelit/2011/art_2011-12-12_001.html?s=0

Kallunki, J-P.; Niemelä, J. 2007. Uusi yrityksen arvonmääritys. Talentum.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun Julkaisuja –sarja.

Kangas, E. 2012. Yrittäjäpolvenvaihdos–yrittäjän opas. Viitattu 19.11.2014 <http://www.perheyri-tysasiantuntijat.fi/www/fi/asiantuntijakirjoitukset/EBOsivuittain.pdf>

Kangas, E. ja Pättiniemi, P. 2000. Employee Buy Out –käsikirja. Viitattu 19.1.2015 <http://www.sataosaajat.fi/Resources/EBO-ohjekirja2.pdf>

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

Katramo, M.; Lauriala, J.; Matinlauri, I.; Niemelä, J.; Svenssas, K. & Wilkman, N. 2011. Yrityskauppa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Juva: Bookwell Oy.

Leppiniemi, J. 1999. Omaisuuden arvo. Helsinki: Kauppakaari.

Majavesi, M. 2010. Ennakointimenetelmiä. 8.4.2014 http://www.pilkahdus.fi/sites/default/files/51_ennakointimenetelmia.pdf

Metsä-Tokila, T. 2013. Luovat alat. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Ossa, J. 2014. Sukupolvenvaihdos ja yritystoiminnan lopettaminen. Lakimiesliiton Kustannus.

- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell.
- Puusa, A.; Reijonen, H. 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. EU: Unipress.
- Rantanen, J. 2012. Arvonmääritys yrityskaupassa. Saarijärvi: Suomen Yrittäjien Sypoint Oy.
- Siikarla, P. 2001. Onnistunut yrityskauppa ja sukupolvenvaihdos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Ståhle, P.; Grönroos, M. 1999. Knowledge Management - tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Porvoo: WSOY.
- Suomen Vihersisustajat ry 2014. Viitattu 19.11.2014 <http://www.suomenvihersisustajat.fi/>
- Suomen Yrittäjät 2013. Yritystilastot. Viitattu 31.8.2014 <http://www.yrittajat.fi/File/5732d042-a41b-48ae-9bb1-302f9f852238/yrittajyystilasto2013.pdf>
- Särkkä, S.; Konttinen, L. & Sjöstedt, T. 2013. Luonnonlukutaito Luo liiketoimintaa vihreästä hyvinvoinnista. Helsinki: Erweko.
- Tenhunen, L.; Werner, R. 2000. Yrityskaupan käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tilastokeskus. 2014. Suomen virallinen tilasto (SVT): Aloittaneet ja lopettaneet yritykset 2013. Helsinki: Tilastokeskus Viitattu: 16.11.2014 http://tilastokeskus.fi/til/aly/2013/aly_2013_2014-10-24_tie_001_fi.html
- Varamäki, E.; Tall, J.; Sorama, K. & Katajavirta, M. Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2012. Manner-Suomen ESR-ohjelma 2007–2013.
- Verohallinto. Lahja. Viitattu 4.1.2015 <http://www.vero.fi/fi-FI/Henkiloasiakkaat/Lahja>
- Verohallinto. Lahjan arvostaminen ja lahjaveron määrä. Viitattu 4.1.2015 [http://www.vero.fi/fi-FI/Henkiloasiakkaat/Lahja/Lahjan_arvostaminen_ja_lahjaveron_maara\(9205\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Henkiloasiakkaat/Lahja/Lahjan_arvostaminen_ja_lahjaveron_maara(9205))
- Vihersisustus L&L Åback Oy 2014. Viitattu 19.11.2014 <http://www.vihersisustus.net/>

Kartoituslomake

Liiketoiminnasta luopumisen vaihtoehdot

Pyydämme vastauksen alla oleviin kohtiin henkilökohtaisen näkemyksen ja nykytilanteen pohjalta. Vastaaajan henkilöllisyys ei tallennu vastausten mukana.

Kyselyssä on kaksi osiota.

Osa 1: Vertaa väittämää omaan mieltiteeseesi ja vastaa asteikolla 1-5 sen paikkansapitävyyttä.

***Pakollinen**

Riittävän tulotason turvaaminen on tärkeää. *

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

Yritystoiminnasta luopumisen vaikutus kuluihini on minulle täysi arvoitus. *

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

Minua pelottaa muutoksesta johtuvat veroseuraamukset. *

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

Haluan olla jatkossa aktiivisesti mukana yrityksen toiminnassa. *

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

Minulle on tärkeää, että luopumisprosessi on selkeä ja ymmärrettävä. *

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

Uskon, että yrityksen valmistelu luovuttamista varten on minulle raskasta ja vaikeaa. *

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

Sopimukset ja lakiasiat ovat mielestäni vaikeita ja monimutkaisia. *

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

Aion tulevaisuudessa sijoittaa rahaa yrityksemme. *

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

Sopimukset ja lakiasiat ovat mielestäni vaikeita ja monimutkaisia. *

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

Yrityksemme arvo on vaikea määrittää. *

1 2 3 4 5

Haluan osallistua parhaani mukaan liiketoiminnan edelleen siirtämiseen ja tietojeni jakamiseen. *

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

Yrityksemme nykytila on yksi suurimmista saavutuksistani. *

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

Eläkkeelle jääminen tulee olemaan vaikeaa. *

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

Toivon, että yrityksen toiminta jatkuu omien arvojeni mukaisena. *

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

Haluan vaikuttaa liiketoiminnan jatkajan valintaan. *

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä


OSA 2: Valitse omasta mielestäsi kolme (3) yrityksenne tilanteessa todennäköisintä vaihtoehtoa. Valintojen järjestyksellä ei ole väliä. *

Vaihtoehtojen perässä on esimerkki vaihtoehdon selventämiseksi.

- pysyä perheyriksenä (sukupolvenvaihdos oman perheen sisällä)
- lahja (liiketoiminnan vastikkeeton lahjoittaminen)
- lahjanluonteinen kauppa (myynti erittäin pienellä hinnalla)
- lunastussopimukset (muut osakkaat lunastavat eläkkeelle jäävän osuuden)
- henkilöstöosto (työntekijät ostavat työpaikkansa/palkataan työntekijä, joka myöhemmin ostaa yrityksen)
- management buy out (yrityksen johdon ostaa yrityksen nykyisiltä omistajilta)
- myynti ulkopuoliselle ostajalle
- likvidointi (yrityksen lopettaminen)
- Muu:

Lähetä

Älä koskaan lähetä salasanaa Google Formsin kautta.

Palvelun tarjoaa
 Google Forms

Google ei ole luonut tai hyväksynyt tätä sisältöä.
[Ilmoita väärinkäytöstä](#) - [Palveluehdot](#) - [Lisäehdot](#)

Vastaukset

OSA 1 Aikaleima	13.8.2014 klo 7.44.43	13.8.2014 klo 8.42.49
Riittävän tulotason turvaaminen on tärkeää.	5	4
Yritystoiminnasta luopumisen vaikutus kuluihini on minulle täysi arvoitus.	2	4
Minua pelottaa muutoksesta johtuvat veroseuraamukset.	2	5
Haluan olla jatkossa aktiivisesti mukana yrityksen toiminnassa.	1	1
Minulle on tärkeää, että luopumisprosessi on selkeä ja ymmärrettävä.	5	5
Uskon, että yrityksen valmistelu luovuttamista varten on minulle raskasta ja vaikeaa.	3	3
Sopimukset ja lakiasiat ovat mielestäni vaikeita ja monimutkaisia.	4	5
Aion tulevaisuudessa sijoittaa rahaa yritykseemme.	1	1
Sopimukset ja lakiasiat ovat mielestäni vaikeita ja monimutkaisia.	4	4
Yrityksemme arvo on vaikea määrittää.	3	5
Haluan osallistua parhaani mukaan liiketoiminnan edelleen siirtämiseen ja tietojeni jakamiseen.	4	4
Yrityksemme nykytila on yksi suurimmista saavutuksistani.	4	5
Eläkkeelle jääminen tulee olemaan vaikeaa.	2	3
Toivon, että yrityksen toiminta jatkuu omien arvojeni mukaisena.	5	4
Haluan vaikuttaa liiketoiminnan jatkajan valintaan.	5	5
OSA 2: Valitse omasta mielestäsi kolme (3) yrityksen tilanteessa todennäköisintä vaihtoehtoa. Valintojen järjestyksellä ei ole väliä.		
Vastaaja 1: -henkilöstöosto (työntekijät ostavat työpaikkansa/palkataan työntekijä, joka myöhemmin ostaa yrityksen) -myynti ulkopuoliselle ostajalle		
Vastaaja 2: -henkilöstöosto (työntekijät ostavat työpaikkansa/palkataan työntekijä, joka myöhemmin ostaa yrityksen) -myynti ulkopuoliselle ostajalle		