

**Yli 55-vuotiaiden yrittäjien yritystoiminnan tulevaisuus ja
omistajanvaihdokseen liittyvien asiantuntijapalveluiden tarve**



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Liiketalouden koulutusohjelma

Kevät, 2017

Lassi Rosala

Liiketalous
Visamäki

Tekijä	Lassi Rosala	Vuosi 2017
Työn nimi	Yli 55-vuotiaiden yrittäjien yritystoiminnan tulevaisuus ja omistajanvaihdokseen liittyvien asiantuntijapalveluiden tarve	
Työn ohjaaja	Sari Hanka	

TIIVISTELMÄ

Yritystoiminnan jatkuvuuden kannalta yritysten omistajanvaihdosten onnistunut läpivieminen on erittäin tärkeää. Jotta pienimpienkin yritysten omistajanvaihdosprosessit saataisiin käyntiin riittävän ajoissa, tulisi erityisesti tarjolla olevien hyvien asiantuntijapalveluiden oikea-aikaisuutta, kustannustehokkuutta, tunnettuutta ja ennen kaikkea käyttöastetta saada kasvatettua.

Tämän opinnäytetyön tavoite oli selvittää omistajanvaihdospalveluiden potentiaalisten käyttäjien yritystoiminnasta luopumisen ajankohta, omistajanvaihdoksen toteuttamiseen liittyvät keskeisimmät ongelmat sekä asiantuntijapalvelutarve. Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen tutkimus, jonka tiedonkeruuväline on internet-kysely. Työn toimeksiantaja oli Varsinais-Suomen Yrittäjät ry.

Tutkimuksesta kävi ilmi, että yritystoiminnasta luopumisen ajankohta on suurimmassa osassa yrityksistä käsillä muutaman vuoden kuluessa. 73 % vastaajista arvioi luopumisen tapahtuvan seuraavien viiden vuoden aikana. Lähes 40 % oli sitä mieltä, että luopuminen tapahtuu seuraavien kahden vuoden kuluessa. Silti 69 % vastanneista, jotka ilmoittivat myyvänsä yritystoiminnan ulkopuoliselle ostajalle ei ollut vielä etsinyt jatkajaa. Merkittävimmiä omistajanvaihdokseen liittyviksi ongelmiksi tutkimuksessa koettiin jatkajan tai ostajan löytymisen sekä yrityksen arvonnäytteen. Hieman yli kolmannes vastaajista oli sitä mieltä, että ongelmien ratkaisemisessa tullaan hyödyntämään ulkopuolista asiantuntija-apua.

Avainsanat omistajanvaihdos, sukupolvenvaihdos, yrityskauppa, asiantuntijapalvelut

Sivut 36 sivua, joista liitteitä 4 sivua

Business Administration
Visamäki

Author	Lassi Rosala	Year 2017
Subject	The future of businesses among over 55-year-old entrepreneurs and their need for external professional support in the process of changing business ownership	
Supervisors	Sari Hanka	

ABSTRACT

The continuity of businesses demands that the process of changing business ownership is handled as well as possible. Especially when it comes to small and medium-sized enterprises, timing, cost-efficiency, awareness and most importantly the utilization rate of professional services should be increased to launch the process in adequate time.

The thesis is divided into the theoretical and research parts. The theoretical part is based on literature and internet sources related to professional services and change of business ownership.

The aim of the thesis was to find out when over 55-year-old entrepreneurs are going to retire and give up their businesses, what are the key challenges regarding changing business ownership, and the need for professional services. The research was implemented as an inquiry and analyzed with quantitative research methods.

Based on the inquiry it can be stated that most of the entrepreneurs who are over 55 years old are retiring and giving up their businesses in a few years. 73% of respondents stated that retiring would happen in five and 40% said that retiring is happening in two years. However merely 31% of respondents had begun to search for a continuator. The research also indicated that the key challenges retiring entrepreneurs were facing were finding a continuator or buyer and valuation of the business. A little over one third of the respondents were going to use external professional support in the process of changing business ownership.

Keywords changing business ownership, change of generation, acquisition, professional services

Pages 36 pages including appendices 4 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Opinnäytetyön tausta ja toimeksiantajan esittely.....	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite sekä tutkimusongelma ja -menetelmä.....	2
1.3	Keskeiset käsitteet	3
2	OMISTAJANVAIHDOS OSANA YRITYKSEN ELINKAARTA.....	4
2.1	Omistajanvaihdoshaaste	4
2.2	Olemassa olevan yrityksen ostamisen edut.....	6
2.3	Yrityskauppaprosessi.....	6
2.4	Yrityskauppaprosessin haasteet ja menestystekijät	6
2.5	Yrityksen arvonmääritys.....	7
2.6	Omistajanvaihdos yrityskaupan näkökulmasta	8
3	PALVELUN TUOTTAMINEN JA KEHITTÄMINEN.....	9
3.1	Palvelun määritelmä ja rakenne	9
3.2	Digitaalinen palvelu	10
3.3	Palveluprosessi	10
3.4	Palvelun tuotteistaminen	11
3.5	Palvelun kehittäminen	11
4	HYVÄ JA LAADUKAS ASiantuntijapalvelu	12
4.1	Asiantuntijapalveluiden määritelmä.....	12
4.2	Asiantuntijapalveluiden rakenne	13
4.3	Omistajanvaihdokseen liittyvät asiantuntijapalvelut.....	13
5	TUTKIMUS.....	15
5.1	Tutkimusmenetelmä ja luotettavuus.....	15
5.2	Tutkimuksen toteuttaminen	16
5.3	Kyselyn tulokset	17
5.3.1	Vastaajien taustatiedot	17
5.3.2	Yritysten taustatiedot.....	19
5.3.3	Yritystoiminnan tulevaisuus	20
5.3.4	Asiantuntijapalveluiden tarve	23
6	YHTEENVETO JA HAVAINNOT AIEMMISTA TUTKIMUKSISTA	26
6.1	Yrityksen tulevaisuus.....	26
6.2	Omistajanvaihdoksen haasteet ja asiantuntijapalvelut.....	27
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	28
7.1	Johtopäätös 1: Aikaa on vähän, tehtävää on paljon	28
7.2	Johtopäätös 2: Irrallaan olevat resurssit hyötykäyttöön	28
7.3	Johtopäätös 3: Valmisteluvaiheen merkitystä täytyy korostaa.....	29
7.4	Johtopäätös 4: Ulkopuolisen asiantuntija-avun hyötyjä ei tunnisteta	29

LÄHTEET 31

Liitteet

Liite 1 Kyselylomake

1 JOHDANTO

Yrityksen omistajanvaihdos on yksi yrityksen elinkaaren väistämättömistä vaiheista. Omistajanvaihdos tulee ajankohtaiseksi erityisesti silloin, kun yrittäjä lähestyy eläkeikää, mutta myös muissa yrittäjyyden vaiheissa omistajanvaihdoksen mahdollisuus saattaa olla paras vaihtoehto yritystoiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi. Tällaisia tilanteita ovat mm. henkilökohtaiset syyt, kuten sairastuminen tai muu elämäntilanteen muutos, markkinoissa ja toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset tai yrityksen vahva kasvuvaihe. Onnistuneiden omistajanvaihdosten avulla varmistetaan, että jo syntynyt osaaminen ja muu kertynyt pääoma säilyvät ja tuottavat lisäarvoa myös tulevaisuudessa.

1.1 Opinnäytetyön tausta ja toimeksiantajan esittely

Yritysten omistajanvaihdosten edistämiseksi ja sujuvan omistajanvaihdosprosessin varmistamiseksi opinnäytetyön tilaaja Varsinais-Suomen Yrittäjät ry käynnisti syyskuussa 2016 koordinaatiorahankkeen valmistelun. Valmisteltavan hankkeen avulla pyritään mm. kehittämään julkisten ja yksityisten palveluntarjoajien yhteistyötä ja asiantuntijuutta sekä löytämään konkreettisia ratkaisuja omistajanvaihdosten haasteiden, kuten arvonnäilytykseen, rahoitukseen ja verotukseen liittyvien pullonkaulojen ratkaisemiseksi. Keskeisten toimijoiden yhteistyön lisääminen niin valtakunnan tasolla kuin alueellakin on yksi olennainen toimenpide, jonka seurauksena omistajanvaihdosten asema osana yritysten kehittämisstrategioita vahvistuu.

Varsinais-Suomen Yrittäjien koordinaatiorahankkeen kautta pyritään selvittämään mm. miten yrittäjien keskuudessa pitäisi lisätä tietoisuutta omistajanvaihdoksiin liittyvistä asioista, miten luopuvaa yrittäjää kannustetaan käyttämään asiantuntija-apua jo omistajanvaihdosprosessin alkuvaiheessa, minkälaisissa omistajanvaihdokseen liittyvissä asioissa yrittäjät ovat kokeneet haasteita ja missä he arvioivat tarvitsevansa asiantuntijapalveluita. Hankkeen avulla selvitetään myös, miten maakunnassa toimivien asiantuntijoiden, kuten Ely-keskus, Finnvera, seudulliset ja kunnalliset kehittämisyhtiöt ja neuvontaorganisaatiot, yrittäjäjärjestöt, yksityiset yrityspalveluyritykset, tilitoimistot, pankit, vakuutusyhtiöt, kunnat, oppilaitokset, kauppakamari, yhteistyötä pitäisi koordinoita ja kehittää.

Varsinais-Suomen Yrittäjät ry on valtakunnallisesti toimivan pienten ja keskisuurten yritysten etu- ja palvelujärjestön Suomen Yrittäjät ry:n aluejärjestö. Suomen Yrittäjät ry:n aluejärjestö ajaa yrittäjien etuja omalla alueellaan ja keskusjärjestö Suomen Yrittäjät valtakunnan tasolla. Maakunnalli-

sesti toimivalla Varsinais-Suomen Yrittäjät ry:llä on 36 kuntatasolla toimivaa paikallisyhdistystä vaikuttamassa oman kuntansa elinkeinoelämän kehittämiseen. (Varsinais-Suomen Yrittäjät 2016.)

Edunvalvonnan ohella Varsinais-Suomen Yrittäjät ry tarjoaa yli 9000 jäsenelle erilaisia tiedotus- ja koulutuspalveluita sekä neuvontaa. Yhdistyksen jäsenet saavat myös monipuolisia jäsenetuja. (Varsinais-Suomen Yrittäjät 2016.)

1.2 Opinnäytetyön tavoite sekä tutkimusongelma ja -menetelmä

Omistajanvaihdos on ollut kiinnostava tutkimusaihe viime vuosina. Aihealueesta on tehty runsaasti erilaisia tutkimuksia ja selvityksiä esim. Suomen Yrittäjien ja Seinäjoen Ammattikorkeakoulun toimesta. Nämä tutkimukset ja selvitykset, kuten vuonna 2015 julkaistu Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri sekä vuonna 2014 julkaistut Kesken jääneet yrityskaupat - myyjien ja ostajien näkökulma ja Omistajanvaihdospalvelujen valtakunnallinen evaluointi toimivat selvityksen taustatietona ja vertailukohteenä.

Tämän opinnäytetyön avulla pyritään selvittämään omistajanvaihdospalveluiden potentiaalisten käyttäjien asiantuntijapalvelutarve. Tutkimuksen kohdealue on Varsinais-Suomi. Opinnäytetyön tavoite on kerätä kvantitatiivisen kyselyn avulla tietoa yli 55-vuotiaiden varsinaissuomalaisten yrittäjien tarpeista ja odotuksista erilaisia omistajanvaihdospalveluita kohtaan. Kyselyn avulla pyritään saamaan vastauksia mm. seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä eri kanavia yrittäjät ovat käyttäneet tai haluavat käyttää jatkajan löytämiseksi?
- Onko yrityksen jatkaja jo tiedossa?
- Millä toimialoilla tarve ulkopuolisen asiantuntijan käyttämiseen koetaan tarpeellisimmaksi?
- Millä aikataululla omistajanvaihdoksen oletetaan tapahtuvan?
- Minkäkokoisia yrityksiä asia koskee?
- Minkälaisissa omistajanvaihdokseen liittyvissä asioissa yrittäjät ovat kokeneet haasteita ja missä he arvioivat tarvitsevansa asiantuntijapalveluita?

Kyselytutkimuksen avulla saatua tietoa hyödynnetään Varsinais-Suomen Yrittäjien koordinaatiossa mm. maakunnallisen yhteistyön sekä keskeisimpien omistajanvaihdosprosessiin liittyvien asiantuntijapalveluiden ja toimenpiteiden kehittämisessä ja toteuttamisessa.

Tämän opinnäytetyön keskeinen tutkimusongelma on:

- Selvittää sekä potentiaalisten asiakkaiden keskeisimmät ongelmat ja tarpeet että kokemukset omistajanvaihdokseen liittyvien asiantuntijapalveluiden laadun ja sisällön osalta.
- Toinen keskeinen tutkimusongelma on selvittää asiakkaiden mielestä luontevimmat kauppa- ja kohtaamispaikat omistajanvaihdosten onnistumisen näkökulmasta käsin.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys pitää sisällään asiantuntijapalveluiden tuottamiseen liittyviä teorioita.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää omistajanvaihdosvaihetta lähestyvien yrittäjien ajatuksia omistajanvaihdosprosessista. Yhdessä opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen ja tavoiteasetannan perusteella päädyttiin valitsemaan käytettäväksi tutkimusmenetelmäksi kvantitatiivinen kyselytutkimus. Menetelmään päädyttiin, koska tavoitteena oli kyselyn avulla kartoittaa olemassa oleva tilanne mahdollisimman laajan ja monipuolisen otoksen kautta ja toisaalta peilata kyselyn avulla saatuja vastauksia aiempien aiheeseen liittyvien valtakunnallisten tutkimusten tuloksiin. Kyselytutkimus toteutettiin marraskuussa 2016 sähköisesti Webropol-järjestelmää hyödyntämällä.

1.3 Keskeiset käsitteet

Luopuja tarkoittaa yrittäjää, joka on luopumassa tai luopunut yritystoiminnasta.

Jatkajalla tarkoitetaan henkilöä tai tahoa, joka on ostamassa tai jatkamassa luopuvan yrittäjän yritystoimintaa. Jatkaja voi olla esimerkiksi ulkopuolinen yksityishenkilö, toinen yritys, yrittäjän lapsi, muu sukulainen, yrityksen toimiva johto tai työntekijä.

Yritystoiminnan myynnin mahdollistamiseksi on yritykselle määriteltävä hinta. Yrityksen hinta määräytyy aina yritys- ja ostajakohtaisesti. **Arvonmääritys** on prosessi, joka pitää sisällään yrityksen hinnan arvioimiseksi ja määrittelemiseksi tehtäviä toimenpiteitä. Arvonmääritys on omistajanvaihdosprosessin keskeisimpiä toimenpiteitä ja lähes aina aiheeseen perehtyneen asiantuntijan tekemä. Yrityksen lopullinen arvo muodostuu kuitenkin vasta silloin, kun myyjä ja ostaja pääsevät yhteisymmärrykseen kauppahinnasta.

Omistajanvaihdospalvelu tarkoittaa asiantuntijapalvelua, jota käytetään omistajanvaihdosprosessin kuluessa. Omistajanvaihdospalveluita ovat esim. yrityksen arvonmääritykseen, myyntiin, myyntivoiton ja omistusjärjestelyiden verotukseen, yrityskaupan rahoittamiseen sekä kauppakirjojen laatimiseen liittyvät asiantuntijapalvelut.

2 OMISTAJANVAIHDOS OSANA YRITYKSEN ELINKAARTA

Yritystoiminnan jatkuvuuden kannalta yritysten omistajanvaihdosten onnistunut läpivieminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti yritystoiminnan ja yrittäjyyden eri osa-alueita huomioon ottaen on erittäin tärkeää. Asia on tärkeä sekä yksittäisen yrityksen toiminnan jatkumista ajatellen että yhteiskunnallisesta näkökulmasta aihetta tarkasteltaessa. Kannattavan yritystoiminnan jatkumisella on myönteisiä vaikutuksia työpaikkojen säilymisen ja verotulojen kertymisen kautta alueellisen elinvoimaisuuden kehittymiseen.

Jokainen yritys on erilainen ja tästä syystä myös jokainen omistajanvaihdos ja siihen liittyvät haasteet ovat erilaisia. Myös liiketoimintaympäristö, kuten markkina- ja kilpailutilanne sekä omistajanvaihdoksen ajankohta ja yrityksen elinkaaren vaihe vaikuttavat olennaisesti omistajanvaihdoksen toteutumiseen.

2.1 Omistajanvaihdoshaaste

Yritysten omistajanvaihdoshaasteesta on puhuttu julkisuudessa jo vuosien ajan. Ensimmäisten suurten ikäluokkien alkaessa lähestyä eläkeikää vuosituhannen ensimmäisen vuosikymmenen aikana odotettiin yritysten omistajanvaihdosmäärien kasvavan merkittävästi. Asian, eli omistajanvaihdoshaasteen, ratkaisemiseksi toteutettiin vuosien kuluessa lukuisia hankkeita ja erilaisia toimenpiteitä, joiden puitteissa mm. luotiin palveluita ja työvälineitä, järjestettiin tilaisuuksia ja kirjoitettiin monipuolisia oppaita eri näkökulmista. Todellisuudessa varsinainen omistajanvaihdosbuumi on kuitenkin odottanut toteutumistaan vuodesta toiseen.

Luotettavaa tilastotietoa omistajanvaihdosten lukumääristä ei ole, mutta Suomen Yritysvälittäjien liiton ja Finnveran mukaan Suomessa toteutuu n. 2 000-3 000 yrityskauppaa vuodessa. Tämä taso on ollut kohtalaisen vakaa jo useiden vuosien ajan. Joidenkin asiantuntija-arvioiden ja aiheesta tehtyjen tutkimusten mukaan todellinen tarve olisi kuitenkin jopa kaksinkertainen. Tyypillisin yrityskaupan kohde Suomessa on 2 – 4 henkeä työllistävä yritys. Taustatekijänä on myös hyvä huomioida, että 55 – 74-vuotiaiden yrittäjien osuus on kasvussa. Vuonna 2013 yrittäjistä kuului tähän ikäryhmään jo kolmannes. (Viljamaa ym. 2015, 26–31.)

Vuosituhannen toiselle vuosikymmenelle siirryttäessä toteutuneiden omistajanvaihdosten vauhti on viimein alkanut kiihtyä ja viimeisten kahden vuoden aikana sekä asiantuntijoiden arvioiden, erilaisten tutkimusten että mediassa esillä olleiden tietojen perusteella voidaan päätellä, että merkittävä muutos omistajanvaihdosten toteuttamisessa on viimein käsillä. Esimerkiksi yli 1 000 pk-yrityksen omistajanvaihdoksessa vuosittain mukana olevan yritysrahoittaja Finnveran tilastojen mukaan kasvu on vuonna 2016 ollut merkittävä. Valtakunnallisesti Finnvera arvioi kauppojen

määrän kasvavan euromääräisesti edelliseen vuoteen verrattuna 12-14 prosenttia. Etenkin Varsinais-Suomessa yrityskauppojen kasvu on ollut reipasta ja helmikuussa 2017 julkaistun Suomen Yrittäjien, Finnveran ja työ- ja elinkeinoministeriön yhteistyössä tekemän Pk-yritysbarometrin perusteella joka viides varsinaissuomalainen pk-yritys näkee yrityskaupat mahdollisena kasvun kiihdyttäjänä. Voimakkaasti kasvuhakuisista yrityksistä lähes kolmannes on lähivuosien aikana kiinnostunut laajentamaan toimintaansa yrityskauppojen kautta. (Finnvera 2016, Pk-yritysbarometri 1/2017.)

Suomen Yrittäjien, Finnveran sekä työ- ja elinkeinoministeriön kaksi kertaa vuodessa toteuttaman Pk-yritysbarometrin syksyn 2016 version mukaan Suomessa on n. 78 000 yli 55-vuotiasta yrittäjää, joista joka neljännessä on odotettavissa omistajanvaihdos tulevien viiden vuoden aikana. Valtakunnallisen arvion mukaisesti myös Varsinais-Suomen yli 26 000 yrityksestä joka neljäs arvioi omistajanvaihdoksen olevan ajankohtainen seuraavien viiden vuoden aikana. Vielä kuluvan vuosikymmenen aikana lähes 7 000 varsinaissuomalaista yritystä on siis oman arvionsa mukaan vaihtamassa omistajaa. (Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2015.)

Omassa työssäni viiden pienen maaseutukunnan elinkeinoasiantuntijana työskentelen paljon erilaisten yritysten ja yrittäjien kanssa. Yksi keskeisimpiä haasteita yritystoiminnan jatkuvuuden, työpaikkojen säilyvyyden ja kasvun sekä kuntien elinvoimaisuuden positiivisen kehittymisen näkökulmasta ovat yritysten omistajanvaihdokset. Vaikka viime aikoina orastavaa piristymistä onkin ollut havaittavissa, eivät oman toimialueeni kannalta merkittävien pienten, alle kymmenen hengen mikroyritysten osalta omistajanvaihdosmarkkinat vielä toimi tehokkaimmalla ja parhaalla mahdollisella tavalla.

Yrityskauppojen toteutumisen esteinä on erilaisia asioita. Yksi syy on se, että mikroyritykset eivät ole myyntiarvonsa vuoksi yksityisille yritysvälittäjille kaikkein kiinnostavimpia kohteita, jolloin ne jäävät helposti myyntiponnistelujen osalta ns. oman onnensa nojaan. Toinen merkittävä este on yrittäjän osallistuminen päivittäiseen yritystoimintaan, jolloin yritystoiminnan jatkuvuuden eteen tehtävät toimenpiteet jäävät päivittäisten asioiden hoitamisen jalkoihin. Kolmantena asiana voidaan esille nostaa yrityksestä luopumisen henkinen vaikeus, joka ilmenee esimerkiksi siten, että yrittäjä jatkaa yritystoimintaa henkisten ja fyysisten voimavarojen kuitenkin koko ajan vähentyessä. Tämä taas johtaa erilaisten kehitystöiden, kuten digitalisaation avaamien mahdollisuuksien, laiminlyömiseen ja sitä kautta yritystoiminnan vähän kerrallaan tapahtuvaan hiipumiseen.

Jotta pienimpienkin yritysten omistajanvaihdosprosessit saataisiin käyntiin, tulisi erityisesti tarjolla olevien hyvien asiantuntijapalveluiden oikea-aikaisuutta, kustannustehokkuutta, tunnettuutta ja ennen kaikkea käyttöastetta saada kasvatettua. Erityisesti ikääntyvien pienyrittäjien tulisi olla

ajoissa aloitteellisia omistajanvaihdoksen käynnistämiseksi. Koska ikään-tyminen heikentää tutkimusten mukaan omistajanvaihdoksen toteutumismahdollisuuksia, tulisi myös palvelutarjonnassa kohdistaa erityistä huomiota ikääntyvien yrittäjien auttamiseen. (Viljamaa ym. 2015, 26-31.)

2.2 Olemassa olevan yrityksen ostamisen edut

Olemassa olevan yrityksen tai liiketoiminnan ostaminen on hyvä keino päästä nopeasti käsiksi suoraan liiketoimintaan. Jos yritystoiminta aloitetaan tyhjästä, voi kestää useita vuosia ennen kuin liiketoiminta lähtee kunnolla käyntiin. Toimintansa vakiinnuttanut yritys taas tarjoaa uudelle yrittäjälle valmiin liikeidean, markkina-aseman, organisaation ja ennen kaikkea kassavirtaa. Toimivan yrityksen ostajalla onkin mahdollisuus toisaalta jatkaa vakiintunutta toimintaa ja toisaalta aloittaa liiketoiminnan kehittämisen omien vahvuuksien ja käytettävissä olevien resurssien avulla samantien.

2.3 Yrityskauppaprosessi

Yrityskauppaa voidaan tarkastella prosessina, joka jakautuu kolmeen vaiheeseen: ennen yrityskauppaa, yrityskauppa ja yrityskaupan jälkeen. Ensimmäisessä vaiheessa sekä myyjä että ostaja valmistautuvat kauppaan esim. myyntikohdetta valmistelemalla tai ostokohteita kartoittamalla. Yrityskauppa-osiossa keskeisiä osa-alueita ovat arvonmääritys sekä kauppaehtoista sopiminen. Viimeisessä prosessin vaiheessa jatkaja ottaa yrityksen haltuun, jolloin yrityksen liiketoiminnan kehittäminen alkaa. Yrityskauppaprosessin sisältö vaihtelee tapausittain ja erityisesti sukupolvenvaihdoksissa vaiheet ja haasteet voivat olla hyvin erilaisia kuin ulkopuolisen ostajan ollessa kyseessä. (Omistajanvaihdospalvelujen valtakunnallinen evaluointi 2014, 11-12.)

Tätä yrityskauppaprosessin kolmiosaista jaottelua tukee esim. Juha Tallin tutkimus yrityskaupasta ja strategisesta uudistumisesta (Tall 2014, 148). Yrityskauppaprosessin lähtökohtana on yrityskaupan toteuttaminen. Prosessi päättyy kauppakirjojen allekirjoittamiseen. Ajallisesti yrityskauppaprosessi voi kestää kuukaudesta useisiin vuosiin (Varamäki ym. 2012, 103-104.)

2.4 Yrityskauppaprosessin haasteet ja menestystekijät

Yrityskaupan menestystekijöitä on selvitetty eri tutkimuksissa. Nämä tekijät voidaan jakaa karkeasti kahteen ryhmään riippuen siitä, esiintyykö tekijä yrityskauppaprosessissa ennen vai jälkeen kaupantekoa. Gomesia ym. mukailen keskeisiä menestystekijöitä ennen kaupantekoa ovat ostokohteen valinta ja arviointi, ostohinnan oikeellisuus, ostokohteen koko suhteessa ostajaan, kokemus yrityskaupoista, ostokohteeseen tutustumiseen

käytetty aika, viestintä ja palkitsemisjärjestelmä. Kaupanteon jälkeisiä keskeisiä menestystekijöitä ovat yhdistämisstrategia, johtajuus, tilanteen mukainen toteuttamisaikataulu, päivittäisestä toiminnasta huolehtiminen, viestintä sekä henkilöresurssien johtaminen. Gomes ym. tarkastelevat ai-
hetta kahden yrityksen välisen kaupan kautta. (Gomes ym. 2012.)

Yhteenvetona aiheeseen liittyvissä tutkimuksissa nostetaan esille yritys-
kaupan suunnittelu, luotettavan tiedon hyödyntäminen sekä asiantuntijan
käyttäminen menestyksen keskeisinä tekijöinä (Varamäki ym. 2014, 17).

Yritystostoprosessi voi myös epäonnistua. Prosessi saattaa kariutua jo alkuvaiheessa siihen, että myyjä tai ostaja ei löydä sopivaa kohdetta, jonka kanssa voisi aloittaa neuvottelut. Toisaalta prosessi saattaa päättyä siihen, että jo alkaneet neuvottelut päättyvät syystä tai toisesta. Prosessi saattaa myös epäonnistua kaupanteon jälkeen, jos yrityskaupan toteuttaminen ei onnistu tai kauppa ei täytä sille asetettuja tavoitteita. Vuonna 2014 tehdyn kesken jääneitä yrityskauppoja selvittäneen tutkimuksen mukaan sekä liian korkeat hintapyynnöt että rahoitus ovat merkittävimpiä syitä yritys-
kauppojen keskeytymisen taustalla. (Varamäki ym. 2014, 99.)

2.5 Yrityksen arvonmääritys

Yrityksen arvonmääritys on tutkimusten mukaan jatkajan löytämisen ohella keskeisin haaste yrityksen omistajanvaihdoksen toteutumisessa. Erityisesti palveluyrityksen arvonmääritys on vaikeaa, koska yrityksen osaaminen on viime kädessä yrityksen työntekijöiden hallinnassa. Kun asiantuntijapalveluita tuotteistetaan, on kehitettyjen palveluiden arvonmääritys palvelutuotteina selvempää. (Lehtinen & Niinimäki 2005.)

Leppiniemen ja Puttosen (Leppiniemi, Puttonen 2002) mukaan yrityksen arvoa voidaan määrittellä kolmen eri lähestymistavan kautta. Nämä kolme tapaa ovat markkinahinta, substanssiarvo sekä tuottoarvo:

- Jos yritys on julkisesti noteerattu osakeyhtiö, voidaan arvoa määrittellä osakkeiden markkinahinnan avulla. Markkinahinta on siis osakkeen käypä, markkinoilla muodostuneeseen kurssiin perustuva, hinta. (Leppiniemi, Puttonen 2002, 226-227.)
- Yrityksen substanssiarvo tarkoittaa yrityksen velattoman omaisuuden arvoa. Substanssiarvo on siis rahamäärä, joka jäisi jäljelle, jos yrityksen toiminta lopetettaisiin ja sen omaisuus myytäisiin pois. Käytännössä substanssiarvo usein määrittelee yrityksen minimikauppahinnan, mutta on harvoin toteutuneen hinta-arvion pohjana. (Rantanen 2012.)
- Yrityksen tuottoarvo perustuu siihen, kuinka paljon yritys tulee tuottamaan omistajanvaihdoksen jälkeen. Ostaja arvioi tuottoarvoa määrittäessään liiketoimintasuunnitelman ja tulossennusteen avulla kuinka paljon ostettava yritys tuottaa tilanteesta riippuen seuraavien 2-6 vuoden aikana. Käytännössä yrityksen arvo kasvaa,

mitä pidempi tuottoarvon määrittelemisessä käytetty aikaväli on. Tuottoarvon laskemiseen liittyy myös paljon erilaisia tilinpäätökseen tehtäviä oikaisuja. Myös mahdollisten ulkopuolisten rahoittajien lainaehdot määrittelevät tuottoarvon laskemista. (Rantanen 2012.)

Näistä kolmesta substanssi- ja tuottoarvo tulevat kyseeseen pk- ja mikroyritysten arvoa määritettäessä. Vaikka arvon määrittelemiseen on käytettävissä laskentasääntöjä, on määritetty arvo lopulta vain yhden laskutavan näkemys, jolloin hinta-arvio on usein joustava riippuen esim. tilinpäätökseen tehdyistä oikaisuista, toimialasta, kilpailutilanteesta, yritysimagosta tai siitä, onko ostaja esim. kilpaileva yritys. Lopullinen arvo on aina ostajakohtainen ja määräytyy sen mukaan, mitä ostaja on yrityksestä valmis maksamaan eli millä arvolla kauppa lopulta syntyy. Pääsääntönä voidaan pitää sitä, että yrityksestä saatavalla tuotolla on pystyttävä rahoittamaan yrityskauppa kohtuullisessa ajassa.

Suomessa tehtyjen tutkimusten mukaan jopa 80 % jatkajista pitää yrityskauppaa onnistuneena ja vain joka neljäs pitää kauppahintaa liian korkeana. (Viljamaa ym. 2015, 34.)

2.6 Omistajanvaihdos yrityskaupan näkökulmasta

Kun yritys vaihtaa omistajaa, on kyseessä aina omistajanvaihdos. Omistajanvaihdos voi kuitenkin toteutua eri tavoin riippuen siitä, kuka tai mikä yritystoimintaa jatkava taho on.

Omistajanvaihdoksen toteutumisen kannalta on myös olennaista, toimiiko jatkajana yrittäjän lähipiiri, jolloin puhutaan sukupolvenvaihdoksesta, vai onko kyseessä yrityksen myyminen ulkopuoliselle ostajalle tai vaikka yrityksen työntekijöille. Edellä mainituista syistä johtuen myös omistajanvaihdokseen liittyvät haasteet, tavoitteet ja toimenpiteet vaihtelevat tapauskohtaisesti.

Tässä opinnäytetyössä omistajanvaihdos on jaettu yritystoiminnan suunnitellun jatkajan perusteella kolmeen eri osaan. Nämä kolme osaa ovat yrityskauppa, muu omistusjärjestely ja sukupolvenvaihdos:

- Yrityskauppa on kyseessä silloin, kun yrityksen liiketoiminta tai osakkeet vaihtavat omistajaa ja yrityksen jatkaja tulee nykyisen yritystoiminnan ulkopuolelta.
- Muu omistusjärjestely tarkoittaa omistajanvaihdosta, jossa yksi tai useampi yrityksen omistajista myy osuutensa muille omistajille, jotka jatkavat yrityksen toimintaa.
- Sukupolvenvaihdos eroaa muista omistajanvaihdoksista erityisesti siitä syystä, että prosessi pitää sisällään enemmän tunnepohjaista arviointia. Sukupolvenvaihdoksessa osapuolten huomio keskittyy ensisijaisesti luopuvan yrittäjän eläketurvan varmistamiseen sekä

molempien osapuolten veroseuraamusten optimoimiseen. Sukupolvenvaihdoksissa tunnusomaista on myös omistajanvaihdoksen toteuttamisen aikataulu, joka ulottuu usein pidemmälle ajanjaksolle kuin omistajanvaihdoksissa muuten. (Omistajanvaihdospalvelujen valtakunnallinen evaluointi 2014, 11.)

Koska omistajanvaihdokseen yleisesti yhdistetyt haasteet, kuten arvonnäytäminen ja jatkajan löytäminen, sekä tarjolla olevat asiantuntijapalvelut kohdistuvat erityisesti yrittäjiin, jotka suunnittelevat myyvänsä yritystoiminnan ulkopuoliselle jatkajalle, keskitytään tässä työssä tutkimaan ongelmaa erityisesti yrityskaupan näkökulmasta.

3 PALVELUN TUOTTAMINEN JA KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa määritellään palvelu ja sen rakenne sekä käsitellään palvelun tuottamiseen ja kehittämiseen liittyviä teorioita.

3.1 Palvelun määritelmä ja rakenne

Palveluun on perinteisesti yhdistetty neljä seikkaa, jotka erottavat palvelun tuotteesta. Nämä neljä ominaisuutta ovat näkymättömyys, heterogeenisyys, tuottamisen ja kuluttamisen yhtäaikaisuus sekä varastointikelvottomuus. Tuoreemmassa tutkimuksessa (esim. Vargo & Lusch 2004 ja Edvardsson et al 2005) on kuitenkin haastettu perinteistä näkemystä esimerkiksi digitalisoitumisen aikaansaamana muutoksena, jossa palveluita voidaan varastoida sekä käyttää ja tuottaa eri aikaan (Kinni 2015, 7-8).

Palvelu rakentuu ydinpalvelusta ja sen ympärille luoduista tukipalveluista. Ydinpalvelu on useimmiten syy asiakkaan ostopäätöksen taustalla. Tukipalvelut taas tarjoavat ydinpalvelun hankkineelle asiakkaalle lisäarvoa oheispalveluina, jotka voivat olla yritykselle keino erottua samankaltaista ydinpalvelua tarjoavista kilpailijoista. Lisäpalvelut myös nostavat usein palvelu laatumielikuvaa. (Jaakkola, Orava ja Varjonen 2009, 11-12.)

Palvelun luomisessa voidaan hyödyntää myös verkostoitumista, jolloin erilaisten yhteistyömallien avulla voidaan luoda palveluja hyödyntämällä resursseja ja osaamista, joita yrityksellä ei omassa toiminnassaan ole käytettävissä. Asiantuntijapalveluille ominaisen verkostomaisen palvelutuotannon haasteeksi muodostuu usein koko prosessin ja sen osien hallinta. Tämän vuoksi vastuista, imagosta, tulonjaosta ja toiminnan rajapinnoista sopiminen muodostuu erittäin tärkeäksi elementiksi palvelun toimivuutta ajateltaessa (Jaakkola, Orava, Varjonen 2009, 13.)

3.2 Digitaalinen palvelu

Digitaalisiksi palveluiksi kutsutaan erilaisia palveluita, jotka on tuotettu web-kehityksen keinoin. Digitaaliset palvelut voivat olla esim. yksinkertaisia internetsivuja, monimutkaisia ja laajoja web-sovelluksia tai jotakin näiden kahden ääripään väliltä. Palveluiden digitalisoinnin yleistyessä useat palvelut muuttavat muotoaan ja olemassa olevia palveluita kehitetään yhä enemmän digitaalisten ratkaisujen tarjoamien mahdollisuuksien kautta. (Järvenpää 2016.)

Digitaalisille palveluille on ominaista nopea kehitystahti, jossa uusia teknologioita tulee saataville ja otetaan käyttöön kuukausittain. Ratkaisujen yleistyminen ja standardiksi muodostuminen kestää kuitenkin pitkään, mikä aiheuttaa palvelukehittämiselle isoja haasteita. (Järvenpää 2016.)

Palveluiden digitalisoiminen lisää palveluiden tuotteistamismahdollisuuksia. Asiakas saa palvelut nopeammin, ympäristöystävällisemmin ja halvemmalla kuin aiempia tuotantotapoja hyödyntämällä tuotetut palvelut. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 10-11.)

Asiantuntijapalveluiden kannalta digitalisoituminen on haaste. Vaikka asiantuntijapalveluita markkinoidaan vahvasti verkossa, syntyvät ne kuitenkin tyypillisesti tiedon ja osaamisen vaihdon sekä luovan ongelmanratkaisun tuloksena kasvokkain tapahtuvassa luottamuksellisessa kohtaamisessa. Asiantuntijapalveluiden siirtäminen verkkoon vaatiikin monimuotoisia ja tietoturvallisia ratkaisuja. Toisaalta käytäntö on osoittanut, että asiantuntijapalveluitakin voidaan tuottaa tehokkaasti verkon välityksellä. Esimerkiksi lääkäri- ja pankkipalveluita tarjotaan jo verkon välityksellä kotiin tai työpaikalle. (Lehtinen & Niinimäki 2005.)

Myös omistajanvaihdosprosessissa hyödynnettävät palvelut digitalisoituvat kovaa vauhtia. Hyviä esimerkkejä ovat sähköiset kaupankäyntialustat Suomen Yrittäjien Yrityspörssi-palvelu ja Suomen Yrityskaupat Oy:n Firma-kauppa.fi, joiden kautta ostaja ja myyjä voivat kohdata toisensa. Toisaalta edellä mainitut palvelut eivät varsinaisesti edusta asiantuntijapalveluita, vaikka omalta osaltaan omistajanvaihdosprosessin edistymistä tukevatkin. Työ- ja elinkeinoministeriön Yritys-Suomi-palvelu taas vie asiantuntijapalvelun oikeasti sähköiseen muotoon. Oma Yritys-Suomi -verkkotyötilan avulla yrittäjän tai yrittäjäksi ryhtyvän on oikeasti mahdollista asioida asiantuntijan kanssa ilman kasvokkain tapahtuvaa kohtaamista. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017.)

3.3 Palveluprosessi

Palvelun tuotantoprosessi on palvelun sisällön ohella tärkeä osa kokonaisuutta. Tuotantoprosessin toimivuus tai toimimattomuus korostuu erityisesti verkostomaisessa ympäristössä. Palveluprosessin kuvaaminen auttaa määrittelemään ja selvittämään kuka on vastuussa prosessin vaiheesta ja

miten. Taulukossa 1 on kuvattu asioita, joita olisi hyvä tarkastella palveluprosessia suunniteltaessa ja arvioitaessa. (Jaakkola, Orava, Varjonen 2009, 15-17.)

Palvelun tuottamisen työvaiheet ja järjestys	Asiakasnäkökulma
Osallistujat	Kriittiset kohdat
Resurssit ja työpanokset	Palvelun tuottamiskanava (esim. sähköinen)
Erottuminen kilpailijoista	Front office / Back office

Taulukko 1. Palveluprosessin arvioiminen (Jaakkola, Orava, Varjonen 2009, 15-17.)

3.4 Palvelun tuotteistaminen

Palvelun vakioiminen eli tuotteistaminen mahdollistaa tehokkaan, kannattavan ja tasalaatuisen palvelutuotannon, kun koko palvelutuote tai sen osia voidaan monistaa usealle asiakkaalle samalla tavalla. Se, voidaanko koko palvelu tuotteistaa, riippuu toisaalta itse palvelutuotteesta ja toisaalta yrityksen strategiasta. Jos palvelu vakioidaan täysin, on asiakkaan yksilöllisten tarpeiden huomioon ottaminen vaikeaa. Jos taas palvelu räätälöidään jokaiselle asiakkaalle alusta lähtien, on palvelun tuottaminen tällöin hidasta ja kannattavuuden näkökulmasta huono ratkaisu. On kuitenkin hyvä muistaa, että hallittu räätälöitävyys on pitkälle tuotteistetuissa palveluissa erinomainen tapa erottautua kilpailijoista. (Jaakkola, Orava ja Varjonen 2009, 19-23.)

Palvelun tuotteistaminen tehostaa palveluyrityksen toimintaa myös siten, että erityisesti osaamisintensiivisissä yrityksissä erityisasiantuntemusta vaativiin tehtäviin voidaan käyttää enemmän aikaa, kun vakioitavissa olevat työvaiheet kyetään suorittamaan nopeammin ja tehokkaammin. (Jaakkola, Orava ja Varjonen 2009, 19-23.)

3.5 Palvelun kehittäminen

Palvelun kehittäminen tarkoittaa joko uuden palvelun suunnittelua ideasta tuotteeksi tai olemassa olevan palvelutuotteen jatkuvaa kehittämistä. Useimmiten palvelukehittäminen tapahtuu olemassa olevaa palvelua kehittämällä. Keskeistä on määrittellä se, mitä asiakkaan ongelmia kehitettävä palvelu ratkaisee. (Kinnunen 2003, 52, 64.)

Palvelun suunnittelun päävaiheet ovat Kinnusen mukaan palveluiden ideointi, palveluiden määrittäminen, palvelun tuotantokonseptin laadinta, palvelumallin laadinta, palvelun käyttöönottosuunnitelma sekä palvelun lanseeraus. Mikäli kyseessä on uusi palvelu eikä olemassa olevaa tuotetta ole mahdollista tai tarkoituksenmukaista käyttää kehittämisen lähtökohdaksi, alkaa palvelun kehittäminen ideoinnista. (Kinnunen 2003.)

4 HYVÄ JA LAADUKAS ASiantuntijapalvelu

Osaavien asiantuntijapalveluiden merkitys omistajanvaihdoksille on suuri. Kun on kyseessä oman yrityksen toiminta, on yrittäjä itse usein paras asiantuntija. Omistajanvaihdostilanteessa taas ulkopuolisella asiantuntijalla on usein paras tietämys asiasta. Omistajanvaihdos tapahtuu yrityksen elinkaaren aikana pääsääntöisesti hyvin harvoin, jolloin rutiinia yrityskaupaprosessin läpiviemisestä ei yrittäjälle kerry. Myös omistajanvaihdoksen monimuotoisuus erityyppisine ja tapauskohtaisine haasteineen vaatii seikkaperäistä perehtymistä ja usein eri alojen, kuten yritysverotuksen ja -rahoituksen, asiantuntijoiden konsultointia. Rantasen mukaan sekä ostajan ja myyjän näkökulmista asiantuntijoiden hyödyntäminen tulisi nähdä kustannuksen sijasta myös investointina (Rantanen 2012).

Laadukas asiantuntijapalvelu korostuu erityisesti pienten yritysten omistajanvaihdoksissa. Pienet paikallisesti toimivat yritykset ovat myös riippuvaisempia julkisista asiantuntijapalveluista toisaalta sen vuoksi, että taloudelliset resurssit asiantuntijapalveluiden hankkimiseksi ovat rajalliset ja toisaalta siitä syystä, että yritysvälittäjät eivät ole kiinnostuneita kaikkein pienimmistä yrityksistä (Viljamaa ym. 2015, 29-30.)

4.1 Asiantuntijapalveluiden määritelmä

Asiantuntijapalveluita tutkineet Uolevi Lehtinen ja Satu Niinimäki ovat määritelleet asiantuntijapalvelut hyötyä tuottaviksi vaihdon välineiksi, jotka perustuvat erikoisosaamiseen. Näitä aineettomia toimintoja tuotetaan, markkinoidaan ja kulutetaan osin samanaikaisesti. Palveluista, joiden perusominaisuuksina voidaan pitää edellä mainittujen ominaisuuksien lisäksi myös toiminto- ja prosessimaista luonnetta, muotoutuu siis asiantuntijapalveluita siinä vaiheessa, kun niihin lisätään erikoisosaaminen. Erikoisosaaminen liittyy yleensä jonkin asiakkaan ongelman ratkaisemiseen tietotyötä, suunnittelua tai vastaavaa henkistä prosessointia hyödyntämällä. Erikoisosaaminen perustuu asiantuntijan tietoon, taitoon ja luovuuteen. Jos tiedon osuus palvelussa on merkittävä, voidaan asiantuntijapalvelun ohella kuvata palvelua myös termillä tietointensiivinen palvelu. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 8-12.)

Asiantuntijapalvelut ovat usein kaikkein aineettomimpia palveluita, jotka näyttäytyvät asiakkaalle esim. ohjeina tai ideoina, vaikka niiden taustalla voi olla pitkä kehittämisprosessi. Näistä palveluista voi jäädä myös konkreettisia lopputuloksia, kuten erilaisia piirustuksia, suunnitelmia tai oikeuden päätöksiä. Asiantuntijapalveluihin liittyvät myös olennaisesti riskit. Useimmiten asiantuntijapalveluita hankitaan siitä syystä, että asiakkaan oma osaaminen ei ole riittävällä tasolla toimenpiteen suorittamiseksi. Asiantuntijapalveluita hankkiessaan asiakas joutuu kuitenkin arvioimaan hankkimansa palvelun laatua ja sisältöä tietämättä lopputulosta. Referens-

sit ja suositukset nousevatkin merkittävään osaan palveluntuottajaa valittaessa. Hyvistä suosituksista tai asiantuntijan kokemuksesta huolimatta asiantuntijapalvelun lopputulokseen liittyy aina riski epäonnistumisesta. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 8-12.)

Asiantuntijapalvelut syntyvät käytännössä aina palveluntuottajan ja asiakkaan yhteistyönä. Ratkaistakseen ongelman ja määrittääkseen tarvittavan palvelun asiantuntijan tulee lähes poikkeuksetta perehtyä yhteistyössä asiakkaan kanssa asiakkaan tilanteeseen riittävällä tasolla sekä ennen palvelun aloittamista että sen aikana. Myös asiakaspalaute on asiantuntijapalveluiden kehittämisessä erittäin tärkeää. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11.)

4.2 Asiantuntijapalveluiden rakenne

Asiantuntijapalvelu koostuu muiden palveluiden tavoin ydin- ja liitännäispalveluiden muodostamasta palvelupaketista. Palvelukokonaisuus koostaan ydinpalvelun ympärille. Joskus asiakas kiinnostuu ja hyötyy ydinpalvelusta vasta sen ympärille rakennettujen liitännäispalveluiden ansiosta. Palvelupaketti pyritään rakentamaan niin, että palvelukokemus rakentuu myönteisenä ennen ja jälkeen ydinpalvelun käyttämistä. Ydinpalvelu on palvelutuotteen olennaisin ominaisuus eli syy miksi asiakas haluaa ostaa palvelun. Liitännäispalvelut ovat kuitenkin tekijöitä, jotka voivat ratkaista asiakkaan valinnan tai muodostaa jopa kilpailuedun. Sipilä (1996) luokittelee liitännäispalvelut kolmeen eri ryhmään: edellytystukipalvelut, jotka ovat ydinpalvelun käyttämiseksi välttämättömät, lisäpalvelut, jotka tuottavat asiakkaalle rahanarvoista etua sekä lisäarvotukipalvelut, jotka lisäävät esim. palvelutuotteen imagollista arvoa asiakkaalle. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 39-40.)

4.3 Omistajanvaihdokseen liittyvät asiantuntijapalvelut

Omistajanvaihdokseen liittyvät asiantuntijapalvelut voidaan jakaa vaiheittain neljään osaan.

Ensimmäisessä vaiheessa, herättelyvaiheessa, pyritään herättämään yrittäjissä tarvetta valmistautua omistajanvaihdokseen ajoissa. Herättelyvaihe koskee erityisesti ikääntyvien yrittäjien yrityksiä, joilla on mahdollisuus jatkaa yritystoimintaa yrittäjän eläköitymisen jälkeen. Herättelyvaihe ja yrityksen myyntikuntoon laittaminen voi kestää useita vuosia. Tämän vaiheen tyypillisiä asiantuntijoita ovat yrittäjä- ja edunvalvontajärjestöt, julkiset yritysneuvontapalvelut, tilitoimistot, pankit, rahoittajat ja muut säännöllisesti yrittäjän kanssa toimivat yhteistyökumppanit. (Omistajanvaihdospalvelujen valtakunnallinen evaluointi 2014, 25-27.)

Toiseen, valmisteluvaiheeseen, siirryttäessä henkinen päätös omistajanvaihdoksesta ja tavoiteaikataulusta on jo tehty. Yrittäjä valmistautuu yri-

tyksestä luopumiseen ja tekee konkreettisen omistajanvaihdossuunnitelman vaihtoehtoiseen. Tässä vaiheessa on tärkeää kartoittaa, minkä tyyppisiä asiantuntijapalveluita luopuva yrittäjä prosessin läpiviemiseen tarvitsee. Valmisteluvaiheessa tarvittavia asiantuntijapalveluita tarjoavat herättelyvaiheen palveluntuottajien ohella myös yksityiset yritysvälittäjäyritykset. (Omistajanvaihdospalvelujen valtakunnallinen evaluointi 2014, 27-28.)

Toteutusvaiheessa omistajanvaihdos toteutetaan luopujan ja jatkajan välillä. Toteutusvaiheen toimenpiteitä ovat mm. yrityksen arvonmäärittäminen, verotukseen ja rahoitukseen liittyvät asiat. Toteutusvaiheen asiantuntijapalvelut ovat lähes käytännössä yksityisen sektorin toimijoiden, kuten yksityisten yritysvälittäjäyritysten, tilitoimistojen ja tilintarkastajien, tuottamia. (Omistajanvaihdospalvelujen valtakunnallinen evaluointi 2014, 28-29.)

Viimeisessä, haltuunottovaiheessa tarjottavia palveluita tarjoavat useat eri toimijat sekä julkisella että yksityisellä sektorilla tarpeesta riippuen. Tyypillisimpiä toimijoita ovat herättelyvaiheen tapaan yrittäjä- ja edunvalvontajärjestöt, julkiset yritysneuvontapalvelut, tilitoimistot, pankit, rahoittajat ja muut säännöllisesti yrittäjän kanssa toimivat yhteistyökumppanit. (Omistajanvaihdospalvelujen valtakunnallinen evaluointi 2014, 29-30.)

Omistajanvaihdokseen liittyvät asiantuntijapalvelut ovat perustuvat luottamukselliseen neuvontaan ja vuoropuheluun, minkä vuoksi palvelut ovat perinteisesti olleet hyvin henkilökohtaisia ja paikallisia. Viime vuosina sähköiset kauppapaikat ja neuvontamenetelmät ovat kasvattaneet rooliaan ja merkitystään. Sähköisten palveluiden lisääntyminen on omalta osaltaan hämärtänyt eri vaiheiden rajoja eikä prosessi ole käytännössä näin selkeäpiirteinen.

5 TUTKIMUS

Tutkimukseen liittyy aina jokin tarkoitus tai tehtävä. Tutkimuksen tarkoitus ohjaa tutkimukseen liittyviä valintoja. Tutkimuksen tarkoitusta tarkastellaan yleensä neljästä eri näkökulmasta käsin. Tutkimus voi olla kartoittava, selittävä, kuvaileva, ennustava tai se voi sisältää myös useampia tarkoituksia tai muuttua tutkimuksen edistyessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007)

5.1 Tutkimusmenetelmä ja luotettavuus

Tutkimusmenetelmät voidaan jaotella yleisellä tasolla kahteen lähestymistapaan, joita voidaan käyttää myös rinnakkain. Kvantitatiivinen tutkimus tarkoittaa määrällistä tutkimusta ja kvalitatiivinen laadullista tutkimusta. Kvantitatiivinen tutkimus käsittelee numeroita ja kvalitatiivinen merkityksiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 132-133.)

Käytännössä tutkimusmenetelmiä on kuitenkin vaikea erottaa toisistaan tarkasti ja ne nähdäänkin tutkimuksessa toisiaan täydentäviksi menetelmiksi. Numerot ja merkitykset ovat toisistaan riippuvaisia ja samoja ilmiöitä voidaan käsitellä molemmista näkökulmista. Tutkimuksen tekijän onkin tärkeää pohtia tutkimusta suunniteltaessa, mikä menettelytapa on tutkijan itsensä mielestä vakuuttavin ja tuo parhaiten selvyttä tutkimusongelmaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 132-133.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana ovat yleispätevät syyn ja seurauksen lait. Taustalla on ajatus siitä, että todellisuus rakentuu tosiasioista, jotka ovat objektiivisesti todettavissa. Kvantitatiivinen perustuu ja edellyttää numeerisesti suurta ja kohdejoukkoa edustavaa otosta. Kvantitatiivista tutkimusta voi kuvailla myös kysymysten kautta. Määrällinen tutkimus vastaa kysymyksiin mikä, missä, paljonko sekä kuinka usein. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan yleensä tietoa vallitsevasta tilanteesta, mutta syiden hahmottamiseen määrällinen tutkimus ei välttämättä riitä. (Heikkilä 2014.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeisiä elementtejä ovat mm. aiemmat teoriat ja aiemmista tutkimuksista tehdyt johtopäätökset, hypoteesien esittäminen, käsitteiden määrittely, määrälliseen mittaamiseen soveltuvan aineiston keräämissuunnitelmat sekä havaintoaineistosta muodostettavat tilastolliseen analysointiin perustuvat päätelmät. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 135-155.)

Kvantitatiivinen tutkimusprosessi käynnistyy tutkimusongelman määrittämisellä, jolloin valitaan tutkimuksen aihealue, asetetaan tavoitteita ja hankitaan taustatietoja. Toisessa vaiheessa perehdytään aikaisempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen laaditaan mahdolliset hypoteesit ja tutkimus-

suunnitelma, jolloin tutkimuksen tavoitetta täsmennetään, valitaan tutkimus- ja otantamenetelmä, määritellään aikataulu ja budjetti, päätetään tietojen hankintatapa, perusjoukko, otos ja aineiston käsittelytapa. Seuraavassa vaiheessa rakennetaan tiedonkeruuväline, yleensä lomake, ja aloitetaan tietojen kerääminen. Kerätty tieto käsitellään ja analysoidaan, minkä jälkeen tulokset raportoidaan. Viimeisessä vaiheessa tutkimuksen tuloksista tehdään johtopäätökset hyödyntämistä varten. (Heikkilä 2014.)

Aineiston keräämisessä käytetään pääsääntöisesti vakioituja tutkimuslomakkeita, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Kvantitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat lomakekyselyt, surveyt, internet-kyselyt, strukturoidut haastattelut, puhelinhaastattelut, systemaattinen havainnointi ja kokeelliset tutkimukset. (Heikkilä 2014.)

Luotettava tutkimus mittaa sitä, mikä oli tutkimusta suunniteltaessa tarkoitus, ei sisällä järjestelmällisiä virheitä ja sen antamat tulokset ovat keskimäärin oikeassa. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on myös tärkeää, että raportti on selkeästi laadittu ja tarkastelu on objektiivista. (Heikkilä 2014.)

Tutkimuksen luotettavuus on varmistettava huolellisella suunnittelulla ja harkitulla tiedonkeruulla. Kysymyksien tulee olla laadittu siten, että ne mitaavat oikeita asioita, ovat yksiselitteisiä ja kattavat koko tutkimusongelman. Myös kyselylomakkeen tulee olla hyvin ja selkeästi laadittu. Tutkimuksen perusjoukon tulee olla selkeästi määritelty. Tutkimuksessa tulee tavoitella korkeaa vastausprosenttia. (Heikkilä 2014.)

Tutkijan tulee itse arvioida tutkimuksen luotettavuutta kriittisesti. Mahdolliset tutkimuksen luotettavuutta alentavat seikat on nostettava esille.

5.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen perusjoukko on yli 55-vuotiaat varsinaissuomalaiset yrittäjät, jotka ovat Varsinais-Suomen Yrittäjien jäsenyrittäjiä. Tutkimusmenetelmä on kvantitatiivinen tutkimus, jonka tiedonkeruuväline on internet-kysely ja tiedonkeruuhjelma Webropol. Tiedot käsiteltiin ja analysoitiin Excel-ohjelmistolla.

Tutkimus päädyttiin toteuttamaan internet-kyselylomakkeella työn toimeksiantajan toiveiden, tavoiteaikataulun ja potentiaalisten vastaajien suuren lukumäärän vuoksi. Kyselylomakkeen laatiminen tapahtui aikatauluun liittyvien rajoitteiden vuoksi verrattain nopeassa aikataulussa. Lomakkeen laatimisessa hyödynnettiin tausta-aineistona omistajanvaihdoksiin liittyvien aiempien tutkimusten kyselylomakkeiden tietoja. Kyselylomake jaettiin kolmeen osioon: Taustatiedot, Yrityksen tulevaisuus, Omistajanvaihdoksen haasteet ja asiantuntijapalvelut. Kyselylomake on opinnäytetyön liitteenä (Liite 1).

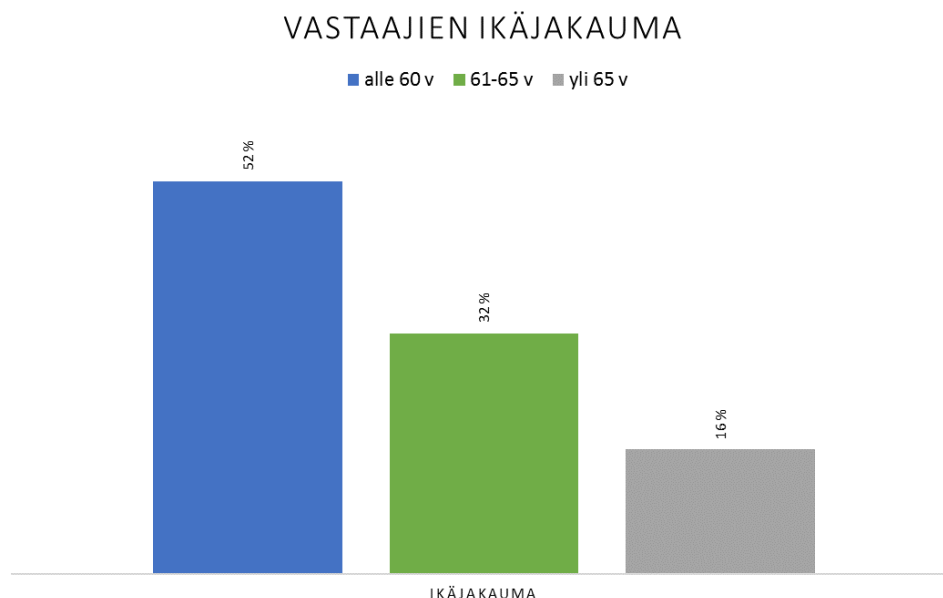
Kyselytutkimus toteutettiin 16. – 30.11.2016. Kyselylomake ja saatekirje lähetettiin sähköpostitse yli 55-vuotiaille varsinaissuomalaisille yrittäjille. Kyselyssä ei kysytty yksittäisen vastaajan tunnistamisen mahdollistavia kysymyksiä. Koska kysely toteutettiin anonyymisti internet-kyselylomakkeella, riskinä oli, että kyselyyn vastannut henkilö ei todellisuudessa edusta kohdejoukkoa. Riskin vaikutusta tulosten luotettavuuteen pidettiin tästä huolimatta hyvin pienenä. Kyselyä analysoitaessa havaittiin, että vastanneista 1,1 % oli alle 55-vuotiaita eikä näin ollen kuulunut kohdejoukkoon. Näitä vastauksia ei kuitenkaan päädytty toimeksiantajan pyynnöstä poistamaan analysoitavasta aineistosta.

Kyselyyn vastasi yhteensä 353 henkilöä. Vastaajien lukumäärä oli kohtalaisen hyvä. Kysely lähetettiin 2 776 vastaanottajalle. Kyselyn vastausprosentti oli tyydyttävä 12,7 %. Vastausprosentti vastaa Varsinais-Suomen Yrittäjien toteuttamien internet-kyselyiden keskimääräistä vastaustasoa.

5.3 Kyselyn tulokset

5.3.1 Vastaajien taustatiedot

Kyselyyn vastanneista yrittäjistä vanhin oli syntynyt vuonna 1935 ja nuorin vuonna 1979. Vastaajien syntymävuosi oli keskimäärin 1955 (mediaani 1956). Vastaajien keski-ikä oli 61 vuotta. Vastanneista 4 henkilöä oli iältään alle 55-vuotiaita. Vastaajien ikäjakauma esitetään kuvassa 1.

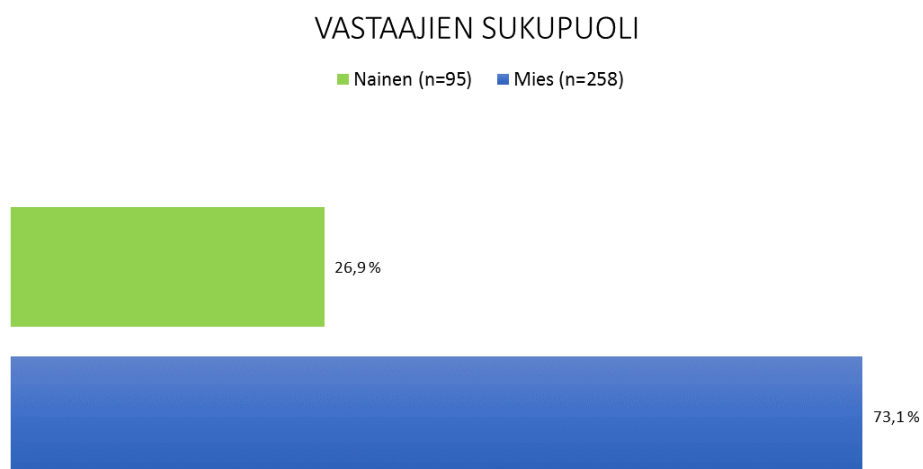


Kuva 1. Vastaajien ikäjakauma (n=353)

Kyselyyn vastanneet yrittäjät olivat toimineet yrittäjinä keskimäärin 23,4 vuotta. Lyhimmillään yrittäjänä toimiminen oli kestänyt alle vuoden. Pisimmillään yrittäjära oli kestänyt 62 vuotta.

Kyselyyn vastanneista oli miehiä 258. Vastanneista miehistä vanhin oli syntynyt vuonna 1935 ja nuorin vuonna 1979. Kyselyyn vastanneiden miesten keski-ikä oli 62 vuotta (keskimääräinen syntymävuosi oli 1954 ja mediaani 1955). Kyselyyn vastanneet miehet olivat toimineet keskimäärin 24,7 vuotta yrittäjinä.

Naisia kyselyyn vastanneista oli 95. Kyselyyn vastanneiden naisten keski-ikä oli 60 vuotta (keskimääräinen syntymävuosi ja mediaani oli 1956). Vastanneista vanhin oli syntynyt 1940 ja nuorin 1962. Kyselyyn vastanneet naiset olivat toimineet keskimäärin 20 vuotta yrittäjinä. Vastajien sukupuolijakauma on esitetty kuvassa 2.

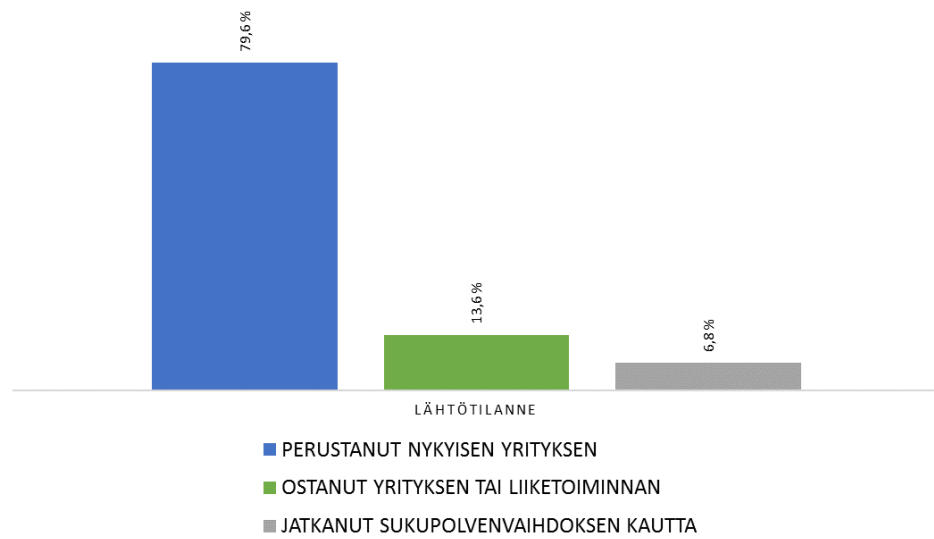


Kuva 2. Sukupuolijakauma

Kyselyyn vastanneista 79,6 % oli perustanut nykyisen yrityksen, 13,6 % oli ostanut yrityksen tai sen liiketoiminnan ja 6,8 % jatkanut yritystoimintaa sukupolvenvaihdoksen kautta (kuva 3). Miehistä 78,3 % oli perustanut yrityksen, 14,3 % oli ostanut yrityksen tai sen liiketoiminnan ja 7,3 % oli jatkanut yritystoimintaa sukupolvenvaihdoksen kautta. Naisten osalta tulokset jakautuivat siten, että vastaajista 83,2 % oli perustanut yrityksen, 11,5 % oli ostanut yrityksen tai sen liiketoiminnan ja 5,3 % oli aloittanut yrittäjänä sukupolvenvaihdoksen kautta.

Kyselyssä kysyttiin myös, kuinka monta sukupolvenvaihdosta yrityksessä oli tähän mennessä tehty. Yhteensä 23 yrittäjää 353 vastaajasta ilmoitti jatkaneensa sukupolvenvaihdoksen kautta yritystoimintaa. Näissä yrityksissä oli tehty keskimäärin yksi sukupolvenvaihdos.

YRITYSTOIMINNAN ALOITTAMINEN



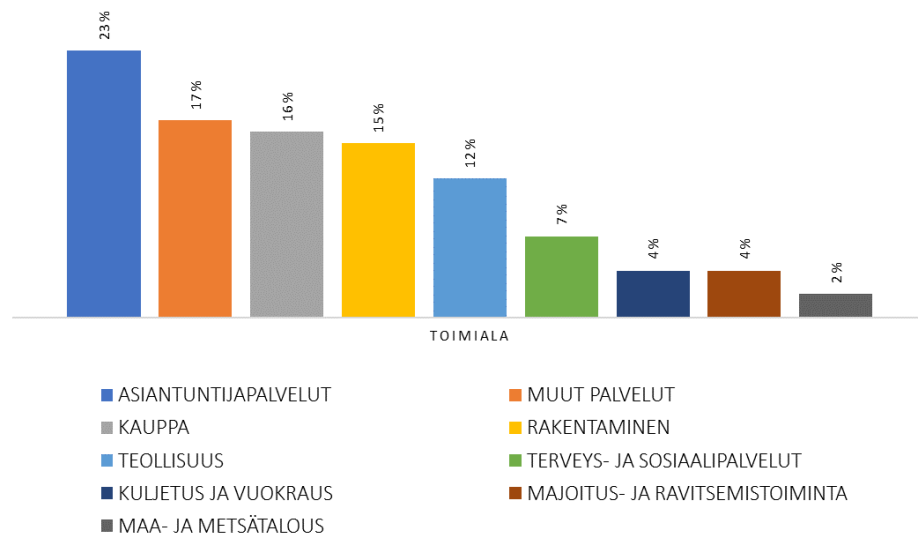
Kuva 3. Yritystoiminnan aloittaminen (n=353)

5.3.2 Yritysten taustatiedot

Kyselyyn vastanneiden yrittäjien yritysten yhtiömuoto jakautui siten, että 65,7 % oli osakeyhtiöitä, 23,8 % toiminimiä ja 10,5 % henkilöyhtiöitä.

Toimialajakauma oli tavanomainen. Hieman yli 50 % vastanneista edusti palvelusektoria. Näistä 45 % oli asiantuntijapalveluyrityksiä, joka oli samalla suurin yksittäinen vastaajaryhmä. Asiantuntijapalveluiden jälkeen seuraavaksi eniten vastaajia oli muista palveluyrityksistä, kaupan alalta sekä rakentamisen ja teollisuuden aloilta. Toimialajakauma on esitetty kuvassa 4.

TOIMIALAJAKAUMA

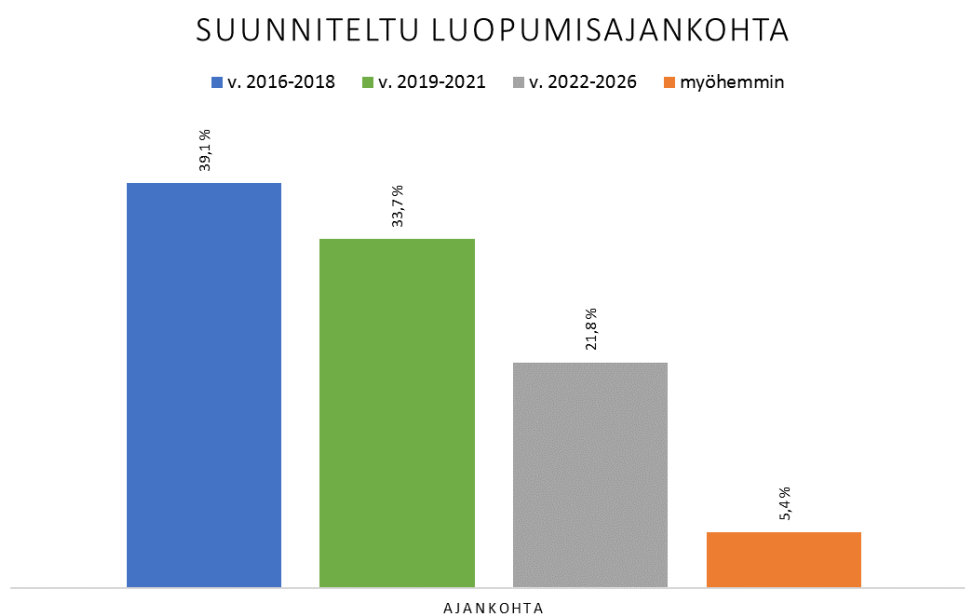


Kuva 4. Toimialajakauma (n=353)

Kyselyyn vastanneiden yritysten työntekijämäärä yrittäjä mukaan lukien oli yhteensä 1 903 työntekijää. Yritysten työntekijämäärä vaihteli välillä 1-150 työntekijää. Keskimäärin yritykset työllistivät 5,4 työntekijää. Pääasiassa yritykset olivat kuitenkin pieniä ja jos kymmenen suurinta yritystä jätetään pois laskuista, oli työntekijäkeskiarvo 3,9 työntekijää. Yritysten työntekijämäärän mediaani oli kaksi työntekijää. Yrittäjien itsensä ohella työntekijöitä työllistävien yritysten osuus oli suurempi kuin keskimäärin yrityskannassa. Kyselyyn vastanneista vain 40 % oli yksinyrittäjiä, kun keskimäärin 60% yrityskannasta on yksinyrittäjiä.

5.3.3 Yritystoiminnan tulevaisuus

Alla olevassa kuvassa on esitetty yrittäjien suunniteltu luopumisajankohta. Kyselyyn vastanneista yrittäjistä 39,1 % arvioi luopuvansa yritystoiminnasta seuraavien kahden vuoden, eli vuosien 2016 – 2018 aikana. 33,7 % arvioi luopumisen tapahtuvan viiden vuoden sisällä vuosina 2019 – 2021. 21,8 % oli sitä mieltä, että yritystoiminnasta luopuminen tapahtuu vuosina 2022 – 2026. Kaikkiaan 72,8 % vastanneista oli sitä mieltä, että yritystoiminnasta luopuminen tapahtuu seuraavien viiden vuoden aikana ja 94,6 % arvioi luopumisen tapahtuvan seuraavien kymmenen vuoden kuluessa.

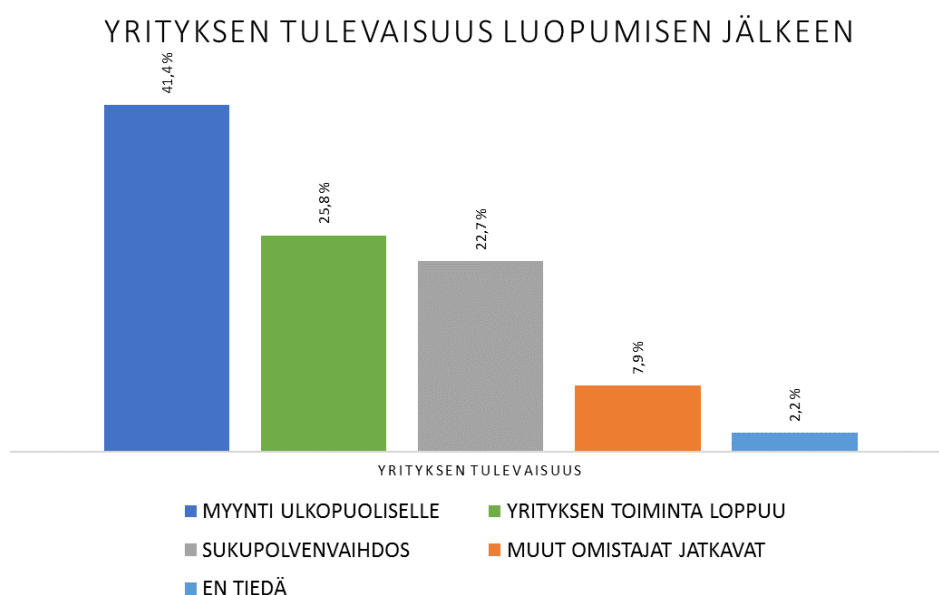


Kuva 5. Suunniteltu luopumisajankohta (n=353)

Kun yrittäjiltä kysyttiin, mikä yrityksen tulevaisuus on, kun yrittäjä luopuu päävastuusta yrityksessään, jakoutuivat vastaukset seuraavasti (kuva 6):

- 41,4 % vastaajista vastasi, että yritys myydään ulkopuoliselle. Kyselyn yleiseen toimialajakaumaan verrattuna asiantuntijapalveluiden ja rakennusalan osuus oli pienempi, kun taas kaupan alan sekä majoitus- ja ravitsemistoiminnan osuus oli suurempi.

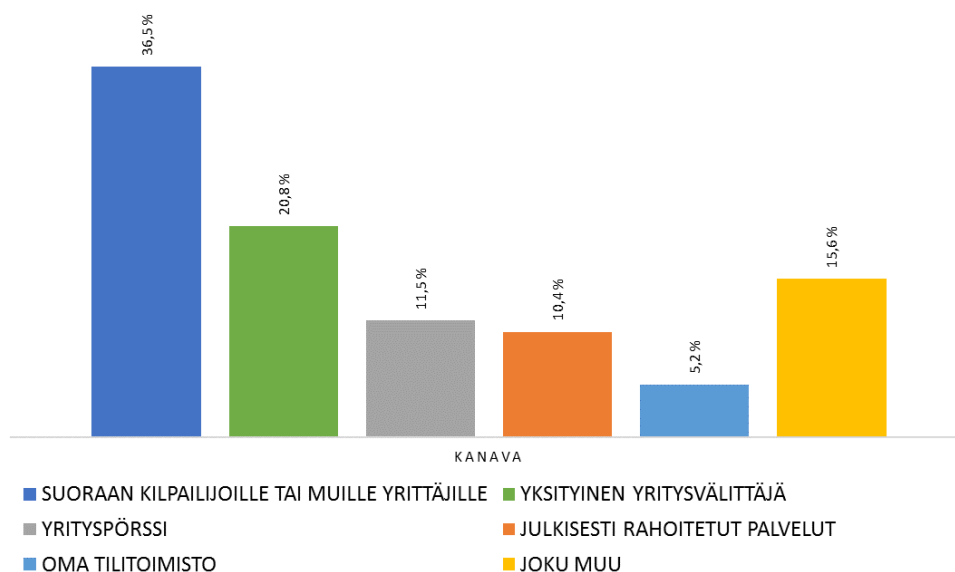
- 25,8 % ilmoitti, että yrityksen toiminta loppuu. Vastanneista 61,8 % ilmoitti syyksi, että toiminta perustuu omaan osaamiseen eikä liiketoiminta ole myytävissä. 30,3 % taas ilmoitti syyksi, että sopivaa jatkajaa ei ole löytynyt. Asiantuntijapalveluyritysten osuus toimintansa lopettavista oli kolmannes, mikä on selvästi suurempi osuus kuin koko kyselyn toimialajakaumassa. Yritystoiminnan lopettamista suunnittelevat yritykset olivat työntekijämäärältään pieniä ja niissä oli yrittäjä mukaan lukien keskimäärin 1,3 työntekijää.
- 22,7 % vastanneista suunnitteli sukupolvenvaihdosta. Kaikki sukupolvenvaihdosta suunnittelevat yrittäjät olivat yksinyrittäjiä.
- 7,9 % oli sitä mieltä, että muut omistajat jatkavat toimintaa. 2,2 % vastaajista ei osannut vielä arvioida tulevaisuutta.



Kuva 6. Yrityksen tulevaisuus luopumisen jälkeen (n=353)

Niistä vastanneista, jotka ilmoittivat, että yritys myydään ulkopuoliselle, ilmoitti itselleen mieluisimmaksi ja todennäköisimmäksi kanavaksi ostajan etsimiseen 36,5 % vastaajista tarjoavansa yritystä itse suoraan kilpailijoille tai muille yrittäjille, 20,8 % käyttävänsä yksityistä yritysvälittäjää, 11,5 % etsivänsä jatkajaa yrityspörssin kautta, 10,4 % etsivänsä jatkajaa julkisesti rahoitettujen, yrittäjälle ilmaisten palveluiden kautta, esim. ov-neuvontapiste ja 5,2 % etsivänsä jatkajaa oman tilitoimiston kautta. 15,6 % vastaajista suunnitteli hyödyntävänsä jotakin muuta kanavaa, kuten lehti-ilmoittelua tai muuta sähköistä myyntialustaa, tai ei vielä tiennyt mitä kautta jatkajaa lähdetään etsimään. Vastausjakauma on havainnollistettu kuvassa 7.

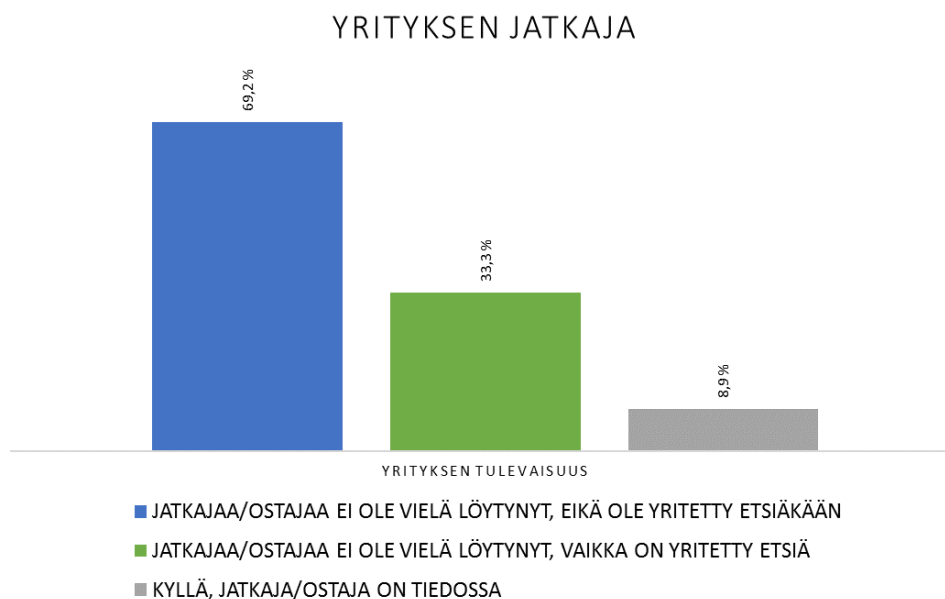
TODENNÄKÖISIN KANAVA OSTAJAN ETSIMISEEN



Kuva 7. Todennäköisin kanava ostajan etsimiseen (n=146)

Seuraavassa kuvassa on jakauma yrittäjistä, jotka ilmoittivat myyvänsä yritystoiminnan ulkopuoliselle:

- 69,2 % vastasi, että jatkajaa tai ostajaa ei ole vielä löytynyt, eikä ole yritetty etsiäkään. Kaupan alalla toimivat yritykset olivat koko kyselyn toimialajakaumaa vahvemmin edustettuna, kun taas asiantuntijapalveluyritysten osuus oli merkittävästi pienempi. 73% vastanneista suunnitteli luopuvansa yritystoiminnasta viiden vuoden kuluessa.
- 21,9 % vastasi, että jatkajaa tai ostajaa ei ole vielä löytynyt, vaikka on yritetty etsiä. Näistä 96,9 % suunnitteli yritystoiminnasta luopumista viiden vuoden sisällä. Kolme viidestä vastanneesta ilmoitti myyvänsä myydä yrityksen tarjoamalla itse suoraan kilpailijoille tai muille yrittäjille.
- 8,9 % vastasi, että kyllä, jatkaja tai ostaja on tiedossa. Asiantuntijapalveluyritysten sekä rakennusalalla toimivien yritysten osuus oli yhteensä 61,6 %. 53,8 % oli löytänyt jatkajan tarjoamalla itse suoraan kilpailijoille tai muille yrittäjille.



Kuva 8. Yrityksen jatkaja

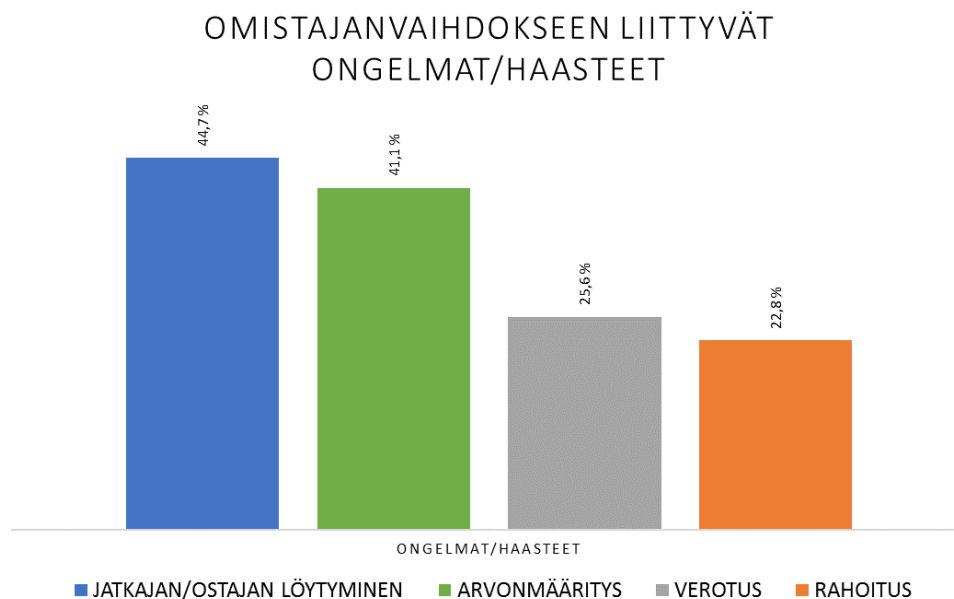
5.3.4 Asiantuntijapalveluiden tarve

Yrittäjiltä kysyttiin asteikolla 1 – 5 (1=ei lainkaan ongelma, 5=erittäin merkittävä ongelma), mitä asioita he kokevat omistajanvaihdosta tai sukupolvenvaihdosta ajateltaessa ongelmiksi tai haasteiksi. Merkittävimmät ongelmat tai haasteet on esitetty kuvassa 9.

23,8 % vastanneista arvioi, että omistajanvaihdokseen liittyy heidän kannaltaan merkittäviä tai erittäin merkittäviä ongelmia. 49,5 % vastanneista taas ilmoitti, että omistajanvaihdokseen liittyvät asiat eivät ole heidän osaltaan lainkaan tai korkeintaan vähäisesti ongelmallisia.

Kysymykseen vastanneiden mielestä merkittävin ongelma oli jatkajan tai ostajan löytyminen, jota piti merkittävänä tai erittäin merkittävänä ongelmana 44,7 % vastaajista. Seuraavaksi merkittävimpänä ongelmana pidettiin arvonmäärittystä, jota piti merkittävänä tai erittäin merkittävänä ongelmana 41,1 % vastaajista. Myös verotukseen ja rahoitukseen liittyvät haasteet nousivat vastauksista esille. Jatkajan tai ostajan löytämisen ongelma korostui erityisesti kaupan alan yrittäjien vastauksissa, joissa 60 % vastaajista oli tätä mieltä. Myös arvonmäärittys koettiin kaupan alalla merkittävämpänä ongelmana kuin keskimäärin.

Vähiten merkittävänä ongelmana pidettiin kauppakirjojen laatimista ja muun ns. paperisodan hoitamista (13 %) sekä yrityksen myyntikuntoon laittamista (15 %).



Kuva 9. Omistajanvaihdokseen liittyvät ongelmat ja haasteet (n=219)

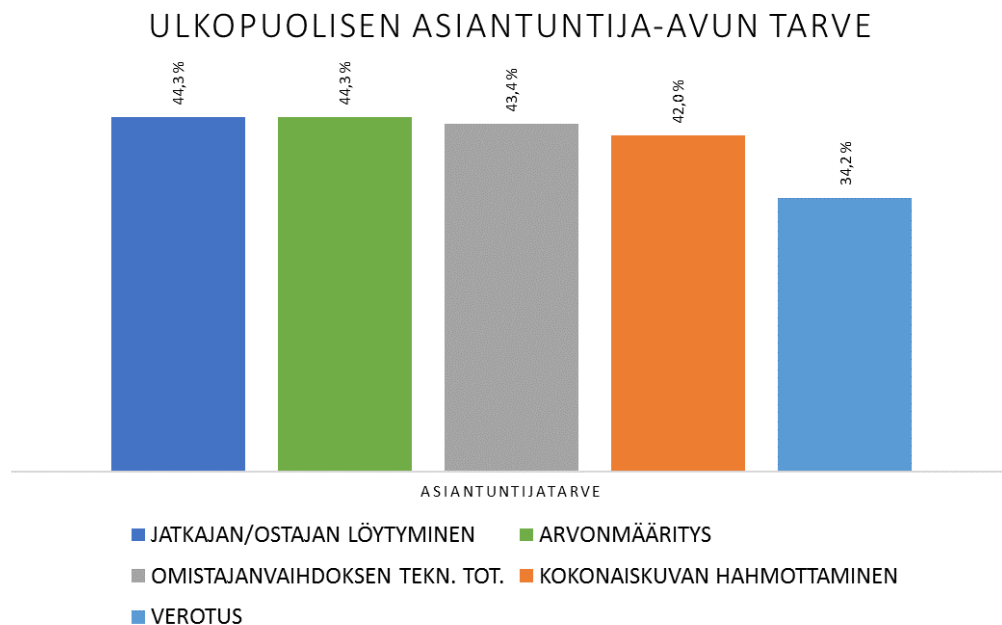
Yrittäjiä pyydettiin arvioimaan asteikolla 1 – 5 (1=ei lainkaan tarvetta, 5=merkittävässä määrin tarvetta), missä määrin he tarvitsevat ulkopuolista asiantuntija-apua omistajanvaihdosasioissa tällä hetkellä tai lähitulevaisuudessa. Merkittävimmät palvelutarpeet on esitetty kuvassa 10.

Kokonaisuutena yrittäjät arvioivat asiantuntijapalveluiden tarvetta seuraavasti:

- 34,7 % vastaajista oli sitä mieltä, että omistajanvaihdoksen toteuttamisessa tullaan tarvitsemaan ulkopuolista asiantuntija-apua.
- 40,9 % arvioi, että ulkopuolisen asiantuntijan palveluille ei ole tarvetta.

Merkittävimmäksi asiantuntija-apua vaativaksi asiaksi nousivat merkittävimmän ongelman tapaan sekä jatkajan tai ostajan löytyminen että arvonnäytäminen. Tätä mieltä oli molempien vaihtoehtojen osalta 44,3 % vastaajista. Omistajanvaihdoksen teknisessä toteuttamisessa (43,4 %) sekä kokonaiskuvan hahmottamisessa (42 %) koettiin tarvittavan lähes yhtä paljon ulkopuolista apua. Verotusta piti ongelmana 34,2 % vastanneista. Kaupan alalla jatkajan tai ostajan löytyminen koettiin niin ikään merkittävimmäksi asiantuntija-apua vaativaksi asiaksi, mutta myös verotus nousi muita toimialoja selkeämmin esille. Teollisuusyritysten osalta taas omistajanvaihdoksen tekninen toteuttaminen koettiin selvästi muita toimialoja merkittävämpänä asiana.

Vähiten asiantuntija-apua yrittäjät kokivat tarvitsevansa yrityksestä luopumisen henkisen vaikeuden (18,7 %) sekä yrityksen myyntikuntoon valmistelun (24,7 %) kanssa.



Kuva 10. Ulkopuolisen asiantuntija-avun tarve

Omistajanvaihdoksiin liittyvien asiantuntijapalveluiden hintaa piti erittäin suurena tai suurena ongelmana 35,6 % vastanneista. Toisaalta hinnan koki ongelmattomana 64,4 % vastanneista. 32 % vastanneista oli sitä mieltä, että asiantuntijapalveluiden laatu on suuri tai erittäin suuri ongelma. Saatavuuden koki ongelmalliseksi ainoastaan 19,2 % vastaajista.

6 YHTEENVETO JA HAVAINNOT AIEMMISTA TUTKIMUKSISTA

Kysely lähetettiin 2 776 yli 55-vuotiaalle yrittäjälle Varsinais-Suomessa. Kyselyn vastausprosentti 12,7 % oli kohtalaisen hyvä ja vastaa Varsinais-Suomen Yrittäjien vastaavanlaisten internet-kyselyjen vastaustasoa.

Yli puolet vastaajista oli alle 60-vuotiaita ja n. kolmannes iältään 61 – 65-vuotiaita. Hieman yli puolet vastanneista edusti palvelualoja. Keskimäärin yritykset työllistivät 5,4 työntekijää, mutta painopiste oli selvästi alle 10 henkilöä työllistävissä mikroyrityksissä työntekijämäärän mediaanin ollessa 2 työntekijää. 39,9 % vastanneista oli yksinyrittäjiä.

6.1 Yrityksen tulevaisuus

Yrityksen tulevaisuutta kysyttäessä vastaukset noudattelivat vuoden 2015 Valtakunnallisen omistajanvaihdosbarometrin tuloksia. Yrityksen myymistä ulkopuoliselle suunnitteli 41 % vastanneista mikä on aavistuksen suurempi osuus kuin omistajanvaihdosbarometrissa (39 %). Sukupolvenvaihdosta kyselyyn vastanneista suunnittelee yhtä suuri osuus kuin omistajanvaihdosbarometrissa (23 %). Toiminnan loppuminen oli todennäköisin vaihtoehto lähes 26 %:lle vastaajista, mikä oli hieman alhaisempi osuus kuin omistajanvaihdosbarometrissa (27 %). Kysely vahvisti myös Omistajanvaihdosbarometrin havaintoa, jonka mukaan kaikkein todennäköisimpiä lopettajia olivat kaikista pienimmät yhden henkilön yritykset rakentamisen tai palveluiden toimialalla. Myös yrityksen myyminen oli molempien tutkimusten perusteella todennäköisintä kaupan alalla.

Suurin osa yrittäjistä näki yrityksensä yritystoiminnalla tulevaisuuden jatkajan hallussa. Yrittäjien keskuudessa usko oman yritystoiminnan menestymismahdollisuuksiin yrittäjästä riippumatta näyttäisi olevan vahvaa. Kuitenkin toimenpiteet jatkajan löytämiseksi olivat valtaosalla vastaajista joko kokonaan aloittamatta tai kesken. Sen lisäksi, että yrityksen houkuttelevuuden uskotaan olevan liiketoiminnan näkökulmasta hyvä, vaikuttaa kyselyn perusteella siltä, että valtaosa vastanneista luottaa myös siihen, että jatkaja löytyy melko nopeasti ja yksinkertaisesti puhelinsoiton tai kahden jälkeen.

Toisaalta on hyvä huomioida, että moni yrittäjä on jo ns. jatkoajalla, jos yrittäjän ikää verrataan laissa säädettyyn eläköitymisikään. Voidaankin todeta, että yrittäminen on varsinkin ns. suuriin ikäluokkiin kuuluville yrittäjille elämäntapa, jonka eteen käytetyt yksittäiset vuodet menettävät merkityksensä. Lain mahdollistama eläkeikä ei useimmissa tapauksissa ole kuin yksi merkkipäivä muiden joukossa. Omistajanvaihdoshaasteen lykkääntyminen vuodesta toiseen on yksi osoitus tästä joustavuudesta. Sopivin yrityksestä luopumisen ikä on lopulta hyvin tapauskohtainen ja määrityy yrittäjillä yksilöllisemmin kuin työsuhteesta eläkkeelle jäävillä.

6.2 Omistajanvaihdoksen haasteet ja asiantuntijapalvelut

Kyselyn tulosten perusteella yrityksestä luopuvien yrittäjien merkittävin ongelma oli jatkajan tai ostajan löytäminen, jota piti merkittävänä tai erittäin merkittävänä ongelmana 44,7 % vastaajista. Seuraavaksi merkittävimpänä ongelmana pidettiin arvonmäärittystä, jota piti merkittävänä tai erittäin merkittävänä ongelmana 41,1 % vastaajista. Tulos on yhtenevä vuoden 2015 Valtakunnallisen omistajanvaihdosbarometrin kanssa, jonka vastauksissa jatkajan tai ostajan löytymistä piti suurimpana haasteena lähes puolet vastaajista. Myös yrityksen arvonmäärittystä pidettiin omistajanvaihdosbarometriin vastanneiden keskuudessa lähes yhtä merkittävänä ongelmana. Jatkajan tai ostajan löytymistä pidettiin merkittävimpänä ongelmana myös ensimmäisessä vuonna 2012 toteutetussa omistajanvaihdosbarometrissa.

34,7 % vastaajista oli sitä mieltä, että omistajanvaihdoksen toteuttamisessa tullaan tarvitsemaan ulkopuolista asiantuntija-apua, mutta toisaalta 40,9 % arvioi, että ulkopuolisen asiantuntijan palveluille ei ole tarvetta. Merkittävimmäksi asiantuntija-apua vaativaksi asiaksi nousivat merkittävimmän ongelman tapaan sekä jatkajan tai ostajan löytäminen että arvonmäärittäminen. Lähes yhtä merkittäviksi asioiksi nousivat omistajanvaihdoksen tekninen toteuttaminen sekä kokonaiskuvan hahmottaminen. Asiantuntijapalveluiden osalta kyselyn tulokset eroavat hieman omistajanvaihdosbarometrin havainnoista, jossa eniten asiantuntija-apua koettiin tarvittavan verotuksessa, kokonaiskuvan hahmottamisessa ja arvonmäärittämisessä. Toisaalta jatkajan löytäminen nousi esille myös omistajanvaihdosbarometrin tuloksissa, joiden perusteella lähes puolet vastaajista koki tarvitsevansa asiantuntija-apua jatkajan löytämisessä, mutta toisaalta lähes yhtä moni uskoi kuitenkin tulevansa toimeen ilman ulkopuolista apua.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Johtopäätös 1: Aikaa on vähän, tehtävää on paljon

Erityisesti ikääntyvien ja pienempien yritysten yrittäjien tulisi olla ajoissa aloitteellisia omistajanvaihdoksen käynnistämiseksi. Yllättääkö yritystoiminnasta luopumiseen ja yrityksen myyntikuntoon valmistelemiseen tarvittava aika ulkopuoliselle myymistä suunnittelevat yrittäjät?

73 % vastanneista arvioi yritystoiminnasta luopumisen tapahtuvan seuraavien viiden vuoden aikana. Lähes 95 % oli sitä mieltä, että luopuminen tapahtuu viimeistään kymmenen vuoden sisällä. Voidaankin todeta, että varsin suurella osalla varsinaissuomalaisista yrityksistä on edessä omistajanvaihdos melko pikaisella aikataululla. Ottaen huomioon yrityksen myyntikuntoon laittamiseksi tarvittavan riittävän valmistautumisajan, yrityksestä ja toimialasta riippuen n. 1-3 vuotta, on huolestuttavaa, että myyntiä ulkopuoliselle suunnittelevista vastanneista 69 % ilmoitti, että jatkajaa tai ostajaa ei ole vielä löytynyt, eikä ole yritetty etsiäkään. Kun tähän yhtälöön lisätään vielä hieman yllättäen kyselyssä pienimpien ongelmien joukkoon arvioitu yrityksen myyntikuntoon laittaminen, mikä taas asiantuntijoiden arvioiden perusteella nousee monesti kaupanteon esteeksi ja tapahtuu usein vasta silloin kun luopujan omat kehittämisvoimat ja -kyvyt ovat heikenneet, on lähivuosien aikana odotettavissa ongelmia erityisesti yrityksen arvonmäärityksessä sekä tämän seurauksena jatkajan löytymisessä. Pahimmassa tapauksessa yritystoiminnan loppuminen uhkaa kyselyssä suoraan toiminnan lopettamiseen päätyvien yrittäjien lähes 26 %:n osuuden sijasta selvästi suurempaa joukkoa.

7.2 Johtopäätös 2: Irrallaan olevat resurssit hyötykäyttöön

Miten lopettamiseen päätyvien yrittäjien ja yritysten resursseja voitaisiin hyödyntää omistusjärjestelyissä, kasvuaikoina ja yrityskummi- sekä yrittäjäkasvatustoiminnassa entistä tehokkaammin?

Niiden yrittäjien, jotka arvioivat yritystoiminnan loppuvan kokonaan, osuus vastanneista oli yli neljännes. Suurin osa näistä yrittäjistä oli yksinyrittäjiä. Merkittävimmäksi syyksi yritystoiminnan loppumiseen nämä yrittäjät arvioivat sen, että toiminta perustuu omaan osaamiseen eikä liiketoiminta ole sen vuoksi myytävissä. Olisiko oikein ajoitettujen asiantuntijapalveluiden avulla kuitenkin mahdollisuus saada tämä osaamis-pääoma esim. erilaisia omistus- ja yrityskummijärjestelyjä hyödyntämällä varsinaissuomalaisten yritysten käyttöön entistä tehokkaammin.

7.3 Johtopäätös 3: Valmisteluvaiheen merkitystä täytyy korostaa

Merkittävimmiiksi ongelmiksi omistajanvaihdosta ajatellen kyselyyn vastanneet arvioivat jatkajan tai ostajan löytymisen sekä yrityksen arvonmäärityksen. Samat ongelmat ovat nousseet esille myös vuoden 2015 Valtakunnallisessa omistajanvaihdosbarometrissa, uusimmassa Varsinais-Suomen maakuntaennusteessa sekä muissa aiheesta tehdyissä tutkimuksissa. Erityisesti kaupan alan yrityksissä jatkajan tai ostajan löytämisen ongelma korostui. Vähiten ongelmallisina asioina pidettiin kauppakirjojen laatimista ja muun ns. paperisodan hoitamista sekä yrityksen myyntikuntoon laittamista.

Vastauksissa huomiota herättää erityisesti ongelmallisuudeltaan vähäiseksi arvioitu yrityksen myyntikuntoon laittaminen, joka on kuitenkin kokonaisuutta tarkasteltaessa koettu, erityisesti aihepiirin asiantuntijoiden arvioiden mukaan, yhdeksi keskeisimmistä haasteista omistajanvaihdosprosessin loppuun saakka viemisessä.

Tuottaisiko asiantuntijapalveluiden keskittäminen erityisesti omistajanvaihdosprosessin alkuvaiheisiin koko prosessia ajatellen kestävämpiä tuloksia? Kun yrityksen myyntikuntoon valmistelu aloitetaan tarpeeksi hyvissä ajoin ja prosessissa otetaan huomioon taseen järjestyttämisen ja yrittäjän henkilökohtaisen roolin vähentämisen ohella säännönmukaisesti myös liiketoiminnan kehittäminen ja kehittämismahdollisuudet, saadaan myyntiin enemmän potentiaalisia ostajia houkuttelevampia kohteita. Yrityksiä, joiden arvo on kohdallaan ja toiminta kehittyy luopujan henkilökohtaisesta tilanteesta riippumatta. Tarttumalla aktiivisesti valmistelua aktivoiviin ja tehostaviin toimenpiteisiin vähenevät myös jatkajan tai ostajan löytymiseen sekä arvonmääritykseen liittyvät ongelmat merkittävästi.

7.4 Johtopäätös 4: Ulkopuolisen asiantuntija-avun hyötyjä ei tunnisteta

Vain hieman yli kolmannes vastaajista ilmoitti käyttävänsä ulkopuolista asiantuntija-apua omistajanvaihdoksen toteuttamisessa. Kaksi viidestä vastaajasta arvioi, että ulkopuolisen asiantuntijan palveluille ei ole tarvetta. Kyselyn perusteella voidaankin todeta, että yrittäjien oma osaaminen yritysjärjestelyistä on hyvällä tasolla.

Vaikka yrittäjät itse uskovat omistajanvaihdoksen toteuttamisen yksinkertaisuuteen, on asia käytännössä hyvin haasteellinen ja koko prosessi huomattavasti tyyppillisiä liiketoimia monimutkaisempi. Yrityskauppa tulee useimmille eteen vain kerran tai kaksi elämässä eikä yrittäjällä näin ollen ole hyödynnettävissä aiheeseen liittyvää rutiinia. Yrityksen myymisessä on paljon liikkuvia osia esim. arvonmääritykseen, sopimukseen, verotukseen ja rahoitukseen liittyen. Tärkeää on myös huomioida aiheen herkkyyden ja henkilökohtaisuus silloin, kun kyseessä on oman elämäntytön hinnoittelu ja myyminen.

Yksi syy vastausten taustalla on se, että omistajanvaihdokseen liittyvien palveluiden tuottaminen on jakautunut usealle eri toimijalle ja palveluita tuotetaan sekä yksityisesti ja julkisesti rahoitettujen organisaatioiden toimesta että kolmannen sektorin toimijoiden tuottamana. Tästä syystä palvelurakenne on melko hajanainen ja asiakkaan käsitys tarjolla olevista palveluista ja kokonaisuudesta jää helposti puutteelliseksi. Hajanaisuus vaikuttaa myös olennaisesti prosessin lopputuloksiin. Jos lähestymiskulma on kapea, esim. myyntihinnan maksimoiminen, saattaa joku muu kokonaisuuden kannalta olennaisempi asia jäädä kokonaan vaille huomiota. Toinen merkittävä asia on hinta, jonka merkitys osoittautui kyselyn perusteella kuitenkin palvelun hankkimista ajatellen vähämerkitykselliseksi. Vaikka hinnan merkitys ei vastauksissa korostunutkaan, on palvelun sisällöltään kuitenkin vastattava odotuksiin.

Kestävien ja kaikkia osapuolia tyydyttävien lopputulosten aikaansaamiseksi ulkopuolisen asiantuntija-avun käyttöä tulisi saada kasvatettua ja käyttämisen kynnyksiä madallettua. Omistajanvaihdoksiin erikoistuneen asiantuntijan käyttämisen prosessin eri vaiheissa tulisi olla lähtökohta erityisesti silloin, kun kyseessä on yrityskauppa. Löytyisikö kenties palvelumuotoilun keinoin uusia innovaatioita palveluiden selkeyttämiseksi ja paketoimiseksi? Myös digitalisaation mahdollistamia ratkaisuja tulisi ottaa rohkeammin käyttöön ja hyödyntää verkostomaisen yhteistyön kehittämisessä prosessimaiseksi toiminnaksi. Nykyistä yhtenäisempänä ja selkeämpänä palveluverkostona toimiminen mahdollistaisi laadukkaampien lopputulosten aikaansaamisen sekä asiantuntijapalveluiden käyttöasteen kasvun.

LÄHTEET

Finnvera (2016). Yrityskaupoissa tulossa huippuvuosi. Haettu 12.12.2016 osoitteesta <https://www.finnvera.fi/Finnvera/Uutishuone/Tiedotteet/Yrityskaupoissa-tulossa-huippuvuosi>

Gomes, E. & Angwin, D. & Weber, Y. & Yedidia Tarba, S. (2012). Critical Success Factors through the Mergers and Acquisitions Process: Revealing Pre- and Post-M&A Connections for Improved Performance. Thunderbird International Business Review Volume 55, Issue 1, pages 13–35, January/February 2013.

Heikkilä, T. (2014). Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. 13. osin uudistettu painos.

Jaakkola, E. & Orava, M. & Varjonen, V. (2009). Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Tekes. Haettu 28.1.2017 osoitteesta https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf

Järvenpää, L. (2016). Webkehitys ja verkkopalveluiden kehitys. Haettu 15.2.2017 osoitteesta <https://www.itewiki.fi/opas/webkehitys/>

Kinni, S. (2015). Osallistavien työpajojen käyttö ja vaikutukset tietointensiivisten liike-elämän palveluiden tuotteistamisessa. Haettu 28.1.2017 osoitteesta <http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/22909/Kinni.pdf?sequence=1>

Kinnunen, R. (2003). Palvelujen suunnittelu. WSOY.

Lehtinen, U. & Niinimäki, S. (2005). Asiantuntijapalvelut - tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. WSOY. 1. painos.

Leppiniemi, J. & Puttonen, V. (2002). Yrityksen rahoitus. Sanoma Pro. 2. painos.

Rantanen, J. (2012). Arvonmäärittäminen yrityskaupassa. Suomen Yrittäjien Sympoint.

Sipilä, J. (1996). Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. WSOY.

Suomen Yrittäjät ry (2017). Pk-yritysbarometri 1/2017. Haettu 16.2.2017 osoitteesta https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/alueraportti_varsinais-suomi-kevat-2017.pdf

Tall, J. (2014). Yrityskauppa ja strateginen uudistuminen. Haettu 29.12.2016 osoitteesta http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-547-3.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö (2017). Oma Yritys-Suomi -palvelu. Haettu 16.2.2017 osoitteesta <https://oma.yrityssuomi.fi/>

Varamäki, E. & Tall, J. & Sorama, K. & Länsiluoto, A. & Viljamaa, A. & Laitinen, E. & Järvenpää, M. & Petäjä, E. (2012). Liiketoiminnan kehittyminen omistajanvaihdoksen jälkeen – Case-tutkimus omistajanvaihdoksen muutostekijöistä. Haettu 29.12.2016 osoitteesta <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/39399/A9.pdf?sequence=3>

Varamäki, E., Viljamaa, A. & Tall, J. & Heikkilä, T. & Kettunen, S. & Matalamäki, M. (2014). Kesken jääneet yrityskaupat – Myyjien ja ostajien näkökulma. Haettu 30.12.2016 osoitteesta <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/81616/B91.pdf?sequence=1>

Varamäki, E. & Tall, J. & Joensuu, S. & Katajavirta, M. (2015). Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri. https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/migrated_documents/omistajanvaihdos_barometri_2015.pdf

Viljamaa, A. & Tall, J. & Varamäki, E. & Mäkelä, A-M. (2015). Business Transfer Ecosystems and Awareness Raising Activities: Situation Analysis of Five European Countries. Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences B. Reports 108. Haettu 29.12.2016 osoitteesta <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97257/B108.pdf?sequence=>

KYSELYLOMAKE

Osio 1: Taustatiedot

- Syntymävuosi
- Sukupuoli
- Kuinka monta vuotta olette toiminut yrittäjänä?
- Oletteko perustanut nykyisen yrityksen / Jatkanut sukupolvenvaihdoksen kautta nykyistä yritystä / Ostanut nykyisen yrityksen tai sen liiketoiminnan?
- Kuinka monta sukupolvenvaihdosta yrityksessänne on tehty tähän mennessä?
- Yhtiömuoto
- Mikä seuraavista vaihtoehdoista kuvaa parhaiten yrityksenne keskeisintä toimialaa? Valitkaa vain tärkein.
 - Asiantuntijapalvelut
 - Kauppa
 - Kuljetus ja vuokraus
 - Maa- ja metsätalous
 - Majoitus- ja ravitsemistoiminta
 - Muut palvelut
 - Rakentaminen
 - Teollisuus
 - Terveys- ja sosiaalipalvelut
 - Mikä on yrityksen työntekijämäärä yrittäjä itse mukaan luki?

Osio 2: Yrityksen tulevaisuus

- Minkä ajattelette olevan ajankohdan, jolloin luovutte päävastuusta yrityksessänne?
 - v. 2016-2018
 - v. 2019-2021
 - v. 2022-2026
 - myöhemmin
- Kun luovutte päävastuusta yrityksessänne, minkä ajattelette yrityksen tulevaisuuden olevan? Valitkaa vain todennäköisin vaihtoehto.
 - Muut omistajat jatkavat toimintaa
 - Sukupolven vaihdos lähipiirissä
 - Yritys myydään ulkopuoliselle
 - Yrityksen toiminta loppuu
 - Muu syy

- Kysymys edellisessä kohdassa ”Yrityksen toiminta loppuu” vastanneille: Mikä on merkittävin syy sille, että yrityksen toiminta loppuu?
 - Sopivaa jatkajaa ei ole löytynyt lähipiiristä
 - Toiminta perustuu omaan osaamiseen eikä ole myytävissä
 - Ulkopuolista jatkajaa ei ole löytynyt
 - Yritystoimintaa ei ole kannattavaa
 - Muu syy

- Kysymys edellisessä kohdassa ”Yritys myydään ulkopuoliselle” vastanneille: Onko yrityksenne jatkaja jo tiedossa?
 - Jatkajaa/ostajaa ei ole vielä löytynyt, eikä ole yritetty etsiäkään
 - Jatkajaa/ostajaa ei ole vielä löytynyt, vaikka on yritetty etsiä
 - Kyllä, jatkaja/ostaja on tiedossa

- Kysymys edellisessä kohdassa ”Yritys myydään ulkopuoliselle” vastanneille: Mitä pidätte itsellenne mieluisimpana ja todennäköisimpänä kanavana ostajan etsimiseen?
 - Yrityspörssin kautta
 - Muiden internet-palveluiden kuin Yrityspörssin kautta
 - Lehti-ilmoittelulla
 - Tarjoamalla itse suoraan kilpailijoille tai muille yrittäjille
 - Yksityisen yritysvälittäjän kautta
 - Oman tilitoimiston kautta
 - Julkisesti rahoitettujen, yrittäjälle ilmaisten palveluiden kautta, esim. ov-neuvontapiste
 - Jotakin muuta kautta, mitä?

- Kysymys edellisessä kohdassa ”Yritys myydään ulkopuoliselle” vastanneille: Jos olette etsineet jatkajaa, mitä seuraavista keinoista olette käyttäneet löytääksenne jatkajan yrityksellenne? Valitkaa ne vaihtoehdot, joita olette jo käyttäneet.
 - Yrityspörssin kautta
 - Muiden internet-palveluiden kuin Yrityspörssin kautta
 - Lehti-ilmoittelulla
 - Tarjoamalla itse suoraan kilpailijoille tai muille yrittäjille
 - Yksityisen yritysvälittäjän kautta
 - Oman tilitoimiston kautta
 - Julkisesti rahoitettujen, yrittäjälle ilmaisten palveluiden kautta, esim. ov-neuvontapiste
 - Jotakin muuta kautta, mitä?

- Kysymys edellisessä kohdassa ”Yritys myydään ulkopuoliselle” vastanneille: Jos olette löytänyt jatkajan, minkä kanavan kautta jatkaja löytyi? Valitkaa ne vaihtoehdot, joita olette käyttäneet.
 - Yrityspörssin kautta
 - Muiden internet-palveluiden kuin Yrityspörssin kautta
 - Lehti-ilmoittelulla
 - Tarjoamalla itse suoraan kilpailijoille tai muille yrittäjille
 - Yksityisen yritysvälittäjän kautta
 - Oman tilitoimiston kautta
 - Julkisesti rahoitettujen, yrittäjälle ilmaisten palveluiden kautta, esim. ov-neuvontapiste
 - Jotakin muuta kautta, mitä?

Osio 3: Omistajanvaihdoksen haasteet ja asiantuntijapalvelut

- Miettiessänne omistajanvaihdosta tai sukupolvenvaihdosta omalla kohdallanne, missä määrin koette seuraavat tekijät ongelmiksi / haasteiksi? (1=ei lainkaan ongelma, 5=erittäin merkittävä ongelma)
 - Yrityksen laittaminen myyntikuntoon
 - Jatkajan / ostajan löytyminen
 - Rahoitus
 - Perintö- ja lahjaverotus
 - Muu verotus
 - Arvonmääritys
 - Kauppakirjojen laatiminen ja muu ns. paperisota
 - Yrityksestä luopumisen henkinen vaikeus
 - Osaamisen siirtäminen jatkajalle / ostajalle
 - Omien lasten tasapuolinen kohtelu
 - Oma tietämys asiasta
 - Muu, mikä?
- Missä määrin arvioitte tarvitsevanne ulkopuolista asiantuntija-apua omistajanvaihdosasioissa tällä hetkellä tai lähitulevaisuudessa seuraavissa asioissa? (1=ei lainkaan tarvetta, 5=merkittävässä määrin tarvetta)
 - Kokonaiskuvan hahmottaminen, miten pitäisi edetä asiassa
 - Yrityksen valmistelu myyntikuntoon
 - Omistajanvaihdoksen tekninen toteuttaminen (esim. kauppakirjojen laatiminen)
 - Jatkajan / ostajan löytyminen
 - Verotus
 - Rahoitus
 - Arvonmääritys
 - Yrityksestä luopumisen henkinen vaikeus
 - Muu, mikä?

- Pidätkö haasteina omistajanvaihdoksiin liittyvien asiantuntijapalveluiden... (1=ei lainkaan ongelma / haaste, 5=erittäin suuri ongelma / haaste)
 - laatua
 - saatavuutta
 - hintaa