

Linda Haapamäki

Omistajanvaihdos mikroyrityksessä

Case: hevosalan yritys

Opinnäytetyö

Kevät 2017

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tradenomi (AMK, Pk-yrittäjyys)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Pk-yrittäjyyden koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Yritysjuridiikka

Tekijä: Linda Haapamäki

Työn nimi: Omistajanvaihdos mikroyrityksessä

Case: hevosalan yritys

Ohjaaja: Ulla Autio

Vuosi: 2017

Sivumäärä: 37

Liitteiden lukumäärä: 1

Yrittäjyyden merkitys Suomen kansantaloudelle on erittäin merkittävä. Suurten ikäluokkien siirtyminen eläkkeelle lisää omistajanvaihdosten tarvetta Suomessa merkittävästi tulevana vuosina.

Yrityksen omistajanvaihdos on aikaa vievä prosessi, jonka suunnitteluun on syytä paneutua huolella. Omasta elämäntyöstään luopuminen on usein yrittäjälle haasteellista varsinkin, jos jatkajaa ei löydy omasta perheestä tai lähisuvusta. Eläkkeelle siirtyvän yrittäjän vaihtoehtoja yritystoiminnasta luopumiselle ovat yrityksen lopettaminen, sukupolvenvaihdos tai yrityksen myyminen ulkopuoliselle.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia case-yritykselle käytännöllinen ja toteutettavissa oleva omistajanvaihdossuunnitelma. Työssä laaditun suunnitelman tarkoituksena on toimia apuvälineenä omistajanvaihdoksen läpiviennissä. Case-yritys on Keski-Pohjanmaalla sijaitseva hevosalan yritys, jonka omistajanvaihdosprosessi on ajankohtainen omistajapariskunnan siirtyessä eläkkeelle lähivuosina. Varsinainen omistajanvaihdossuunnitelma on salainen liite.

Johdannossa esitetään tarkemmin opinnäytetyön taustaa, tavoitteita ja rakennetta. Opinnäytetyön teoriaosuudessa tarkastellaan mikroyrityksen omistajanvaihdoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen liittyvää, kokonaisvaltaista prosessia yleisellä tasolla, aina myyntivalmisteluista ja arvonmäärityksestä kauppaneuvotteluihin ja kaupan päättämiseen. Kolmannessa luvussa tarkastellaan hevosyrittäjyyttä ja hevos-harrastusta Suomessa, esitellään opinnäytetyön case-yritys, sekä omistajanvaihdossuunnitelman toteutuksen pääpiirteitä ja sisältöä. Neljännessä luvussa pohditaan case-yrityksen omistajanvaihdossuunnitelman onnistumista ja hyödynnettävyyttä.

Avainsanat: omistajanvaihdos, mikroyritys, hevosala, yrityskauppa

SEINÄJOKIUNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Business Management

Specialisation: Corporate Law

Author/s: Linda Haapamäki

Title of thesis: Change of Ownership in Micro-enterprise

Case: Equestrian enterprise

Supervisor(s): Ulla Autio

Year: 2017

Number of pages: 37

Number of appendices: 1

The importance of entrepreneurship in Finland's national economy is very relevant. The aging of entrepreneurs increases the need for business transfers significantly in the coming years. Transferring ownership of a business is a time-consuming process, which requires carefully preparations.

For an entrepreneur, it can often be a challenge to retire and relinquish life's work, especially if the successor is not found in their own family. The most common options for an entrepreneur to enter retirement is to run down the company, change of generation, or sell the company to a third party.

The topic of this thesis is the change of ownership in micro-enterprises. The purpose of this thesis is to carry out a practical and workable plan for the change of ownership for a case-company. The case-company is an equestrian enterprise located in Central Ostrobothnia. The change of ownership will be current due to the entrepreneur's retirement in the next few years. The work plan is based on the theoretical section of this thesis and is designed to act as a tool through the change of ownership process. The change of ownership work plan for the case-company is a confidential file.

The introduction sets out in more detail the background, the objective and the structure of the thesis. The theoretical part of the thesis looks at the integrated process of change of ownership in micro-enterprises, including planning, implementation, value of sales, negotiations and closing.

The third chapter looks at the equestrian hobby and equestrian industry in Finland. The third chapter will also present the case-company, as well as the main features and content of the change of ownership plan for the case-company. The fourth chapter analyses the success of the change of ownership plan for the case-company.

Keywords: change of ownership, micro-enterprise, equestrian enterprise, corporate acquisition

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
1 JOHDANTO.....	6
1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset.....	7
1.2 Opinnäytetyön rakenne.....	7
2 OMISTAJANVAIHDOS MIKROYRITYKSESSÄ.....	8
2.1 Omistajanvaihdos.....	8
2.2 Yrityskaupan päämuodot.....	9
2.3 Mikroyritys.....	10
2.4 Omistajanvaihdoksen tarve nyky-Suomessa.....	10
2.5 Kauppaprosessi.....	11
2.5.1 Yritys myyntikuntoon.....	13
2.5.2 Arvonmääritys ja myyntihinnan muodostuminen.....	14
2.5.3 Sijoitusmuistio.....	16
2.5.4 Oikean ostajan löytyminen.....	16
2.5.5 Aiesopimus.....	18
2.5.6 Due diligence.....	18
2.5.7 Rahoitus.....	19
2.5.8 Kauppaneuvottelut.....	20
2.5.9 Kaupan päättäminen.....	21
2.6 Omistajanvaihdoksen haasteita.....	22
3 CASE-YRITYKSEN OMISTAJANVAIHDOS.....	24
3.1 Ratsastusharrastus.....	24
3.2 Hevosyrittäjyys Suomessa.....	25
3.3 Case-yrityksen esittely.....	27
3.4 Case-yrityksen omistajanvaihdossuunnitelman kuvaus.....	28
4 POHDINTA.....	31
LÄHTEET.....	33

LIITTEET	37
----------------	----

1 JOHDANTO

Pienten ja keskisuurten yritysten merkitys Suomen kansantaloudelle on erittäin tärkeä. Julkisen sektorin ohella yrittäjyydellä on merkittävä rooli hyvinvointiyhteiskunnan palveluiden ylläpitämisessä ja kehittämisessä. (Marjamäki 2010.)

Yrittäjyys ja yritykset luovat uusia työpaikkoja ja toimeentuloa. Yrityksissä syntyy uusia innovaatioita, tuotantomenetelmiä, uusia tuotteita, palveluita ja niin edelleen. Yritykset tuottavat hyödykkeitä kuluttajien tarpeiden tyydyttämiseksi. Tämän lisäksi yritykset ovat merkittävä verotulojen lähde niin valtiolle kuin kunnille. (Tuotteen monet kasvot, [viitattu 10.1.2017].) Yrittämisen katsotaankin olevan edellytys hyvinvointivaltion säilymiselle ja talouden kehittäminen vaatii yrittäjyyden kasvattamista niin kasvuvaiheessa kuin taantumassakin (Akavan erityisalat, [viitattu 10.4.2017]).

Tilastokeskuksen mukaan Suomessa toimi vuonna 2015 yhteensä 360 051 yritystä. Näistä 94,7 prosenttia luokiteltiin alle 10 henkeä työllistäviksi mikroyrityksiksi. Yritysten 380 miljardin euron liikevaihdosta yli puolet (58,3 %) syntyy pk-yrityksissä. Vuonna 2015 Suomessa aloitti toimintansa 28 243 yritystä. Uusia yrityksiä syntyi runsaasti sekä tieteellisille ja teknisille toimialoille, rakennusalalle, tukku- ja vähittäiskaupan alalle (moottoriajoneuvojen korjaus). (Tilastokeskus 2016.)

Suurten ikäluokkien siirtyminen eläkkeelle lisää omistajanvaihdosten tarvetta Suomessa merkittävästi tulevana vuosina. Ilman omistajanvaihdoksia, valtava määrä työpaikkoja uhkaa kadota. Kansantalouden kannalta on erityisen tärkeää löytää mahdollisimman monelle elinkelpoiselle yritykselle ostaja tai jatkaja. Yrittäjyys ja elinkelpoisten yritysten omistajanvaihdokset vaikuttavat huomattavasti työllistymiseen ja työpaikkojen lisääntymiseen tulevaisuudessa ja tämä puolestaan vaikuttaa kuntien elinvoimaan ja työpaikkakehitykseen. (Varamäki, Tall, Joensuu & Katajvirta 2015, 14.)

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia case-yritykselle hyödynnettävissä oleva omistajanvaihdossuunnitelma. Työn teoriaosuudessa käsitellään mikroyrityksen omistajanvaihdoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen liittyvää prosessia. Omistajanvaihdossuunnitelma on laadittu työn teoriaosuuden, case-yrityksen omistajien ja tilitoimiston edustajan kanssa käytyjen keskusteluiden pohjalta.

Työ on suunnattu kokonaan mikroyrityksen omistajanvaihdoksen ympärille ja näin ollen suuryritysten omistajanvaihdokset on jätetty työn ulkopuolelle. Työssä ei myöskään paneuduta tarkemmin sukupolvenvaihdoksiin, sillä case-yrityksen kohdalla sukupolvenvaihdos on todennäköisimmin poissuljettu vaihtoehto. Opinnäytetyön tuloksena syntynyt omistajanvaihdossuunnitelma on salainen tiedosto.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön johdannossa pohditaan yrittäjyyden tilaa ja kansantaloudellista merkitystä Suomelle, sekä tarkastellaan opinnäytetyön tavoitteita ja rakennetta. Opinnäytetyön teoriaosuudessa perehdytään mikroyrityksen omistajanvaihdosprosessin eri vaiheisiin yrityksen myyntivalmisteluista ja arvonmäärittämisestä neuvotteluihin ja kaupan päättämiseen. Kolmannessa luvussa tutustutaan case-yrityksen taustoihin, tarkastellaan hevosyrittäjyyden nykytilaa Suomessa ja esitetään case-yrityksen omistajanvaihdossuunnitelman rakennetta. Neljännessä osiossa pohditaan case-yrityksen omistajanvaihdossuunnitelman onnistumista ja esitetään yhteenveto yrittäjän näkemyksestä suunnitelman hyödynnettävyydessä käytännössä. Itse case-yrityksen omistajanvaihdossuunnitelma on toimeksiantajan toiveesta salassa pidettävä.

2 OMISTAJANVAIHDOS MIKROYRITYKSESSÄ

Tässä luvussa perehdytään mikroyrityksen omistajanvaihdosprosessin eri vaiheisiin, sekä tarkastellaan omistajanvaihdosten tilannetta nyky-Suomessa.

2.1 Omistajanvaihdos

Yrityksen omistajanvaihdoksella tarkoitetaan prosessia, jossa liiketoiminnan omistajuus ja yleensä myös johtajuus siirtyy yrityksen uudelle omistajalle. Omistajanvaihdos on yksi yrityksen elinkaaren vaiheista. Oikein toteutettuna ja hyvin suunniteltuna se voi luoda yritykselle loistavat kehitysmahdollisuudet, mutta pahimmassa tapauksessa huonosti suunniteltu ja toteutettu kauppa voi tuhota yrityksen. (Omistajanvaihdos, [viitattu 22.3.2017].) Onnistuneen omistajanvaihdosprosessin keskeisiä tekijöitä ovat myyjä, ostaja, kohdeyritys, rahoittajat, asiantuntijat sekä suotuisa toimintaympäristö, elinkeinopolitiikka ja suotuisat taloudelliset olosuhteet (Varamäki ym. 2015, 13).

Heinosen (2005, 29) mukaan yleisimpiä syitä mikroyritysten omistajanvaihdoksen syntyyn ovat yrittäjän eläköityminen. Suurempien Pk-yritysten myynnillä halutaan usein parantaa yrityksen kansainvälisen kasvun mahdollisuuksia (Ilmari 2016). Omistajanvaihdoksen tavoite voi olla myös esimerkiksi yrityksen jatkuminen suvussa, yritystoiminnan jatkuminen työpaikkojen säilyttämiseksi, yritystoiminnan kehittäminen, tai mahdollisimman suuren kauppahinnan saaminen (Rantanen, Engblom, Korpela, Haavisto, & Haanpää 2016, 18).

Varamäen, Heikkilän, Tallin, Viljamaan & Länsiluodon (2013, 27–28) tutkimuksen mukaan 51 prosenttia Pk-yritysten omistajanvaihdoksista toteutui liiketoimintakauppana perheen ulkopuolisen ostajan kanssa. Tutkimus osoitti kuitenkin sen, että yli 61 prosenttia ostajista ja myyjistä tunsivat toisensa entuudestaan. Omistajanvaihdoksiin lukeutuvat niin sukupolvenvaihdokset, yrityskaupat ja yrityksen muut omistusjärjestelyt. Sukupolvenvaihdoksessa liiketoiminta ja omistajuus siirtyvät perheen tai lähisuvun jäsenelle, kun taas yrityskaupassa ostaja löytyy perheen tai suvun ulkopuolelta. (Heinonen 2005, 22.)

2.2 Yrityskaupan päämuodot

Yrityskaupan kaksi päämuotoa ovat liiketoimintakaupat, sekä osakekaupat. Liiketoimintakaupassa, eli substanssikaupassa kaupan kohteena on yrityksen toiminta, käyttö- ja vaihto-omaisuus. Substanssikaupassa myyjänä on yritys itsessään ja kauppahinta maksetaan liiketoiminnan luovuttavalle yritykselle. (Sotka 2011.)

Liiketoimintakaupassa kaupan kohteen myynti voidaan rajata tarpeen mukaan. Yrityksestä voidaan myydä vain osa liiketoimintaa tai vaihtoehtoisesti myydään koko yritys (Tall 2014,9, Romppainen, Raunio, Kotiranta & Ukkola 2000, 90).

Osakekaupassa myydään yrityksen omistajuutta. Osakekaupassa kaupan kohteena on yrityksen osakkeet velkoineen ja vastuineen ja näin ollen ostajan riskit ovat suuremmat kuin liiketoimintakaupassa. Osakekaupassa myyjänä on yhtiö ja kaupasta saatavat rahat menevät yhtiöön. (Sotka 2011.) Liikkeen- ja ammatinharjoittajien yrityskaupassa on aina kyse substanssikaupasta, kun taas yhtiömuotoisten yritysten kauppamuoto voidaan valita (Heinonen 2015, 62).

Yrityskaupassa on aina veroseuraamuksia, joihin on syytä paneutua huolella. Liiketoimintakauppa on ostajan näkökulmasta katsottuna yleensä selkeästi edullisempi vaihtoehto verotuksen kannalta kuin osakekauppa, sillä liiketoimintakaupassa ostaja ei tarvitse maksaa varainsiirtoveroakaan, toisin kuin osakekaupassa. Osakekaupan varainsiirtovero on 1,6 prosenttia kauppahinnasta. (Yrityskaupan verotus, [viitattu 24.2.2017].)

Myyjän kannalta katsottuna osakekauppa on yleensä edullisempi vaihtoehto, sillä osakekaupassa myyjä saa kauppahinnan käyttöönsä maksamalla luovutusvoittoveron kauppahinnasta. Liiketoimintakaupassa omistaja on velvollinen maksamaan veroa nostaessaan kauppahinnan yhtiöstä palkkana tai osinkona. Tämän lisäksi liiketoiminnan luovuttava yhtiö maksaa kauppahinnasta yhteisöveroa. (Yrityskaupan verotus, [viitattu 24.2.2017].)

2.3 Mikroyritys

Mikroyrityksellä tarkoitetaan yritystä, joka työllistää alle kymmenen henkilöä. Mikroyrityksen vuosiliikevaihto ei saa ylittää 700 000 euroa ja taseen loppusumma saa olla enintään 350 000 euroa (Sirkiä 2016). Suomessa toimi vuonna 2015 kaikkiaan 360 051 yritystä, joista 340 870 luokiteltiin mikroyritykseksi (Tilastokeskus 2016).

Kirjanpitolain mukaan, mikroyritys, joka toimii liikkeen- tai ammatinharjoittajana ja jonka tilikausi on kalenterivuosi, ei tarvitse tehdä varsinaista tilinpäätöstä. Kirjanpidosta on kuitenkin aina voitava selvittää ostovelkojen ja myyntisaamisten määrät, sekä verotukseen tarvittavat tiedot. Yhtiömuotoiset mikroyritykset, kuten osakeyhtiöt, osuuskunnat, avoimet yhtiöt ja kommandiittiyhtiöt ovat sen sijaan aina kirjanpito- ja tilinpäätösvelvollisia. (Sirkiä 2016.)

2.4 Omistajanvaihdoksen tarve nyky-Suomessa

Yrittäjyys ja elinkelpoisten yritysten omistajanvaihdokset vaikuttavat huomattavasti työllistymiseen ja työpaikkojen lisääntymiseen tulevaisuudessa. Tämä puolestaan vaikuttaa kuntien elinvoimaan ja työpaikkakehitykseen (Varamäki ym. 2015, esipuhe). Varamäen ym. (2015, 14) mukaan, näin ollen myös kansantalouden kannalta on erityisen tärkeää löytää mahdollisimman monelle elinkelpoiselle yritykselle ostaja tai jatkaja. Suurten ikäluokkien siirtyminen eläkkeelle lisää omistajanvaihdosten tarvetta Suomessa merkittävästi tulevina vuosina. Ilman omistajanvaihdoksia, työpaikkoja katoaa ja työttömyys lisääntyy.

Vuonna 2015 julkaistun valtakunnallisen omistajanvaihdosbarometrin tutkimuksessa tiedusteltiin yli 54-vuotiaiden yrittäjien toiveita ja suunnitelmia koskien yrityksen jatkotoimenpiteitä ja mahdollisia omistajanvaihdoksia. Kun tutkimustulokset suhteutettiin koko Suomeen, noin 57 000 yrityksessä toteutettaisiin omistajanvaihdos seuraavan kymmenen vuoden aikana, mikäli yrittäjien näkemykset ja toiveet täyttyisivät. (Haavisto 2016, 7 - 8.)

Todellisuudessa tämä luku on paljon pienempi, sillä Suomen Yritysvälittäjien Liitto ja Finnvera arvioivat, että Suomessa tehdään noin 2 000–3 000 omistajanvaihdosta vuosittain. Näyttää siis siltä, että lopettavien yritysten määrä on todellisuudessa paljon odotettua suurempi tai sitten yrittäjät jatkavat yritystoimintaansa yhä vanhemmiksi. (Haavisto 2016, 7 - 8.)

Kansainvälisen Bureau Van Dijk:n teettämän raportin mukaan Suomessa tehtiin vuoden 2016 toisella puoliskolla 210 yrityskauppaa, joka oli 35 kauppaa vähemmän kuin vastaavana ajanjaksona vuonna 2015. Vuonna 2016 yrityskauppoja tehtiin kokonaisuudessaan 23 prosenttia vähemmän kuin vuonna 2015. (Bureau Van Dijk 2016.)

Vaikka vuosi 2015 oli maailmanlaajuisesti ennätysellisen korkea yrityskauppojen osalta sekä kappalemääräisesti että rahamääräisesti, Suomessa on havaittavissa pieni laskusuhdanne. Matala korkotason ja edullisen lainarahan katsotaan kuitenkin edistävän yrityskauppojen syntyä ja korottavan yrityskauppojen määriä. (Hietalahti 2016.)

Suomen Yrityskaupat Oy:n toimitusjohtajan Juha Rantasen mukaan suurien ikäluokkien eläköityminen katsotaan myös vaikuttavan yrityskauppojen kasvuun tulevina vuosina. Erityisen kysyttyjä ovat sote-uudistuksen myötä sosiaali- ja terveyspalvelualan yritykset. (Yle 2016.)

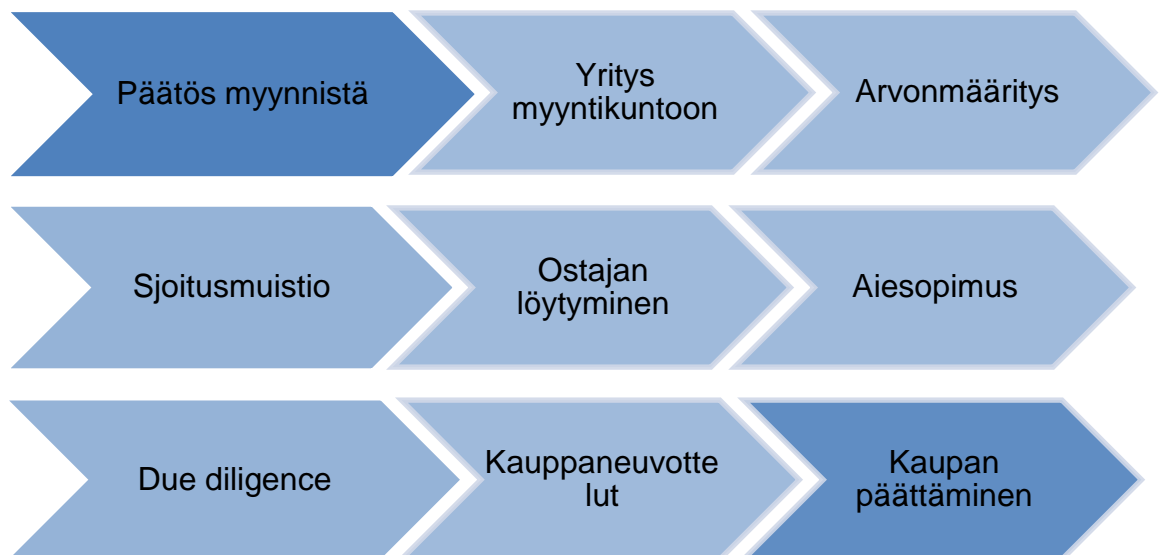
2.5 Kauppaprosessi

Jokainen yrityskauppa ja omistajanvaihdos ovat omanlaisensa, vaiheittain etenevä tapahtumaketju. Yrityksen myynti on usein elämäntyön myyntiä ja tämä luo omistajanvaihdosprosessiin omat haasteensa. Omistajanvaihdosta on syytä valmistella huolella. Yrityksestä luopuminen on hyvin pitkä, jopa vuosia kestävä prosessi. Ennen kuin oikeaa ostajaa lähdetään etsimään, yritys on oltava myyntikunnossa. Yrityksen asiakaslistat, tilinpäätökset, voimassa olevat sopimukset, kuten vuokrasopimukset, sekä pohjajärjestykset täytyy olla saatavilla ja aukottomat. (Heinonen 2005,153.)

Kun päätös omistajanvaihdoksesta on tehty, on syytä perehtyä markkinatilanteeseen ja tehdä yrityksen arvonmääritys. Tämän jälkeen myytävästä yrityksestä kannattaa tehdä niin sanottu sijoitusmuistio, joka on tiivis ja kattava selvitys myytävästä olevasta yrityksestä, jonka perusteella potentiaalisten ostajien tulee pystyä arvioimaan, ovatko he kiinnostuneita hankkimaan lisää tietoa yrityksestä ja etenemää mahdollisiin kauppaneuvotteluihin. (Comset 2016.)

Potentiaalisten ostajaehdokkaiden kartoituksen ja löytymisen jälkeen, voidaan tehdä niin sanottu aiesopimus. Aiesopimus on apuväline sopimusneuvotteluihin. Aiesopimuksella voidaan turvata neuvotteluiden jatkuminen ja salassapito. (Aiesopimus, [Viitattu 28.2.2017].)

Aiesopimuksen jälkeen teetetään niin sanottu due diligence-selvitys. Due diligence-selvityksen tarkoituksena on varmistaa, että yritys on ostajalle esitetystä kunnossa, niin taloudellisesti, juridisesti kuin teknisestikin. Lopullisten kauppaneuvotteluiden viimeinen vaihe on kaupan päättäminen, jolla sinetöidään kaupan toteutumisen sovitulla tavalla. (Comset 2016.) Kuviossa 1. havainnoillistetaan yrityksen myyntiprosessin pääpiirteet.



Kuvio 1. Yrityksen myyntiprosessi.

Tallin (2014, 40) mukaan yrityskaupan prosessi voidaan jakaa kolmeen päävaiheeseen: ennen yrityskauppaa, yrityskauppa ja yrityskaupan jälkeen. Ensimmäisessä vaiheessa tutkitaan myyjän, ostajan ja yrityksen taustoja ja valmistaudutaan itse yrityskauppaan. Yrityskauppavaiheessa selvitetään kaupan ehtoja ja kauppaneuvotteluiden kulkua ja viimeistellään kauppa. Yrityskaupan jälkeen keskitytään uuden yrityksen toimintatapoihin, resursseihin, liiketoimintaan ja strategiaan uudistuksiin.

Yrityskaupan ollessa ajankohtainen kannattaa turvautua asiantuntijoiden apuun. Asiantuntijan avusta on hyötyä sekä yrityksestä luopuvalle että uudelle yrittäjälle. Asiantuntijan avulla kauppa etenee vaihe kerrallaan kohti lopullista kauppaa. Yrityskaupan ammattilainen luo puitteet yrityskauppaprosessin onnistumiselle, auttaa tunnistamaan ja korjaamaan myyntiä vaikeuttavia tekijöitä, analysoi ja löytää potentiaaliset ostajat, auttaa arvonmäärityksessä, koordinoi sopimusneuvotteluja ja niin edelleen. Muita yrityskauppojen asiantuntijoita ovat muun muassa sopimusjuristit, veroasiantuntijat, tilintarkastajat ja pankit. (Comset 2016.)

Hyödyllistä tietoa myyntivalmisteluihin saa esimerkiksi Suomen Yritysmyyntistä, ELY-keskuksesta ja Suomen Omistajanvaihdosseurasta. Myös Suomen Yrityskaupat on pk-yritysten myyntiin erikoistunut asiantuntija, josta saa apua yrityskaupan eri osa-alueille, kuten kauppahinnan arviointiin, yrityksen arvon määrittämiseen, rahoitus- ja verotusneuvontaan, sopimusten- ja kauppakirjojen laadintaan, sekä muihin yrityskauppaan liittyviin käytännön asioihin. (Suomen Yrityskaupat, [viitattu 24.2.2017].)

2.5.1 Yritys myyntikuntoon

Yrityksen myyntikuntoon saattaminen on ensiarvoisen tärkeää ja se kannattaa aloittaa jo hyvissä ajoin. Myyntikuntoon saattamisella pyritään siihen, että yrityksestä luodaan selkeä kokonaiskuva. Ostajia kiinnostaa yrityksen kannattavuus, kilpailukyky, menestyminen, asiakassuhteet, tulevaisuudennäkymät ja kehityskelpoisuus. Kannattamatonta yritystä on hyvin vaikea myydä. (ELY-keskus, [viitattu 24.2.2017].)

Yrityksen myyntikuntoon laittaminen pitää sisällään muun muassa liiketoimintaprosessien tehostamista ja dokumentaation saattamista ajan tasalle, niin että ostajan on helppo ottaa selkoa yrityksen toiminnasta ja taloudellisesta tilasta (Ryynänen 2017).

Yrityksen nykytilannetta ja tulevaisuuden näkymiä voi kuvata ostajalle muun muassa sijoitusmuistion avulla, joka on kattava tietopaketti yrityksen toiminnasta. Sijoitusmuistion ohella yrityksellä on hyvä olla ajantasainen SWOT-analyysi ja liiketoimintasuunnitelma, jonka avulla ostajat voivat arvioida yrityksen tilaa ja toimintaa. Kaikki yrityksen sopimukset ja tärkeät dokumentit ovat syytä olla ajan tasalla ja tallennettuna kansioon, josta ne ovat helposti saatavilla. Yrityksen toimintaympäristön siisteys, taloudellinen ja rakenteellinen selkeys ovat yrityksen arvon ja myynnin kannalta merkittäviä asioita (Rantanen ym. 2016, 21).

2.5.2 Arvonmääritys ja myyntihinnan muodostuminen

Yrityksen arvonmääritys ja myyntihinnan määrittäminen ovat yleensä kauppaprosessin haastavimpia vaiheita. Yrityksen arvonmääritykselle ei ole olemassa yksiselitteistä mallia tai ratkaisua, vaan arvonmääritys on monen muuttujan summa. Arvonmäärityksen tarvitaan paljon tietoa yrityksen toimintatavoista, liikeideasta, kilpailijoista, toimialasta, markkinoista ja niin edelleen. (Rantanen 2013, 77.)

Rantasen (2013, 52) mukaan, arvo ja hinta eivät ole sama asia, vaikka ne voivatkin olla yhtä suuria. Yrityksen arvonmäärityksessä on huomioitava myös kaupan eri osapuolten arvokäsitykset. Kauppa syntyy silloin, kun arvokäsitykset kohtaavat toisensa ja arvosta muodostuu hinta, jolla kauppa toteutuu (Rantanen 2013, 17).

Rantasen (2013, 50-52) mukaan hinta on hyödykkeen rahallinen arvo, joka määräytyy myyjän-, ostajan- ja rahoittajan arvokäsityksestä, sekä markkinoiden kysynnän ja tarjonnan mukaan. Arvonmäärityksen seurauksena tulisi syntyä realistinen kauppahinta, jolle löytyy potentiaalinen maksaja (Rantanen 2013, 77).

Kallungin ja Niemelän (2004, 32) mukaan, yrityksen arvonmäärityksen keskeisimpiä piirteitä ovat tulevaisuuden taloudellisen menestyksen arviointi ja ennakointi. Kallunki ja Niemelä (2004, 23 - 24) jakavat yrityksen arvonmääritysprosessin kolmeen päävaiheeseen, joita ovat liiketoiminnan analyysi, tilinpäätöksen analysointi ja tulevan kehityksen ennakointiin.

Myyjällä ja ostajalla on usein eri näkemys yrityksen myyntihinnasta ja yleensä pk-yritysten kauppahinta on kompromissi myyjän ja ostajan odotusten välillä. Yrityskaupan perusedellytys on kuitenkin myyjän ja ostajan yhteinen näkemys kaupan hinnasta. Arvon määrittämiseen on käytössä lukuisia laskentakaavioita ja toteutus-tapoja. Yrityksen arvonmääritykseen kannatta turvautua yrityskauppa asiantuntijan apuun.

Yleisesti käytettyjä arvonmääritysmenetelmiä ovat tuottoon-, kassavirtoihin-, substanssiarvoihin-, ja vertailuhintoihin perustuvat menetelmä (Kangas 2006, 35). Mikroyrityksen arvonmääritys on hyvin haasteellista, sillä siihen eivät suoraan sovellu taloustieteen vakiintuneet laskentamallit, niissä tarvittavien muuttujien liian suurien vaihteluiden takia (Kangas 2006, 43).

Pienten yritysten myyntiarvo määrittämisessä sovelletaan kuitenkin usein joko substanssi- tai tuottoarvoa. Substanssiarvolla tarkoitetaan yrityksen varallisuuden nettoarvoa, eli yrityksen velattoman omaisuuden arvoa. Substanssiarvo saadaan vähentämällä taseesta yrityksen velat. Substanssiarvoa pidetään yleensä yrityksen minimihintana. (Arvonmääritys 2014.) Substanssiarvoa käytetään usein rinnakkain tuottoarvon kanssa, kauppahinnan määrittämisen tueksi (Rantanen 2013, 87).

Tuottoarvo perustuu ennakointiin yrityksen tulevien vuosien tuotoista. Realistisen tulosenusteen saamiseksi otetaan huomioon yrityksen muutaman edellisen vuoden tuotot. Se miltä aikajänteeltä tuotot lasketaan, on yrityskohtaista ja riippuu niin toimialasta, kuin saatavilla olevan rahoituksen ehdoista jne. Mahdollisimman tarkkojen tulevien vuosien tulosenusteiden saaminen edellyttää kuitenkin, että laskelmaan täytyy tehdä korjauksia eli niin sanottuja oikaisuja. (Sotka 2016.)

Verottaja laskee tuottoarvon pelkästään aikaisempien vuosien tuottojen perusteella, mutta ostaja ostaa tulevaisuutta, joten yrityskaupassa arvo on syytä määritellä tulevaisuuden perusteella (Sotka 2016).

2.5.3 Sijoitusmuistio

Sijoitusmuistio on niin sanottu tietopankki myytävästä olevasta yrityksestä, jonka perusteella potentiaaliset ostajat voivat arvioida kiinnostuksensa yrityksen ostosta. Sijoitusmuistio kertoo kattavasti faktatietoja yrityksestä, sen toiminnasta ja kyvykkyydestä. Sijoitusmuistoin tarkoituksena on luoda mahdollisille ostajille perusteltu selvitys miksi yritys kannattaa ostaa. (Comset 2016.)

2.5.4 Oikean ostajan löytyminen

Kun yritys on valmisteltu myyntiä varten ja yritykselle on määritetty oikea myyntihinta, on aika löytää yritykselle potentiaalinen jatkaja. Yrityksen on oltava tarpeeksi houkutteleva ja on huomioitava, että yrityksen ostajalla on erilaiset motiivit kuin myyjällä. Ostajan kiinnostaa miksi yritys on myynnissä, yrityksen taloudellinen tilanne, maksuvalmius, liikevaihdon kehittyminen, nykyinen asiakaskunta, kilpailutilanne ja kilpailuetu, investointitarpeet, yhteistyöverkosto ja yrityksen toimintatavat. Vakaalla pohjalla oleva yritys, jossa kehittymismahdollisuudet ovat olemassa, ovat selkeässä etulyöntiasemassa. (Ostajan opas, 14–15 [viitattu 11.2.2017].)

Vuoden 2015 valtakunnallisen Yrittäjäbarometrin kyselyn mukaan noin 45 prosentilla yrityksen myymistä suunnittelevista yrittäjistä ei ollut vielä etsinyt jatkajaa yritykselle ja 36 prosentilla jatkaja tai ostaja oli jo tiedossa. 18 prosenttia vastaajista eivät olleet löytäneet yritykselleen ostajaa yrityksistä huolimatta. (Varamäki ym. 2015, 34.)

Varamäen ym. (2015, 35) tutkimuksessa kävi myös ilmi, että kaikkein pienimmät yritykset ovat muita passiivisemmin etsineet jatkajaa yritykselleen. Yhden työntekijän yrityksistä vain 35 prosenttia olivat yrittäneet etsiä jatkajaa tai ostajaa, kun taas

vastaava luku 2–4 työntekijän yrityksissä oli 44 prosenttia. Todettakoon, että mitä suurempi yritys on, sitä aktiivisemmin yrityksen jatkuvuusnäkyviä siis pohditaan.

Yritystä voidaan myydä usean eri lähteen kautta. Suomessa on useita yrityskauppoihin erikoistuneita toimijoita, joiden palveluihin kuuluu niin yrityskaupan suunnittelu kuin oikean ostajan löytyminen ja kauppaprosessin toteutus.

Varamäen ym. (2015, 37) tutkimuksessa kysyttiin mitä myyntikanavaa yrittäjät jotka eivät olleet vielä yrittäneet etsiä ostajaa yritykselle suosisivat. Vastaajista 42 prosenttia tarjoaisi yritystä itse suoraan kilpailijoille tai muille yrittäjille ja 16 prosenttia käyttäisi yksityistä yritysvälittäjää, 15 prosenttia käyttäisi kanavana Yrityspörssiä, kun taas 9 prosenttia käyttäisi julkisesti rahoitettuja ja yrittäjälle ilmaisia palveluita.

Suurin yritysvälittäjä on Suomen yrityskaupat. Suomen yrityskaupoilla on jatkuvasti välitettävänä noin 200 erikokoista yritystä. Suomen yrityskaupat ovat vuosittain mukana noin 150 omistajanvaihdoksessa. (Suomen yrityskaupat, [viitattu 24.2.2017].)

Muita yritysvälittäjiä ovat muun muassa Suomen yritysmyynti, Mikroyritysten firma-kauppa, Suomen yritysvälitys WBL-Consulting ja Suomen Yrittäjien Yrityspörssi. Sekä yrityksen myyjä, että ostaja voi myös hakea apua esimerkiksi pankkien, kuntien elinkeinoasiamiesten, kehitysyhtiöiden, ELY-keskusten ja TE-hallinnon kautta.

Ostajan kannalta valmiin yrityksen ostamista puoltaa muun muassa seuraavat seikat:

- valmis asiakaskunta, maine ja toimintakonsepti
- myyjän tuki aloitusvaiheessa
- nopeampi tie yrittäjyyteen kuin täysin uuden yrityksen perustaminen
- toimialueen kilpailuasetelma pysyy ennallaan (Ostajan opas, 5, [viitattu 11.2.2017]).

Ostajan kannalta valmiin yrityksen ostamisen riskitekijöitä:

- alan heikko tuntemus voi vaikuttaa useaan seikkaan, kuten asiakkaiden säilymiseen ja asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseen

- alan ja yrityksen heikko tuntemus voi johtaa siihen, että ostat huonomaisen yrityksen, tai yrityksen joka on tullut elinkaarensa loppuun (Ostajan opas, 5, [viitattu 11.2.2017]).

2.5.5 Aiesopimus

Aiesopimus on sopimusneuvotteluiden apuväline, jolla tähdätään varsinaiseen sopimukseen. Aiesopimuksella voidaan myös sopia liikeneuvotteluiden salassapitovelvollisuudesta tai neuvottelukiellosta muiden tahojen kanssa. Aiesopimus on juridisesti velvoittamaton, mutta tuomioistuin voi kuitenkin tulkita aiesopimuksen velvoittavaksi sopimukseksi. (Minilex, [viitattu 28.2.2017].) Aiesopimus ei vielä sido osapuolia suorittamaan yrityskauppaa loppuun, vaan neuvottelemaan siitä hyvässä hengessä (Bäck, Karsio, Markula & Palmu 2009, 28).

2.5.6 Due diligence

Due diligence- termi on yrityskauppaterminologian vakiintunut käsite, jolla tarkoitetaan yritysjärjestelyiden yhteydessä osapuolen asianmukaisella huolellisuudella suorittamaa yritysjärjestelyn kohteen ennakkotarkastusta. Due diligence -tarkastuksen suorittamista yrityskaupassa ei ohjaa mikään yksittäinen lainsäädäntö tai suositus (Bäck ym. 2009, 17).

Due diligence -tarkastuksen tarkoitus on antaa kattava kokonaiskuva myynnissä olevasta kohdeyrityksestä. Huolella tehty due diligence -tarkastus ei jätä mitään arvailujen varaan, vaan antaa ostajalle tosiseikkojen perusteella täydellisen selvityksen yrityksen liiketoiminnan tilasta, vastuista ja riskeistä. Due diligence -tarkastus antaa myös myyjälle mielenrauhaa. (Lindblad 2013.)

Due diligence -tarkastus on niin sanottu ennakkotarkastus tai ostotutkimus joka kattaa kohdeyrityksen perustiedot, tiedot yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja vero-

tuksesta, henkilökunnasta, vakuutuksista, immateriaalioikeuksista, kilpailutilanteesta sekä yhtiön viranomaisasiat, kuten esimerkiksi lupa-asiat ja niin edelleen. (Lindblad 2013.)

Due diligence -tarkastuksen tavoitteena on informaation lisääminen kauppakohteesta ja tietojen hyödyntäminen kauppaneuvotteluissa ja kauppakirjan laadinnassa (Bäck ym. 2009, 157). Huolella tehty due diligence -tarkastus antaa myös hyvän pohjan rahoituspäätöksille (Bäck ym. 2009, 136).

Ennen due diligence -tarkastusta myyjän ja ostajan välillä on yleensä tehty vähintään aiesopimus ja salassapitosopimus, sillä due diligence -raportin myötä ostaja saa yleensä tietoja yrityksestä, jotka ovat yritys- ja ammattisalaisuuden piirissä (Bäck ym. 2009, 39-42).

2.5.7 Rahoitus

Yksi yrityskaupan kulmakivistä on rahoitus. Rahoitusta tarvitaan yleensä kauppahinnan maksamisen lisäksi myös investointeihin ja käyttöpääomaan. Yrityskaupan rahoitus muodostuu yleensä omasta pääomasta ja vieraasta pääomasta. (Rahoitus 2014.)

Vieras pääoma koostuu usein pankkilainasta tai muiden rahoitusyhtiöiden myöntämistä lainoista. Tästä esimerkkinä valtion omistama erityisrahoitusyhtiö Finnvera, joka lainojen lisäksi tarjoaa myös takauksia. Takaus auttaa yritystä saamaan rahoitusta pankeista investointi- ja pääomatarpeisiin. (Finnvera, [viitattu 5.2.2017].) Kun kauppa toteutetaan niin sanottuna liiketoimintakauppana, rahoitus järjestyy yleensä helpommin kuin jos kauppamuoto olisi osakekauppa, koska myytävät koneet ja laitteet kelpaavat lainan vakuuksiksi vain liiketoimintakaupassa (Rahoitus 2014).

Uudelle yrittäjälle on myös tarjolla niin sanottua starttirahaa. Starttiraha on TE-toimiston myöntämä tuki uudelle yrittäjälle yritystoiminnan perustamisvaiheessa. Starttirahaa voi saada jopa 18 kuukauden ajaksi. (TE-palvelut, [viitattu 8.2.2017].)

Tuen saamisen edellytyksiä ovat muun muassa

- päätoiminen yrittäjyys
- riittävät valmiudet aiottuun yritystoimintaan
- mahdollisuudet jatkuvaan kannattavaan toimintaan
- tarpeellisuus toimeentulon kannalta
- yritystoiminnan aloitus vasta sen jälkeen, kun tuki on myönnetty
- hakijan tulee olla työtön työnhakija
- hakijan siirtyminen kokoaikaiseksi yrittäjäksi esimerkiksi palkkatyöstä, opiskelusta tai kotityöstä (TE-palvelut, [viitattu 8.2.2017].)

Pk-yritysten lainan saantia helpottaa uusi EU:n takausohjelma, joka astui voimaan vuoden 2017 alussa. Rahoitusmalli tarjoaa rahoituksen lisävakuutta pk-yrityksille kahden vuoden ajan. Yksittäisen rahoituksen enimmäissumma on 10 miljoonaa euroa ja laina-aika on kahdesta kahteentoista vuotta. Suomen valtio rahoittaa osan tuesta. Uutta rahoitusta tarjoavat OP Ryhmä, Oma Säästöpankki ja Ålandsbanken. Pankit tarjoavat rahoitusta paremmilla ehdoilla, kuten matalammilla koroilla ja pienemmillä vakuusvaatimuksilla. (Suomen yrityskaupat 2017.)

2.5.8 Kauppaneuvottelut

Myyjän ja ostajan välisissä neuvotteluissa olisi aina hyvä olla mukana yrityskaupan asiantuntija. Taitava neuvottelija johtaa yrityskauppaprosessia eteenpäin rakentavasti ja tuloksellisesti. Huolella suunniteltu neuvottelustrategia helpottavat myös tavoitteiden toteutumista. (ELY-keskus, [viitattu 24.2.2017].)

Kauppaneuvotteluiden aikaisessa vaiheessa on syytä sopia salassapitovelvollisuudesta mahdollisen ostajan kanssa. Aiesopimuksella voidaan taata neuvottelurauha myyjän ja ostajan välillä. (ELY-keskus, [viitattu 24.2.2017].) Ostajalla on myös mahdollisuus teettää Due diligence -tutkimus, joka tarkoittaa huolellista ostettavan yrityksen ja sen liiketoiminnan etukäteiselvitystä (Lindblad 2013).

Neuvotteluissa käydään hyvin tarkasti läpi kaikki yritystä koskevat asiat ja varmistetaan siitä, ettei kummallekaan osapuolelle jää mitään arvailun varaan. Osapuolten

on päästävä yhteisymmärrykseen sopimusehdoista ja kaikki yrityskauppaa koskevat sopimusehdot on oltava kirjallisessa muodossa. Neuvotteluissa ja kauppakirjoissa sovitaan kaupan aikataulusta, omistuksen siirtymisestä, vastuun rajauksista, salassapidosta, vakuutuksista, maksuista ja maksuehdoista. Kauppakirjan sisältö täytyy olla riittävän yksityiskohtainen, tulkinnanvaran minimoimiseksi. Asiantuntijaa käyttäen, minimoidaan riskit ja riitatilanteet molempien osapuolten kannalta. (Yrityskaupan muistilista 2014.)

2.5.9 Kaupan päättäminen

Kun yrityskaupan suunnittelu- ja neuvotteluvaihe on huolella suoritettu, kauppahinnasta ja kaupan toteutumistavasta, sekä ehdoista on päästy sopimukseen, voidaan siirtyä kaupanteon päätösvaiheeseen. Tätä ennen on kuitenkin syytä vielä huomioida, että due diligence -tutkimuksissa ei ole ilmennyt mitään arveluttavaa, kaupan mahdollisilta rahoittajilta on saatu myönteiset päätökset, sekä mahdollisesti tarvittavat ennakkopäätökset ja poikkeusluvat verottajalta ja muilta viranomaisilta on haettu ja saatu. (Osuuspankki 2005, 12.)

Kaupanteon päätösvaiheessa allekirjoitetaan kauppakirjat, sekä mahdolliset muut asiakirjat kuten esimerkiksi osakassopimus, osakevaihtosopimus, sulautumissopimus ja toimitusjohtajasopimus. Kauppakirjojen laadinnassa on syytä turvautua yrityskaupan asiantuntijan apuun. (Osuuspankki 2005, 12.)

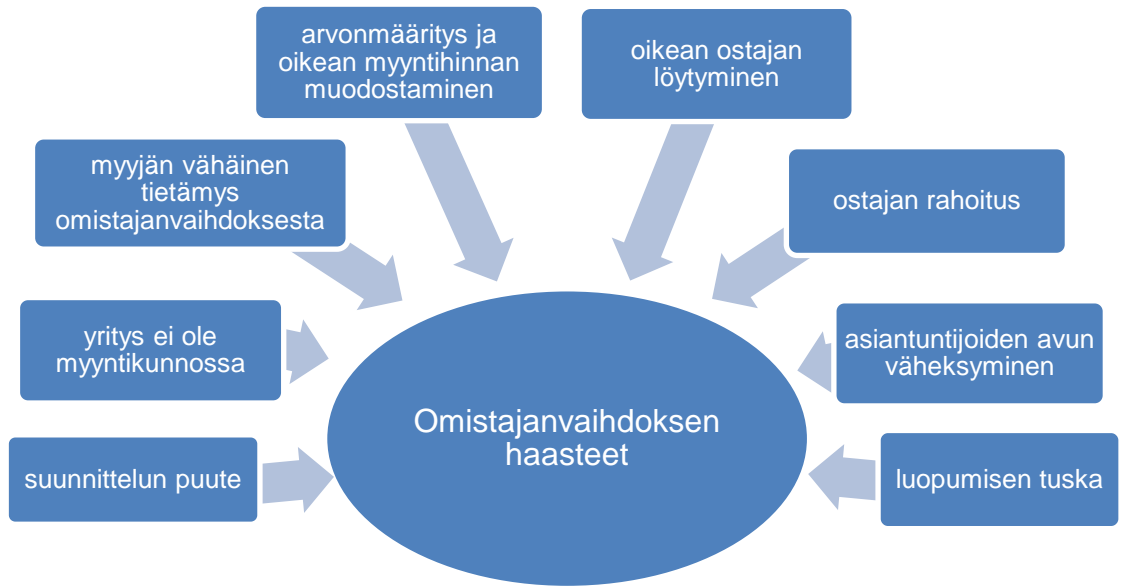
Maksuehdoista sovitaan ennakkoon. Yleisin tapa on, että kauppasumma maksetaan kaupantekohetkellä, mutta myös muita maksuehtoja voidaan noudattaa, kun niistä on sovittu etukäteen. Kaupan päättämisen jälkeen kaupan osapuolen sopivat miten omistajanvaihdoksesta tiedotetaan julkisuuteen. Kaupparekisteriin tehdään myös tarvittavat muutosilmoitukset vastuuhenkilöiden, yhtiöjärjestyksen ja osakepääoman osalta. (Osuuspankki 2005, 12.)

2.6 Omistajanvaihdoksen haasteita

Yrityksen omistajanvaihdoksessa on lukuisia haasteita. Näistä suurin lienee se, että omistajanvaihdokseen havahdutaan liian myöhään, eikä asiaan ole paneuduttu huolella. Tämä johtaa usein siihen, että yritystä ei ole valmisteltu myyntikuntoon ajoissa. Tällä tarkoitetaan muun muassa sitä, että tuotteet tai palvelut eivät ole kilpailukykyisiä, henkilöstön osaaminen on puutteellista, asiakkaat eivät ole tyytyväisiä tai toiminta on kannattamatonta. (Haavisto 2016, 21.)

Seinäjoen ammattikorkeakoulu julkaisi vuonna 2014 tutkimuksen, jossa selviteltiin syitä keskenjääneisiin yrityskauppoihin. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että suuri osa yrityskaupoista jäi toteutumatta liian korkean hintapyynnön takia. Myyjän ja ostajan arviot ja odotukset kauppahinnasta saattavat poiketa toisistaan. Tämän takia on äärimmäisen tärkeää, että myyjä on avoin hintaneuvotteluille. Myös arvonmäärittäminen, oikean ostajan löytäminen ja ostajien rahoituksen saaminen koettiin haasteiksi (Varamäki, Viljamaa, Tall, Heikkilä, Kettunen & Matalamäki 2014, 94 - 99).

Yrityksestä luopuminen voi olla tunnesyistä myös hyvin haasteellista. Yrittäjällä voi olla takana hyvinkin pitkä, useiden vuosikymmenien mittainen elämätyö, jolloin tunne- ja tunteet voivat kasvaa todella voimakkaiksi. Yrityksen myyminen tuntemattomalle saattaa tuntua raskaalta. Yrittäjän vähäinen tietämys omistajanvaihdoksesta voidaan myös pitää haasteena ja jopa esteenä yrityskaupalle ja siksi asiantuntijoiden apu ja käyttö kauppaprosessin läpiviennissä on suotavaa.



Kuvio 2. Omistajanvaihdoksen haasteet.

3 CASE-YRITYKSEN OMISTAJANVAIHDOS

Tässä luvussa tutustutaan ratsastusharrastukseen ja hevosyrittäjyyteen Suomessa, sekä esitellään lyhyesti opinnäytetyön case-yritys ja esitetään kuvaus siitä, mitä case-yrityksen omistajanvaihdossuunnitelma pitää sisällään. Itse omistajanvaihdossuunnitelma on toimeksiantajan toiveesta salassa pidettävä tiedosto.

3.1 Ratsastusharrastus

Hevosharrastuksen suosio on kasvanut tasaiseen tahtiin viime vuosikymmenten ajan. Hevostalous lukuina 2015 tutkimuksen mukaan, Suomessa oli vuonna 2015 noin 170 000 ratsastuksen harrastajaa. Raviurheilun harrastajia oli noin 210 000. Hevosten määrä on noussut selkeästi viimeisen 25 vuoden aikana ja tällä hetkellä Suomessa on noin 74 200 hevosta ja hevosenomistajia 35 000. Hevostalleja Suomessa on noin 16 000. (Hippolis 2016.)

Ratsastus on loistava liikuntamuoto, joka sopii kaiken ikäisille, sekä tytöille, pojille, miehille ja naisille. Ratsastus kehittää tasapainoa, kehonhallintaa, koordinaatiokykyä, jäntevyyttä, lihaskuntoa ja rytmitajua. Fyysisen liikuntaharrastuksen lisäksi hevosharrastus on loistava hyvinvoinnin edistäjä. Hevosista huolehtiminen opettaa vastuuta ja hevosen kanssa toimiminen ja luonnossa liikkuminen ovat osalle harrastajista tärkeimmät syyt ratsastuksen harrastamiseen. Ratsastus on myös erinomainen terapiamuoto. Monille harrastajille hevosista on tullut elämäntapa ja yhteisöllisyys koetaan hyvin vahvana hevosharrastajien kesken. Ratsastusharrastuksen ytimenä voidaan kuitenkin pitää rakkautta hevoseen. (Miksi harrastan ratsastusta, [viitattu 2.3.2017].)

Suomen ratsastusurheilun ja -harrastuksen hallinto- sekä edunvalvontajärjestönä toimii Suomen Ratsastajainliitto (SRL). SRL: n keskeisiä toiminta-alueita ovat harrastuksen ja kilpaurheilun edistäminen, hevosen hyvinvointi, turvallisuus, nuorisotyö sekä monipuoliset liikuntamahdollisuudet ratsain. SRL: n jäsentallien määrä oli vuonna 2016 yhteensä 397, joista 250 oli ratsastuskouluja, 74 harrastetalleja, 45 yksityistalleja, 5 vaellustalleja ja 23 hevosavusteisia palveluja tarjoavia talleja.

SRL:n jäsenmäärä oli vuoden 2016 lopussa 48 357, joista naisia 95 prosenttia. SRL:n tilaston mukaan 63 prosenttia harrastajista on senioreita (yli 18 vuotiaita) ja 37 prosenttia junioreita. Suomessa toimii yhteensä 504 ratsastusseuraa (Tilastotietoa, [viitattu 12.2.2017]).

Ratsastus on myös kiinnostava kilpailulaji. Suosituimmat kilpailulajit Suomessa ovat este- koulu ja kenttäratsastus. Muita kilpailumuotoja ovat lännen-, islanninhevos-, matkaratsastus, sekä vikellys ja valjakkoajo. Ratsastuksessa naiset ja miehet kilpailevat tasavertaisina samoissa luokissa, lukuun ottamatta vikellystä (Ratsastuksen kilpailutoiminta, [viitattu 4.3.2017]).

Ratsastuskilpailuita järjestetään viidellä tasolla:

- 1-taso (entiset seurakilpailut)
- 2-taso (entiset aluekilpailut)
- 3-taso (entiset kansalliset kilpailut)
- 4-taso (entiset kansalliset kilpailut, SM-kilpailut)
- 5-taso (entiset kansalliset tähtikilpailut, kansainväliset kilpailut) (Ratsastuksen kilpailutoiminta, [viitattu 4.3.2017]).

Suomessa järjestettiin vuoden 2016 aikana 366 kpl 2 - tason kilpailua ja 171 kpl 3 - 5 tason kilpailua, joissa lähtöjen määrä oli yhteensä 43 361 (Ratsastuksen kilpailutoiminta, [viitattu 12.2.2017]).

3.2 Hevosyrittäjyys Suomessa

Hevosala on toimiala, joka tarjoaa harrastusmahdollisuuksia, työtä ja elinkeinon sekä kaupungeissa, että maaseudulla. Hevosala työllistää yli 15 000 ihmistä Suomessa ja hevosalan yrityksiä on noin 3 000. (Hippolis 2016.) Hevosala kattaa hevosyrittäjyyden monet toimintamuodot, kuten kasvatustoiminta, ratsastuspalvelut ja ravivalmennuksen. Hevosalaan linkittyy myös eläinlääkintä-, kengitys-, lomituspalvelut-, rehut, kaupanala ja rakentaminen. (Pussinen 2013, 9.)

Suurin osa hevosalan yrityksistä ovat pienyrityksiä, jotka työllistävät yhdestä kolmeen työntekijää. Suomessa ratsastuskoulujen ja ravivalmennustalien keskimääräinen liikevaihto on noin 100 000 – 150 000 euroa vuodessa. Valtakunnallisen Hevosyritys huippukuntoon-hankkeen, hevosalan tulevaisuuteen liittyvän kyselyn mukaan, suurin osa hevosalan yrityksistä on ratsastuspalveluita tai karsinapaikkojen vuokrausta tarjoavia yrityksiä. (Pussinen 2013, 13 – 17.) Vuonna 2016 Suomen Ratsastajainliiton jäsentälle oli yhteensä 397 kappaletta (Tilastotietoa, [viitattu 12.2.2017]). Ratsastajainliiton jäsentäli hyväksynnän ehtona on tietty tallien puitteisiin ja henkilökuntaan liittyvien kriteerien täyttyminen (Pussinen 2013, 13).

Hevosyritys huippukuntoon -hankkeen kyselyn mukaan myös hevosalalla tapahtuu yrittäjien ikääntymistä lähitulevaisuudessa ja uusia yrittäjiä tarvitaan turvaamaan alaa. Hevosyritysten tulevaisuus kyselyyn vastasi 166 hevosalan osa- tai kokoai-kaista yrittäjää. Kyselyn mukaan 45 prosenttia vastaajista suunnittelivat laajentavansa toimintaansa seuraavan viiden vuoden aikana. Vähentämistä puolestaan har- kitsi 13 prosenttia, harrastetoimintaan siirtymistä 5 prosenttia ja yritystoiminnan lo- pettamista 4 prosenttia vastaajista. Kyselyn mukaan suurimmat syyt toiminnan lo- pettamiselle tai vähentämiselle olivat yritystoiminnan kannattamattomuus tai yrittä- jän eläköityminen. Muita syitä olivat työn raskaus, terveystilanne, perhesyyt ja in- vestointitarpeet. (Pussinen 2013, 17 – 19.)

Hevosyrittäjyydelle, harrastajille ja hevosmäärän kasvulle on vielä runsaasti tilaa. Hevonen ja luonto ovat vahvuuksia, jolla hevosala erottuu tulevaisuudessa eduk- seen. (Pussinen 2013, 26.) Yhteiskunnan trendit, kuten hyvinvoinnin ja luontokoke- musten arvostus, ovat suosiollisia hevosalalle. Hevonen nähdään entistä vahvem- min hyvinvoinnin edistäjänä sekä kuntoutus-, matkailu- ja virkistyspalveluissa. (Hip- polis 2016.)

Hevosalan kysynnän kasvun lisääminen tulevaisuudessa edellyttää kuitenkin en- tistä suurempaa panostusta. Hevosista kiinnostuneille on tarjottava helppo lähesty- mistapa hevosmaailmaan. Markkinointi ja brändien luominen ovat keinoja lisätä ky- syntää myös hevosalalla. (Pussinen 2013, 27.)

Hevosyrittäjyys on melko haasteellinen ala ja kilpailutilanne on kova. Hevosyrittäjyyttä voidaan kutsua elämäntapayrittäjyydeksi. Yrittäjyyden taustalla on yleensä rakkaus hevosiin, elämänmittainen haave tai perheen yhteinen harrastus. (Salko 2017.) Hevosalalla yrittäjälle muodostuu yleensä hyvin henkilökohtainen suhde asiakkaisiin, sillä asiakas ja yrittäjäkohtaavat usein viikoittain tai jopa päivittäin (Pussinen 2013, 30).

Varsinkin ratsastuskoulu yrittäjyys vaatii suuria investointeja, jotta kilpailutilanteeseen voidaan vastata. Aloitusvaiheen rahalliset panostukset ovat usein suuret suhteessa liiketoiminnan volyymiin. Yksi suurimpia haasteita hevosyrittäjyydelle on palveluiden hinnoittelu. Tallien kustannusrakenteet ovat aina ainutlaatuiset ja palveluiden hinnat on laskettava tallikohtaisesti. Hinnoittelun perustana esimerkiksi ratsastuskouluissa voivat olla muun muassa hevosten koulutustaso, ratsastuksenopettajan ammattitaito, tallin siisteys ja turvallisuus. (Pussinen 2013, 30 – 31.)

Hevosalaa luonnehditaan hyvin suhdanneherkäksi toimialaksi. Väestörakenteen muuttuminen, kaupungistuminen, hevostoimintaan soveltuvan maan saatavuus, lainsäädännön muutospainet sekä ihmisten muuttuvat tarpeet luovat oman haasteensa hevosseudelle. Viime vuosikymmenien talouden taantumisesta huolimatta hevosseud on kuitenkin säilyttänyt kasvusuuntansa. Menestyminen edellyttää kykyä ennakoita muutoksia ja tulevaa. Ratsastukseen ja hevosten hoitoon liittyvien palveluiden kysyntä tulee lisääntymään, samoin kuin hevosmatkailu. (Pussinen 2013, 61 – 62.)

3.3 Case-yrityksen esittely

Tämän opinnäytetyön case-yritys on vuonna 1998 perustettu hevosalan perheyritys. Yrityksen liikeidea perustuu ratsastuskoulun ja valmennustoiminnan ylläpitämiseen, sekä karsinoiden vuokraustoimintaan yksityisille hevosomistajille. Yrityksen toimitilat sijaitsevat Keski-Pohjanmaalla. Sijainti on loistava, sillä paikkakunnan keskustaan on vain 3 kilometrin matka ja kulkuyhteydet ovat hyvät. Tallialueen vieressä on kaksi ravitallia, sekä ravirata. Välittömässä läheisyydessä on myös ratsastuskäyttöön tarkoitettut kangasmaastot.

Yritys on yksi seudun tunnetuimmista ratsastuskouluista. Yritys on mikroyritys ja työllistää vain kaksi henkilöä, eli yrittäjäpariskunnan. Yritysmuoto on osakeyhtiö. Aika-ajoin yrityksellä on tallityöntekijänä myös työharjoittelija tai työllistymistukea saava työntekijä. Ratsastuskoulun toiminta pitää sisällään ratsastustuntien ja kilpavalmennusten pitoa. Ratsastuskoulun painopiste opetuksessa on sekä turvallisuus että tavoitteellinen kehittyminen. Ratsastustuntien pidosta vastaa perheen rouva, jolla on erittäin vankka kokemus hevosista ja valmennustoiminnasta. Rouva on toiminut menestyksekkäästi esteratsastusvalmentajana 1990-luvulta alkaen. Hänen oppilaansa ovat saavuttaneet useita arvokisamitaleita niin alue, Suomen mestaruus- kuin Pohjoismaisten mestaruuksien tasolla. Suomen Ratsastajainliiton Pohjanmaan aluejaoston vuoden valmentaja palkinto 2010 ja kyseisen kaupungin vuoden valmentaja titteli 2011 ovat kunnianosoituksia menestyksekkäästä valmentamisesta.

Tallialueella sijaitsee 25 hevosen talli, suuri ratsastusmaneesi, ratsastuskenttä, hiekkapohjaisia ulkoilutarhoja ja omakotitalo. Tontti on kaupungin omistuksessa ja vuokraama. Toiminta on laajentunut vuosien myötä ja varsinainen ratsastuskoulu-toiminta pystyttiin aloittamaan maneesin valmistuttua vuonna 2000. Asiakaskunta koostuu niin lapsista, nuorista kuin aikuisista. Ratsastuskoulun oppilaiden ikä vaihtelee 6-vuotiaista 60-vuotiaisiin. Ratsastuksen painopiste on koulu- ja esteratsastuksessa. Opetusta järjestetään tasoryhmissä alkeistasosta aina kansalliseen ja kansainväliseen kilparatsastustasoon asti. Yritys tekee yhteistyötä paikallisen ratsastusseuran kanssa ja tallin toimitiloissa järjestetäänkin erilaisia tapahtumia, kuten kilpailuja. Ratsastusseuran lapsille suunnattu heppakerho kokoontuu joka lauantai tallin kerhotiloissa.

3.4 Case-yrityksen omistajanvaihdossuunnitelman kuvaus

Case-yrityksen omistajanvaihdossuunnitelma on tehty opinnäytetyön teoriaosuu-den, sekä yrityksen omistajapariskunnan ja yrityksen tilitoimiston edustajan keskusteluiden pohjalta. Case-yrityksen omistajanvaihdossuunnitelmassa käsitellään yri-

tyksen myyntiprosessiin kulkua. Omistajanvaihdossuunnitelmassa on käytetty opin-
näytetyön lähteitä. Tilitoimiston edustajalle tehdyn haastattelun kysymykset ovat liit-
teessä 1.

Keskiössä ovat seuraavat asiat:

Omistajanvaihdosprosessin pikamuistio. Pikamuistiossa on kuvattu omistajan-
vaihdosprosessin etenemisen vaiheet taulukkomuodossa.

Päätös omistajanvaihdoksesta. Osiossa esitetään seikkoja, yrityksen omistajien
kanssa käytyjen keskusteluiden pohjalta, jotka ovat johtaneet päätökseen omista-
janvaihdoksesta.

Yrityksen nykytilan kuvaus. Osiossa kuvataan yrityksen nykytilaa ja toimintaa.

Yrityksen kehittämismahdollisuudet ja visiot. Tässä osiossa tarkastellaan yrityk-
sen tulevaisuuden kehittämismahdollisuuksia ja visioita.

SWOT-analyysi. SWOT-analyysissä esitetään yrityksen vahvuudet, heikkoudet,
mahdollisuudet ja uhat.

Kilpailija-analyysi. Kilpailija-analyysissä esitetään lyhyt kuvaus yrityksen vahvim-
masta kilpailijasta.

Yrityskaupan toteuttamistapa. Osiossa esitetään yrityskaupan toteuttamistapa ja
mitkä tekijät päätökseen vaikuttavat.

Yritys myyntikuntoon. Osiossa kuvataan niitä toimenpiteitä, joiden avulla yritys
valmistellaan myyntikuntoon.

Arvonmääritys. Osiossa esitetään mitkä asiat vaikuttavat case-yrityksen arvon-
määritykseen ja millä tapaa arvonmääritys ja myyntihinta tullaan määrittämään.

Ostajan etsiminen. Tarkastellaan mistä yritykselle lähdetään etsimään varten-
otettavaa ostajaa, mitä kanavia tähän käytetään ja millainen ostaja olisi ideaalisin.

Sijoitusmuistio. Osiossa pohditaan, millainen sijoitusmuistio yrityksestä laaditaan. Sijoitusmuistio kertoo kattavasti faktatietoja yrityksestä, sen toiminnasta ja kyvykkyydestä. Sijoitusmuistoin tarkoituksena on luoda mahdollisille ostajille perusteltu selvitys miksi yritys kannattaa ostaa.

Aiesopimus. Osiossa pohditaan milloin ja millainen aiesopimus laaditaan, ennen varsinaisen kauppaneuvottelun syventämistä ostajaehdokkaan kanssa.

Due diligence tarkastus. Yritykselle teetetään due diligence -raportti. Tässä osiossa tarkastellaan lähemmin mitä due diligence -raportti sisältää.

Kauppaneuvottelut. Osiossa kuvataan kauppaneuvotteluiden suunniteltua kulkua ja esitetään kauppaneuvottelun kriittisimpiä kohtia.

Verosuunnittelu ja varainhoito. Osiossa esitetään lyhyesti, miten myyjän varainhoitoon ja verotussuunnitteluun varaudutaan.

Sopimusten laadinta ja yrityksen luovutus. Osiossa kuvataan, miten omistajanvaihdos viedään loppuun ja millä tavoin. Tarkastellaan mm. milloin kauppakirjat allekirjoitetaan, mitä ne pitävät sisällään, milloin kauppahinta siirtyy yrityksen myyjälle ja milloin omistusoikeus siirtyy ostajalle.

Omistajanvaihdoksesta tiedottaminen. Osiossa esitetään, miten omistajanvaihdoksesta tiedotetaan julkisesti.

Myyjän tulevaisuudennäkymät omistajanvaihdoksen jälkeen. Osiossa pohditaan myyjän tulevaisuudennäkymiä omistajanvaihdoksen jälkeen.

Ostajan tulevaisuudennäkymät omistajanvaihdoksen jälkeen. Osiossa pohditaan ostajan tulevaisuudennäkymiä omistajanvaihdoksen jälkeen.

4 POHDINTA

Yritystoiminnalla on merkittävä vaikutus maan kansantaloudelle. Yrittäjyys ja elinkeipoisten yritysten omistajanvaihdokset vaikuttavat huomattavasti työllistymiseen ja työpaikkojen lisääntymiseen tulevaisuudessa ja tämä puolestaan vaikuttaa kuntien elinvoimaan ja työpaikkakehitykseen (Varamäki ym. 2015, 14). Omistajanvaihdosten tarve Suomessa kasvaa entisestään suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia case-yritykselle käytännöllinen ja toteutettavissa oleva omistajanvaihdossuunnitelma työn teoriaosuuden pohjalta. Teoriaosuudessa pohdittiin omistajanvaihdosten tarvetta nyky-Suomessa ja käsiteltiin mikroyritysten omistajanvaihdoksen prosessia, aina suunnitteluvaiheesta, toteuttamiseen ja kaupan toteutumiseen.

Teoriaosuudessa syvennyttiin mikroyrityksien omistajanvaihdosprosessiin ja työn ulkopuolelle rajattiin suurempien yritysten omistajanvaihdokset. Teoriaosuuden perusteella voidaan todeta, että omistajanvaihdos on pitkä prosessi, joka vaatii huolellista suunnittelua. Onnistuneen omistajanvaihdosprosessin keskeisiä tekijöitä ovat myyjä, ostaja, kohdeyritys, rahoittajat, asiantuntijat sekä suotuisa toimintaympäristö, elinkeinopolitiikka ja suotuisat taloudelliset olosuhteet (Varamäki ym. 2015, 13). Yrityskaupoissa on myös syytä käyttää apuna yrityskaupan asiantuntijoiden palveluita. Tällä voidaan minimoida omistajanvaihdoksessa syntyviä riskitekijöitä huomattavasti ja saavuttaa mahdollisimman hyvä lopputulema kaikkien kaupan osapuolten kesken.

Kolmannessa luvussa tutustuttiin lähemmin ratsastusharrastukseen ja hevosyrittäjyyteen Suomessa. Voidaan todeta, että hevosharrastuksen suosio on kasvanut tasaiseen tahtiin viime vuosikymmenten ajan. Hevosyrittäjyys on melko haasteellinen ala ja kilpailutilanne on kova. Hevosyrittäjyyttä voidaan kutsua elämäntapayrittäjyydeksi, sillä lähes poikkeuksetta taustalla on rakkaus hevosiin ja perheen yhteinen harrastus. Suurin osa hevosalan yrityksistä ovat ratsastuspalveluita tai karsinapaikkojen vuokrausta tarjoavia pienyrityksiä. Lähitulevaisuudessa myöskin hevosalalla tapahtuu yrittäjien ikääntymistä ja uusia yrittäjiä tarvitaan turvaamaan alaa.

Case-yrityksen omistajanvaihdossuunnitelmassa pyrittiin käsittelemään ja esittämään mahdollisimman käytännönläheisesti omistajanvaihdoksen suunnittelun ja toteuttamisprosessin vaiheita. Suunnitelmassa pohdittiin mihin asioihin omistajanvaihdoksen suunnittelussa on syytä kiinnittää huomiota ja mistä yritys voi saada apua omistajanvaihdoksen läpiviemiseksi. Suunnitelma noudatti pääsääntöisesti teoriaosuuden runkoa. Työstä tuli hyvin henkilökohtainen toimeksiantajan avoimuuden vuoksi ja tämän vuoksi itse omistajanvaihdossuunnitelma haluttiin pitää salaisena. Omistajanvaihdossuunnitelma laadittiin myös tilitoimiston asiantuntijan kanssa käytyjen keskusteluiden pohjalta.

Case-yrityksen omistajien kanssa käytyjen keskusteluiden perusteella toimeksiantajat olivat tyytyväisiä omistajanvaihdossuunnitelmaan ja aikovat hyödyntää sitä omistajanvaihdosprosessin läpiviemisessä. Työn tavoitteet täyttyivät ja omistajanvaihdossuunnitelmasta tuli käytännönläheinen ja yrityksen tulevan myynnin kannalta käyttökelpoinen apuväline. Omistajanvaihdossuunnitelman lisäksi aiotaan turvautua myös omistajanvaihdosasiantuntijan apuun. Omistajanvaihdoksen haasteellisimmiksi vaiheiksi toimeksiantajat arvioivat yrityksen myyntihinnan määräytymisen, sekä oikean ostajan löytymisen. Jatkotutkimusaiheena voisi olla case-yrityksen kehittäminen omistajanvaihdoksen jälkeen, sillä yrityksellä olisi vielä runsaasti mahdollisuuksia kehittää toimintaa. Tämä voisi myös toimia apuna ostajan löytymistä varten.

Omistajanvaihdoksesta löytyy runsaasti kirjallisuutta johon omistajanvaihdosta suunnitteleva yrittäjä voi tukeutua, mutta case-yrityksen omistajien kanssa käytyjen keskusteluiden, sekä teoriaosuuden pohjalta voi todeta, että yrityskaupan asiantuntijoiden apuun turvautuminen on onnistuneen omistajanvaihdoksen kulmakivi. Yrityksestä luopuvan yrittäjän henkiset tuntemukset ovat yksi suurimmista haasteista, johon kuitenkin toivoisi kattavampaa panostusta myös asiantuntijapalveluiden osalta.

LÄHTEET

- Aiesopimus. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. K&K Laki. [Viitattu 28.2.2017]. Saatavana: <http://www.kk-laki.fi/fi-FI/yrityskaupat-omistajanvaihdokset-sukupolvenvaihdos/119-aiesopimus>
- Akavan erityisalat. Ei päiväystä. Yrittäminen tämän päivän Suomessa. [Verkkosivu]. Akavan erityisalat. [viitattu 10.4.2017]). Saatavana: https://www.akavanerityisalat.fi/amm_toimintaohjelma_yrittamisen_haasteet_ja_riskit
- Arvonmäärittäminen. 11.3.2014. [Verkkojulkaisu]. Yrittäjät. [Viitattu 24.2.2017]. Saatavana: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/omistajan-ja-sukupolvenvaihdos/arvonmaaritys-316987>
- Bureau Van Dijk. 22.12.2016. [Verkkojulkaisu]. M & A Review. Saatavana: <http://www.bvdinfo.com/bvd/media/reports/global-fy-2016.pdf>
- Bäck, J., Karsio, T., Markula, E. & Palmu, M. 2009. Due diligence: onnistuneen yrityskaupan edellytys. Helsinki: KHT-Media.
- Comset. 2016. Pikaopas: Yrityskauppa – 5 vinkkiä parempaan myyntihintaan. [Verkkosivu]. Comset. [Viitattu 28.2.2017]. Saatavana: http://www.comset.fi/wp-content/uploads/2016/04/comset_yrityskauppaopas.pdf
- ELY-keskus. Ei päiväystä. Yritys myyntikuntoon-esitys-Opas omistajanvaihdokseen. [Verkkojulkaisu]. ELY-keskus. [Viitattu 24.2.2017]. Saatavana: http://www.ely-keskus.fi/web/ely/julkaisut#p_39_INSTANCE_cPEurUikSz3c
- Finnvera. Ei päiväystä. Finnvera-takaus. [Verkkosivu]. Finnvera. [Viitattu 5.2.2017]. Saatavana: <https://www.finnvera.fi/Tuotteet/Takaukset/Finnvera-takaus>
- Haavisto, M. 2016. Vauhtia omistajanvaihdoksiin 2016–2017 – taustaa, tietoa ja tilastoja. Helsinki: Suomen Yrittäjät.
- Heinonen, J. 2005. Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos. Helsinki: Tietosanomaa Oy.
- Hietalahti, E. 3.2.2016. [Blogikirjoitus]. Nordic Growth. [Viitattu 23.2.2017]. Saatavana: <https://www.nordicgrowth.com/fi/#blog>
- Hippolis. 10.2.2016. Hevostalous lukuina 2015. [Verkkojulkaisu]. Hippolis. [Viitattu 8.3.2017]. Saatavana: http://www.hippolis.fi/hevosala/hevostalous_lukuina/

- Ilmari, M. 25.2.2016. [Blogikirjoitus]. Tekes. [Viitattu 23.2.2017]. Saatavana: <https://www.tekes.fi/nyt/blogit-2016/marjo-ilmari-mita-tapahtuu-kun-pk-yritys-myydaan/>
- Kallunki, J-P. & Niemelä, J. 2004. Uusi yrityksen arvonmääritys. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kangas, E-K. 2006. Opas onnistuneeseen omistajanvaihdokseen. Yritysten omistajanvaihdosten edistäminen -hanke. [Verkkojulkaisu]. Yrittäjät. [Viitattu 2.3.2017]. Saatavana: https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/migrated_documents/ov-opas2006.pdf
- Lindblad, M. 19.6.2013. Yhtiöoikeus. [Verkkoartikkeli]. Lindblad. [Viitattu 9.3.2017]. Saatavana: <http://lindblad.fi/due-diligence/>
- Marjamäki, L. 3.2.2010. [blogikirjoitus]. Aamulehti. [viitattu 10.1.2017]. Saatavana: <http://aamulehdenblogit.ning.com/profiles/blogs/yrittaejyyden-merkitys>
- Miksi harrastan ratsastusta. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. SRL. [Viitattu 2.3.2017]. Saatavana: <http://www.ratsastus.fi/ratsastusharrastus>
- Minilex. Ei päiväystä. Aiesopimus tähtää varsinaiseen sopimukseen. [Verkkoartikkeli]. Minilex. [Viitattu 28.2.2017]. Saatavana: : <https://www.minilex.fi/a/aiesopimus-t%C3%A4ht%C3%A4%C3%A4-varsinaiseen-sopimukseen>
- Omistajanvaihdos. Ei päiväystä. [Verkkojulkaisu]. K-P Yrittäjät. [Viitattu 22.3.2017]. Saatavana: <https://www.yrittajat.fi/keski-pohjanmaan-yrittajat/a/keski-pohjanmaa/omistajanvaihdos>
- Ostajan opas. Ei päiväystä. [Verkkojulkaisu]. ELY-keskus. [Viitattu 11.2.2017]. Saatavana: http://www.ely-keskus.fi/web/ely/julkaisut#p_39_INSTANCE_cPEurUikSz3c
- Osuuspankki. 13.6.2005. Ostajan opas. [Verkkojulkaisu]. Osuuspankki. [Viitattu 27.3.2017]. Saatavana: <https://www.op.fi/media/liitteet?cid=150245685&srcpl=3>
- Pussinen S., (2013). Hevosyrittäjyyden tulevaisuuskatsaus: Valtakunnallisen Hevosyrittäjähuippukuntoon -hankkeen (2010 – 2014) raportti. (Ed)., In: HAMKin julkaisuja 7/2013, HAMKin e-julkaisuja 17/2013, Hämeen ammattikorkeakoulu. [URN:ISBN:978-951-784-624-0](https://www.hamk.fi/urn:isbn:978-951-784-624-0)
- Rahoitus. 11.3.2014. [Verkkojulkaisu]. Yrittäjät. [Viitattu 23.3.2017]. Saatavana: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/minustako-yrittaja/omistajanvaihdos/rahoitus-317290>

- Rantanen, J. 2013. Arvonmääritys yrityskaupassa. 2. painos. Helsinki: Suomen Yrittäjien Syspoint Oy.
- Rantanen, J., Engblom, A., Korpela, R., Haavisto, M. & Haanpää, J. 2016. Arvo-
kas yritys - Näin pidät yrityksesi myyntikunnossa. Helsinki: Suomen Yrittäjien
Syspoint Oy.
- Ratsastuksen kilpailutoiminta. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. SRL. [Viitattu 4.3.2017].
Saatavana: <http://www.ratsastus.fi/kilpailut>
- Romppainen, L., Raunio M., Kotiranta, K. & Ukkola O. 2000. Osakeyhtiön varojen
jakaminen ja verotus. 2. painos. Helsinki: KHT-yhdistyksen palvelu Oy.
- Ryynänen, J. 23.1.2017. Yritys myyntikuntoon. [Blogikirjotus]. Pohjois-Pohjan-
maan Yrittäjät. [Viitattu 27.3.2017]. Saatavana: <https://www.yrittajat.fi/pohjois-pohjanmaan-yrittajat/a/blogit/ppyn-blogi/yritys-myyntikuntoon>
- Salko, T. 10.2.2017. Hevostalous uusin silmin. [Ppt-esitys]. Merle Consulting Oy.
[Viitattu 2.3.2017]. Saatavana: <https://www.slideshare.net/UusiHevostalous/hevostalous-uusin-silmin-tulevaisuuden-arvostettu-hevosyrittajyyss-totti-salko-merle-consulting>
- Sirkiä, J.13.1.2016. Uusi kirjanpitolaki vähentää tilinpäätösvelvollisuuksia 1.1.2016
alkaen. [Verkkosivu]. Relipe. [Viitattu 7.2.2017]. Saatavana: <https://relipe.fi/uusi-kirjanpitolaki-vahentaa-tilinpaatosvelvollisuuksia-1-1-2016-alkaen/>
- Sotka, J. 2011. Osakekauppa vai liiketoimintakauppa. [Verkkajulkaisu]. Asianajo-
toimisto Sotka. [Viitattu 7.2.2017]. Saatavana: <http://www.jarisotka.fi/osake-kauppa-vai-liiketoimintakauppa-32011/>
- Sotka, J. 21.10.2016. Pk-yrityksen arvonmäärityksestä. [Verkkoartikkeli]. Uusi
Suomi [Viitattu 22.3.2017]. Saatavana: <http://lakiasiantoinimistojarisotka.palvelut.uusisuomi.fi/tag/tuottoarvo/>
- Suomen Yrityskaupat. 26.1.2017. Pk-yritysten lainansaanti helpottuu – EU:n ta-
kausohjelma alentaa luoton hintaa. [Verkkajulkaisu]. Suomen Yrityskaupat. [Vii-
tattu 27.2.2017]. Saatavana: <https://www.yrityskaupat.net/uutiset.php?sid=932>
- Suomen Yrityskaupat. Ei päiväystä. Suomen johtavin Pk-yritysten omistajanvaihdoksen
asiantuntija. [Verkkosivu]. Suomen Yrityskaupat. [Viitattu 24.2.2017].
Saatavana: <http://www.yrityskaupat.net/yritysesittely.php>
- Tall, J. 2014. Yrityskauppa ja strateginen uudistuminen. Vaasan yliopisto, Univer-
sity of Vaasa: Vaasa. Julkaisusarja ACTA WASAENSIA 305.

- TE-palvelut. Ei päiväystä. Starttiraha- aloittavan yrittäjän tuki. [Verkkosivu]. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu 8.2.2017]. Saatavana: http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/yrittajalle/aloittavan_yrittajan_palvelut/starttiraha/index.html
- Tilastokeskus. 16.12.2016. Yritykset 2015. [Verkkosivu]. Tilastokeskus. [Viitattu 22.2.2017]. Saatavana: http://tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html
- Tilastotietoa. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. SRL. [Viitattu 12.2.2017]. Saatavana: <http://www.ratsastus.fi/tilastotietoa>
- Tuotteen monet kasvot. Ei päiväystä. [verkkojulkaisu]. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. [viitattu 10.1.2017] Saatavana: http://liike.epedu.fi/liikeala/verkko_ope-tus/tuotteen_monet_kasvot/merkitys.html
- Varamäki, E., Heikkilä T., Tall J., Viljamaa A., Länsiluoto A. 2013. Omistajanvaihdoksen toteutus ja onnistuminen ostajan ja jatkajan näkökulmasta. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu.
- Varamäki, E., Viljamaa, A., Tall, J., Heikkilä, T., Kettunen, S., Matalamäki, M. 2014. Kesken jääneet yrityskaupat-myyjien ja ostajien näkökulmasta. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu.
- Varamäki, E., Tall, J., Joensuu, S. & Katajavirta, M. 2015. Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2015. Suomen Yrittäjät. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 24.2.2017]. Saatavana: <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/tutkimukset/muut-tutkimukset/valtakunnallinen-omistajanvaihdosbarometri-2015-319888>
- Yle. 9.7.2016. Yrityskaupat vilkastuneet selvästi-kasvu jopa 30 prosenttia. [Verkkosivu]. [Viitattu 24.2.2017]. Saatavana: <http://yle.fi/uutiset/3-9013455>
- Yrityskaupan muistilista. 11.3.2014. [Verkkojulkaisu]. Yrittäjät. [Viitattu 28.3.2017]. Saatavana: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/omistajan-ja-sukupolvenvaihdos/yrityskaupan-muistilista-318142>
- Yrityskaupan verotus. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Veropro. [Viitattu 24.2.2017]. Saatavana: <http://www.veropro.fi/yrityskaupan-verotus/>

LIITTEET

Liite 1. Case-yrityksen tilitoimiston edustajan haastattelu

LIITE 1. Case-yrityksen tilitoimiston edustajan haastattelu 4.4.2017

- 1. Mikä on tilitoimiston rooli ja vastuu omistajanvaihdoksessa ja mitkä ovat tilitoimiston tehtävät omistajanvaihdostilanteessa?**
- 2. Mitkä ovat case-yrityksen mahdolliset haasteet omistajanvaihdosprosessissa?**
- 3. Mihin seuraavista tilitoimistolta saisi apua omistajanvaihdoksen suunnittelussa ja prosessin läpiviennissä?**
 - eläkekysymysten selvittäminen
 - kaupan verotusasiat
 - yrityksen myyntikunnostus
 - yrityksen arvonmääritys
 - potentiaalisen ostajan kartoitus
 - sijoitusmuistion teko
 - kauppaneuvottelut
 - aiesopimuksen teko
 - due diligence -raportin teko
 - kauppakirjojen laadinta
 - kaupan päättäminen ja sopimusten allekirjoittaminen
 - muuta?
- 4. Mikä on tilitoimiston näkemys yrityksen arvonmäärityksestä? Mihin arvonmääritys perustuu ja mikä on arvio myyntihinnasta?**

Mitä yrityskaupan muotoa kannattaisi käyttää? Osakekauppa vai liiketoimintakauppa? Miksi?