

B124

Juha Tall, Kirsti Sorama &
Elina Varamäki

Omistajavaihdoksen johtaminen maaseutuyrityksissä

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja
B. Raportteja ja selvityksiä 124

Juha Tall, Kirsti Sorama &
Elina Varamäki

Omistajavaihdoksen johtaminen maaseutuyrityksissä

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Seinäjoki 2017

Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja
Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences

A

Tutkimuksia
Research reports

B

Raportteja ja selvityksiä
Reports

C

Oppimateriaaleja
Teaching materials

SeAMK julkaisut:

Seinäjoen korkeakoulukirjasto
Kampusranta 9 (Frami A)
60320 Seinäjoki
p. 020 124 5040
kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-7109-62-5 (verkkojulkaisu)
ISSN 1797-5573 (verkkojulkaisu)

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tiivistelmä

Juha Tall, Kirsti Sorama & Elina Varamäki. 2017. Omistajanvaihdoksen johtaminen maaseutuyrityksissä. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 124, 99 s.

Tämän selvityksen tavoitteena on vertailla sukupolvenvaihdoksia ja omistajanvaihdoksia maataloilla ja muissa maaseudun pienyrityksissä erityisesti johtajuuden ja osaamisen siirron sekä liiketoiminnan uudistamisen näkökulmista. Selvitys toteutettiin monitaustatutkimuksena hyödyntäen teemahaastatteluja. Selvityksen kohteeksi saatiin 12 omistajanvaihdosta: 6 maatilaa, 3 alle 5 työntekijän yritystä ja 3 pk-yritystä. Haastatteluja toteutui 26 kpl ja niihin osallistui yhteensä 32 haastateltavaa. Haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 20 tuntia 35 minuuttia. Jokaisesta tapauksesta kirjoitettiin muutaman sivun pituinen tarina. Aineisto analysoitiin hyödyntäen sisällönanalyysin menetelmiä.

Maatalousyrityksissä taloudellinen tilanne on tiukka ja yhtymät ja osakeyhtiöt ovat tulleet omistajanvaihdosten olennaiseksi osaksi. Lisäksi verotuksella ja tukipolitiikalla on hämmästyttävän suuri merkitys maatilayritysten sukupolvenvaihdoksille. Johtajuuden siirron suhteen kaksi usein ilmenevää vaihtoehtoa ovat vähitellen vuosien mittaan tapahtuva tai sitten omistajanvaihdoksen yhteydessä kerralla tapahtuva johtajuuden siirtäminen. Osaamisen siirrosta voidaan todeta, että useimmiten maatilojen sukupolvenvaihdosten yhteydessä osaamista siirretään useiden vuosien tai jopa vuosikymmenien ajan. Muiden yritysten osalta ilmenee enemmän tapauskohtaisuutta. Liiketoimintakaupoissa tarvittava osaaminen siirretään useimmiten muutaman tapaamisen yhteydessä.

Omistajanvaihdoksen jälkeisen liiketoiminnan uudistamisen merkitys omistajanvaihdoksissa on ilmennyt jo useissa aikaisemmissa tutkimuksissa. Tässä selvityksessä nousevat esiin myös tarpeet uudistaa ja kehittää liiketoimintaa omistajanvaihdosneuvottelujen aikana. Kaikissa yrityksissä omistajanvaihdoksen jälkeen johtamisen yksi keskeinen osa-alue on liiketoiminnan vähittäinen uudistaminen.

Nykyisten yrittäjien on hyvä olla ajoissa yhteydessä omistajanvaihdosasiantuntijaan ja ottaa hänet mukaan valmistelemaan ja toteuttamaan omistajanvaihdosta. Yrityksen ostajan on syytä kiinnittää erityistä huomiota kohdeyrityksessä mahdollisesti oleviin työntekijöihin ja osoittaa heille arvostusta ja luottamusta. Omistajanvaihdosneuvotteluissa huomiota tarvitsevat sekä taloudelliset että ei-taloudelliset kysymykset.

Avainsanat: omistajanvaihdos, sukupolvenvaihdos, pk-yritys, maaseutu, maatila, Etelä-Pohjanmaa

Yhteystiedot: Juha Tall, Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Liiketoiminta ja Kulttuuri
PL 412, 60101 Seinäjoki, juha.tall@seamk.fi

Abstract

Juha Tall, Kirsti Sorama & Elina Varamäki. 2017. SME business transfer management in rural regions. Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences B. Reports 124, 99 p.

The aim of this study is to compare successions and business transfers on farms and on other small rural enterprises. The special interests are in leadership and knowledge transfer and in business renewal.

This research is a multiple case study. Data was acquired by theme interviews. The sample consists of 12 business transfer cases including six farms, three micro firms and three SMEs. There were 26 interviews and 32 interviewees. The interview material amount to a total of 20 hours and 35 minutes. About each case was written a few page story. The data was analyzed using content analysis methods.

Economic situation on the farms is poor. Partnerships and limited liability companies have become an essential part of farms business transfers. In addition, taxation and support policies play an amazingly important role in farm business transfers. Related to all business transfers in this study, leadership transfer takes place gradually over the years or at once by the time of business transfer. Related to knowledge transfer, on the farms knowledge is transferred over several years or even decades. On the other firms knowledge transfer is more case specific. In assets deals knowledge transfer seems to take place over a few meetings.

This study highlights the importance of business renewal after the business transfer. This is in line with earlier studies. In addition, according to this study it is important to develop business also during the business transfer negotiations. After the business transfers, one of the key challenges to the leadership is gradual business renewal and it applies to all cases in this study.

Existing entrepreneurs should contact business transfer experts at very early phase in order to cooperate with this expert when preparing and implementing business transfer. Acquirer should pay particular attention to target business employees and show them appreciation and trust. Both economic and non-economic issues need attention in business transfer negotiations.

Keywords: business transfers, mergers and acquisitions, successions, SME, South Ostrobothnia

Contact information: Juha Tall, Seinäjoki University of Applied Sciences, School of Business and Culture, P.O. Box 412, FI-60101 Seinäjoki, Finland, juha.tall@seamk.fi

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ ABSTRACT

1 JOHDANTO	7
1.1 Selvityksen tausta ja maaseudun uudistuminen	7
1.2 Kasvuyrittäjyys maaseudulla	8
1.3 Maaseudun pienten yritysten omistajanvaihdokset	9
1.4 Selvityksen tavoitteet ja viitekehys	13
1.5 Raportin rakenne	14
2 AIKAISEMPIA TUTKIMUKSIA	15
2.1 Omistajanvaihdokset	15
2.2 Maatilayritysten omistajanvaihdosten johtaminen	19
2.3 Maaseudun muiden kuin maatilayritysten omistajanvaihdosten johtaminen	22
3 SELVITYKSEN MENETELMÄT	25
3.1 Tapausten valinta	25
3.2 Aineiston hankkiminen ja analysointi	27
4 TAPAUSTEN KUVAUS JA ANALYYSI	29
4.1 Maatilayritykset	29
4.1.1 Sikatilan omistajanvaihdos	29
4.1.2 Maitotilan sukupolvenvaihdos	34
4.1.3 Kasvinviljelytilan sukupolvenvaihdos	36
4.1.4 Sikatilan sukupolvenvaihdos	38
4.1.5 Erikoiskasvinviljelytilan sukupolvenvaihdos	41
4.1.6 Nautakarjatilan sukupolvenvaihdos	45
4.2 Maaseudun mikroyritykset	51
4.2.1 Vähittäiskaupan sukupolvenvaihdos	51
4.2.2 Kaupanalan yrityksen sukupolvenvaihdos	54
4.2.3 palvelualan yrityksen omistajanvaihdos	59
4.3 Maaseudun pienet ja keskisuuret yritykset	62
4.3.1 Rakennusalan yrityksen sukupolvenvaihdos	62
4.3.2 Metallialan yrityksen liiketoimintakauppa	65
4.3.3 Rakennusurakointiyrityksen sukupolvenvaihdos	68

4.4 Tapausten vertailu.....	72
4.4.1 Maatilojen ja muiden maaseudun yritysten omistajanvaihdokset.....	72
4.4.2 Omistajanvaihdosneuvottelut.....	77
4.4.3 Johtajuuden siirto.....	79
4.4.4 Osaamisen siirto	80
4.4.5 Liiketoiminnan uudistaminen	81
4.4.6 Keskeiset yhtäläisyydet ja eroavaisuudet.....	81
5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	85
5.1 Yhteenveto tutkimustuloksista.....	85
5.2 Johtopäätökset ja toimenpidesuosituksset.....	87
5.3 Jatkotutkimusehdotukset.....	91
LÄHTEET	92

KUVIOT

Kuvio 1. Maaseudun pienten yritysten omistajanvaihdosten ekosysteemi.....	11
Kuvio 2. Selvityksen viitekehys.....	14
Kuvio 3. Osaamisen ja johtajuuden siirtymisen prosessimalli.	18

TAULUKOT

Taulukko 1. Omistajanvaihdosprosessin johtaminen	24
Taulukko 2. Selvityksen kohteena olleiden tapausten valintakriteerit.....	26
Taulukko 3. Haastattelut.....	27
Taulukko 4. Keskeisimmät motiivit jatkaa vanhempien yritystä tai ostaa liiketoimintaa.....	73
Taulukko 5. Keskeisimmät motiivit luopua tai myydä yritys tai osa liiketoiminnoista	75
Taulukko 6. Maatilayritysten ja muiden yritysten omistajanvaihdosten yhtäläisyydet.....	83
Taulukko 7. Maatilayritysten ja muiden yritysten omistajanvaihdosten keskeiset erot.....	84
Taulukko 8. Toimenpidesuosituksset.....	90

1. JOHDANTO

1.1 Selvityksen tausta ja maaseudun uudistuminen

Selvityksen taustalla on tarve lisätä ymmärrystä ja tietoa pienten maaseutuyritysten omistajanvaihdoksista. Lisäksi halutaan parantaa toteutettavien omistajanvaihdosten laatua ja onnistumista sekä määrällisesti lisätä toteutuvia pienyritysten omistajanvaihdoksia Etelä-Pohjanmaalla. Toimenpiteillä parannetaan maaseudun elinvoimaisuutta ja lisätään pienten yritysten uudistumista ja kasvua.

Eteläpohjalaisella maaseudulla kehitys on kulkenut pitkälti samoja polkuja koko valtakunnan tilanteen kanssa. Viime vuosien aikana tapahtunut taantumien jälkeinen kasvu on ollut vaatimatonta. Maatilojen lukumäärä pienenee ja tilakoko suurenee (esim. Väre 2007, 5). Isot tilat ostavat palveluja jatkossa aikaisempaa enemmän. Maaseudulle syntyy esim. sadonkorjuuseen sekä tuotantotilojen puhdistukseen ja kunnossapitoon keskittyneitä uusia yrityksiä. Toisaalta teolliset työpaikat maakunnassa vähenevät.

Ikääntyvät ihmiset muuttavat taajamiin ja nuoret koulutuksen ja työn perässä kaupunkeihin. Työikäiselle väestölle ja lapsiperheille maaseutu tarjoaa houkuttelevan ympäristön. Maakunnan väkiluku on vuosittain hieman laskeva. Toisaalta maakunnan yritystiheys on edelleen Suomen korkeimpia. Etelä-Pohjanmaalla alkutuotanto on suhteellisesti tärkeä toimiala.

Tuotteiden ja palvelujen siirtyminen verkkoon tarjoaa yrityksille mahdollisuuksia hankkia tarvitsemiaan palveluja verkosta ja toisaalta markkinoida omia palveluja, tuotteita ja osaamista myös verkossa. Lisäksi maaseudun yritykset voivat hyödyntää verkkoa kanssakäymisessä yhteistyökumppaneidensa kanssa. Toimintaympäristön jatkuvaan muutokseen yrittäjät voivat vastata vain ennakoimalla tulevaisuutta ja kehittämällä ja uudistamalla liiketoimintaa. Maaseutu tarvitsee liiketoimintaa kehittäviä ja kasvattavia yrittäjiä.

Maa- ja metsätiloilla on jo vahva perinne liiketoiminnan pitkäjänteisestä johtamisesta ja kehittämisestä. Maatiloilla on totuttu merkittäviin strategisiin uudistuksiin, kuten esimerkiksi maidontuotanto lopetetaan kokonaan tai tehdään miljoonaluokan investointi ajanmukaisiin tuotantotiloihin. Nyt 2010-luvulla myös maaseudun muut yrityksen tarvitsevat vastaavan toimintakulttuurin vahvistamista, jossa liiketoimintaa johdetaan ammattimaisesti ja toimintaympäristön muutokset huomioidaan toiminnassa. Maaseudun pienet yritykset tarvitsevat tässä ajassa kiinni olevia menestyksen avaimia.

Tässä selvityksessä omistajanvaihdosta käytetään yläkäsitteenä yrityskaupoille ja sukupolvenvaihdoksille. Yrityskaupoissa yrityksen tai sen liiketoiminnan ostaja on joku myyjän perheen ulkopuolinen taho ja omistaja vaihtuu, kun enemmän kuin 50 % yrityksestä vaihtaa omistajaa. Sukupolvenvaihdoksella puolestaan tarkoitetaan tapahtumaa, jossa yrityksen omistaja luovuttaa sekä omistuksellisen määräysvallan että johtajuuden yrityksessä yhdelle tai useammalle lapselleen ja mahdollisesti hänen tai heidän puolisoilleen.

1.2 Kasvuyrittäjyys maaseudulla

Pienillä yrityksillä on keskeinen merkitys koko yhteiskunnassa ja niiden merkitys korostuu maaseudulla, jossa keskisuuret ja suuret yritykset ovat harvinaisia ja yksittäisiä poikkeuksia. Maaseudun elinkeinoelämä perustuu pieniin yrityksiin ja niiden elinvoimaisuuteen. Vuonna 2012 pienten, alle 50 työntekijää työllistävien yritysten osuus kaikista yrityksistä oli 98,9 % ja mikroyritysten eli alle 10 työntekijää työllistävien yrityksiä oli 92,8 % (Tilastokeskus, Toimipaikat toimialoittain ja henkilöstön suuruusluokittain). Erikseen voidaan vielä todeta, että alle 2 työntekijän yrityksiä on yli 67 % yrityksistä, mutta niiden osuus yritysten henkilöstöstä on vain reilut 7 % ja liikevaihdosta enää noin 5 %. Tosin maaseudulla myös yhden hengen yritys voi olla merkittävässä asemassa. Maatilayrityksiä oli vastaavasti samana vuonna kaikkiaan 54 750 ja ne työllistivät 50 206 henkilöä. Alle viisi henkilöä työllistäviä oli päätoimiala A:n (maa-, metsä- ja kalatalous) yrityksistä 97,8 % ja alle 10 henkilöä työllistäviä oli 99,3 % (Tilastokeskus, Toimipaikat toimialoittain ja henkilöstön suuruusluokittain 2012).

Vuonna 2014 Etelä-Pohjanmaalla oli Tilastokeskuksen mukaan kaikkiaan 11 817 yrittäjää, joista maa- ja metsätalousyrittäjiä oli 4 264 (Tilastokeskus, Väestö, 2014). Työllisestä työvoimasta vuonna 2014 yrittäjiä oli Etelä-Pohjanmaalla 19,5 %, kun valtakunnan keskiarvon oli vastaavana vuonna 12,1 %. Maa- ja metsätalousyrittäjien määrä on laskenut vuodesta 2010 vuoteen 2014 18,4 %, kun koko maassa määrä on laskenut 17,2 % vastaavana aikana. Omistajaryhmittäin maatilat jakaantuvat Etelä-Pohjanmaalla niin, että yksityishenkilöiden omistuksessa on 89,5 %, yhtymiä 7,1 %, perikuntia 2,0 % ja osakeyhtiöitä 1,4 % (Luke 2017).

Maaseudulle on tyypillistä, ehkä alkutuotantoa lukuun ottamatta, yrityskeskittymien puute. Näin ollen yksittäisten yritysten merkitys paikallistaloudelle ja paikalliselle palvelutarjonnalle voi olla erittäin keskeinen. Maaseudun yritysten menestyksen avaimia ovat johtajuuden kehittäminen, panostaminen tuotekehitykseen ja markkinointiin, yrityskauppojen hyödyntäminen yrityksen kehittämisessä orgaanisen

kehittämisen rinnalla, aktiivinen hallitustyöskentely ja yrityksen ulkopuolisen asiantuntijuuden hyödyntäminen. Kasvuyrittäjyyteen liittyvän yhteiskunnallisen mielenkiinnon taustalta löytyy kasvuyritysten merkitys työllistäjänä. Kuluvalla vuosituhaanella pienten yritysten rooli työllistäjänä on kasvanut. Yrittäjyydellä on ollut Etelä-Pohjanmaalla aina positiivinen arvo ja yrittäjyys on kulkenut käsi kädessä eteläpohjalaisuuden kanssa.

Yleisesti ottaen Etelä-Pohjanmaalla on lukumääräisesti vähän kasvuyrityksiä. Tutkimusten mukaan kasvuyritysten osuus kaikista yrityksistä on Etelä-Pohjanmaalla vain reilut 3 % (Kettunen ym. 2015). Näille kasvuyrityksille on tyypillistä hidas mutta kannattava kasvu. Kasvaakseen kannattavasti yrityksellä on oltava käytössään kasvun mahdollistavia resursseja. Lisäksi yksi perustotuus on, että kasvuhaluisten yrittäjien yrityksissä kasvua tapahtuu useammin kuin kasvuhaluttomien yrittäjien yrityksissä.

Yritysten näkökulmasta kasvun keinot voidaan jakaa kahteen ryhmään: yrityksen sisäiset eli orgaanisen kasvun keinot ja yrityskauppoja hyödyntävä kasvu. Ammattimaisesti yritystään johtavalla yrittäjällä tulisi olla käytössä molemmat keinot. Yrityskauppoja hyödyntävä kasvu on usein varmempaa ja nopeampaa kuin orgaaninen kasvu. Toisaalta ostajayritykset tarvitsevat usein ulkopuolista rahoitusta yrityskauppojen toteuttamiseksi. Voidaan myös sanoa, että orgaanisen kasvun keinot sopivat vastattaessa toimintaympäristön vähitellen tapahtuviin muutoksiin. Yrityskaupat sen sijaan tarjoavat yrittäjälle mahdollisuuden reagoida yllättäviin ja merkittäviin toimintaympäristön muutoksiin. Mainituista toimintaympäristön muuttumistavoista jälkimmäistä edustavat muutokset ovat yleistyneet viime vuosien aikana.

1.3 Maaseudun pienten yritysten omistajanvaihdokset

Yritysten omistajanvaihdokset ovat olleet Etelä-Pohjanmaalla tutkimuksen ja kehittämistoimien kohteena yli viidentoista vuoden ajan. Vuosien mittaan Seinäjoen ammattikorkeakoulu on toteuttanut lukuisia omistajanvaihdosten ekosysteemiin liittyviä tutkimuksia, joissa useimmiten on hyödynnetty maakunnan omista yrityksistä koottuja aineistoja, mutta myös valtakunnallisia ja kansainvälisiä tutkimuksia on tehty.

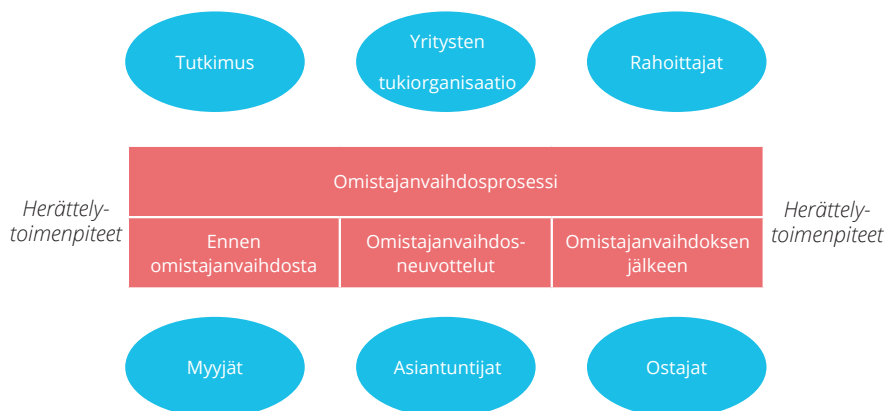
Kokonaisuudessaan yrittäjyyden ekosysteemin tarkoituksena on luoda puitteet talouden kehittymiselle yrittäjyyden, innovaatioiden ja pienten yritysten kasvun kautta. Yritysten omistajanvaihdosten ekosysteemi puolestaan kuvastaa omista-

janvaihdosprosessin päävaiheita ja omistajanvaihdosten toteuttamiseen liittyviä keskeisiä tekijöitä ja tahoja (Tall, Varamäki & Petäjä 2015b) (Kuvio 1). Omistajanvaihdosprosessi voidaan jakaa kolmeen päävaiheeseen: ennen omistajanvaihdosta, omistajanvaihdoksen toteuttaminen ja omistajanvaihdoksen jälkeen (esim. Meijaard 2005, 22–23; Van Teeffelen 2010, 16–23; Varamäki ym. 2012a, 39–40; Tall 2014, 36–40). Ostajat ja myyjät ovat omistajanvaihdosten keskiössä ja sukupolvenvaihdoksissa vastaavasti voidaan täsmällisemmin puhua luopujista ja jatkajista. Yrityskaupan toteuttamisen näkökulmasta aivan välttämättömät osatekijät ovatkin myyjä, ostaja ja kaupan kohde. Lisäksi yrityskauppaprosessien onnistuminen useimmiten edellyttää rahoittajia, asiantuntijoita sekä suotuisaa toimintaympäristöä eli lainsäädäntöä, elinkeinopolitiikkaa ja suotuisia taloudellisia olosuhteita. Tietoisuuden herättelyllä on mahdollista edistää yrityskauppamarkkinoiden toimivuutta tuomalle sinne lisää myyjiä ja ostajia ja kaupan kohteita vielä sellaisessa vaiheessa, että liiketoiminta on vireää ja mukana toimintaympäristön kehityksessä. Omistajanvaihdosten edistämisen ja ekosysteemin kehittämisen tulisi olla systemaattista, pitkäjänteistä ja tutkittuun tietoon pohjautuvaa.

Maaseudun elinkeinoelämälle yritysten lopettaminen ja uusien aloittaminen ovat normaalia. Etelä-Pohjanmaan yrityskannasta vuosittain lopettaa noin 6 % yrityksistä ja aloittaneita on tavannut viime vuosina olla hieman enemmän eli noin 7 % (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014). Esimerkiksi vuonna 2015 Etelä-Pohjanmaalle perustettiin 770 uutta yritystä ja näistä 36 % Seinäjoelle (Yrityсреkisteri). Eteläpohjalaisista yli 55-vuotiaista yrittäjistä 35 % aikoo myydä yrityksensä ulkopuoliselle ostajalle (Varamäki ym. 2015). Lisäksi on hyvä huomioida, että omistajanvaihdokseen mahdollisesti liittyvät johtamisen ja yrityksen resurssiportfolion uudistuminen voivat muuttaa kannattamattoman ostokohteen liiketoiminnan kannattavaksi.

Koko suomalaisen yrittäjyyden yksi keskeinen haaste on yrittäjien ikääntyminen. Eteläpohjalaisista yrittäjistä lähes kolmannes on yli 55-vuotiaita. Yksistään yrittäjän ikääntymisestä johtuvien omistajanvaihdosten tarpeeksi Etelä-Pohjanmaalla arvioidaan vuosittain noin 140–190 yritystä (Varamäki ym. 2012b). Samasta syystä myyntiin on tulossa vuosittain noin 60–90 yritystä. Yritystoiminnasta luopuvilla yrittäjillä on paljon sekä näkyvää että hiljaista tietoa ja taitoa, jonka hyödyntämisestä muiden yrittäjien käyttöön tulisi maaseudulla huolehtia. Osallistuminen hallitustyöskentelyyn, asiantuntija ryhmän ”advisory board” jäsenyys ja toimiminen mentorina ovat esimerkkejä, joissa toisten yrittäjien osaamista, yhteyksiä ja näkemystä voidaan toimivissa yrityksissä hyödyntää. Lisäksi ainakin osalle omistajanvaihdosten kautta yritystoiminnasta luopuville yrittäjille voi olla mahdollista toimia oman aktiivisen yrittäjäuran jälkeen pääomasijoittajana.

Verotus ja muu lainsäädäntö



Omistajanvaihdosmarkkinat ja taloudelliset olosuhteet

Kuvio 1. Maaseudun pienten yritysten omistajanvaihdosten ekosysteemi (mukaillen Tall ym. 2015b).

Omistajanvaihdoksiin keskeisesti liittyvä haaste on ostajan löytyminen (Varamäki ym. 2015, 39–41). Taustalla on kuitenkin havainto, että yli puolet ikääntyvistä yrittäjistä, joilla ei ollut yrityksen ostajaa tai jatkajaa tiedossa, ei ollut edes etsinyt sitä. Ikääntyvän yrittäjän on hyvä varautua siihen, että ostajaa ei heti löydy, vaan aikaa löytymiseen ja itse omistajanvaihdoksen toteuttamiseen voi kulua parikin vuotta tai joskus jopa kauemmin. Eteläpohjalaiset yrittäjät ovat kuitenkin hieman muuta maata innokkaampia etsimään ostajaa. Heistä, jotka ovat etsineet ostajaa, yli 80 % on tarjonnut yritystään muille yrittäjille tai kilpailijoille. Ellei ostajaa tai jatkajaa löydy yrittäjän lähipiiristä, on maaseudun yrittäjien mahdollista hyödyntää sosiaalista mediaa ja esimerkiksi Suomen Yrittäjien tarjoaman Yrittäjäpörssin palveluja. Yrittäjäpörssin kautta kauppohen tiedetään syntyneen myös paikallisesti.

Koulutusmahdollisuudet, avoimet työpaikat ja uusien yritysten perustaminen ovat keskittyneet kaupunkeihin, jonka johdosta jokaisessa nyt toimivassa yrityksessä käytössä olevien arvokkaiden resurssien hyödyntämisen jatkuvuuden turvaaminen on erityisen merkityksellistä juuri maaseudulla. Lisäksi yrityskauppojen mahdollisuuksien hyödyntäminen korreloi vahvasti sekä yrityskoon että paikkakunnan asukasmäärän suhteen ja näin ollen myös yrityskauppoihin liittyvät asiantuntijapalvelut ovat keskittyneet asutuskeskuksiin. Tosin näitä mainittuja asiantuntijapalveluja on saatavilla myös maaseudulla, jos niitä vain huomataan käyttä.

Yritysten omistajanvaihdokset liittyvät läheisesti kasvuyrittäjyyteen. Ostajien yksi tyypillinen ominaisuus on kasvun tavoittelu (Tall ym. 2015b, 71; Arvanitis & Stucki 2015, 764). Yritysosotot tarjoavat nykyisille yrityksille mahdollisuuden kehittyä, uudistua ja kasvaa. Toisaalta yrityksen ostaminen on lukuisten käytännön kokemusten valossa hyväksi havaittu tapa aloittaa yritystoiminta. Ostettu liiketoiminta kehittyy tutkimusten mukaan nopeammin kuin vasta perustettu uusi yritys (Tall ym. 2015a, 77). Yritysosto viestii kasvuyrittäjyydestä.

Yritysten omistajanvaihdosten ja maaseudun elinvoimaisuuden välillä on suora yhteys. Yhdenkin yrityksen liiketoiminnan jatkuminen on tärkeää, koska toimintansa lopettavan yrityksen tilalle ei todennäköisesti tule uusia. Maaseudun elinkeinoelämän dynamiikan kehittymisen näkökulmasta katsottuna nykyisissä maaseudun yrityksissä käytössä olevien resurssien hyödyntäminen on erittäin keskeistä vielä senkin jälkeen, kun nykyinen yrittäjä itse luopuu yritystoiminnasta. Tutkimusten mukaan toteutuneista pienten yritysten omistajanvaihdoksista onnistuu yli 80 % (Varamäki ym. 2013a; 70–71). Näissä tutkimuksissa onnistuminen tarkoittaa ostajan näkemystä yrityskaupasta yrityskaupan jälkeen. Onnistumiseen vaikuttavat useat tekijät, mutta yleisesti voidaan todeta yritysostoprosessin johtamisella ja ostokohteen haltuunotolla olevan keskeinen rooli omistajanvaihdoksen onnistumisessa. Suurin osa omistajanvaihdoksista on mikroyrityksissä ja ne tapahtuvat yleensä varsin paikallisesti (Varamäki ym. 2013a, 69–70). Yleisimmin ostaja ja myyjä ovat samalta tai viereiseltä paikkakunnalta.

Pienten yritysten näkökulmasta yksi houkutteleva mahdollisuus on ostaa suuremmilta yrityksiltä joku pieni liiketoiminta-alue (Petäjä ym. 2015). Käytännössä voi olla niin, että rönsyn ostamisen seurauksena ostajayritys palkkaa uutta väkeä ja liikevaihto voi kaksinkertaistua alle vuodessa. Lisäksi pienistäkin yrityksistä löytyy esimerkkejä, joissa myymällä osa yrityksen liiketoiminnasta saadaan resursseja jäljellä olevan liiketoiminnan kehittämiseen. Yritykselle liiketoimintojen osan myyminen voi mahdollistaa kasvupyrähdysten. Omistajanvaihdokset tarjoavat yrityksille tehokkaan ja nopean tavan siirtää liiketoiminnan kannalta keskeisiä resursseja niitä parhaiten hyödyntävään omistukseen.

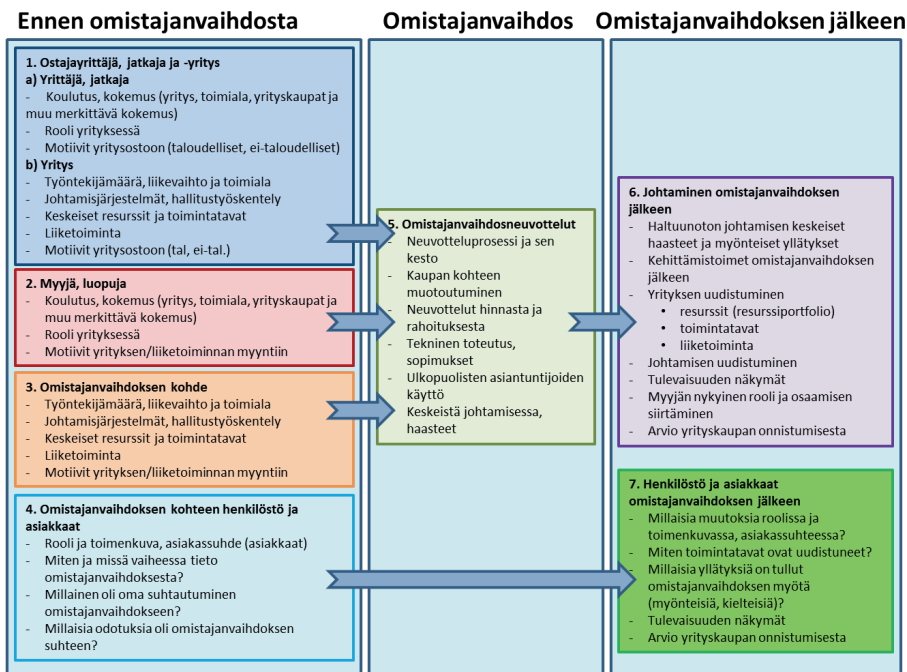
Selvitys edistää kestävästä kehityksestä. Maaseudun pienyritysten jatkuvuuden turvaaminen on tärkeintä ja parasta mahdollista kestävästä kehityksestä edistämistä. Palveluiden säilymisen näkökulmasta on ensiarvoisen tärkeää, että olemassa olevat yritykset löytävät itselleen jatkajia ja ostajia. On myös kansantaloudellisesti järkevää, että yrityksille, joilla on valmiina asiakkaat, tuotteet ja palvelut, löydetään ostajia joko uusista yrittäjistä, jotka näin voivat saada lentävän lähdön omalle yrittäjäläisyydelleen tai jo toimivista yrityksistä, jotka voivat yritys- tai liiketoimintaostojen kautta kasvaa nopeammin ja tuloksekkaammin kuin mitä orgaaninen kasvu

mahdollistaa. Kestävää kehitystä edistää myös se, että yritykset, jotka eivät mene kaupaksi kokonaisina yrityksinä pystyisivät myymään kuitenkin joitain liiketoimintansa osia tai vaihto-omaisuutta.

1.4 Selvityksen tavoitteet ja viitekehys

Selvitys on osa Pienten maaseutuyritysten omistajanvaihdoksilla kasvua ja hyvinvointia hanketta, jonka tavoitteena on tuottaa yleishyödyllistä tietoa maaseudun pienten yritysten kasvusta ja kehittymisestä omistajanvaihdosten kautta. Tuloksia hyödynnetään levitettäessä omistajanvaihdostietämystä omistajanvaihdoksia toteuttavien pienyritysten käyttöön. Lisäksi ajatuksena on aktivoida ja herätellä maaseudun pieniä yrityksiä liiketoiminnan kehittämiseen ja kasvuun hyödyntäen omistajanvaihdoksia ja yrityksen ulkopuolista asiantuntemusta.

Tämän selvityksen tavoitteena on vertailla sukupolvenvaihdoksia ja omistajanvaihdoksia maataloilla ja muissa maaseudun pienyrityksissä erityisesti johtajuuden ja osaamisen siirron sekä liiketoiminnan uudistamisen näkökulmista. Aiemmat kokemukset ovat osoittaneet, että tarvetta on kokonaisvaltaiselle ns. 360 asteen selvitykselle, missä huomioidaan niin ostajan/jatkajan, myyjän/luopujan, asiakkaiden ja henkilöstön näkemykset. Tällainen kokonaisvaltainen tarkastelu edesauttaa luomaan omistajanvaihdosten johtamisen ja onnistumisen kokonaiskuvan kaikkein parhaiten. Lisäksi tavoitteena on saada oppia sektorilta toiselle (maatilat vs. muut maaseudun pienyritykset). Selvityksen viitekehys kuvataan seuraavassa kuviossa (Kuvio 2).



Kuvio 2. Selvityksen viitekehys.

Selvityksen kohdealueena on Etelä-Pohjanmaan maakunta. Selvityksen kohderyhmänä ovat maaseudun alle 50 työntekijän pienyritykset. Välillisiä kohderyhmiä ja hyödynsajia ovat 1) potentiaaliset yrittäjät, joiden omistajanvaihdoksiin tämä selvitys tuottaa arvokasta benchmarking-tietoa, 2) omistajanvaihdosasiantuntijat sekä 3) kaikki maaseudun asukkaat, joiden hyvinvointiin omistajanvaihdosten toteutuminen ja onnistuminen vaikuttavat maaseudun yleisen hyvinvoinnin, työpaikkojen ja palvelujen näkökulmasta.

1.5 Raportin rakenne

Raportti jakautuu viiteen pääluukuun. Johdantoluvussa on esitelty selvityksen taustaa, tavoitteet ja viitekehys. Toisessa luvussa keskitytään omistajanvaihdoksiin sekä maatilayritysten ja muiden yritysten omistajanvaihdosten johtamiseen liittyvään aikaisempaan tutkimukseen. Kolmannessa luvussa kuvataan selvityksen menetelmät. Neljännessä luvussa esitetään tutkimusaineisto ja sen analyysi. Viidenteen lukuun on koottu yhteenveto tutkimustuloksista, esitetään johtopäätökset ja toimenpidesuositukset sekä tehdään ehdotus mahdollisista jatkotutkimuksen aiheista.

2 AIKAISEMPIA TUTKIMUKSIA

2.1 Omistajanvaihdokset

Yrityksen omistajanvaihdos voidaan nähdä monimutkaisena, monitasoisena ja monivaiheisena prosessina (Meglio & Risberg 2010, 87–95). Omistajanvaihdosprosessin jokaisessa vaiheessa on omat kriittiset menestystekijänsä. Prosessin monivaiheisuus ilmenee esimerkiksi niin, että käytännössä lopullinen näkemys omistajanvaihdoksen onnistumisesta saadaan vasta useita vuosia toteuttamisen jälkeen (Tall ym. 2015b, 5).

Aikaisempien tutkimusten pohjalta voidaan sanoa, että pienten yritysten yrityskauppojen tarjoamia mahdollisuuksia kasvuyritysten luomisessa on tutkittu varsin niukasti (Tall 2014, 3). Toisaalta aikaisemmassa tutkimuksessa on myös havaittu, toisin kuin ehkä yleisesti oletetaan, että pienet yritykset toteuttavat suurimman osa yrityskaupoista (Shi, Sun & Prescott 2012, 201) ja että pienetkin yritykset menevät kaupaksi (Varamäki ym. 2013a, 69). Mikroyritysten omistajanvaihdokset edustavat noin 90 % kaikista yritysten omistajanvaihdoksista (Van Teeffelen 2012, 2010; Amaral & Baptista 2007; European Commission 2002). Euroopan komissio näkee omistajanvaihdoksilla keskeisen roolin dynaamisessa taloudessa omistajanvaihdosten ohjatessa tuottavia resursseja tehokkaaseen käyttöön (CSES 2013, 63).

Liiketoimintaympäristön muutosten johdosta nopea strateginen muutos on välttämättömyys monissa yrityksissä ja sen toteuttaminen omistajanvaihdoksilla on houkutteleva vaihtoehto useille yrittäjille (Bower 2001, 101). Yrityskaupat ovat yritysten yksi työkalu järjestää resursseja uudelleen (Capron, Dussauge & Mitchel 1998, 655; Baghai, Smit & Viguerie 2009, 94). Ne tarjoavat merkittävän työkalun yrityksen strategiseen uudistamiseen (esim. Teerikangas 2012, 600; Graebner, Eisenhardt & Roundy 2010, 76) ja mahdollisuuksia sekä vähittäisiin että kerralla tapahtuviin merkittäviin muutoksiin (Karim & Mitchell 2000, 1079). Yrittäjän näkökulmasta omistajanvaihdokset voidaan nähdä yrityksen yhtenä keinona hallita muutosta (Peura 1996, 196).

Yrityskauppatutkimuksessa on havaittu, että yritysoston motiivi ei välttämättä ole yksittäinen tekijä, vaan motiiveja voi olla useita, ne voivat olla sidoksissa toisiinsa (Angwin 2007, 78) ja useiden motiivien yhtäaikainen esiintyminen on yleistä (Tall 2014, 25). Ostajien näkökulmasta keskeinen viesti yrityksensä myyntiä suunnitteleville on, että heidän tulisi ennen yrityskaupprosessiin ryhtymistä varmistaa oma halu myydä yritys ja pohtia valmiiksi omaa rooliaan yrityskaupan jälkeen (Nieminen 2016, 49).

Myyjien motiivit voidaan jakaa kahteen ryhmään eli yksilötason henkilökohtaisiin ja yritystason liiketoiminnan kehittämiseen liittyviin motiiveihin (Tall ym. 2015b, 64–65). Esimerkkejä yksilötason motiiveista ovat eläkkeelle jääminen, halu vaihtaa toimialaa ja väsymys yrittäjän arkeen. Yritystason motiiveja ovat esimerkiksi kaupan kohteena olevan liiketoiminnan vähäinen merkitys myyjäryitykselle sekä kehittämisinvestointien ja strategian uudistamisen tarve. Aikaisemmassa maatala- ja pienyritystutkimuksessa sukupolvenvaihdoksissa yleisimmäksi luopumisen syyksi nähtiin luopujien korkea ikä (Koivunen 2001, 47). Luopumistukijärjestelmän vaikutus näkyi maatilayritysten luopujien iässä, joka oli alhaisempi kuin pienyrityksissä.

Ostajayrityksen resurssien näkökulmasta yritysostostrategioita on kaksi: ostajayrityksen resursseja lisäävät ja täydentävät yritysostostrategiat (Wernerfelt 1984, 175). Ostajayritys voi hankkia yritysoston myötä lisää resursseja, joita sillä on jo entuudestaan. Toisaalta ostajayritys voi tavoitella yritysostossa resursseja, jotka täydentävät sillä jo käytettävissä olevia resursseja.

Tutkittaessa omistajanvaihdoksen jälkeen toimintaansa jatkaneita yrityksiä on myös havaittu, että ne ovat kasvattaneet liikevaihtoaan omistajanvaihdoksen jälkeen ja omistajanvaihdokset pitäisi entistä enemmän yhdistää yrityksen kehittämiseen ja kasvattamiseen (Varamäki 2007, 93–130). Erityisesti kasvua on havaittu ostokohteiden liikevaihdossa ja henkilökunnan määrässä (Kivilammi 2016, 66). Yritysostot ovat nopein tapa etsiä kasvua (Santalainen 2009, 98). Omistajanvaihdoksen kohteena on resurssikimppuja, joiden hyödyntämisessä yrityskaupan jälkeen on omat haasteensa ja mahdollisuutensa (Tall 2014, 4) ja erilaisten resurssien merkitys ostajalle on tapauskohtaista (Tall 2014, 181). Lisäksi yksi yritysten omistajanvaihdoksiin liittyvä havainto tulee resurssipohjaisen näkemyksen teoriasta, jonka mukaan tietyllä ostokohteella on erilainen arvo eri ostajille (Wernerfelt 1984, 175).

Yritysten kasvututkimuksen mukaan orgaaninen kasvu ja yrityskauppoja hyödyntävä kasvu vaativat erilaisia resursseja ja niiden erilaista käyttämistä niin, että orgaanisessa kasvussa painottuu yrittäjyysosaaminen ja yrityskauppoja hyödyntävässä kasvussa johtajuus ja taloudelliset resurssit (McKelvie, Wiklund & Davidsson 2006, 189). Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä valveutunut yrittäjä käyttää molempia mainittuja keinoja kehittäessään yrityksensä liiketoimintaa.

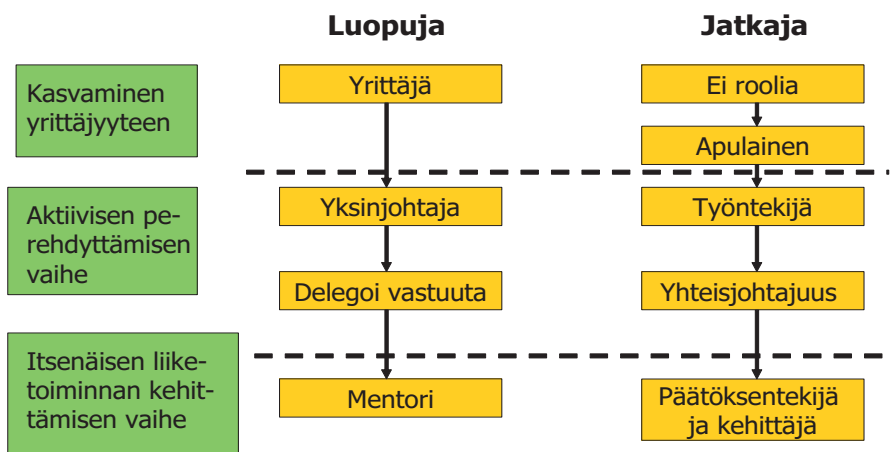
Omistajanvaihdoksia voidaan tarkastella myös uudistumisen näkökulmasta. Voidakseen jatkaa toimintaansa yritykset joutuvat jatkuvasti sopeutumaan, kehittymään, oppimaan ja kypsymään (Westermarck 2014, 21). Aikaisemman

tutkimuksen mukaan ostajayrityksen strategiaa ja toimintatapoja voidaan pitää lähinnä uudistumisen lähteenä ja omistajanvaihdoksen kohteiden strategiat ja toimintatavat ovat uudistuksen kohteena (Tall ym. 2015b, 67–68). Yksi esimerkki uudistuksen kohteesta on omistajanvaihdoksen kohteen henkilöstön toimintatavat, jotka voivat muuttua niin hallinnon kuin päivittäisen tekemisen osalta ostajayrityksen käytäntöjen mukaisiksi toimintatavoiksi. Toinen omistajanvaihdoksissa usein ilmenevistä muutoksista on, että omistajanvaihdoksen kohteena olevan liiketoiminnan kehittämiseen käytettävissä olevat resurssit kasvavat esimerkiksi taloudellisten resurssien osalta. Omistajanvaihdoksen jälkeen ostajat ja jatkajat panostavat eniten toimintatapojen, strategian ja tavoitteiden uudistamiseen (Varamäki ym. 2013a, 72–73). Lisäksi samassa tutkimuksessa havaittiin, että liiketoiminnan ja yrityksen johdon ohjausjärjestelmien kehittämistyö ovat yhteydessä toisiinsa.

Omistajanvaihdostutkimuksen mukaan yritysostoja resurssien tasolla tarkasteltuna henkilöstö ja asiakkaat ovat yleisiä nimenomaisen tavoittelun kohteita ja ostajayritysten mielestä arvokkaita asioita (Tall ym. 2015b, 65). Henkilöstön myönteinen suhtautuminen on yksi tärkeä tekijä tavoiteltaessa onnistunutta muutoksen toteuttamista (Frahm & Brown 2007, 370). Työntekijöillä voi olla myönteisiä ja kielteisiä reaktioita yrityskauppojen suhteen (esim. Teerikangas 2012, 608; 2006, 326–329). Aikaisemman tutkimuksen mukaan omistajanvaihdoksen kohteen henkilöstö tarvitsee tunteen, että heitä tarvitaan uudessa organisaatiossa, että heillä on kehittymismahdollisuuksia uusissa rooleissaan ja heidän tulee voida luottaa uuteen johtoon ja uusiin vertaisiin (Marks & Mirvis 1992, 26–27). Henkilöstössä luottamusta lisäävät esimerkiksi ostajayrittäjän tarjoama tilanteeseen sopiva toimintamalli, tuen osoittaminen ja yhteisten tavoitteiden yleisen hyväksymisen vaaliminen (Podsakoff, MacKenzie & Bommer 1996, 277). Onnistuneissa omistajanvaihdoksissa ostokohteen asiakkaiden ja henkilöstön huomioiminen ovat keskeisessä roolissa (Tall ym. 2015b, 66). Aikaisemman tutkimuksen mukaan henkilöstön merkitys keskeisenä resurssina tiedostetaan ja tämä otetaan huolellisesti huomioon jo yrityskauppaneuvottelujen aikana ja erityisesti yrityskaupan jälkeisessä vaiheessa (Tall 2014, 179–180). Vaikka tieto yrityskaupasta tulee usein yllätyksenä sekä ostokohteen että ostajayrityksen henkilöstölle, ajatukseen tottumisen jälkeen asiaan suhtaudutaan myönteisesti (Tall ym. 2015b, 69).

Onnistuneessa omistajanvaihdoksessa pitäisi luopujan ja jatkajan välillä onnistua omistuksen, liikkeenjohdollisen vastuun ja osaamisen siirrossa. Omistuksen siirron osalta luopujan ja jatkajan täytyy löytää ratkaisut muun muassa myytävästä kohteesta, hinnasta, rahoituksesta ja ajankohdasta. Tosiasiassa ne ovat hyvin

pitkälle teknisiä kysymyksiä, joiden ratkaisemiseksi hyödynnetään asiantuntijoita. (Varamäki ym. 2007, 64). Seuraavassa kuviossa on esitetty prosessimalli erityisesti osaamisen ja johtajuuden siirtämisestä sukupolvenvaihdoksissa ja luopujan sekä jatkajan roolien muutos (Kuvio 3). Ensimmäisessä vaiheessa luopuja toimii yrittäjänä ja jatkajalla ei kenties tässä vaiheessa ole varsinaista roolia tai hän saattaa toimia apulaisena yrityksessä. Kuitenkin hän yrittäjävanhemman rinnalla kasvaa yrittäjyyteen. Seuraavaa vaihetta voidaan kuvata aktiivisen perehdyttämisen vaiheeksi, jolloin luopuja johtaa yritystä yksin, mutta alkaa delegoida vastuuta jatkajalle. Jatkajan rooli puolestaan on ensin työntekijänä toimiminen ja delegoinnin alkaessa siirtyä yhteisjohtajuuteen. Kolmannessa itsenäisen liiketoiminnan kehittämisen vaiheessa luopuja toimii mentorina ja varsinainen päätöksentekijä ja kehittäjä.



Kuvio 3. Osaamisen ja johtajuuden siirtymisen prosessimalli (mukailtu Hautala 2006; ks. myös Varamäki ym. 2002; Varamäki 2004).

Usein luopujalla on paljon sellaista tietoa, jota on vaikea pukea sanoiksi. Tällaisen hiljaisen tiedon omaksuminen vaatii usein tiivistä ”rinnalla kulkemista”, jolloin havainnoinnin sekä toiminnan ja tekemisen kautta tietoa ja osaamista siirtyy jatkajalle. Toisaalta on olemassa myös näkyvää tietoa, jota voi hankkia vaikkapa koulutuksella.

Yhteydenpitoa asiakkaisiin ja sen merkitystä omistajanvaihdoksen onnistumiselle korostetaan aikaisemmassa tutkimuksessa (esim. Anderson, Havila & Salmi 2001, 585; Öberg 2014, 275; Triplett 2014, 13). Keskeisiä asiakkaan tunteisiin liittyviä ja omistajanvaihdosten yhteydessä ilmeneviä asiakaskadon syitä ovat tuntemattoman pelko, muutosvastarinta ja aliarvostuksen kokeminen (Triplett 2014, 13).

Yksi tapa huolehtia asiakassuhteista omistajanvaihdoksessa on tunnistaa asiakkaiden avainhenkilöt ja käydä perusteellisesti heidän kanssaan läpi uusi tilanne (Anderson, Havila & Salmi 2001, 585).

Omistajanvaihdosta voidaan tarkastella myös potentiaalisen yrittäjän näkökulmasta. Omistajanvaihdokset ovat erinomainen keino ryhtyä yrittäjäksi (Varamäki ym. 2013a, 75). Yrittäjäksi aikovan olisikin syytä perehtyä myynnissä oleviin yrityksiin ja tehdä tätä tarkoitusta varten itselleen ostokriteerit valmiiksi. Lisäksi on syytä huomata, että yrityksiä myydään ja ostetaan yrittäjän lästä riippumatta ja kaikenikäiset yrittäjät tulisi huomioida potentiaalisina ostajina ja myyjinä (Varamäki ym. 2013b, 9).

Maaseudun pienten yritysten omistajanvaihdoksia voidaan tarkastella myös kriittisesti. Vuosien mittaan epäonnistuneiksi osoittautuvista omistajanvaihdoksista löytyy arviointivirheitä, joita liittyvät esimerkiksi toimintaympäristön kehittymiseen, ostokohteena olevaan liiketoimintaan ja sen kannattavuuteen sekä myyjän todellisiin motiiveihin (Tall ym. 2015b, 73). Myyjä voi esimerkiksi väittää siirtyvänsä toiselle toimialalle, mutta ei näin menettele, vaan jää samalle toimialalle ja houkuttelee vanhat asiakkaansa jatkamaan yhteistyötä kanssaan. Ostajien näkökulmasta omistajanvaihdosten suurimmat ongelmat ovat arvonmääritys ja myyjien korkeat hintapyynnöt (Varamäki ym. 2013a, 76–77). Ostajalla ja myyjällä kummallakin olisi hyvä olla omat asiantuntijat määrittämään kaupan kohteen arvoa.

2.2 Maatilayritysten omistajanvaihdosten johtaminen

Talonpoikaiseen perinteeseen suomalaisessa kulttuurissa ovat olennaisesti kuuluneet peltojen, metsien, tuotantotilojen ja asuintalon omistaminen sekä niiden hyvä hoitaminen ja säilyttäminen suvussa (Peltomäki 2002, 59). Menestys perustui työntekoon, ahkeruuteen ja perintöön. Maatiloilla tavoiteltiin maata ympärille ja siemenviljaa varastoon sekä varallisuutta pahan päivän varalle ja seuraavalle sukupolvelle. Talonpoikainen kulttuuri tuki ahkeruutta ja suunnitelmallisuutta (Juuti 1996, 36–42). Edellistä sukupolvea kunnioitettiin ja heidän tekemää työtä arvostettiin (Katila 2002). Talonpoikaiseen taloudenpitoon kuuluivat ahkeruus, säästäväisyys, omavaraisuus ja kohtuullisuus (Katila 2002). Lisäksi perinteinen tapa on ollut huolehtia edellisestä sukupolvesta silloin, kun maatila on siirtynyt seuraavalle sukupolvelle. Yrittäjyys maatiloilla pohjautuu maaseutukulttuuriin ja perinteeseen (Lassila 2005, 95). Jatkajaehdokkaiden ”maahenkisyys” oli yksi keskeinen arviointikriteeri (Lassila 2005, 148–149). Toisaalta hieman nykyaikaisemman ja kansainvälisemmän näkemyksen mukaan maatilayritysten johtamiselle

on tyypillistä työn kokonaisvaltaisuus ja johtamisen samankaltaisuus muiden yritysten kanssa, useiden ristiriitaisten tavoitteiden yhtäaikainen ilmeneminen ja vaikeudet niiden hahmottamisessa sekä tarve turvata liiketoiminnan jatkuvuus (Giles & Renborg 1990, 400–401).

Maatilayritysten omistajanvaihdosten johtamisen iso kuva rakentuu samoista peruselementeistä kuin muidenkin yritysten. Esimerkiksi omistajanvaihdosprosessin kesto on molemmissa ryhmissä yleensä 0,5–1,5 vuotta (Varamäki ym. 2012c, 104; Törmikoski 2014, 38–39). Lisäksi edessä olevan omistajanvaihdoksen johtamista pidetään haasteellisempänä kuin mitä jo toteutettujen omistajanvaihdosten (Varamäki ym. 2012a, 27–31; Törmikoski 2014, 57). Edelleen, maatilayritystenkin omistajanvaihdos voidaan jakaa kahteen keskeiseen prosessiin: omistajuuden ja johtajuuden siirto. Tosin maatilayrityksissä voidaan usein havaita myös kolmas prosessi eli työskentely maatilalla, jolla voi olla omat aikataulut, vaiheet ja haasteet. Erityisesti sukupolvenvaihdostapauksissa luopuja ja jatkaja voivat työskennellä hyvinkin pitkään yhdessä sekä ennen että jälkeen omistajanvaihdoksen. Toisaalta perheen ulkopuoliselle ostajalla myytäessä tämä operatiivisen toiminnan taso voi muuttua nopeasti myyjän vastuulta ostajan hoidettavaksi. Kasvuyrittäjyyden näkökulmasta tarkasteltuna keskeinen havainto on, että kasvua tapahtuu todennäköisimmin nuorten yrittäjien johtamilla mautiloilla (Mann, Mittenzwei & Hasselman 2013, 132).

Maatilayritysten omistajanvaihdoksiin vaikuttavat tekijät voidaan jakaa taloudellisiin ja ei-taloudellisiin tekijöihin. Näin ollen sekä luopujilla ja myyjillä että ostajilla ja jatkajilla voi olla omat arvonsa, jotka jakautuvat edelle mainitulla tavalla. Yksi maatilayritysten omistajanvaihdoksiin liittyvä erityispiirre on yrittäjäperheissä ilmenevä kiintymyksen tunne maata ja maatilaa kohtaan (Katila 2002). Kiintymyksen kohteen hyväksi ollaan valmiita tekemään uhrauksia kuten esimerkiksi tekemään työtä olemattomalla palkalla. Taloudellisen ansion alhaisuudesta huolimatta tärkeitä ovat työn vapaus, itsenäisyys, riippumattomuus ja mahdollisuus kanssakäymiseen luonnon ja eläinten kanssa. Maatilayrittäjille maisemalla ja kiintymyksellä paikkaan voi olla omat merkityksensä (Lassila 2005, 155).

Toinen maatilayritysten omistajanvaihdoksiin liittyvä erityispiirre on jatkuvuuden keskeinen rooli tärkeinä pidettyjen arvojen joukossa (esim. Väre 2007, 94). Käytännössä tämä usein ilmenee esimerkiksi niin, että maatilayrittäjät aloittavat tilan jatkumisen pohtimisen jo heti oman yrittäjyyden alkumetreillä. Pienten yritysten omistajanvaihdosten edistämisen näkökulmasta tämä on asetelma, jonka soisi yleistyvän myös muiden maaseudun yrittäjien keskuudessa. Toisaalta jatkuvuus ei liity niinkään yrittäjyyteen ja liiketoimintaan vaan tärkeää on, että tilalla asutaan ja sitä pidetään kunnossa (Lassila 2005, 148).

Myyjien/luopujien ja ostajien/jatkajien tavoitteet voivat olla ainakin osittain yhteisiä, mutta myös eroja voidaan havaita. Molemmille osapuolille voi olla tärkeää maatilayrityksen jatkuvuus ja menestyminen. Toisaalta kauppahinnan suhteen näkemyksissä voi olla tapauskohtaisesti suuriakin eroja. Jatkajalle edullisinta on saada koko maatilayritys lahjana ja maksaa lahjaverot. Luopujan tavoitteena puolestaan voivat olla oman toimeentulon turvaaminen sukupolvenvaihdoksen jälkeen ja mahdollisten toisten sisarusten tasapuolinen kohtelu perinnönjakoon liittyvissä kysymyksissä. Tavoitteiden erilaisuuden taustalta löytyviä tekijöitä voivat olla esimerkiksi erilaiset aikaisemmat kokemukset sekä eroavaisuudet koulutuksessa ja elämäntilanteessa.

Edelleen maatilayrityksen omistajanvaihdokseen liittyvät tavoitteet voidaan jakaa kahteen tasoon eli yksilöön ja omistajanvaihdoksen kohteena olevaan yritykseen liittyviin tavoitteisiin. Esimerkiksi mielekäs työn kuva ja elämisen muoto ovat yksilötason tavoitteita. Tuotantosuntaan, taloudelliseen kannattavuuteen ja toimintojen organisointiin liittyvät tavoitteet ovat puolestaan yritystasoon liittyviä kysymyksiä.

Maatilayritysten sukupolvenvaihdoksia on ohjannut maatalouden luopumistukijärjestelmä, joka päättyy vuoden 2018 lopussa (L 1994). Tämä maatilayritysten sukupolvenvaihdosten helpottamiseen tarkoitettu järjestelmä on ristiriidassa EU:n työurien pidentämiseen liittyvien linjausten kanssa. Järjestelmän loppuminen on tiedetty jo vuodesta 2013. Luopumistuen voi vuonna 2017 saada 60-vuotiaana, kun luovuttaa maatilalla sukupolvenvaihdoksessa tilanpitoa jatkavalle luovutuksensaajalle, tai kun luovuttaa kaikki tilan pellot lähisukulaiselle sukupolvenvaihdoksen kaltaisessa lisämaaluovutuksessa. Luopujan on pitänyt harjoittaa maataloutta ennen luopumista viimeiset 10 vuotta sekä olla MYEL-vakuutuksessa vähintään viimeiset viisi vuotta välittömästi ennen luopumista.

Maatilan tulee olla taloudellisesti elinkelpoinen (A 2014). Luovutuksensaajan on osoitettava elinkeinosuunnitelmalla, että luovutettavan maatilalla yritystoiminnan tulo luovutusvuotta seuraavan viiden vuoden aikana on kutakin luovutuksensaajaa tai luovutuksensaajana olevaa avioparia kohden vähintään 15 000 euroa, josta vähintään 12 000 euroa vuodessa saadaan maatilalla harjoitettavasta maataloudesta. Luopumistuki muodostuu perusmäärästä ja täydennysosasta. Perusmäärä lasketaan MYEL-työtulosta ja täydennysosa on yhtä suuri kuin luopujan kansaneläke olisi. Jatkajan tulee olla alle 40-vuotias, hänellä on oltava riittävä ammatillinen pätevyys ja hänen tulee sitoutua jatkamaan tilan pitoa ja asumaan tilalla tai sen välittömässä läheisyydessä vähintään 5 vuotta.

2.3 Maaseudun muiden kuin maatilayritysten omistajanvaihdosten johtaminen

Aikaisemman tutkimuksen mukaan omistajanvaihdosten yksi menestystekijä on johtaminen (esim. Lakshman 2011; Gomes ym. 2013). Omistajanvaihdosprosessi edellyttää osaavaa päätöksentekoa jatkuvasti muuttuvassa tilanteessa, jossa uutta tietoa tulee saataville (Haspeslagh & Jemison 1991, 145–168). Ostajan ja jatkajan näkökulmasta huolellisuutta, malttia ja kokemusta on hyvä olla mukana koko yrityskaupprosessissa (Tall ym. 2015b, 70). Lisäksi kokenut ja asiantunteva ostotiimi ja ostokriteerien käyttäminen lisäävät mahdollisuuksia omistajanvaihdosprosessin onnistuneeseen toteuttamiseen.

Edelleen aikaisempi tutkimus kannustaa hyödyntämään omistajanvaihdoksissa ulkopuolista osaamista ja asiantuntijoita (Varamäki ym. 2013b, 129–130). Asiantuntijoita voidaan käyttää ennen omistajanvaihdosta esimerkiksi ostostrategioiden laadinnassa tai ostokohteiden etsinnässä (Petäjä ym. 2015, 11). Neuvotteluvaiheessa korostuvat arvonmääritykseen liittyvä ja juridinen osaaminen, joita harvoin on yrityksellä itsellään. Erityisesti arvonmääritykseen suositellaan asiantuntija-avun hyödyntämistä (Ip & Jacobs 2006; Rantanen 2012) ja näin on myös juridisen osaamisen osalta. Omistajanvaihdoksen jälkeen tarpeellisia voivat olla liiketoiminnan kehittämiseen tai johtamiseen liittyvät asiantuntijapalvelut. Tosin aikaisemman tutkimuksen mukaan omistajanvaihdosprosessissa ulkopuolisia asiantuntijoita käytetään lähinnä neuvotteluvaiheessa (Petäjä ym. 2015, 53). Käytännössä tärkeimpiä ulkopuolisia asiantuntijoita ostajille ovat Finnveran, pankin ja oman tilitoimiston asiantuntijat (Varamäki ym. 2013a, 71–72). Samassa tutkimuksessa tuodaan esiin havainto, että pienimmät yritykset kokevat julkiset elinkeinopalvelut tärkeämmiksi kuin isommat yritykset. Pienten yritysten yrittäjät käyttävät mieluiten ennestään tuttuja neuvonantajia (esim. Ellis & Watterson 2001; Ramsden & Bennett 2005; Varamäki ym. 2012a, b; Allinson ym. 2007). Aikaisemmassa maatala- ja pienyritystutkimuksessa sukupolvenvaihdoksia suunniteltiin ensin perhepiirissä ja vasta sen jälkeen käännyttiin asiantuntijoiden puoleen (Koivunen 2001, 48).

Pienten yritysten omistajanvaihdosten yhtenä erityisenä ja usein ilmenevänä johtamiseen liittyvänä haasteena on myyjäyrittäjän osaamisen siirtäminen ostajayrittäjälle. Tosin aikaisemman tutkimuksen mukaan tämän haasteen ratkaisut voivat olla varsin erilaisia (Varamäki ym. 2013a, 70). Ostaja ja myyjä saattavat työskennellä yhtäaikaaisesti vuoden tai jopa enemmänkin. Toisaalta on tapauksia, joissa yhtäaikaista työskentelyä ei ole lainkaan.

Ostajan ja jatkajan näkökulmista operatiivisen ja strategisen johtamisen rinnalle nousee omistajanvaihdosprosessin johtaminen (Tall ym. 2015b, 72–73). Ennen omistajanvaihdosta johtamisessa painottuu strategisen ajattelun tarve. Omistajanvaihdosneuvottelujen aikana johtaminen nousee keskeiseen rooliin ja omistajanvaihdoksen toteutumisen jälkeen tarvitaan johtajuutta osoittamaan, mihin suuntaan lähdetään ja miten asioissa päästään eteenpäin.

Omistajanvaihdoksen kohteesta löytyy lähes poikkeuksetta positiivisia ja negatiivisia yllätyksiä, mistä syystä tehtyä haltuunottosuunnitelmaa ja liiketoimintastrategiaa pitää päivittää omistajanvaihdoksen jälkeen tapahtuvan haltuunoton aikana (Tall ym. 2015b, 74). Lisäksi aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu, että haltuunoton ja integroinnin suunnittelu ja johtaminen ovat yrityskaupan onnistumisen näkökulmasta ratkaisevan tärkeitä (Haspeslagh & Jemison 1991, 105; Carr ym. 2004, 161; Stahl ym. 2011, 594; Petäjä ym. 2015, 56–57). Ostajayrittäjän aikaisempi kokemus antaa mahdollisuuksia toteuttaa omistajanvaihdos ja ostokohteena olevan liiketoiminnan haltuunotto ammattimaisesti (Varamäki ym. 2012c, 201). Kokeneella ostajalla on valmiita työkaluja, yhteistyökumppaneita ja toimintamalleja, joiden avulla voidaan ripeästi lähteä kehittämään ostettua liiketoimintaa. Omistajanvaihdosprosessin johtamiseen on aikaisemmassa tutkimuksessa kehitetty malli, jota voidaan soveltaa myös maaseudun pienissä yrityksissä (Taulukko 1).

Tässä mallissa omistajanvaihdosta on tarkasteltu ostajan näkökulmasta. Omistajanvaihdoksessa käytännössä eteen tulevat kysymykset ovat tapauskohtaisia, mutta niitä on yleensä lukumääräisesti paljon ja jotkut kysymykset esiintyvät toisia useammin. Prosessin jakaminen vaiheisiin auttaa hahmottamaan, missä vaiheessa mitkäkin haasteet on hyvä selvittää. Esimerkkejä usein esiintyvistä kysymyksistä ovat ostokohteen strategisen yhteensopivuuden tarkastelu ennen omistajanvaihdosta, ostokohteen arvonmääritys yrityskauppaneuvottelujen aikana ja ostokohteen toiminnan haltuunotto ja johtaminen omistajanvaihdoksen jälkeen.

Taulukko 1. Omistajanvaihdosprosessin johtaminen (mukaillen Tall ym. 2015b).

Omistajanvaihdosprosessin vaihe	Sisältö
1. Ennen omistajanvaihdosta	<ul style="list-style-type: none"> • Perustietojen hankkiminen omistajanvaihdoksista ja niistä keskustelu kokeneempien kanssa • Liiketoimintastrategiaa päivitettäessä arvioidaan, voiko omistajanvaihdos olla keino tavoitteiden saavuttamisessa • Yritysostostrategian laadinta ja yritysostokriteerien määrittely • Taustatietojen hankkiminen ostokohteesta • Arvioidaan ostokriteerien perustella mahdollisuudet käynnistää neuvottelut
2. Yrityskauppaneuvottelut	<ul style="list-style-type: none"> • Neuvottelutiimin ja asiantuntijoiden valinta • Tutustuminen myyjään ja ostokohteeseen • Tulevan liiketoiminnan ja haltuunoton suunnittelu • Taloudellisten laskelmien teko tulevasta liiketoiminnasta • Ostokohteen arvonmääritys • Oston ja tulevan liiketoiminnan rahoituksen selvittäminen • Neuvottelut kaupan kohteesta, ehdoista ja kauppahinnasta • Sopimuksen teko (kauppakirja) tai neuvotteluista vetäytyminen
3. Haltuunotto ja liiketoiminnan kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Toiminannan ottaminen ostajan johtoon ja haltuunoton käynnistäminen suunnitelman mukaan • Yrityskaupasta tiedottaminen henkilöstöille, asiakkaille ja harkinnan mukaan julkisuuteen • Suunnitelman päivittäminen tilanteen ja esiin tulleiden yllätysten perusteella • Uuden liiketoiminnan johtaminen ja kehittäminen tavoitteisiin pääsemiseksi • Toteutuvan kehityksen seuranta, reagointi toimintaympäristön muutoksiin ja suunnitelmien päivittäminen

3 SELVITYKSEN MENETELMÄT

3.1 Tapausten valinta

Selvitys toteutettiin monitapaustutkimuksena hyödyntäen teemahaastatteluja. Tapaustutkimusta pidetään parhaana tapana täsmentää yleistä teoriaa ja mennä tehokkaasti mukaan monimutkaisiin tilanteisiin (Stoecker 1991, 109). Tapaustutkimus on vahvimmillaan silloin, kun tutkimusongelmassa haetaan vastauksia laadullisiin kysymyksiin, kuten esimerkiksi miten tai miksi (Yin 2014, 9–15). Tapaustutkimuksen ensisijainen tehtävä on olla kiinnostavaa ja sen tulee osoittaa riittävästi todisteita (esim. Myers 2009, 83). Tapaustutkimus antaa mahdollisuuden pitää mielessä kokonaisvaltaiset ja merkitykselliset tuntomerkit todellisen elämän tapahtumista (Yin 2014, 4). Tapaustutkimuksen juoni rakentuu paikallisten tapahtumien, ilmiöiden, erityispiirteiden ja niitä ympäröivän maailman väliselle suhteelle (Peltola 2007, 111–112).

Tapaustutkimuksessa tapausten ideaalista määrää ei ole, mutta yleensä lukumäärät 4–10 toimivat hyvin (Eisenhardt 1989: 545). Lisäksi on syytä huomioida, että aineistoa täytyy olla rajallinen määrä, jotta aineiston analyysi olisi tehokasta (Silverman 2008: 8). Tämän selvityksen kohteena olleiden tapausten valintakriteerien taustalla on toisaalta ajatus selvittää maatalousyritysten ja muiden maaseudun yritysten omistajanvaihdosten johtamisen eroja ja yhtäläisyyksiä. Toisaalta halutaan selvittää, millaisia eroja ja yhtäläisyyksiä on aivan pienimpien yritysten ja vähän suurempien yritysten omistajanvaihdosten johtamisessa.

Pienten yritysten tutkimuksessa yleisin aineiston hankkimistapa on haastattelut (Curran & Blackburn 2001, 79). Kun haluamme tietää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii niin kuin toimii, on järkevää kysyä asiaa häneltä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72). Tutkimuksen näkökulmasta haastattelu on sitä parempi, mitä kiinnostavampi tarina sen avulla saadaan (Myers 2009, 121). Haastattelun etuna on joustavuus. Haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoa ja käydä keskusteluja haastateltavan kanssa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73). Teemahaastattelussa edetään keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa (esim. Myers 2009, 124; Tuomi & Sarajärvi 2009, 75) ja kysymykset esitetään loogisessa järjestyksessä (Morse & Niehaus 2009, 92).

Kun selvityksen lähtökohtana on tutkia maaseutuyritysten omistajanvaihdosten johtamista, omistajanvaihdoksen tulee olla tapahtunut. Tässä selvityksessä omistajanvaihdoksella tarkoitetaan enemmän kuin 50 % omistuksen vaihtumista

yriksessä tai liiketoiminnassa. Yli 50 % omistuksen vaihtumisen myötä omistaja ja hänen edustamansa näkemys johtamisesta vaihtuu. Omistajanvaihdosta-paukset tähän selvitykseen valittiin seuraavin kriteerein. Ensinnäkin, yrityksen koon suhteen tavoiteltiin seuraavia kriteereitä omistajanvaihdoksen kohteen työntekijämäärässä. Maatalousyritysten (A) osalta ei ole kriteereitä koon suhteen. Pienempien muiden maaseudun yritysten tuli työllistää vähemmän kuin viisi työntekijää yrittäjä mukaan lukien (B) ja suurempien maaseudun muiden yritysten piti työllistää vähintään 20 työntekijää yrittäjä tai yrittäjät mukaan lukien (C).

Toiseksi, selvityksen kohteeksi haluttiin maatilayrityksiä, jotka edustavat eri tuotantosuuntia (maito-, kasvinviljely- ja sikatiloja) ja vastaavasti muita maaseudun yrityksiä, jotka edustavat eri toimialoja. Kolmanneksi, omistajanvaihdos on toteutettu vuosina 2012–2014. Neljäs ja viimeinen valintakriteeri oli alueellinen kriteeri. Ostokohteen tai ostajan sijaintipaikkakunta on Etelä-Pohjanmaan maakunnassa. Valintakriteerit on koottu oheiseen taulukkoon (Taulukko 2).

Taulukko 2. Selvityksen kohteena olleiden tapausten valintakriteerit.

Valintakriteeri	Tavoitearvo	Selitys
Ostokohteen koko	1.1 Maatilayritykset (A) 1.2 Muut yritykset (B) Alle 5 työntekijää (C) Vähintään 20 työntekijää	Selvityksellä maatalous- ja muiden maaseudun yritysten omistajanvaihdosten eroja ja yhtäläisyyksiä.
Toimiala	2.1 Maatilayritykset: edustavat eri tuotantosuuntia 2.2 Muut yritykset: edustavat eri toimialoja	Selvityksen kohteeksi halutaan erilaisia pieniä ja vähän suurempia yrityksiä.
Omistajanvaihdoksen ajankohta	2012–2014	Selvityksen toteutettavuuden kannalta on tärkeää, että omistajanvaihdoksen jälkeisestä ajasta on jo kertynyt kokemusta ja että siihen liittyvät asiat ovat toisaalta vielä muistissa.
Alueellinen kriteeri	Ostokohde tai ostaja sijaitsee Etelä-Pohjanmaalla	Selvitys liittyy hankkeeseen, jonka toteuttamisalueena on Etelä-Pohjanmaa.

3.2 Aineiston hankkiminen ja analysointi

Selvityksessä oli tavoitteena hankkia tietoa omistajanvaihdoksen johtamisesta omistajanvaihdosprosessin eri vaiheissa ja eri näkökulmista. Aineiston hankkimiseksi päätettiin hyödyntää teemahaastatteluja. Lähtökohtaisesti tässä selvityksessä tavoiteltiin haastateltavia eri omistajanvaihdoksista seuraavasti. Maatilayrityksistä tavoiteltiin ostajayrittäjiä ja myyjäyrittäjiä. Maaseudun muista pienistä yrityksistä tavoiteltiin edellisten lisäksi omistajanvaihdoksen kohteen henkilöstön ja asiakkaiden edustajia. Selvityksen kohteeksi saatiin 12 omistajanvaihdosta, joista 6 oli maatilayrityksiä (A), 3 alle 5 työntekijän yritystä (B) ja 3 vähintään 20 työntekijän yritystä (C). Oheiseen taulukkoon on koottu toteutuneiden haastattelujen päivämäärät ja kestot (Taulukko 3). Haastattelut toteutettiin ajalla 28.9.-9.12.2016 joko henkilökohtaisesti tapaamalla (23 kpl) tai puhelimitse (3 kpl). Haastattelut tallennettiin. Haastatteluja toteutettiin kahden henkilön toimesta yhteensä 26 kpl ja niihin osallistui yhteensä 32 henkilöä. Haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 20 tuntia 35 minuuttia.

Taulukko 3. Haastattelut.

Tapaus	Ostajayrittäjä	Myyjäyrittäjä	Henkilöstön edust.	Asiakkaan edustaja
A1	10.10/35 min.	3.11/60 min.		
A2	14.10/40 min.	14.10/20 min.		
A3	24.11/20 min.	24.11/20 min.		
A4	25.11/60 min.	-		
A5	25.11/120 min.	25.11/120 min.		
A6	1.12/150 min.	1.12/150 min.		
B1	28.9/40 min.	4.11/45 min.	4.11/30 min.	-
B2	30.9/40 min.	3.11/45 min.	3.11/45 min.	22.11/15 min.
B3	30.11/60 min.	-	7.12/20 min.	-
C1	7.10/120 min.	7.11/35 min.	7.11/20 min.	-
C2	24.11/60 min.	28.11/30 min.	-	-
C3	9.12/60 min.	9.12/25 min.	9.12/20 min.	-

Haastattelujen jälkeen tallenteet litteroitiin. Tämän jälkeen kustakin tapauksesta kirjoitettiin 2–5 -sivuinen tarina, johon koottiin keskeiset asiat haastatteluista viitekehysten mukaisesti. tarinat lähetettiin kullekin haastateltavalle luettavaksi ja hyväksyttäväksi. Näin haluttiin varmistaa haastattelijan tekemät tulokset oikeiksi ja parantaa selvityksen validiteettia. Selvityksen aineisto analysoitiin hyödyntäen sisällönanalyysin menetelmiä. Sisällönanalyysi toteutettiin aineistolähtöisesti (esim. Tuomi & Sarajärvi 2009: 95–120) ja johtopäätökset tehtiin induktiivisesti (esim. Krippendorff 2004: 36–38; Morse & Niehaus 2009: 39). Aineistolähtöinen analyysi etenee yksityiskohdasta yleistykseen (Krippendorff 2004: 36). Selvityksessä toteutettiin tapauskohtaiset analyysit sekä tapausten ja eri alaryhmien välinen vertailu.

4 TAPAUSTEN KUVAUS JA ANALYYSI

4.1 Maatilayritykset

4.1.1 Sikatilan omistajanvaihdos

Ennen omistajanvaihdosta

Ostajalla on noin kahdenkymmenen vuoden kokemus maatalousyrittäjyydestä ja kaupallisen alan ammatillinen koulutus, joita töitä hän ennätti tehdä muutaman vuoden ennen kuin hänestä tuli sikatilallinen sukupolvenvaihdoksen myötä. Tämä tila on kuitenkin kooltaan sellainen, että se on liian isoa yhden henkilön hoidettavaksi ja liian pieni työllistämään vieraan työntekijän. Asialle piti jotain tehdä.

Ostaja sai tietää lähellä myyntiin tulleesta sikatilasta ja oli miettinyt asiaa jo noin vuoden verran ennen kuin sitten vihdoinkin otti myyjään yhteyttä.

”Sitten kun tuollainen tila tuli läheltä, mikä sopii siihen meidän kuvioihin, niin se pisti mieltämään. Kyllä sitä ajatustyötä ja laskemista siitä tehtiin vuosi.” (Ostaja)

Myyjälle oli ollut lapsesta saakka selvää, että hän hankkii itselleen maatalousalan koulutuksen ja että hänestä tulee maanviljelijä. Opiskelujen jälkeen hän meni muutamaksi vuodeksi palkkatöihin, mutta koko sen ajan se ratkaisu tuntui hänestä väliaikaiselta. Vanhempien tultua eläkeikään 1980-luvun loppupuolella hän sitten lähti puolison kanssa viljelemään kotitilaansa.

Aluksi he molemmat etsivät myös sivuansioita tilan ulkopuolelta. Pian tuon sukupolvenvaihdoksen jälkeen tuli mahdolliseksi laajentaa sikalaa. Laajennuksen myötä tuotanto kaksinkertaistui. Vajaa kymmenen vuotta myöhemmin EU:iin liittymisen jälkeen laajennettiin tuotantoa ja taas se kaksinkertaistui. Mutta vähitellen EU:n tuoma hallinnollinen kuorma alkoi painaa mieltä. Toisaalta merkittävintä oli, että he olivat lähteneet jatkamaan sukutilaa, mutta omia lapsia ei ollut. Näin tilalle tehtyjen investointien piti maksaa itsensä takaisin heidän oman työuran aikana. Vähitellen oltiin tilanteessa, että puoliset alkoivat miettiä tilasta luopumista ja että josko he vielä jäljellä olevat 10-15 työvuottaan käyttäisivät johonkin muuhun. Kuluneen parinkymmenen vuoden aikana heille oli kertynyt hieman säästöjä ja toisaalta velkaa oli vain vähän.

”Me lopulta rohkaistuttiin siihen, että me tehdään se konkreettinen ratkaisu, että yritetään myydä se tila ja hakeudutaan ulkopuolelle

töihin. Siinä vaiheessa meillä ei ollut muista töistä edes mitään tietoa. Se syy, miksi me tilasta luovuttiin, ei ollut kyllästyminen sikatalouteen eikä maatalouteen. Se oli aika lailla kyllästymistä tähän byrokraatiaan ja tämmöiseen muuhun, joka siihen sikatalouden ja maatalouden ympärille on tullut. Sitten yksi syy oli toki se, että tuo sikabisnes aina vaan kovemaksi kävi sillä tavalla, että aina vaan vaikeampi siellä oli omilla toimilla tuottoja saada parannettua.” (Myyjä)

”Kyllä varsinkin minun omassa pohdinnassa hyvin paljon painoi vaaka-kupin toisella puolella se, kun se on sukutila. Luopumisen tuska siitä, ja ajatus siitä, että mitä muut ajattelevat. Kyllä se oli lopulta, se oli äärettömän iso kynnyks, joka itse asiassa sitä meidän myyntitoimeksiantoakin siirsi varmaan pari vuotta eteenpäin.” (Myyjä)

Myyjä oli muissa yhteyksissä tavannut maatalojen omistajanvaihdoksia työkseen tekevän asiantuntijan ja jutellut hänen kanssaan ajatuksesta myydä oma maatala. Tämä asiantuntija oli sitten tavannut yhden nuoren henkilön, joka oli ollut kiinnostunut maatalan ostamisesta. Asiantuntija soitti myyjälle, kertoi asiasta ja tulikin sitten käymään tämän potentiaalisen ostajan kanssa. Hän selvitteli omia mahdollisuuksiaan toteuttaa maatalan osto. Omaa rahaa hänellä ei ollut eikä pankki lähtenyt mukaan rahoitukseen ja neuvottelut päättyivät näiltä osin siihen. Tämä tapahtui keväällä.

Myyjä teki vielä yhden kylvöt ja meni sitten syksyllä uudestaan tapaamaan samaista hyvin tuntemaansa asiantuntijaa. Tapaamisen myötä päätettiin laatia myynti-ilmoitus ja laittaa se useisiin eri lehtiin ja nettiin. Ilmoitus herätti kovasti kiinnostusta ja noin kymmenen yhteydenottoa, josta vajaan kourallisen kanssa jatkettiin keskusteluja niin, että he tekivät omia kannattavuuslaskelmia. Yksi toisensa jälkeen potentiaaliset ostajat joutuivat toteamaan, että eivät saa rahoitusta järjestymään.

Asiantuntijan kanssa keskusteltiin hintapyyynnöstä ja se laittamisesta ilmoitukseen. Keskusteluissa päädyttiin vaihtoehtoon, että hintapyyntö olisi hyvä olla olemassa. Tätä tarkoitusta varten myyjä laski kaupan kohteelle sen eri osista muodostuvan käyvän arvon. Lisäksi hän arvioi verottajan näkemyksen kaupan kohteen arvosta ja teki vielä maksuvalmiuteen pohjautuvan laskelman. Hintapyyntö oli näiden kolmen eri laskelman pohjalta muodostettu synteesi. Lehti-ilmoituksen perusteella löytyneet ostajaehdokkaat eivät moittineetkaan hintaa, mutta eivät vain saaneet rahoittajia uskomaan hankkeeseensa. Loppuvuodesta ilmaantui vielä yksi ostajaehdokas naapuripitäjästä, mutta hänelle välimatka osoittautui ylitsepääsemättömäksi esteeksi. Nykyinen tila ja ostokohde sijaitsivat liian kaukana toisistaan,

että ne olivat voineet muodostaa toimivan kokonaisuuden. Myyjä päätti yhdessä puolisonsa kanssa ajaa tuotannon alas ja hakeutui itse töihin tilan ulkopuolelle. Puoliso aloitti töiden hakemisen ja selvitti kouluttautumismahdollisuuksia.

Omistajanvaihdosneuvottelut

Heti vuoden vaihteen jälkeen ostaja otti myyjään yhteyttä. Alusta asti oli selvää, että kaupan kohteena oli kokonainen maatila: peltoa, metsää, tuotantorakennus, koneet ja kalusto sekä asunto. Ostokohteen sijainnilla oli suuri merkitys, koska asunnon sijainnin piti olla sellainen, että siihen löytyy vuokralaiset. Asunnon osuus lainasta hoituu sitten vuokratulolla.

"[Ostaja] soitti ja kysyi, että vieläkö te haluatte myydä sitä sikalaa? Minä totesin, että kyllä, oletko kiinnostunut? Se sano, että joo, olen, minulla on tarkoitus laajentaa sikalaa ja tuolla lailla saisin nopeasti uutta tuotantotilaa, mitä tarvitsen." (Myyjä)

Neuvottelut etenivät suhteellisen ripeästi ja kestivät vain pari kolme kuukautta. Hintapyyntö oli aluksi korkea. Ostajan ja myyjän välinen näkemusero kaupan kohteen arvosta oli alkujaan noin 20 %. Ostaja teki omat laskelmat yhdessä konsultin ja pankin kanssa, joissa laskettiin uuden mahdollisen kokonaisuuden kannattavuutta ja eri osien rahoittamista. Ostajan laskelmissa asunnon osuudessa piti tulla jonkin verran vastaan myyjään hintapyyntöä ja muilta osin myyjä tuli vastaan ostajan tarjoamalle hintatasolle. Lopulta hinnasta päästiin yhteisymmärrykseen ja kaupasta sovittiin. Kauppa rahoitettiin pankkilainalla, jolle ostajan piti löytää riittävät vakuudet.

Myyjän näkökulmasta katsottuna ostajan tekemä tarjous oli selkeästi alle pyyntihinnan. Mietinnän jälkeen myyjä tuli kuitenkin puolisonsa kanssa siihen tulokseen, että tarjottu hinta oli heille kuitenkin riittävä ja toisaalta myynti olisi joka tapauksessa parempi vaihtoehto kuin että pariskunta olisi jatkanut maatilalla. Valtaosa heidän omaisuudestaan oli kiinni sikalarakennuksessa.

"Kyllä me tehtiin se johtopäätös, että tingitään siitä meidän hintatavoitteesta ja tehdään kauppa... Silti oltiin tyytyväisiä siihen saatuun hintaan ja ymmärrettiin, että se on kohtalaisen realistinen hinta siinä markkinatilanteessa. Toisaalta siinä toteutuu sitten se meidän alkuperäinen tavoite, miksi me lähdettiin sitä tilaa myymään." (Myyjä)

Neuvottelujen aikaan tuotantorakennus oli tyhjänä. Osaamisen siirto liittyi lähinnä kaupan kohteeseen tutustumiseen (sijainnit ja toiminnot) ja tarvittavien

paperien läpikäyntiin. Sikojen hoitoon sinänsä ei tarvinnut tässä yhteydessä paneutua lainkaan.

Myyjä teki ehdollisen kaupan omakotitalosta maatilalla kaupan alkaessa näyttää todennäköiseltä ja se sitten toteutettiin heti kun maatilalla kaupan kauppakirjat saatiin allekirjoitettua. Myyjät asuivat maatilalla vielä kuukauden omistuksen vaihtumisen jälkeen ennen kuin pääsivät muuttamaan ostamaansa taloon.

Asiantuntijan rooli neuvottelujen etenemisessä oli ratkaiseva. Tässä tapauksessa asiantuntijalla oli välittäjän rooli. Myyjä uskoo, että kynnys ottaa yhteyttä ja esittää erilaisia kaupan kohteeseen liittyviä kysymyksiä on matalampi, kun keskustelukumppanina on välittäjä eikä myyjä itse. Lisäksi esimerkiksi neuvottelut hinnasta lukkiutuvat helposti, jos keskustelukumppaneina ovat suoraan ostaja ja myyjä. Välittäjä sen sijaan voi nähdä nämä esitetyt näkemykset kaupan kohteen arvosta vain yhtenä puheenvuorona ja osana käynnissä olevaa keskustelua.

Sikatilan johtaminen omistajanvaihdoksen jälkeen

Tuotantorakennus osoittautui oletettua työllistävemmäksi ja siihen piti tehdä merkittävä investointi, että se saatiin paremmin kokonaisuuden osaksi soveltuvaksi. Toisaalta pellot olivat erittäin hyvässä kunnossa ja samoin tilan käytössä olleet vuokrapellot, jotka saatiin edelleen käyttöön suhteellisen edullisella vuokrasopimuksella.

”Tuo sikala yllätti, että siellä oli niin paljon käsitöitä.” (Ostaja)

”Pellot oli älyttömän hyvässä kunnossa. Ne vuokrataan, mitä siitä siirtyi, niin nekin olivat tosi hyvässä kunnossa. Niissä etäisyydet olivat hyviä, että ei tule siitä niitä lisäkuluja. Ja vuokrahinta on kuitenkin sillä lailla, että edellinen omistaja avitti siinä vuokrasopimusten teon kanssa, että saatiin pysymään se kohtuullisena.” (Ostaja)

Asuntoon on uusittu keittiö sekä asennettu ilmalämpöpumppu ja käyttövedelle sähkövaraaja. Asunto on kuitenkin ollut vuokralla koko ajan ja sen käyttö- ja pääomakulut ovat hoituneet vuokratuloilla alkuperäisen ajatuksen mukaisesti.

Tilalla on nyt jatkuvasti ulkopuolista työvoimaa ja sen kanssa on aina omat haasteensa, joita ovat esimerkiksi puutteet työmotivaatiossa ja työtehtävien vieminen loppuun saakka. Nytkin tilalla on töissä sekä suomalainen että ulkolainen työntekijä. Sikatilalla on äärimmäisen tärkeää, että myös työntekijällä on hyvä ”eläinsilmä” eli heti sikalaan astuessaan hahmottaa tilanteen ja tietää, mitä pitää ensiksi tehdä.

Sikatilan tulevaisuus näyttää nyt siltä, että kyllä siinä pärjää, mutta virheitä ei saa tulla. Tulevaisuuden ostaja näkee valoisampana kuin nykyisen tilanteen. Tuotoston nostaminen on tilan keskeisin haaste. Tiineytyksen ajankohta ja onnistuminen ovat ensisijaisen tärkeitä ja sitä kautta elävänä syntyneiden porsaiden määrä.

Uudistamisinvestointeja on mietitty, mutta kun ne pitäisi toteuttaa lainarahalla, niin kannattavuuslaskelmat eivät näytä sen olevan vielä kannattavaa. Ostaja pitää sikatilan ostoa onnistuneena.

”Siinä on kuitenkin sellaisia odotusarvoja. Tämä on vähän niin kuin taimikon ostaminen. Se ei ole vielä se ajatus siitä ihan täysin valmis, mitä se voi tuoda muutamien vuosien kuluessa vielä.” (Ostaja)

Yrityskaupan toteuttamisen jälkeen myyjän mieltä askarrutti usein, kuinka ostaja pärjää yrityksessään. Toisaalta myyjä piti ostajaa nykyaikaisena ammattilaisena, joka kyllä tulee toimeen ajan haasteiden kanssa, jos se vain on mahdollista.

Myyjä prosessoi mielessään sikatilansa myyntiä vielä noin parin vuoden ajan omistajanvaihdoksen jälkeen. Hän pohti tekemäänsä ratkaisua ja että oliko se nyt sitten oikea vai ei. Perinteisellä yrittäjällä, joka on rakentanut itselleen työpaikan ja tehnyt siinä elämäntyönsä, on siitä luopumisesta paljon erilaisia henkisiä kysymyksiä.

”Kyllä semmoinen jonkunlainen luopumisprosessi on mielessä käytävä. Minä luulen, että se on kaikilla yrittäjillä, varsinkin sellaisilla yrittäjillä, jotka ovat itse rakentaneet sen yrityksen. Kyllä siitä luopuminen, sellainen henkinen prosessi hyvin pitkälti on semmoinen, mikä vain on työstettävä.” (Myyjä)

”Minun mielestä kyllä ihminen tunteella niin paljon elää, että ne on vain läpi käytävä. Hyvin helposti siinä käy niin, että jos sitä asiaa ei mitenkään prosessoi ja saa ison tukun rahaa, niin keksii jotain konsteja, joilla pääsee tukahduttamaan sen surutyön tekemisen ja rahahan sen mahdollistaa. Sen seuraukset voi olla paljon huonommat. Sitten ostellaan hienoja urheiluautoja tai ruvetaan ryppäämään tai jotain semmoista. Tavalansa yritetään painaa pois mielestä sitä asian prosessointia.” (Myyjä)

Ratkaisevinta oli myyjän isältään saama kommentti, jossa hän totesi ymmärtävänsä ”nuoren parin” tekemän ratkaisun. Puolisot eivät tehneet tilan myyntiaikeista mitään suurta numeroa ja myyjän sisaruksille sukutilan myynti tuli yllätyksenä.

Heidän osaltaan vaadittiin vähän aikaa, että he sitten pystyivät asian hyväksymään. Myyjälle suoraan tulleet kommentit sukutilan myymisestä ovat olleet positiivisia, mutta on hän toki kuullut huhuja, joiden mukaan häntä oltaisiin oltu syyllistämässä sukutilansa myymisestä. Myyjän oma ajatus on kirkastunut niin, että hän on aikaisempaa vakuuttuneempi tekemästään ratkaisusta ja oikeellisuudesta. Omaisuudesta on parempi päästä eroon pienemmälläkin hinnalla, kuin että se hylätään kokonaan.

”Jos ei perhepiirissä ole sille tilalle jatkajaa, niin kyllä sitä jatkajaa vaan kannattaa ulkopuolelta lähteä hakemaan. Eikä ajautua siihen, että pikkuhiljaa itse vanhetaan ja kaikki omaisuus vanhenee ja kaikki menettää arvonsa siinä. Eikä osata tehdä mitään ratkaisuja. Niitä ratkaisuja pitää vaan uskaltaa tehdä ja jossakin vaiheessa me kuitenkin joudutaan luopumaan asiasta kuin asiasta.” (Myyjä)

Myyjä pitää tehtyä omistajanvaihdosta tärkeänä ja onnistuneena. Myynnille aikoinaan asetetut tavoitteet ovat toteutuneet. Myynnin motiivina oli saada aikaan elämänmuutos ja se, että välttää pikkuhiljaa tapahtuvan hiipumisen ja ajautumisen umpikujaan. Omistajanvaihdoksessa taloudellisilla kysymyksillä ei ollut kovin suurta roolia. Tosin kaupan toteutuminen mahdollisti myyjälle omakotitalon hankkimisen, velkojen pois maksamisen ja vielä varoja jäi vähän säästöönkin. Lisäksi kauppa mahdollisti puolisolle uuden ammatin opiskelun ilman että tätä tarkoitusta varten olisi pitänyt ottaa velkaa. Tilalle jäämisen myötä taloudellinen tilanne olisi heikentynyt ja pariskunnasta olisi tullut puuhastelevia yksinäisyrittäjiä.

”Että pääsee jonkun uuden asian aloittamaan, niin minusta se on tosi iso asia.” (Myyjä)

4.1.2 Maitotilan sukupolvenvaihdos

Ennen sukupolvenvaihdosta

Maitotilan jatkajia ovat perheen vanhin poika ja hänen vaimonsa. Poika on käynyt lukion ja valmistunut Ilmajoelta agrologiksi. Hänelle maatilan jatkaminen on ollut aina selvä vaihtoehto. Ennen sukupolvenvaihdosta vaimo oli tilan ulkopuolella töissä.

Tilan molemmat luopujat ovat hieman yli 55-vuotiaita ja he ovat tilalla edelleen töissä. He itse saivat tilan haltuun sukupolvenvaihdoksen kautta parikymmentä vuotta sitten. Tuolloin nykyisen isännän isä siirsi tilanpidon pojalleen, joka oli ennättänyt olla muualla töissä jo yli kymmenen vuotta.

Luopujien näkökulmasta katsottuna nykyisen nuoren isännän halukkuus ja innokkuus jatkaa maatilaa nähtiin jo hänen ollessa 10-15 vuoden ikäinen. Kahta muuta veljestä ei tilanpito kiinnostanut eikä kiinnosta vielääkään. Tilan jakaminen puolestaan olisi pilannut tilan ja ehkä veljesten keskinäinen toimeentulokaan ei olisi ollut aivan ongelmaton.

"Jos me olisi vain vaimon kanssa odotettu eläköitymistä, ei tämä siinä mihinkään olisi mennyt. Siinä mittakaavassa kuin tila oli aikaisemmin, ei siinä oikein montaa pysty pitämään palkallisena. Nyt jos olisi se 30 lehmää, niin tuskin pystyisi edes poikaa pitämään töissä." (Luopuja, isä)

Sukupolvenvaihdoskeskustelut

Neuvotteluvaihe maatilayhtymästä kesti noin vuoden. Neuvottelut aloitettiin, kun uuteen navettaan liittyvät investoinnit oli toteutettu ja lopulliset kustannukset selvillä. Investointien myötä tilan tuotanto kasvoi yli kolminkertaiseksi. Yhtymä olisi ollut vaikeaa perustaa kesken rakennusprojektin. Yhtymästä kaikki omistavat yhden neljäsosan eli poika vaimoineen ja pojan vanhemmat. Kaikilla yhtymässä mukana olevilla henkilöillä on omat vastualueensa. Yhtymän suunnittelun aluksi asiantuntijat tekivät sen toimintaan liittyvät laskelmat.

Kauppahinta määräytyi lähinnä velkojen määrällä, joita siirtyi jatkajille. Luopujien velkaa puolestaan väheni samalla summalla. Tämän maitotilan tulot muodostuvat lähinnä maidon myyntituloista. Poika on ollut tilalla töissä täyspäiväisesti koulusta valmistumisen jälkeen eli nyt noin kuuden vuoden ajan.

Yhtymän muodostamisessa asiantuntijoilta saatu apu oli keskeisessä roolissa. Kauppa-asiat laadittiin asiantuntijan toimesta ja raha-asiat hoidettiin pankissa. Verojen optimointi oli myös asiantuntijoiden yksi tehtävä.

Maatilan johtaminen sukupolvenvaihdon jälkeen

Yhtymän perustaminen sinällään ei tuonut mitään uutta. Uuden robottinavetan rakentamiseen ja käyttöönottoon liittyvät haasteet ovat sen sijaan päällimmäisenä. Uuden navetan käyttöönoton myötä muodostunut työnjako mukana olevien henkilöiden kesken toimii ja luottamus eri osapuolten välillä on hyvä.

"Aika luonnostaan ovat nämä vastuukysymykset menneet. Esimerkiksi minun ja minin vastualueet ovat siinä vain lutviutuneet. Toinen hoitaa toiset asiat ja toinen toiset. Pääsääntöisesti näin eikä siinä sitten tarvitse paljoa kysellä." (Luopuja, äiti)

Nyt maatalan kehittämistä jatketaan edelleen. Lehmäjalostetaan kestävimmiiksi ja nurmien satotasoa pyritään nostamaan. Maatalan laajentaminen ei nyt tässä vaiheessa vielä ole ajankohtaista, vaikka uudessa navettarakennuksessa siihenkin on varauduttu. Esimerkiksi sinne voidaan asentaa kolmas lypsyröbotti.

”Kyllä sitä näillä mennään. Mutta on sitä tietenkin kehittämistäkin. Tuotosta pitäisi nostaa. Aika paljon ostettiin eläimiä. Lehmäaines pitäisi saada vakiintumaan. Siinä on tekemistä, että lehmät kestävät kovan tuotoksen. Lisäksi nurmien satotasoa voi aina kehittää.” (Jatkaja)

Omistajanvaihdos on onnistunut ja siihen ovat kaikki yhtymässä mukana olevat henkilöt varsin tyytyväisiä.

”Kyllä se on todella hyvin onnistunut. Ei tässä pitäisi mitään sen kummempaa olla. Se on kuitenkin luonnon laki, että meistä joskus aika jättää. Ei me tässä iän kaiken olla.” (Luopuja, isä)

4.1.3 Kasvinviljelytilan sukupolvenvaihdos

Ennen sukupolvenvaihdosta

Jatkajalla on maatalousalan koulutus ja noin 20 vuoden kokemus toimialalta. Valmistumisen jälkeen oli mahdollista hankkia peltoa. Silloin aikanaan tultiin siihen tulokseen, että myynnissä olleet pellot hankittiin jatkajan nimiin. Jatkaja ja luopuja viljelivät noin 20 vuoden ajan kahta maatilaa samoilla koneilla ja yhdessä töitä tehden.

”Vaikka samoilla koneilla ja yhdessä tehtiin, mutta et niin, minun oli turha toisaalta velkaantua, kun sen olisi sitten joutunut myymään taas sukupolven vaihdon yhteydessä. Että minä näin sen hyvänä niin.” (Luopuja, isä)

Luopuja oli aikoinaan saanut kansakoulun käytyä, mutta jo silloin joutui vastaamaan tilankin töistä. Isä palasi sodasta työkyvyttömänä. Luopujalla on ollut maatala omissa nimissä 1970-luvulta saakka.

Sukupolvenvaihdoskeskustelut

Kotitalan osalta oli aina ollut selvää, että jatkajalle se sitten aikanaan tulee. Jatkajalla on yksi veli, mutta jo opiskelut veivät hänet tilan ulkopuolella ja hänellä on nyt oma työ muualla. Sukupolvenvaihdosta tekemään otettiin alalla tunnettu

asiantuntija, jonka johdolla kauppakirja valmisteltiin niin, että kauppa toteutettiin alimmalla verottajan hyväksymällä hinnalla ilman lahjaveroseuraamuksia. Verottajalta haettiin ennakkoratkaisu ja luvut varmistettiin sen mukaisesti. Vanhemmille tuli osana sukupolvenvaihdosta asumisoikeus, joka huomioitiin myös verottajan näkemyksessä maatilán käyvästä arvosta. Lisäksi osana kokonaisratkaisua yksi erillinen metsäpalsta jäi vielä luopujan omiin nimiin.

”Kyllähän se nyt on ollut selvä, että se tulee jossain vaiheessa. Että sitä nyt lähinnä odotettiin sopivaa hetkeä siihen. Ei siinä nyt oikeastaan paljon keskusteltu asiasta. Tehtiin laskelmat mikä se hinta pitäisi vähintään olla, ja sitten, kauheasti muuten suunniteltu.” (Jatkaja)

Sukupolvenvaihdoksen rahoittamiseen ei tarvittu pankkilainaa, vaan rahoitus hoidettiin keskinäisellä velkakirjalla ja sen mukaisella lyhennysohjelmalla. Ennen sukupolvenvaihdosta luopuja oli siirtynyt eläkkeelle vuokraamalla maatilansa jatkajalle. Lopullisen sukupolvenvaihdoksen tekemisen suhteen jatkaja oli asiassa aloitteellinen. Yksi liikkeelle paneva muutos toimintaympäristössä oli, että verottajan suhtautuminen mautilojen omaisuuserien arvostamiseen oli muuttunut sukupolvenvaihdoksen tekijöille epäedullisemmaksi. Esimerkiksi peltojen arvo on noussut verottajan käyttämissä laskelman perusteissa. Toisaalta asunnon arvostus voi vaihdella tapauskohtaisesti paljonkin. Verottajan ennakkoratkaisu kannattaa sukupolvenvaihdostilanteissa aina hakea.

Mautilán johtaminen sukupolvenvaihdoksen jälkeen

Kahden tilán ja vuokramaiden yhteen laskettu pinta-ala on nyt lähes 500 hehtaaria. Luopuja jatkaa edelleen voimavarojensa puitteissa tilán töissä ja oli askareissa mukana myös haastattelua tehtäessä. Sukupolvenvaihdoksessa tai sen jälkeen ei ole tullut mitään merkittäviä yllätyksiä. Tulevat asiat ovat olleet tiedossa jo aikoinaan. Tosin kasvinviljelytuotteiden hinnat ovat olleet paljon alhaisemmat kuin mitä on toivottu.

”Ei tässä viljapuolella nyt mitään suuria odotuksia, että tästä mitään kultakaivosta tulisi. Mutta ainakin tuo laajentaminen kyllä, sitä harkitaan tarkoin, että lisäänkö pinta-ala. Yritetään vähän tehostaa tätä nykyistä toimintaa ja mennä näillä eteenpäin ja saada velkoja maksuun.” (Jatkaja)

Sukupolvenvaihdoksen myötä päätöksenteko tilán asioista siirtyi jatkajalle. Hän pitää toteutettua sukupolvenvaihdosta ihan onnistuneena, eikä vielä nyt jälkepäinkään osaisi mitään siinä mennä muuttamaan. Myös luopuja pitää sitä aika hyvin onnistuneena.

*”Kyllä se aika hyvin onnistu. Että en minä näe siinä mitään ongelmia.
Paitsi viljan hinta.” (Luopuja)*

Maatilan kehittämisen painopisteitä ovat satotason kehittäminen ja konekannan optimointi tarpeen mukaisesti. Ulkopuolisia urakoitsijoita käytetään lähinnä kivi- ja konehommissa ja haketuksessa.

4.1.4 Sikatilan sukupolvenvaihdos

Ennen sukupolvenvaihdosta

Jatkaja valmistui ammattikorkeakoulusta yhdessä puolisonsa kanssa noin kymmenen vuotta sitten. Koulusta jatkaja sai maatalouteen liittyviä perustietoja, mutta erityisen merkittäviä ovat siinä samalla muodostuneet suhteet ja tuttavuudet. Opiskeluun liittyneen harjoittelun myötä hänelle selvisi, että toimistotyöt eivät hänelle sovi. Niissä hän koki, ettei voi olla hyödyksi kenellekään. Jatkajalla on veli, joka on kouluttautunut muulle alalle.

Kotitilalla jatkaja on ollut töissä lapsuudesta lähtien, mutta valmistumisen jälkeen työt ovat olleet pelkäästään sikatilalla. Jatkaja on kasvanut työhön eläinten parissa ja haluaa siihen myös keskittyä. Perheessä on nykyään kolme pientä lasta, jotka tarvitsevat nyt vaimon koko huomion, mutta myös sikatilan kirjanpitoon liittyvät työt ovat pitkälti hänen vastuullaan. Vaimo on maatilalta kotoisin ja pariskunnalla on hyvin samanlaiset arvot.

Valmistumisen aikoihin kotitilalla valmisteltiin laajennusinvestointia, joka sitten aikanaan toteutettiin ja sen myötä tuotanto noin kaksikertaistui. Investoinnin myötä iso osa tekemiseen liittyvästä vastuusta tuli jatkajalle. Investointi toteutettiin erillisenä yhtiönä, jossa oli mukana jatkaja puolisoineen, hänen vanhempansa eli luopujat ja lisäksi yksi paikallinen viljelijä pienellä osuudella. Osakeyhtiön kanssa lähdettiin periaatteessa tyhjältä liikkeelle. Järjestelyn taustalla olivat silloin voimassa olevat investointitukien saamiseen liittyvät ehdot. Näin menetellen investoinnin kokonaisarvo ja siihen liittyvä avustus saatiin halutulle tasolle.

Kotitilalla ja osakeyhtiöllä on alusta saakka ollut selkeä sikatalouteen liittyvä työnjako, vaikka järjestelyä voidaan pitää ainakin jossain määrin monimutkaisena. Osakeyhtiö omistaa emakot, jotka käyvät porsimassa maatilalla. Järjestely on osoittautunut toimivaksi. Tämä kokonaisuus on työllistänyt ja työllistää edelleen jatkaja- ja luopujapariskunnat sekä kolme ulkopuolista työntekijää, joista kaksi on ollut kotitilan ja yksi osakeyhtiön palkkalistoilla.

Kotitalan sukupolvenvaihdokseen liittyvien keskustelujen suhteen aloitteen tekijän osoittaminen on nyt jälkeinpäin vaikeaa. Sukupolvenvaihdoksen toteuttaminen jossain vaiheessa oli kaikkien tiedossa oleva asia.

Sukupolvenvaihdoskeskustelut

Sukupolvenvaihdoskeskustelujen aloittamisen taustalla olivat vanhempien ikäänntyminen ja luopumistukilainsäädännön muuttuminen ehdoiltaan aikaisempaa epäedullisemmaksi. Prosessia voi luonnehtia pitkäksi ja monimutkaiseksi ja se kesti monta vuotta. Verotuksellisten tekijöiden johdosta sukupolvenvaihdos toteutettiin niin, että välimuotona maatila toimi vähän aikaa yhtymänä. Oman lisänsä prosessiin toi vaatimus siitä, että vanhempien piti luopua osakeyhtiön osakkeista. Toisaalta yhtiön saamien investointitukien säädösten johdosta omistusta piti edelleen olla vähintään kolmella eri taholla ja näin ollen jatkajan piti löytää muutamalle omistamalleen osakkeelle uusi omistaja. Tähän rooliin tuli jälleen yksi viljelijä samalta kylältä.

Sukupolvenvaihdoksen toteutuksen suunnittelussa verotuksella ja veroseurauksilla oli keskeinen rooli. Tämä näkyi mm. sukupolvenvaihdoksen kohteena olleiden omaisuuserien arvostuksissa. Näin ollen jotakin lahjoitettiin ja jostain maksettiin käyvä arvon mukainen kauppahinta. Kaiken kaikkiaan omistusjärjestelyjen toteuttaminen vaati lukuisia erilaisia dokumentteja.

Sukupolvenvaihdosprosessin suunnittelussa ja toteutuksessa ulkopuolisella asiantuntijalla ja pankilla oli keskeiset roolit. Aikoinaan osakeyhtiömuodon tuleminen osaksi sikataloutta oli varsin uusi ilmiö paitsi koko toimialalla, niin myös silloisille asiantuntijoille. Maatilan sukupolvenvaihdoksessa asiantuntijan lisäksi prosessiin tarvittiin myös aikaa.

”Asiantuntijan roolia ei voi aliarvioida... Kenenkään ei kannata tehdä sukupolvenvaihdosta ilman, että asiantuntija olisi mukana. Näin varsinkin, jos kyseessä on vähänkään arvokkaampi kokonaisuus, ja usein on.” (Jatkaja)

Maatilan johtaminen sukupolvenvaihdoksen jälkeen

Talouden hallinta on ollut johtamisen keskeisimpänä haasteena sekä aikoinaan osakeyhtiön toiminnan käynnistämisessä, että kotitalan sukupolvenvaihdoksessa. Molemmissa oli kuitenkin kysymyksessä suhteellisen mittavat investoinnit. Jatkajan osaamisesta suurimman osan hän on oppinut omilta vanhemmiltaan ja oman tekemisensä kautta. Hänen tapauksessaan on usein mahdollista myös soittaa

kavereille ja kysyä heiltä. Kaverisuhteiden muodostumisessa maatalousalan koulutuksessa mukana olemisella on ollut keskeinen rooli.

”Melkein aina voi soittaa kaverille. Niitä on joka paikassa. Koulussa oppi asioita, mutta kyllä paljon oppii myös oman työn kautta ja vanhemmilta... Minulla on ollut vanhemmat koko ajan mukana tilan toiminnassa ja näin ollen tiedonsaamisessa ei ole ollut ongelmia. Minun ei ole tarvinnut lähteä tyhjästä. Paljon vaikeampaa olisi opetella kaikki kantapään kautta. Vertaaminen on tosin vaikeaa, sillä tyhjästä lähteminen olisi käytännössä mahdotonta.” (Jatkaja)

Vanhemmat ovat nyt eläkkeellä, mutta edelleen paljon mukana tilan töissä. Vastuuta sikatalouteen ja maatalaan liittyvissä asioissa on jo merkittävästi siirtynyt jatkajalle ja hänen puolisolleen, mutta tämä prosessi jatkuu edelleen. Käytännössä vastuuta ei siirretä niinkään paperilla vaan töiden ja päätösten tekemisen kautta. Tässä tapauksessa vähittäinen ja ajan myötä tapahtunut vastuun siirtyminen on sopinut hyvin sekä jatkajille että luopujille.

Merkittäviä sikatalousyrittämiseen ja maanviljelyyn liittyviä yllätyksiä ovat olleet mittava paperityön määrä ja paperityöhön kuluva aika. Toisenlainen ongelma, jota tässä tapauksessa ei ole ilmennyt, mutta jatkajalla on tiedossa useita muita tapauksia, on että jatkajien ja jatkajien sisarusten puoliset tuovat omat näkemyksensä monimutkaistamaan ja joskus jopa hankaloittamaan sukupolvenvaihdosprosesseja.

Työtä ja tekemistä sikatilalla kehitetään jatkuvasti, mutta kyllä merkittävä kerralla tapahtunut toimintatapojen uudistuminen liittyi tuotannon kaksinkertaistaneen investoinnin käyttöön ottoon. Henkilövaihdoksia ei ole tapahtunut. Sukupolvenvaihdoksen johdosta tapahtuneita muutoksia ei tässä tapauksessa ole juurikaan tunnistettavissa. Kehittämiseen liittyvistä kysymyksistä keskustelee ennen kaikkea jatkaja puolisoineen, mutta myös jatkajan vanhempien kanssa keskustellaan heidän näkemyksistä ja mielipiteistä.

Sukupolvenvaihdosta jatkaja pitää onnistuneena. Arvosanaksi voi hyvin antaa kiitettävän. Nyt valmisteilla olevat verotuksen uudistamiseen tähtäävät säädökset luovat esimerkiksi tilanteen, että maatilojen sukupolvenvaihdostilanteissa ei osaa sanoa, onko toiminnan yhtiöittäminen kannattavampaa ennen vai jälkeen sukupolvenvaihdoksen. Sukupolvenvaihdoksissa kannattaa jatkossakin panostaa riittävään asiantuntemukseen ja keskittyä itse maatalan ydintekemiseen. Pääsääntöisesti näin.

Tulevaisuuden näkymien suhteen lähtökohtana on ajatus, että toivottavasti pahimmat ajat olisivat sikataloudessa nyt takana ja suurimmat riskit yritystoiminnassa otettuna. Tosin parhaillaan suunnitellaan yhden uuden merkittävän investoinnin toteuttamista, joka on taas kiristämässä toiminnan taloudellista tilannetta ainakin hetkellisesti. Tavoitteena on tietenkin, että kysymyksessä olisi tuottava investointi.

Nyt perheen pienillä lapsilla on merkittävä rooli vanhempien päivissä ja öissä. Tilanteen kääntöpuolelta löytyy ajatus, että ehkä joskus parinkymmenen vuoden kuluttua joku heistä on jatkamassa tilan pitoa. Vaikka asia ei vielä ole ajankohdainen, niin se näkyvä omalta osaltaan kannustaa toteuttamaan tulevaisuuteen tähtäviä investointeja.

4.1.5 Erikoiskasvinviljelytilan sukupolvenvaihdos

Ennen sukupolvenvaihdosta

Maatilaa mietittiin muutettavaksi osakeyhtiöksi ennen omistajanvaihdosta. Omistajanvaihdos kuitenkin toteutettiin vuonna 2014 maatilapohjaisena. Yritys jatkojalostaa omia tuotteitaan ja myy samaa palvelua myös muille tiloille. Tila omistaa myös jatkojalostukseen keskittyvän yrityksen osakkeita ja hyödyntää sen palveluita sekä osallistuu sen toiminnan pyörittämiseen. Tila on ollut liiketoimintahakuinen jo pitkän aikaa – tilalla ei siis ole ollut pelkkää alkutuotantoa, vaan myös monipuolisesti jatkojalostusta oman yrityksen puitteissa ja myös yhteisyriyksessä. Lisäksi tila hoitaa itse oman tuotantonsa myynnin ja jakelun.

”Ollaan verkostoiduttu yhteisyriyksen kautta, josta saadaan synergiaetua.” (Jatkaja)

Sukupolvenvaihdos tapahtui normaalina maatilayrityksen omistajanvaihdoksena ja maatila kokonaisuudessaan siirtyi jatkajien omistukseen kerralla. Yrityksen päätuotantosuunta on kasvinviljely. Sekä luopujat että jatkajat ovat edelleen mukana toiminnassa ja he korostavatkin, että tuotantosuunta on sellainen, että se vaatii kahden sukupolven panostusta ja näin tapahtui jo edellisen sukupolvenvaihdoksen aikana ja niin tulee todennäköisesti tapahtumaan myös seuraavassa. Yrityksellä on myös palkattuna ulkopuolisia työntekijöitä ja sesonkiaikaan tarvitaan vielä lisää.

”Meillä on kaksi kokopäiväistä ulkopuolista ja sesonkiaikana pari lisää.” (Jatkaja)

Luopuja on itse ottanut vastuun tilan toiminnasta 32-vuotiaana, jatkoi toimintaa 31 vuotta ja oli nyt valmis luopumaan siitä. Luopuja piti noin 30 vuoden ikää hyvänä ikänä aloittaa. Tämä olikin yhtenä motiivina sukupolvenvaihdokseen. Hän korosti, että nuoremman sukupolven on päästävä ajoissa ohjaksiin. Luopujilla on vielä muutamia vuosia varsinaiseen eläkeikään, mutta halusivat päästää nuoremman sukupolven ajoissa vastuuseen, ettei motivaatio katoa. Luopuja korostaakin, että hän on nyt luopumistuella, ei eläkkeellä, vaan siirtyy eläkeläiseksi sitten, kun sen aika koittaa.

"...tuli ikä täyteen ja nuoremman sukupolven on päästävä ajoissa ohjaksiin. Olemme vielä siinä iässä, että meistä on henkistä tukea." (Luopuja)

"Alkoi käydä neljäntäkymmenettä ja se on hyvä ikä aloittaa viimeistään." (Jatkaja)

Jatkaja oli jo pikkupoikana mukana tilan töissä ja hän tiesi jo silloin jäävänsä tilalle jatkajaksi. Hän on suorittanut maatalouden perustutkinnon ja jäi armeijan käytyään kokopäiväisesti tilalle töihin. Vaimo on tullut tilalle 7 vuotta sitten, mutta työskenteli ensin töissä tilan ulkopuolella ja sitten, kun lapset syntyivät, jäi pois töistä, eikä todennäköisesti enää ulkopuolisiin töihin palaa lasten kasvettuakaan.

"Minulle on pikkupojasta asti ollut selvää, että tähän jään tilan pitäjäksi, ei ole muuta vaihtoehtoa ollut, eikä ole tarjottukaan, eikä ole tarvinnut tarjota." (Jatkaja)

Sukupolvenvaihdosneuvottelut

Varsinainen omistajanvaihdosprosessi meni niin luopujien kuin jatkajienkin mukaan vaivattomasti. Varsinaista kaupantekovaihetta kesti noin 1-1,5 vuotta, jona aikana käytiin läpi lait ja asetukset sekä hyödynnettiin ulkopuolisia asiantuntijoita. Sekä luopujat että jatkajat korostavat hyvän ennakkosuunnittelun tärkeyttä. Sukupolvenvaihdosta pitää heidän mielestään valmistella useita vuosia etukäteen mm. talouden suunnittelulla niin, ettei luopujien tarvitse "tyhjätaskuna" lähteä. Myös verosuunnittelu pitää aloittaa muutama vuosi etukäteen. Muutenkin molemmat osapuolet korostavat, että on pidettävä huolta siitä, että kukin maksaa veronsa omista tuloistaan. Haasteena sukupolvenvaihdoksessa he pitävät tilan hinnoittelua: luopujien oli saatava korvaus siitä, mitä olivat tehneet, mutta kuitenkin niin, että jatkaja pääsee liikkeelle ilman ylisuuria taloudellisia rasitteita.

"Luopujan kannalta, vaikka se viimeinen prosessi vei sen vuoden puolitoista, niin kyllä me tavallaan sitä tehtiin jo usean vuoden sitä taloudel-

lista valmistautumista, että ei me niin kuin tyhjätaskuna lähdetty siihen sukupolvenvaihdokseen.” (Luopuja)

”Suurin kysymys oli se kauppahinta. Löydettiin hyvä ratkaisu: vanha pari on sitä mieltä, että myi liian halvalla ja me sitä mieltä, että ostettiin liian kalliilla, niin eikö se ole silloin ihan hyvin.” (Jatkaja)

Tästä syystä tilalla olevat kaksi asuinrakennusta kuuluivat molemmat kauppaan ja toiseen luopujat saivat elinikäisen asumisoikeuden. Tällä oli vaikutusta lopulliseen kauppahintaankin. Jatkaja oli ollut mukana päätöksenteossa jo useita vuosia tietoisena siitä, että tehdyt investoinnit ja lainat siirtyvät hänelle siinä vaiheessa, kun sukupolvenvaihdos tehdään. Näin hänellä oli mahdollisuus vaikuttaa siihen, mitä kauppaan sisältyi ja myös siihen, että toimintaa kehitettiin koko ajan ennen sukupolvenvaihdostakin.

”Tässä oli tietenkin se, että minä olin tilalla koko ajan, niin omalta osaltani omalla työpanoksella ja omilla ajatuksillani olin vaikuttamassa siihen, että minkälaisia ratkaisuja tässä tehdään, kun tilaa pitää kehittääkin koko ajan. Siinä löydettiin aika hyvä yhteinen.” (Jatkaja)

Erikoiskasvinviljelytilan johtaminen sukupolvenvaihdoksen jälkeen

Omistajuus siirtyi kertaheitolla. Seuraavana vaiheena näyttää olevan maatilanyhtiöittäminen. Tuotantopuolen johtajuus on myös siirtynyt jatkajalle jo kokonaan, eikä tuotannossa työskenteleville työntekijöille ole missään vaiheessa tullut tilannetta, jossa olisivat joutuneet valitsemaan ”kahden isännän” välillä. Kuitenkin luopuja vastaa vielä suurelta osin myynnistä, asiakkaista ja verkostoista ja näiden siirto on vielä meneillään. Jatkaja on kyllä mukana tässä, mutta kertoo suhteiden siirron olevan melko hidas prosessi. Osaamista on muuten siirtynyt jo pitkään, koska jatkaja ei ole armeijaa ja opiskelua lukuun ottamatta ollut poissa tilalta. Hän on jo pikkupojasta asti ollut tilan töissä mukana ja osaaminen on siirtynyt ilman sen kummempia siirtoprosesseja. Jatkajalla on kaksi sisarta, mutta alusta asti on ollut selvää, että poika jatkaa tilalla.

”Tässä oleminen on se osaamisen koulu. On tärkeää, että olet pienestä pitäen oppinut siihen.” (Jatkaja)

”Johtajuuden vaihtamisessa ollaan mielestäni siinä mielessä tehty järkevästi, että emme ole koskaan työmiehiä asetettu siihen asemaan, että niiden pitääs valita. Kyllä me pyritään ratkaisemaan se ennen, kun mennään sinne asti. Mutta ehdottomasti tämä on suuri voimavara,

kun on vanhaa näkemystä ja uutta näkemystä, niin siitä syntyy hyvä yhdistelmä. On pystytty kuuntelemaan toista – joskus vähän kovemmalla äänellä ja joskus hiljempaa, mutta on pystytty.” (Jatkaja)

”Kaksi siskoa. Selvää kuitenkin, että poika jatkaa.” (Luopuja)

Osapuolet korostavat, että niin jatkajan kuin luopujankin pitää olla niin vakavaraisia, että pystyvät neuvottelemaan kaikkein parhaimmat rahoitusvaihtoehdot. Luopujan vastuulla on, että tila on kunnossa, koska vaihdostilanteessa lasketaan, pystyykö tila elättämään jatkajan. Ellei, niin ei saa rahoitusta – ei avustuksia eikä myöskään pankkilainaa. Vaikka maataloudessa hinnat eivät ole nousseet juuri-kaan 20 vuoteen, niin kustannukset ovat nousseet. Kuitenkin haastatellut näkevät menestymisen olevan kiinni omista kyvyistä. Ellei itse pärjää, pitää miettiä miksi, koska joku kuitenkin pärjää. Aina pitää pyrkiä olemaan niiden pärjääjien joukossa.

”Rahoituksen näkökulmasta (vakavaraisuutta) pitää alkaa miettiä jo 10-15 vuotta ennen sukupolvenvaihdosta ja se on luopujan vastuulla tuo. Jos tila ei ole hyvässä kunnossa, jatkajalta avustukset ja korkotuet jää saamatta. Siinä puhutaan suurista asioista siinä vaiheessa.” (Jatkaja)

Molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä prosessiin kokonaisuudessaan. Luopuja kertoo seuranneensa sivusta monia sukupolvenvaihdoksia ja pitää tätä omaa prosessia yhtenä onnistuneimmista. Hän pitää tärkeänä sitä, että tilaa ei ole missään vaiheessa, ei aikaisemmissa vaihdoksissa eikä nytkään, pirstottu. Sekä jatkajien että luopujien näkemys onkin, että tila on lähtökohta ja on aivan sama, kuka sitä kulloinkin eteenpäin vie – tila pitää nähdä jatkumona ja omistajuus on toissijainen seikka. Tilalla on kasvamassa jo seuraava sukupolvi.

”Siinä auttaa se, että luopijat näkevät sen jatkumona. Tila on se lähtökohta ja se on sama, kuka sitä vie kulloinkin. Ei pidä takertua siihen.” (Jatkaja)

Jatkaja on huolissaan siitä, että viljelijöiden eläkeikää ollaan nostamassa. Tällainen pakottaa hänen mielestään yhä enemmän yhtymäpohjaisiin toiminnan muotoihin tai yhtiöittämiseen. Maatalouden yksikkökoon kasvussa jatkaja kokee uhkaksi sen, ettei kukaan yksinään jaksa kantaa suurta vastuuta. Kuitenkin työjako pitää haastateltavan mukaan olla aina selvillä. Jatkaja kokee, että kun tilan kehittää todella suureksi, se alkaa siinä vaiheessa olla rasite. Hän pitää verkostoitumista hyvänä keinona jakaa vastuuta, koska tekemällä kaiken itse uuvuttaa itsensä. Myös luopujalle tämä asia on tärkeä. Hänkin korostaa verkostoitumista. Jatkojalostusyhtiön toiminta perustuu vahvaan verkostoitumiseen. Sen avulla saadaan

markkinoille suuria määriä tuotteita suhteellisen vähäisellä henkilöstöllä, koska sen ympärillä on hankintaorganisaatio. Näkee tällaiset sellaisina ratkaisuin, joita kannattaisi hakea – kaikkea ei tiloillakaan pitäisi yrittää tehdä itse.

”Toisaalta pidän huonona asiana sitä, että viljelijöiden eläkeikää ollaan nostamassa. Kyllä varsinkin maitotiloilla työ on niin kuluttavaa, ettei niitä töitä kykene kovin vanhana enää tekemään.” (Luopuja)

4.1.6 Nautakarjatilän sukupolvenvaihdos

Ennen sukupolvenvaihdosta

Tila on ollut yli 100 vuotta perheen hallussa. Luopuja otti vetovastuun tilasta 21-vuotiaana vuonna 1985. Silloin tila oli perinteinen maatila kaikkine eläiminen. Alun perin jatkajaksi kaavailtiin toista perheen pojista, mutta erilaisten tapahtumien jälkeen jatkajaksi tulikin tytär miehineen. Tyttären aviopuoliso oli myös maatilalta kotoisin, mutta ei halunnut jatkaa kotitilaansa, koska tiesi, ettei hänen vaimonsa suostuisi muuttamaan hänen kotipaikkakunnalleen. Molemmat jatkajista olivat olleet aikoinaan opiskelemaan lähdettyään sitä mieltä, etteivät halua koskaan maatilaa pitäjiksi, koska kummallekin löytyi töitä omalta ammattialtaankin. Ajatukset kuitenkin muuttuivat tapahtumien myötä. Jatkajat ovat vasta vähän päälle kaksikymppisiä, mutta luopuja piti hyvänä ratkaisuna sitä, että jatkajat pääsevät aloittamaan nuorena kuten hän itsekin.

”...tapahtumat jossain määrin nopeuttivat omaa ja vaimoni päätöstä siihen, että vaikka meidän eläkeikä on tuolla jossain kaukana vielä, niin kyllä me nopeutetussa aikataulussa, kun itsekin olen päässyt nuorena aloittamaan, ja koin sen hyvänä ratkaisuna ja että nuoret pääsee tähän mukaan.” (Luopuja)

”Silloin, kun lähdin kotoa, niin ajatus oli, että ei ikinä maataloutta, vaikka kotoa kysyttiin, että jatkaisiko, niin kieltäytyi, eikä [x] olisi sinne muuttanut!” (Jatkaja)

”...se vaikutti paljon siihen, koska silloin oli ajatuksena, että hän tulee tähän ja sitä kautta ittellä tuli se mietintä, että haluaako oman kotitilan jollekin muulle vai haluaisiko sitä itse jatkaa ja kehittää.” (Jatkaja)

Tila on toiminut osakeyhtiönä vuodesta 2005 lähtien. Osakeyhtiöksi muuttamisen jälkeen omistajat ovat nostaneet joka kuukausi palkkaa. Osingonmaksuissa on voitu välillä tinkiä, mutta ei koskaan palkasta. Luopujan mukaan ensin on maksettu

omat ja muiden palkat ja vasta sitten katsottu mihin muuhun rahat riittävät. Ellei ole riittänyt muuhun, niin sitten on pitänyt tehdä jotain asian hyväksi. Tästä syystä luopujien talous on varmalla pohjalla tulevaisuudessakin, eikä sitä ole rakennettu tilasta saatavan osakekaupan varaan.

"...mielestäni on myös ollut tärkeää, että olemme joka kuukausi sen osakeyhtiömuutoksen jälkeen ja jo ennen sitäkin jo pitkän aikaa, että on aina maksettu palkka joka kuukausi... Olemme pystyneet tämän rakentamaan niin, että se kaikki hyvä mitä meillä on odotuksessa, niin se ei liittynyt tämän osakkeiden myyntiin, vaan se on rakennettu sillä tavalla, että meillä on toisia tukijalkoja ja se raha millä se on tehty, niin tästähän se on tullut." (Luopuja)

Jatkajilla ei kummallakaan ole ollut ajatuksena ryhtyä tilan pitäjiksi, vaan kumpikin ajatteli työskentelevänsä toisen palveluksessa. Toinen haastateltavista on sitä mieltä, että ilman puolisoaan ei olisi tähän ryhtynytkään. Kuitenkin tietyt tapahtumat ja niiden seuraukset saivat toisiin ajatuksiin ja yhdessä asiaa pohdittuaan molemmat jatkajista päätyivät siihen, että koskaan ei pidä sanoa ei koskaan.

"Olisihan meillä kummallakin ollut turvallinen ura, joka näin henkilökohtaisesti ei houkuttele pätkeäkään." (Jatkaja)

"...tuli se mietintä, että haluaako oman kotitilan jollekin muulle vai haluaisiko sitä itse jatkaa ja kehittää... En olisi varmaan tehnytään tällaista päätöstä, mutta kun oli [x] siinä ja hän oli samoilla linjoilla sitten sen asian kanssa – niin ei siinä muuta sellaista." (Jatkaja)

"Koskaan ei pidä sanoa ei koskaan!" (Jatkajat)

Sukupolvenvaihdosneuvottelut

Kun sukupolvenvaihdosta alettiin suunnitella, otettiin ensimmäisenä yhteyttä verojuristiin ja hänen kanssaan käytiin kaikki vaihtoehdot perusteellisesti läpi. Parin vuoden päästä asiaa alettiin käydä läpi rahoittajapankin kanssa. Koska maatalouteen liittyy myös eläkeasioita, oli tärkeää miettiä myös niitä omistajuuden kautta. Tästä syystä jatkaja jäi vielä pienellä osuudella omistajaksi. Maatilan sukupolvenvaihdos on haastateltujen mielestä pääosin säädösten tulkintaa ihan niin kuin muissakin pienyrityksissä, ja lisäksi hinnoittelua ja siihen liittyviä asioita.

"Siinä oli monenlaisia mietelmiä ja heti alussa soitin verojuristille, jota verottaja käyttää konsulttina. Vaihtoehdot käytiin perusteellisesti

läpi. Tämän vuoden alussa asiaa pyöriteltiin rahoittajapankin kanssa. Maatalouteen liittyy nämä eläkeasiat ja sellaiset ja pyrittiin katsomaan, että sellaiset omistajuuteen perustuvat asiat ovat selkeät. Minä jäin osakkaaksi 30 prosentilla ja vaimoni irtautui kokonaan. Sehän on sitä säädösten tulkintaa niin kuin muissakin pienyrityksissä, hinnoittelu ja muut asiat.” (Luopuja)

Erityisesti molemmat osapuolet kokevat, että sukupolvenvaihdoksissa on rahoitukseen liittyvää haastetta. Kun kaksi nuorta on ostajina ja rahoituksen tarpeessa, ei heille ole vielä kertynyt omaisuutta, joka toimisi vakuutena. Vakuuksien rakentaminen oli yksi merkittävin asia sukupolvenvaihdoksen neuvotteluprosessissa. Tässä tapauksessa luopujat toimivat takaajina, vaikka eivät olisi halunneet olla siinä mukana. Luopuja ehdottaakin, että olisi hyvä, jos olisi jonkinlainen valtioneuvottelujärjestelmä. Jos yritys on terve, niin valtioneuvottelu olisi pankille turvaava vakuus ainakin jollekin määrälle lainaa.

”Se mikä tässä on kehitettävä asia: kaksi nuorta ja ne ostaa osakkeita... ja sitten ne tarvii rahaa tämän ostamiseen, niin ei ole vakuuksia... Rakennettiin sellainen kuvio, että olemme takaamassa osaa, mutta emme olisi halunneet olla siinä mukana. Tarvittais siis vaikkapa joku valtioneuvottelujärjestelmä, että saisi osittain valtioneuvottelun. Toki se nostaisi rahan hintaa, mutta se on pikku juttu tällaisessa. Jos yritys on terve – sanotaan vaikka kolme edellistä tilikautta, siinä näkee jo trendiä – niin tämä tutkittaisiin ja sitten valtio antais vakuutta, En tarkoita, että se pitäis koko 100 prosenttia olla.” (Luopuja)

Luopujat muuttivat tilalta pois jo neuvotteluvaiheessa, kun päätös luopumisesta oli tehty. Heillä on myös muuta yritystoimintaa, jota nyt jatkavat. He eivät ole taloudellisesti tilan varassa tulevaisuudessa. Tämän toisen yrityksen kautta tullaan järjestämään myös muiden rintaperillisten saannot. Toisaalta ne tukijalat, joita on tulevaisuuden taloutta varten rakennettu, ovat tulleet tästä tilalta kuluneina vuosina korvauksena tehdystä työstä. Jatkajat kokevat vanhempien muuton hyvänä asiana. He korostavat, etteivät he halunneet potkia ketään tieltään pois, mutta asiaa helpotti se, että luopujilla oli mahdollisuus muuttaa tilalta pois ja jatkaa muuta yritystoimintaa, koska heillä on vielä yli 10 vuotta eläkeikään.

”Vanhempien muutto auttoi asiaa, koska ajatuksena se, että me asuttais Seinäjoella, niin kuin silloin asuttiin, niin ajatus oli, että olemme liian kaukana täältä, missä kaikki tapahtuu.” (Jatkaja)

”Meillä on vaimon kanssa toinen yritys. Se hyvä, mikä tässä tuli vastaan sen rintaperillis ynnä muun kautta, niin meidän täytyy ottaa huomioon, että meillä on poika, joka tavallansa etu täytyy hoitaa jotain muuta kautta, mutta kun nähdään mihin hän elämässään asettuu, niin ollaan sitten siinä mukana.” (Luopuja)

”Olemme pystyneet tämän rakentamaan niin, että se kaikki hyvä mitä meillä on odotuksessa, niin se ei liittynyt tämän osakkeiden myyntiin, vaan se on rakennettu sillä tavalla, että meillä on toisia tukijalkoja ja se raha millä se on tehty, niin tästähän se on tullut...” (Luopuja)

Haasteita prosessissa tuli esimerkiksi sitä kautta, että rahoittajapankilla ei ollut aikaisempaa kokemusta osakeyhtiömuotoisen tilan sukupolvenvaihdoksista. Kirjallisuutta ja tietoa haettiin se, mitä oli saatavissa.

Nautakarjatilan johtaminen sukupolvenvaihdoksen jälkeen

Toinen luopujista, joka jäi vielä vähemmistöosakkaaksi, toimii edelleen toimitusjohtajana. Kaikkien hallinnollisten asioiden siirto ei ole vielä ajankohtaistakaan, koska jatkajat opiskelevat ja hallinnon siirto vaatisi aikaa. Jatkaja kokee hallinnon siirron olevan niin iso prosessi, että siihen pitää olla mahdollisuus keskittyä täysin. Hän pitää nykyistä järjestelyä yrityksenkin kannalta parhaana mahdollisena. Jos jatkajilla ei olisi opinnot kesken, tilanne saattaisi olla hieman toinen, mutta ei kuitenkaan ratkaisevasti.

”Byrokratia on sellainen, se on niin iso prosessi ja siihen pitää oikeasti keskittyä sillä tavalla, että ei ole ihan suuria opiskelussakaan enää me-nossa eli siinä kohtaa vasta. Ihan yrityksenkin kannalta se on parempi ratkaisu.” (Jatkaja)

Luopuja kertoo kunnioittavansa jatkajien päätöksiä ja mikäli yhtiön hallituksessa tulee tilanne, jossa hän olisi eri mieltä, on jatkajilla enemmistö ja he voivat yhdessä saada aikaan mielensä mukaisen päätöksen. Jatkajat puolestaan toteavat, että kaikilla on tässä nyt opeteltavaa kaikella tavalla. Jatkajat luottavat siihen, että luopujan osaaminen auttaa selviämään.

”Pyrin kunnioittamaan heidän päätöksiään. Tässä on vielä sellainen, siis tiedonsiirrossa meillä on vielä sellainen iso juttu, että tavallansa tämän byrokratian pyörittäminen ja tällainen, on vielä pääosin mun ja vaimoni vastuulla. Kaikkia ei voi samaan aikaan siirtää, tässä on vielä suuri työ.” (Luopuja)

*"Se on vähän sillä lailla, että isä on niin kuin johtajana, mutta sitten, jos me ollaan taas [x] kanssa samaa mieltä, niin meillä on se enemmistö."
(Jatkaja)*

Varsinainen operatiivinen tekeminen on jo täysin jatkajien vastuulla. Vaihdoksen jälkeen on jo tullut sellaista uutta liiketoimintaa, johon luopuja ei ole osallistunut millään tavalla. Tämä toiminta aloitettiin, koska nyt pitää tilasta saada useammalle henkilölle niin palkka tehdystä työstä kuin myös osinkoa sijoituksesta. Tilan pitää siis tuottaa enemmän ja nopeiten liikevaihtoa ja tuottoa tulee ottamalla toimitusketjussa alavirtaan oleva liiketoiminta itselle. Tämä ratkaisu oli halvin ja yksinkertaisin, eikä aiheuttanut kulurakenteeltaan ja toiminnan kannalta mitään erityistä. Tätä oli mietitty jo aikaisemminkin, mutta se ei ollut ollut mahdollista, koska henkilöresursseja ei silloin ollut tarpeeksi, eikä silloisilla omistajilla ollut myöskään halua opetella jotain aivan uutta. Tällä toiminnalla tehdään merkittävää tulosta ja nimenomaan kuluissa saadaan säästöä. Liikevaihto vähän pienenee, mutta käyttökate nousee ja sitä pidetään liikevaihtoa tärkeämpänä. Tärkeintä kuitenkin on, että asiat ja päivittäinen toiminta saadaan mahdollisimman yksinkertaiseksi ja selkeäksi. Kun päivittäiset asiat ovat mahdollisimman yksinkertaisia, niin on helpompi lähteä viemään isompiakin asioita eteenpäin.

"...sellaista, että perusasioista saataisiin mahdollisimman yksinkertaisia, ettei niihin tarvitse tuhlata yhtään ylimääräistä aikaa." (Jatkaja)

"... ja se, että tiedetään mitä on tehty ja mitä on mahdollisesti jäänyt seuraavalle viikolle. Kaikista tärkeintä on se, että mitään ei jää kokonaan." (Jatkaja)

"... kun tällai päivittäiset asiat toimii, niin sitten on helpompi lähteä isompiakin asioita sitten viemään." (Jatkaja)

Alun perin tarkoituksena oli ollut siirtää vastuuta ja osaamistakin hitaammalla aikataululla, mutta sattumuksen vuoksi tämäkin nopeutui. Edelleen jatkajat odottavat luopujilta jatkuvaa sparrausta. Sitten kun johtajuuden siirtokin voidaan toteuttaa täysimääräisenä, luopuja kokisi roolinsa mielellään vaikkapa senior advisorina. Hän ei usko koskaan olevansa kehityksen jarruna. Hänellä on kokemusta myös edellisestä vaihdoksesta, jossa oli sekä hyviä että huonoja puolia. Erityisenä yleisenä ongelmana hän kokee sen, että maatilalla on sekä koti että yritys samassa. Hänen mukaansa monia tiloja on ajettu alas vain sen vuoksi, ettei ole voitu myydä sitä kotia. Tästä syystä luopujat muuttivat tilalta pois antaakseen tilaa jatkajille, jotka varsinaisen työn tilalle tekevät.

Niin jatkajat kuin luopujakin ovat miettimässä seuraavaa laajennusta. Luopujan mukaan maatilojen kasvuvauhti asettaa niin omistajuuden kuin johtajuudenkin aivan uudelle tasolle. Hän myös toteaa, että niistä ajoista, kun hän aloitti, on myös tilalla kaikki muuttunut; peltoala on viisinkertaistunut ja eläinten määrä moninkertaistunut. Tässä mittakaavassa rahoitusrakenteesta on pidettävä huolta ja on investoitava sinne, mistä raha tulee. Koska toiminta on pääomavaltaista, niin kehittäminen on oltava tasaista. Kun puitteet ovat kunnossa ja suunta selvillä, niin kehittäminen on jopa hauskaa. Tulevaisuuden kehittäminen riippuu siitä, mihin suuntaan ollaan menossa. Vanhan nyrkkisäännön mukaan tuotantosuuntaa voi vaihtaa kerran elämässä ja totuushan on, että talous ei kestä montaa muutosta. Kun sen kerran tekee, niin pitää varautua siihen, että edessä on laihoja vuosia, ellei ihan poikkeuksellista kehityä.

"... kun ajatellaan tästä eteenpäin, niin yritän aina kysellä, että millä ajatuksella ja millä mielellä ja mitä voisi tapahtua tulevina vuosina, sitten, kun opiskelut on saatu loppuun, niin minkälaista liikettä siinä tehtäis. Liike, mikä siinä tehdään, niin se linjautuu hyvin pitkälle sen mukaan, mihin suuntaan mennään. Se isolinja pitäisi olla oikea." (Luopuja)

Yrityksellä on strategia. Jatkajilla se on molempien hyväksymä ja siitä on keskusteltu. Tällä hetkellä se ei ole vielä paperilla, mutta tarkoituksena on kirjoittaa se ylös, jotta sitä voisi täsmentää tarpeen mukaan. Strategia tarvitaan haastateltavien mukaan myös monissa yhteyksissä, joten olisi hyvä, jos sen voisi sitten vain tulostaa. Ja kun sitä strategiaa mietitään, niin pitää miettiä, miten asiat tehdään eri tavalla. Se ei saa olla mikään haavekuva, vaan sen pitää olla realistinen tavoite. Lähtökohtana on omistajastrategia ja sitten yrityksen strategia. Rahoittajan näkökulmasta pitää olla esittää oma ajatus siitä, missä ollaan 10 vuoden kuluttua ja siihen askelmerkit. 10 vuotta on kuitenkin niin pitkä aika ja sinä aikana se strategiakin vaihtuu, mutta joka tapauksessa pitää olla jokin näkemys.

"Juuri eilen puhuttiin tästä strategia-asiasta, että onko meillä ja sitten kun siitä puhuttiin, niin kyllä se meillä on pääkopassa kummallakin." (Jatkaja)

"Strategia ei ole mikään haavekuva vaan sen pitää olla realistinen tavoite. Lähtökohtana on omistaja strategia ja sitten on yrityksen strategia." (Luopuja)

Jatkajista toinen arvelee, että he saattavat olla vähän ylioptimistisiäkin. Mutta uskoo, että digitaalisuuden ja somen tuomia mahdollisuuksia hyödyntäen kyetään omaakin asemaa parantamaan suuressa mittakaavassa. Jatkajat toteavat myös, että eihän jatkamisessa ole mitään mieltä, ellei työstään leipää saa. Toisaalta ellei

saa, niin sitten pitää jotain muuttaa. Toteavat, että jollei joskus ole ollut jonkinlaisen paineen alaisena, niin se ei aja mihinkään suuntaan. Pikku paine on parasta!

4.2 Maaseudun mikroyritykset

4.2.1 Vähittäiskaupan sukupolvenvaihdos

Ennen sukupolvenvaihdosta

Jatkaja oli ollut koko ikänsä töissä sukupolvenvaihdoksen kohteena olleessa yrityksessä. Kauppakoulun hän oli nuorempana käynyt, mutta silloinkin hän oli kesätöissä tässä samassa liikkeessä. Päivääkään jatkaja ei ole ollut muualla töissä. Ennen sukupolvenvaihdosta hän ennätti olla yrityksen palveluksessa noin kolmekymmentä vuotta ja ikään kuin kasvoi yritykseen. Itse asiassa hän ei ollut ajatellut koskaan mitään muuta tekevänsäkään. Jatkaja olisi ollut valmis ottamaan vastuun yrityksestä jo aikaisemminkin. Yrityksen jatkaminen oli aina ollut ainoa vaihtoehto. Sukupolvenvaihdoksen toteuttamisen suhteen jatkaja luotti omaan intuitioon ja vaistoon.

Sukupolvenvaihdoksen kohteena olleella yrityksellä oli omat toimitilat. Vuosikymmenten aikana yritys oli vaihtanut toimitiloja muutaman kerran ja jossain vaiheessa toiminnan ensimmäisiä vuosia toimipaikkoja oli kahdella paikkakunnalla. Viimeisen vaihdoksen myötä toimitilat kasvoivat nykyiseen laajuuteensa.

Luopuja oli ennättänyt toimia yrittäjänä noin 40 vuotta ennen sukupolvenvaihdosta. Myös luopujan puoliso ja molemmat lapset ovat yrittäjiä. Ennen yrittäjäksi ryhtymistään hän oli kuitenkin ennättänyt hankkia monipuolisen kokemuksen toimialalta ja sen eri tehtävistä.

"Kyllä sitä on ollut rohkea. Minä en tiedä, mikä mulla oli. Se oli niin kauhea se innostus siihen juttuun, että omaa yritys... Ei sitä pelännyt mitään. Sitä vain luotti niin kuin siihen, että se toimii. On tuossa tuo toiminut ja selvitty kaikista. Väliin ollut huonompia vuosia ja sitten taas parempia. Niin kuin tämä menee tämä elinkeinoelämä. Sehän on sitä." (Luopuja)

"Koskaan ei ole ollut vastahakoista lähtee aamulla tänne... Se sunnuntai oli ainut päivä, jolloin piti tehdä sitten paperitöitä ja kotitöitä ja kaikkia. Se on ollut minulle kyllä tosi mieluinen ala tämä." (Luopuja)

Sukupolvenvaihdoksessa mukana ollut työntekijä oli ollut yrityksen palveluksessa jo yli 10 vuoden ajan, ensin kesätöissä ja nykyään vakituksena työntekijänä. Osaa-

misen kehittymisen myötä myös vastuu on kasvanut. Työntekijän näkökulmasta sukupolvenvaihdoksen toteuttaminen oli hyvin luonnollista.

”Jotenkin [Luopuja] tuli tiettyyn ikään ja [Jatkaja] on aina tiennyt varmasti ottavansa yrityksen vastaan... Niin se tuntui tosi luonnolliselta ja arvostan sitä, että [yritykselle] löytyi jatkaja.” (Työntekijä)

Sukupolvenvaihdoskeskustelut

Sukupolvenvaihdokseen liittyviä keskusteluja käytiin useita vuosia. Luopujan ikääntymisen ja terveyden heikkenemisen myötä hanke sai vauhtia ja vihdoin toteutui joitakin vuosia sitten. Luopuja oli silloin hyvinkin eläkeiässä ja jatkajakin jo lähes 50-vuotias.

Asiantuntijan mukaantulon myötä asiat sitten lähtivät etenemään. Asiantuntijan luona käytiin muutamia kertoja juttelemassa. Hän valmisteli kauppakirjan ja hänen esityksensä pohjalta päästiin sopuun kauppahinnasta. Veroja kaupan yhteydessä ei tarvinnut maksaa. Pankissa käytiin vaihtamassa yrityksen jäljellä oleviin velkoihin uuden yrittäjä tiedot. Kauppahinnan maksuun ei tarvittu ulkopuolista rahoitusta.

Sukupolvenvaihdoksen valmistelu aloitettiin muuttamalla silloisen toiminimen yhtiömuoto kommandiitti-yhtiöksi. Äänettömäksi yhtiömieheksi otettiin henkilö, joka jatkaa samassa roolissa edelleen myös uuden omistajan kanssa. Kaupan kohteeseen kuului myös toimitilana toimiva kiinteistö. Luopuja halusi kerralla eroon kaikesta liiketoimintaan liittyvästä.

Vastuu yritystoiminnasta siirtyi yhdessä hetkessä jatkajalle siinä samassa yhteydessä, kun yrityksen mapit siirtyivät hänen vastuulleen. Toisaalta töitä oli tehty yhdessä kymmeniä vuosia.

Vähittäiskaupan johtaminen sukupolvenvaihdoksen jälkeen

Yritys toimii edelleen samoissa tiloissa kuin ennen sukupolvenvaihdosta, mutta liikevaihto on kasvanut. Myytävät tuotteet ja yrityksen mainonta ovat myös hie-man muuttuneet omistajanvaihdoksen myötä. Nykyinen yrittäjä hankkii sellaisia tuotteita myyntiin, joihin hän itse uskoo. Varasto on edelleen kohtalaisen suuri verrattuna yrityksen liikevaihtoon, mutta sen kanssa tullaan hyvin toimeen. Sukupolvenvaihdoksen yhteydessä osa epäkurantista tavarasta poistettiin varastosta. Tavarantoimittajia on yrityksellä nyt aikaisempaa enemmän myös ulkomailla. Vanhoja ja uusia asiakkaita palvelevia tapahtumia on ilmestynyt mukaan osaksi yrityksen arkea. Työntekijän työsuhte on vakinaistettu. Yritystä on pystytty edelleen kehittämään hyvistä lähtökohdista.

"Minä luulen, että silloin kun ollaan näin kymppillä mukana tässä työssä ja tehdään sitä sydämellä, niin se ei voi kuin onnistua." (Työntekijä)

"Meillä on hyvä tiimi. Sanotaanko näin, että homma toimii." (Työntekijä)

Sukupolvenvaihdoksen myötä yrityksen yhtiömuoto ja tilitoimisto vaihtuivat. Toimintaa sen sijaan jatketaan lähinnä vanhalla ja käytännössä hyväksi havaitulla nimellä. Lisäksi yrityksen operatiivinen johtaminen ja toiminta ovat nytkin yhden henkilön vastuulla. Jatkajan näkökulmasta henkinen paine ja vastuu ovat nyt sukupolvenvaihdoksen jälkeen selkeästi suurempi, kuin aikaisemmin työntekijän roolissa. Toisaalta myös paineensietokyky on sitten vastaavasti kehittynyt. Toimitilat remontoitiin pian sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Jatkaja pitää sukupolvenvaihdosta onnistuneena. Luopuja puolestaan arvioi omistajanvaihdoksen "lähes täydelliseksi" eikä löydä toteutetusta sukupolvenvaihdoksesta mitään, mitä osaisi nyt jälkeen päin muuttaa. Työntekijän näkökulmasta yritykselle ei olisi voinut parempaa vetäjää löytää: aivan nappi homma.

"Se meni tosi hienosti... Se sujui sitten näppärämmin mitä olin ajatellut." (Jatkaja)

"Meillä on aina ollut [Jatkajan] kanssa hyvä semmoinen kemia ja me innostetaan toinen toisiamme ja me suhtaudutaan asioihin positiivisesti ja innostuneesti ja tykätään uudistaa ja olla vähän ajan hermolla." (Työntekijä)

Ilman sukupolvenvaihdosta yrityksen toiminta olisi todennäköisesti loppunut. Ulkopuolisen ostajan löytyminen olisi ollut epätodennäköistä.

Luopuja käy edelleen yrityksen tarpeen ja oman vointinsa mukaan auttamassa jatkajaa. Eläkeläisenä hän tarjoaa edullista eli peräti ilmaista ja tervetullutta työvoimaa yrityksen pyörittämisen arkeen. Tosin nykyään lastenlasten ilmaannuttua isovanhemman rooli ottaa oman osansa. Jatkaja itse huolehtii omasta työkuunnostaan harrastamalla säännöllisesti liikuntaa.

"Kyllä minun aika on kulunut. Sillä lailla mennyt hyvin, että ei ole kertakaan tullut mieleen, että olisi vielä voinut jatkaa. Kyllä minä olen ollut niin tyytyväinen vaan, että sain selvitettyä ja pääsin tästä hommasta eroon. Näin on hyvä." (Luopuja)

Sukupolvenvaihdoksessa itsessään ei ollut mitään yllätyksellistä, mutta sen jälkeen tullut someaika ja sen tarjoamat mahdollisuudet yrityksen markkinoinnissa ovat yllättäneet positiivisesti. Sosiaalisen median hyödyntämisessä ovat olleet mukana paitsi jatkaja ja työntekijä, niin myös luopuja on koko ajan tukenut ajatusta.

Yritykselle on ehdotettu sekä verkkokaupan perustamista, että laajentamista toiselle paikkakunnalle. Nämä molemmat vaatisivat kuitenkin lisää henkilöresursseja, eikä näitä ajatuksia ole ainakaan vielä päätetty lähteä toteuttamaan. Jatkaja uskoo edelleen tulevaisuuteen.

”Se pessimismi ja negatiivisuus, sehän on pakko kääntää toiseen suuntaan, jos meinaa toimia. Ja vielä että se onnistuu, niin kyllähän siihen pitää uskoa siihen omaan tekemiseen. Aina on ollut kiva tulla töihin.”
(Jatkaja)

”Parhaansa kun tekee niin siihen pitää vain tyytyä.” (Jatkaja)

4.2.2 Kaupalan yrityksen sukupolvenvaihdos

Ennen sukupolvenvaihdosta

Jatkaja on valmistunut kaupalliselta alalta ammattikorkeakoulusta yli 10 vuotta sitten. Opintoihin liittyvän työharjoittelun hän teki ulkomailla yrityksessä, joka toimi tavarantoimittajana hänen perheensä yritykselle. Työharjoittelun myötä kielitaito vahvistui, syntyi uusia ulkomaisia yhteyksiä ja kansainvälisen kanssakäymisen toimintatavat tulivat tutuiksi. Koulusta valmistumisen jälkeen ennen sukupolvenvaihdosta jatkaja ennätti olla yrityksessä töissä laajasti eri tehtävissä lähes 10 vuotta. Jatkajalla oli useita sisaruksia, joista osa oli vanhempia ja osa nuorempia.

”Kyllähän siinä tuli tavallaan koko prosessi sieltä alusta asti kerralla... Ja nämä kontaktit joita tuli, ja sitten tuli enenevässä määrin nopeasti, kun oli kielitaitoa ja pystyi asioimaan suoraan. Siinä oli niin kuin hyvä näkyvä eteenpäin.” (Jatkaja)

Sukupolvenvaihdoksen kohteena ollut yritys perustettiin 1970-luvun lopulla. Jatkajalla oli monta hyvää syytä ostaa yritys itselleen: hyvä historia ja maine, yritys oli tuottavassa kunnossa ja näkymät olivat hyvät. Lisäksi tase oli vahva ja luotto-luokitus hyvä. Yrityksellä oli hyvät toimintaedellytykset jatkaa. Omistusosuudet luopujapariskunnalla olivat noin suhteessa 85/15.

"Tässä oli hyvä historiikki yrityksellä. Tietenkin sitten tuo se näkymä oli hyvä ja tuottava liikeyritys oli kysymyksessä. Mutta tärkeä alullepanija oli kumminkin ne kontaktit, joita sain siellä työharjoittelussa. Sieltä sai niin kuin oikeastaan silloin vasta rupesin kiinnostumaan, kiinnostumaan perheyrityksestä, vaikkakin on täällä kaupassa kasvanut pienestä pitäen." (Jatkaja)

Luopuja oli valmistunut ammatillisesta koulutuksesta 1960-luvun loppupuolella. Hän oli kotoisin maatilalta, mutta tuolloin hänen oma isänsä oli vielä sen verran nuori, että sukupolvenvaihdos ei ollut ajankohtainen. Näin ollen luopuja hakeutui kaupanalalle töihin, joissa hän sitten ennätti olla reilut kymmenen vuotta ennen kuin sukupolvenvaihdos kotitilalla toteutui. Hänellä oli useita sisaruksia, mutta hän oli ainoa tilasta kiinnostunut.

"Koulussa jo olin sitä mieltä, että minusta tulee maanviljelijä... Mutta sitten siellä huomasin, että eihän minulla olekaan maatilaa ja isä on sen verran nuori, että tuota minun täytyy katsella töitä." (Jatkaja)

Kokemus kaupanalalta oli kuitenkin tehnyt tehtävänsä ja ala kiinnosti edelleen, vaikka kotitilan työtkin olivat nyt hoidettavana. Hän aloitti sukupolvenvaihdoksen toteuttamisen kanssa samana vuonna oman yrityksen. Luopuja ennätti olla yrityksen omistaja ja johtaja yli 30 vuotta ennen sukupolvenvaihdosta.

"Se lähti kehittymään tosi hyvin ja pienillä alkupääomilla... Sitä mukaan kun on nähty, että on tarvetta ja varojen, on laajennettu. Tällainen siinä on ollut tuo lähtökohta." (Luopuja)

Luopuja oli omalta osaltaan ajatellut sukupolvenvaihdosta jo hyvissä ajoin ja että sitten joskus, kun hän täyttää 65 vuotta, niin ratkaisuja asian suhteen olisi hyvä tehdä. Lisäksi hänen ajatuksenaan oli ollut, että jatkaja voi omalta osaltaan vapaasti tehdä päätöksen yrityksen omistajanvaihdoksen suhteen. Luopujankin mielestä yritys oli hyvässä kunnossa ja sitä olisi helppo jatkaa.

"Väkisin ei tuota pidä ruveta, mutta kyllähän nyt sitten näki, että hän jatkaa." (Luopuja)

"Jos joutuu aloittamaan montusta, niin kuin itse on aloittanut, niin kuin tuolla on kuva, niin se on paljon työläämpää." (Luopuja)

Työntekijä oli aloittanut yrityksen palveluksessa jo lähes kolmekymmentä vuotta sitten. Luopuja oli lehti-ilmoituksella hakenut työntekijää ja hän tuli haastattelun jälkeen valituksi. Työntekijällä oli hyvä yhteistyö luopujan kanssa heti työsuhteen alusta saakka. Ennen töiden aloittamista hän oli ennättänyt hankkia itselleen maatalousalan koulutuksen ja oli ollut pari vuotta maatalousalan töissä. Vaikka jatkaja oli ollut jo pitkään yrityksen palveluksessa, hän oletti luopujan jatkavan yrityksen johdossa useita vuosia pidempään, kuin mitä sitten käytännössä tapahtui. Sukupolvenvaihdos oli odotettavissa, mutta ajankohta tuli kuitenkin yllätyksenä. Luopuja ja jatkaja tunnettiin henkilöstön keskuudessa hyvin ja molemmat nauttivat henkilöstön luottamusta ja arvostusta. Lisäksi molemmat olivat jämäptejä, rohkeita ja rauhallisia.

"Kyllä [Luopujalla] oli sillä lailla niin kuin kova touhu eteenpäin koko ajan. Kyllä sillä oli sitä näkemystä ja ennen kaikkea uskallusta tehdä asioita, että ei ne nyt itsestään selviä olleet." (Työntekijä)

Työntekijän mukaan luopuja oli edelleen hyväkuntoinen, mutta ehkä joitakin iän ja vastuun mukanaan tuomia väsymisen merkkejä oli ollut. Ne eivät kuitenkaan muuttaneet sitä tosiasiaa, että sukupolvenvaihdos tapahtui useimpia odotuksia aikaisemmin. Toisaalta arvailujen varaan jäi, kuinka monta vuotta jatkaja olisi malttanut odottaa vastuun vaihtumista.

Yritys oli palvellut haastateltua asiakasta jo vuosia. Itse asiassa jo hänen isänsä oli ollut tämä yrityksen asiakkaana. Asiakas sai tiedon sukupolvenvaihdoksesta lehdestä lukemalla. Uutinen ei herättänyt mitään erityisiä ajatuksia. Tosin tietenkin asiakassuhteen hän toivoi jatkuvan entiseen malliin.

"En varmaan ole sen kummemmin ajatellut... Ei nyt voi sanoa, että oli jo aikakin, mutta olihan [Luopuja] nyt jo eläkeiässä ja joskushan se on tehtävä sekin liike. En minä nyt ainakaan pettynyt ole, jos näin sanotaan." (Asiakas)

Sukupolvenvaihdoskeskustelut

Tässä sukupolvenvaihdoksessa luopuja oli aloitteellinen keskustelujen aloittamisen suhteen. Keskustelut etenivät nopeasti muutamassa kuukaudessa. Aika oli ilmeisesti kypsä. Pitkään kaikkien osapuolien tuntema yritysconsultti valmisteli laskelmat ja hänen johdolla valmisteltiin myös kauppakirja. Ulkopuolista rahoitusta ei tarvittu. Kauppasummalle sovittiin riittävän pitkä maksuaika. Kauppahinta määriteltiin niin, että sukupolvenvaihdoksesta ei ollut lahjaveroseuraamuksia. Toinen vanhemmista luopui osuudestaan mutta toinen jatkaa vielä omalla pienellä osuudellaan. Osuudestaan luopunut jatkaa kuitenkin hallituksen puheenjohtajana. Lisäksi hallituksessa ovat molemmat omistajat.

”Se tapahtui nopeasti kyllä. Jos oikein muistan, niin kyllä siinä oli niin että [Luopuja] suunnitteli kesälomaa, että onkohan hänellä mahdollisuus sitä pitää. Ehdotin että siihen on oikeinkin hyvä mahdollisuus. Me voidaan jopa pärjätä täällä ilman häntä. Siitä se lähti. Minä uskon, että aika oli silloin kypsä, että olin sen verran kauan kuitenkin tässä ollut toiminnassa ja hän näki asian samalla lailla. Minä luulen, että siinä ei mennyt muuta kuin neljä kuukautta, niin sinä on ollut nimet paperissa.” (Jatkaja)

”[Yrityskonsultti] teki kauppakirjan. Minä luulen, sillä oli isokin rooli, että tunsimme meidät molemmat jo pitemmältä aikaa ja osasi olla ehkä oikealla lailla puhemiehenä. Ei siinä, että meillä suuria mitään erimielisyyksiä ollut. Mutta mielestäni niin kuin molempia osapuolia ajatellen kertoi faktat ja sen pohjalta tehtiin päätökset.” (Jatkaja)

Sukupolvenvaihdosneuvottelujen aluksi luopuja puolestaan teki omalta osaltaan selväksi, että hän ei aio jäädä yritykseen roikkumaan, vaan yrityksen johtaminen olisi sitten jatkajan hommaa. Yritystoimintaan liittyvät kiinteistöt eivät kuuluneet kaupan kohteeseen. Ne olivat jo aikaisemmin omassa erillisessä yhtiössä, jonka luopuja edelleen omistaa. Tämä seikka luonnollisesti vaikutti merkittävästi verottajan näkemykseen yrityksen arvosta ja näin ollen kauppasumma jäi jatkajan näkökulmasta paljon kohtuullisemmaksi.

Yrityksen johtaminen sukupolvenvaihdoksen jälkeen

Sukupolvenvaihdoksen jälkeen jatkajalla alkoi heti painaa vastuu päätösten tekemisestä. Silloin sitä vasta huomasi, kuinka leppoisaa työn tekeminen yrityksessä oli aikaisemmin ollutkin. Toisaalta päätöksenteko oli helppoa, koska nyt pystyi itse omalla näkemyksellään viemään asioita eteenpäin.

Luopujan poistuminen yrityksen henkilöstöstä jätti aukon, jonka paikkaamiseksi tarvittiin jatkajan rinnalle uutta kakkoshenkilöä. Tämän rekrytoinnissa on ilmennyt ongelmia. Sopivan löytäminen on ollut vaikeaa. Tällaisen henkilön löytäminen on tärkeää, sillä yritystä nyt johtava jatkaja tarvitsee keskustelukumppania päätösten valmistelun tueksi.

Sukupolvenvaihdoksen jälkeen yritys on ottanut myyntiin uuden tuoteryhmän. Toimintatapa on muuttunut sillä tavalla avarammaksi, että kilpailijoiden kanssa tehdään nyt aikaisempaa enemmän yhteistyötä. Näitä mainittuja asioita lukuun ottamatta yritys jatkaa toimintaa jokseenkin vanhoilla toimintatavoilla ja työllistäen vajaan kymmenen henkeä. Tosin vastuuta työntekijöille annetaan nykyään ehkä aikaisempaa enemmän.

Yrityksen liikevaihto on viime vuosina kasvanut. Suurimman uhkakuvan muodostaa tällä hetkellä markkinoiden kehittyminen ja erityisesti asiakkaiden kireä taloudellinen tilanne. Lisäksi asiakkaat toteuttavat ostojaan aikaisempaa enemmän vasta lähellä toimitusaikaa. Ennako-ostojen osuus on laskenut ja toiminnan ennakointi on niiltä osin vaikeutunut. Luopuja on mukana yrityksen taustalla, mutta on antanut hyvän työrauhan jatkajalle.

”Tällä hetkellä suurin uhka ei tule yrityksen sisältä vaan markkinoista. Maatalousala on tosi huonossa jamassa. Viljelijöiden rahat ovat yksinkertaisesti loppu. On syöty niitä vanhoja pääomia jo pitkään ja nyt alkaa niin kuin pikkuhiljaa realisoitumaan se, että raha todella loppuu siltä yrittämiseltä.” (Jatkaja)

Jatkaja pitää sukupolvenvaihdosta erittäin onnistuneena. Se toteutettiin tarpeeksi ajoissa. Oman tulevaisuuden osalta päällimmäinen ajatus on jatkaa yrityksen johdossa. Toisaalta omista lapsista vanhin on nyt 15-vuotias. Seuraava sukupolvi alkaa jo näkyä. Se tuo mielekkyyttä ja jatkuvuutta jatkajan työlle.

”Päällimmäisenä on, että tässä jatketaan. Tätä tehdään... Vanhin [lapsista] on 15, että siellä alkaa jo häämöttään semmoinen seuraava polvi ja lähestyä. Osaa jo kysellä oikeita asioita. Täytyy myöntää, että [se] tuo mielekkyyttä ja jatkuvuutta tälle omallekin työlle.” (Jatkaja)

Luopuja on tyytyväinen sukupolvenvaihdokseen ja jatkajan työhön se jälkeen. Hän jatkaa kuitenkin perheen omistuksessa olevien yritysten hallitusten puheenjohtajana ja auttaa pyydettyä yritysten arkeen liittyvissä askareissa. Koska luopuja kun on ollut mukana suunnittelemassa, hankkimassa ja toteuttamassa yrityksen käytössä olevia rakennuksia, koneita ja laitteita, tietää hän myös niiden toiminnasta paljon jo pelkästään vanhan kokemuksen pohjalta. Lisäksi hän tarvittaessa osallistuu tavarantoimittajien kanssa käytäviin neuvotteluihin. Myös niiden yhteydessä pitkäaikaisesta kokemuksesta on joskus apua.

”Minä olen näiden kaikkien hallitusten hallituksenpuheenjohtaja. Se on niin kuin virallinen titteli. Mutta sitten olen sanonutkin tässä, että kun tarvitsette sellaista siivoojaa tai koneenkorjaajaa ja mitä vaan, niin kyllä minä tulen apuun heti silloin kun pyydetään.” (Luopuja)

Yrityksen ja jatkajan menestymisellä on merkitystä luopujalle. Luopuja ja jatkaja keskustelevat usein yrityksen toimintaan liittyvistä kysymyksistä, mutta näissä keskusteluissa aloite on aina jatkajalla. Luopuja on varsin tyytyväinen jatkajan tekemiseen yrityksen johdossa. Omasta ajasta kuluu nyt enemmän vanhan maa-

tilan töissä ja rakennusten ja koneiden kunnostamisessa. Joka päivälle tuntuu tekemistä riittävän.

"40 vuotta tässä on ollut ja tätä yritystä ja työtä tehnyt... Niin se on aika lailla niin kuin läheinen. Ja sitten kun on vähän sellainenkin luonne, että haluaa sitten sen onnistuvan ja menestyvän, niin tämä huolehtiminen ja se murehtiminen, vaikka ei tarvitsisi, niin se on niin kuin se huoli, että kuinkahan siinä menee." (Luopuja)

"Tänäänkin [Jatkaja] aamulla heti pani viestiä, että haetko rautaa, tarvitaan tuolla työmaalla... Minä sanoin, että minä lähden heti. Hain sinne rautaa, että saavat tehdä." (Luopuja)

Henkilökunnalle sukupolvenvaihdoksen toteutumisesta pidettiin erillinen tilaisuus, jossa asiasta virallisesti kerrottiin. Tosin jotakin oli jo osattu aavistella. Sukupolvenvaihdos toteutui työntekijöiden näkökulmasta katsottuna varsin kivuttomasti. Yrityksen työntekijät jatkoivat vanhoina työntekijöinä yrityksen palveluksessa. Vakavarainen yritys on maksanut palkat aina ajallaan ja etumaksuakin on saanut, jos sitä on joskus pyytänyt. Yrityksessä ei ole jääty junnaamaan paikalleen, vaan koko ajan tapahtuu ja asioita viedään eteenpäin luopujan viitoittamalla tiellä. Tuotevalikoimaa uudistetaan ja laajennetaan jatkuvasti.

"Se, että kun sinä jonkun idean keksit, niin onko se markkina juuri sillä hetkellä valmis ottamahan sen vastahan. Se on justiin, että jos olet kaksi kolme vuotta liian ennen tai myöhään, niin sinä olet junasta jäänyt pois silloin." (Työntekijä)

Asiakkaan näkökulmasta yrityksen toiminta ja asiakassuhde ovat jatkuneet sukupolvenvaihdoksen jälkeen entiseen malliin. Asiakaspalvelu on ollut aina hyvää ja se on mieluummin parantunut kuin huonontunut. Yrityksen tulevaisuus näyttää niin hyvältä kuin se tällä toimialalla voi näyttää. Sukupolvenvaihdosta asiakas pitää onnistuneena. Yrityksen toimintaan investoidaan ja sitä kehitetään ajan ja asiakkaiden vaatimusten mukaisesti.

4.2.3 Palvelualan yrityksen omistajanvaihdos

Ennen omistajanvaihdosta

Ostaja oli työskennellyt palkkatöissä julkisen sektorin palveluksessa yli kymmenen vuoden ajan ennen yrittäjäksi ryhtymistään. Työ tosin liittyi yrittäjyyteen. Yrittäjällä on akateeminen loppututkinto, mutta se ei ole kaupalliselta alalta. Ostaja on yrittäjäperheestä. Puoliso ja molemmat vanhemmat ovat yrittäjiä. Ostaja tosin

piti kovasti työstään, mutta jotenkin oli vain sellainen tunne, ettei sillä työllä ole enää mitään uutta annettavaa. Perheeseen kuului puoliso ja yksi lapsi. Perhe oli asettunut hyvin asumaan alueelle ja muuttaminen toiselle paikkakunnalle ei ollut ajankohtaista. Uudenkin työ piti löytyä asuinpaikkakunnalta. Muita sopivia palkkatöitä ei paikkakunnalla ollut tarjolla. Kaupan kohteena oli palvelualan yritys, jossa työskenteli yrittäjä ja pari työntekijää.

”Työ oli tosi mukava ja tykkäsin, mutta niin jotenkin vaan tuntui, että se on niin kuin nähty... Sitten toisaalta tuli sekin, että kun alkaa olla kuitenkin sen ikäinen... Että jos meinaa vielä jotakin tehdä, niin se on nyt tehtävä.” (Ostaja)

Omistajanvaihdosneuvottelut

Omistajanvaihdosneuvottelut kestivät noin kolme tai neljä kuukautta. Ostaja näki myynti-ilmoituksen Yrityspörssissä ja ilmoituksen nähtyään hänelle jäi ajatus, että tämä voisi olla yksi kiinnostava vaihtoehto uudeksi työksi. Alustavien lukujen valossa näytti mahdolliselta, että liiketoiminnalla voisi itselleen palkkarahat tienata. Lisäksi myyjä ja ostaja tunsivat toisensa jo entuudestaan. Kaupan kohteena olleeseen liiketoimintaan liittyvät erilaiset laskelmat ostaja teki itse.

Myyjän hintapyyntö oli merkittävästi eli lähes kaksi kertaa ostajan ensimmäistä tarjousta korkeampi ja myyjä ei tätä tarjousta sitten tietenkään hyväksynyt. Toisaalta ostaja ei ollut valmis nostamaan tekemäänsä tarjousta. Neuvottelut keskeytyivät tästä syystä joksikin aikaa.

Jonkin ajan kuluttua myyjä laittoi viestiä ja kysyi, josko ostaja olisi valmis vähän korottamaan tarjoustaan. Myyjä ei ollut enää innostunut esittelemään yritystään uusille ostajaehdokkailla. Ostaja oli tuolloin perheensä kanssa lomamatkalla, mutta ajatteli siinä sitten kesken automatkan, että voisihan hän sen tietysti ostaakin. Ostaja laittoi uuden tarjouksen ja se oli sitten riittävän korkea myyjälle. Käytännössä hinta osoittautui lähes ainoaksi asiaksi, josta ostaja ja myyjä oikeastaan keskustelivat. Muista asioista eriäviä näkemyksiä ei ilmennyt.

”Enkä minä sitäkään kauheasti miettinyt. Että tokihan minä niitä lukuja katsoin ja laskeskelin ja muuta. Ja tietysti sitä mietin, että osaako itse ja onko jotakin ideoita siihen. Mutta en minä sitä tavallaan miettinyt ja miettinyt ja miettinyt, vaan se oli sitten, aika oli vaan kypsä.” (Ostaja)

”Enkä minä ruvennut tiedätkö siitä hinnastakaan sitten kauheasti tinkaamaan, kun minä ajattelin, että kun kuitenkin tarvitsen apua ja vaikka

mitä muuta. Niin se on helpompi vähän sitten kuitenkin lähestyä ja kysyä, kun että jos me olisi joka asiasta kinasteltu ja väännetty.” (Ostaja)

Liiketoiminnan ostamista varten ostaja perusti toiminimen. Kaupan rahoittamisessa olivat mukana pankki ja Finnvera. Lisäksi yrittäjä sai starttirahaa. Jo neuvottelujen aikana ostaja otti itselleen yhteistyökumppaniksi paikallisen tilitoimiston. Kaupan kohteena ollut liiketoiminta oli vuokratiloissa ja yritys toimii nyt edelleen samoissa tiloissa. Pari työntekijää siirtyi ostajalle vanhoina työntekijöinä. Tosin aluksi ostaja irtisanoi molemmat, mutta eri vaiheiden jälkeen sitten kuitenkin päätyi palkkaamaan toisen heistä jatkamaan myös omistajanvaihdoksen jälkeen.

Myyjän palveluksessa olleet työntekijät olivat osanneet odottaa omistajanvaihdosta ja ostajan sitten lopulta ilmaannuttua eivät he oikein tienneet, mitä ajatella asiasta. Toisaalta ostajan löytyminen koettiin sitten kuitenkin yllätyksenä. Löytymisen ajankohtaahan he eivät voineet ennakolta tietää.

Palvelualan yrityksen johtaminen omistajanvaihdoksen jälkeen

Ostaja tutustui myyjän kanssa kaupan kohteeseen yhtenä iltana ja yhtenä aamuna ostaja oli mukana katsomassa yrityksen toimintaa yhdessä työntekijöiden kanssa. Yrityksen toimitilat remontoitiin ennen liikkeen avaamista uudessa omistuksessa. Vanhan työntekijän palkkaaminen osoittautui hyväksi ratkaisuksi. Hänen mukana siirtyi paljon sellaista hiljaista tietoa, joka osoittautui myöhemmin hyvinkin tarpeelliseksi. Lisäksi myyjä jätti yrityksen toimintaan ja asiakkaisiin liittyvät dokumentit ostajan käyttöön.

Yrittäjäksi siirtymistä varten ostaja haki vuodeksi vuorotteluvapaata, mutta irtisanoi itsensä, kun sen jälkeen ei enää saanut mahdollisuutta jatkaa vapaalla. Ostajan nykyinen toimenkuva on hänelle mieleinen. Vanhasta työstä hän ei ole kaivannut kalentereita, palaverreja, seminaareja, kokouksia ja tulostavoitteita. Sen sijaan vanhoja työkavereita on vähän ikävä. Tosin nyt on tullut uusia tuttavuuksia tilalle.

”Minä vaan ostin ihan kylmän viileästi itselleni työpaikan ja minä olen tykännyt siitä. Ostin sellaisen mistä tykkäsin.” (Ostaja)

Liiketoiminta on jatkunut perustoiminnoiltaan samanlaisena omistajanvaihdoksen jälkeen. Tosin pientä hienosäätöä on ollut tuotteissa ja työkäytännöissä. Työntekijän toimenkuva on jokseenkin entisen kaltainen, vaikka pieniä eroja siinäkin on havaittavissa. Omistajanvaihdosneuvottelujen ja toiminnan käynnistämisen eri vaiheiden myötä vanha työsuhde loppui ja ostaja otti hänet töihin uutena työntekijänä. Työntekijän näkökulmasta olisi ollut parempi, jos hän olisi voinut jatkaa vanhana työntekijänä.

Ostaja arvioi omistajanvaihdoksen olleen onnistunut. Yrityksen tulevaisuus näyttää hyvältä ja pientä uudistumistakin on odotettavissa.

”Mutta että kyllä tässä töitä joutuu tekemään, jos meinaa pärjätä. Että se on ihan faktahomma.” (Työntekijä)

4.3 Maaseudun pienet ja keskisuuret yritykset

4.3.1 Rakennusalan yrityksen sukupolvenvaihdos

Ennen sukupolvenvaihdosta

Jatkaja oli ollut töissä pääkaupunkiseudulla suuren konsernin palveluksessa parikymmentä vuotta. Koko tämän ajan perhe oli kuitenkin asunut Etelä-Pohjanmaalla. Mielessä oli jo pitempään ollut ajatus paluusta töihin Etelä-Pohjanmaalle. Lisäksi yhtenä tekijänä oli hakea muutosta silloiseen toimenkuvaan. Pienemmässä yrityksessä oman tekemisen vaikutus kokonaisuuteen olisi ehkä suurempi kuin suuressa konsernissa. Jatkaja tunsii olevansa enemmän yrittäjähenkkinen kuin mitä vanhassa työpaikassa oli mahdollisuuksia toteuttaa. Hän halusi panostaa työhönsä ja nähdä myös sen panostuksen tuloksia. Jatkaja oli tuolloin alle 50-vuotias ja tuumasi, että vielä tässä ennättäisi tehdä jotain muutakin.

Kohdeyrityksen liikevaihto oli jo tuolloin reilusti yli 15 M€ ja työntekijöitäkin oli suuruusluokkana noin 100 henkeä. Yritys toimi usealla paikkakunnalla. Se oli toiminut jo useita vuosia ja liiketoiminnassa oli ollut kasvua. Tosin kasvu toi myös omia haasteitaan yrityksen toimintaan.

Luopuja oli ollut mukana perustamassa yritystä 70-luvun loppupuolella. Luopuja toimi yrityksen toimitusjohtajana ja oli etsinyt yrityksestä mahdollisesti vetovastuun ottavaa henkilöä jo pitempään siinä kuitenkaan onnistumatta. Tästä keskisuuresta yrityksestä vastaaminen vaatii päättäväisyyttä viedä asioita eteenpäin, laskutaitoa ja keskittymistä olennaisiin asioihin. Suurissa yrityksissä on jokaiselle osa-alueelle oma vastuuhenkilö, mutta keskisuuren yrityksen johtaja joutuu ottamaan kantaa yrityksen asioihin laidasta laitaan.

Yrityksen henkilökunnan edustaja oli aikoinaan aloittanut kesätyöntekijänä yrityksen palveluksessa ja edennyt sitten asennustehtäviin ja niiden johtamiseen. Yrityksen omistukseen ja johtamiseen liittyvistä järjestelyistä työntekijä kuuli epäsuorasti muilta. Mitään virallista tiedotetta ei asiasta tullut. Työntekijällä ei ollut mitään erityisiä odotuksia asiaan liittyen.

Sukupolvenvaihdoskeskustelut

Yrityksessä tuli työpaikka auki. Jatkaja haki sitä ja tuli neuvottelujen jälkeen valittua kehitysjohtajan toimeen. Toimenkuva oli laaja sisältäen esimerkiksi koko yrityksen strategista suunnittelua ja toteuttamista, yksittäisten projektien johtamista ja teknisiin yksityiskohtiin paneutumista. Jatkaja arvosti yrityksen toimialaa ja hänellä oli vahvasti sellainen tunne, että hänellä oli yritykselle myös annattavaa.

Neuvottelut työpaikasta kestivät noin vuoden verran ja pakettiin liittyi, että jatkajalle siirtyi muutaman prosentin omistusosuus yrityksestä. Neuvottelujen pääpaino oli selvittää, mitä annettavaa jatkajalla olisi yritykselle. Suunnitelmissa oli jo tuolloin, että jonkin ajan kuluttua omistusta siirtyisi hänelle lisää. Samassa yhteydessä hänestä sitten tuli koko yrityksen toimitusjohtaja ja luopujan lapset tulivat myös mukaan omistukseen. He molemmat olivat ja ovat edelleen yrityksen palveluksessa, mutta vastuu koko yrityksestä ei ole ainakaan vielä ajankohtainen asia kummallekaan heistä.

Lähtökohtaisesti luopuja määritteli osakkeiden arvon. Hänellä itsellään oli kokemusta yrityskaupoista ja yrityksen arvonmäärittelystä. Sukupolvenvaihdossuunnitelmaa oli valmistelemassa myös yrityksen ulkopuolinen asiantuntija. Veroseurauksien ennakoimiseksi kauppahinnoista haettiin verottajalta ennakkoratkaisut. Jatkajan omistusosuus kasvoi yli 10 prosenttiin.

Luopuja ja jatkaja tekivät töitä yhdessä. Yhteisen tekemisen myötä jatkaja oppi luopujalta hänen tapansa suunnitella ja johtaa liiketoimintaa. Luopuja on yrityksen hallituksen puheenjohtaja.

Toimitusjohtajan vaihtumisen aikoihin yrityksessä on avoinna projektipäällikön tehtävä, jota tämä juuri koulusta valmistunut työntekijä haki. Kouluttautuminen insinööriksi mahdollisti uuden työtehtävän hakemisen. Yritys ja sen tavat olivat jo ennestään tuttuja ja tarjolla oleva tehtävä vaikutti mielenkiintoiselta. Uusi toimitusjohtaja palkkasi hänet siihen tehtävään.

Rakennusalan yrityksen johtaminen sukupolvenvaihdoksen jälkeen

Tämän osittaiseen sukupolvenvaihdokseen liittynyt yrityksen palvelukseen tuleminen ja siellä töitä tekeminen näkyy lähinnä yrityksen toimintojen ja avainhenkilöiden osaamisen kehittymisenä. Lisäksi toimenkuvaa on aika ajoin hallinnut ilmenneiden akuuttien ongelmien kanssa työskentely ja niiden ratkaisu. Jatkajan ja luopujan lasten omistusosuus on yhteensä reilut 30 % ja näin ollen sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseen liittyviä omistuksen järjestelyjä on odotettavissa lisää. Yhtenä vaihtoehtona on mietitty, että yritys lunastaisi ikääntyvien omistajien osakkeet.

Yrityksellä on toimiva hallitus, mutta luopujan näkemyksen mukaisesti siinä ei ole ulkopuolisia asiantuntijoita jäsenenä. Saman näkemyksen mukaan varsinkin yrityksen talouteen liittyvissä päätöksissä vastuun on oltava yrityksen johdolla itsellään. Edelleen luopujan näkemyksen mukaan yrityksellä on nykyisellään hyvä johtotiimi ja toimitusjohtajalla on omistajien tuki omassa tekemisessään.

Viime vuosien aikana yrityksen toimiala on muuttunut jatkuvasti ja niitä myötäillen myös yrityksen toimintatavat ovat uudistuneet. Lisäksi alan yritysten toimintaa ohjaava säädösympäristö on muuttunut.

Yrityksen tulevaisuus näyttää työn täyteiseltä. Jatkaja odottaa sekä toimialan että kaiken kaikkiaan suhdanteiden paranemista. Hallituksen puheenjohtajan kanssa jatketaan yhteistyötä. Hänen vastuullaan ovat yrityksen rahoitukseen ja vakuutuksiin liittyvät asiat. Lisäksi luopuja osallistuu strategiseen suunnitteluun ja sen toteuttamiseen, joihin liittyvistä ratkaisuista luopuja ja jatkaja keskustelevat keskenään. Lähitulevaisuuden tavoitteisiin kuuluvat selkeyden lisääminen yrityksen johtamiseen, johtoryhmän ja hallituksen toiminnan kehittäminen sekä uskottavan strategian ja siihen liittyvän kehitysohjelman rakentaminen. Sukupolvenvaihdoksen jatkaja arvioi onnistuneen tyydyttävästi. Jatkaja on edelleen kiinnostunut työstään ja sen tarjoamista haasteista.

”Jatkan kuitenkin tällaisella työpanoksella joitakin vuosia aivan varmasti.”

(Jatkaja)

Työntekijän näkökulmasta toimitusjohtajan vaihtuminen toi lisää tarkkuutta tekemiseen ja tekemisen linjauksiin ja hallinnollinen tekeminen lisääntyi. Työntekijä pitää uuden toimitusjohtajan tuloa yritykseen onnistuneena ratkaisuna, joka sai monet odottamaan muutoksia yrityksen toimintatapoihin. Muutokset eivät olleet kovin merkittäviä, mutta niihin oltiin tyytyväisiä. Yritykseen tuli vahvempi usko toiminnan jatkumiseen myös tulevaisuudessa. Työntekijä on saanut lisää vastuuta omaan työhönsä ja kokee, että homma on mennyt eteenpäin koko ajan.

”[Uuden toimitusjohtajan] mukana tuli ehkä tarkemmat linjaukset ja tarkemmat linjaukset kuinka tehdään, niin kuin plussana minun mielestä... Että sisäisiä kokouksia ehkä turhan pitkäksi venyneitä ja tällaista. Siitä ehkä pieni miinus ainakin silloin aluksi... No ehkä varmaan sekin, että kun on uusi ihminen, niin sitä haluaa tietysti tarkemmin kaikkiin asioihin pureutua ja kun ei meitäkään tuntenut sillä lailla entuudestaan, niin varmaan yrittää vähän sitäkin, että tutustuu porukkaan.” (Työntekijä)

4.3.2 Metallialan yrityksen liiketoimintakauppa

Ennen liiketoimintakauppaa

Ostajalla on noin 30 vuoden kokemus yrittäjyydestä. Hän oli itse myynyt nyt kaupan kohteena olleen liiketoiminnan noin 15 vuotta sitten. Ostajan oma metallialan yritys työllisti reilut 10 henkeä ennen liiketoiminnan kauppaa. Ostajayrityksen hallituksen muodostivat osakkaat, mutta ostaja toimi hallituksen puheenjohtajana ja toimitusjohtajana. Lisäksi hänellä itsellään oli liiketoimintaa, jossa nyt kaupan kohteena olleita tuotteita käytetään. Ostaja tunsi hyvin tuotteiden suunnittelun, valmistuksen ja käytön. Ostajalle oli vuosien mittaan kertynyt kokemusta useista yrityskaupoista niin myyjänä kuin ostajanakin.

Myyjällä oli useita liiketoiminta-alueita ja se puolestaan halusi keskittyä siihen ydinliiketoimintaan, minkä parhaiten osasi. Toisaalta tuolla ydinliiketoiminnan puolella merkittävimmän asiakkaan ostovolyymit lähtivät kasvuun ja yrityksessä haluttiin keskittää siihen kaikki mahdolliset voimavarat. Lisäksi myyjällä ei missään vaiheessa ollut käytettävissä resursseja kaupan kohteena olleen liiketoiminnan tuotekehitykseen. Myyjällä oli kokemusta useista kymmenistä yrityskaupoista. Aluksi myyjällä oli mietittynä useita ostajakandidaatteja, mutta ensimmäiseksi ajateltiin olla yhteydessä kaikista potentiaalisimmalta vaikuttaneeseen vaihtoehtoon.

Yrityskauppaneuvottelut

Myyjä otti ostajaan yhteyttä ja tarjosi kaupan kohteena ollutta liiketoimintaa hänelle ostettavaksi. Tarjous tuli ostajalle yllätyksenä. Hän ei ollut mitenkään erityisen kasvuhakuinen. Toisaalta tuotteet sopivat erittäin hyvin täydentämään ostajayrityksen tarjontaa.

”Nämä tilanteet vain tuli eteen, enkä minä voinut niitä sitten ohittaa kumminkaan. Yhtä ainutta ostoilmoitusta minä en ole laittanut lehteen, että ostetaan. Ne vain tuli eteen.” (Ostaja)

Neuvottelut kestivät pari kuukautta. Yhteisymmärrykseen päästiin aika nopeasti. Hintapyynnön ja tarjouksen ero oli aluksi noin kolmannes. Molemmat puolet laskivat omilla tahoillaan kaupan kohteen arvoa. Toisaalta lopullinen kauppahinta sitten kuitenkin perustui ostajan tekemään arvioon. Ostajalla oli pitkäaikainen kokemus yhteistyöstä paikallisen pankin kanssa, jonka kanssa järjestettiin kaupan rahoitus. Pankki on luottanut ostajaan ja ostaja on ollut luottamuksen arvoinen.

”Minä sen tarjouksen tein, että se on siinä. Ottakaa tai jättäkää. Ei minun pakko tätä ole ostaa. Mutta kyllä minä maksoin minun mielestä ihan

käyvän hinnan. Kumminkin materiaalit on siitä pudonnut aika paljon, että minun mielestä ovat tyytyväisiä. Kyllä he sai siitä ihan käyvän hyvän hinnan.” (Ostaja)

”Mutta kun siinä on liiketoiminta, elikkä ei siirretä mitään vanhoja vastuita eikä velkoja eikä saamisia, niin tavallaan ei ole tarvetta siihen DD:n tekemiseen. Se jo yksistään nopeutti sitä prosessia kaiken kaikkiaan.” (Myyjä)

Kaupan kohteeseen kuuluivat kaikki kyseiseen liiketoimintaan liittyvät osa-alueet mukaan lukien raaka-aineiden, puolivalmisteiden ja valmiiden tuotteiden varastot. Tuote oli edelleen laadukas. Kauppahinnan yhden osan muodosti goodwill. Kauppakirja oli pitkä. Siinä oli yksilöity kauppaan kuuluvat asiat. Liiketoimintakaupan mahdollistamalla tavalla myyjälle jäi vastattavakseen mahdolliseen sen valmistamaan tuotantoon liittyvät reklamaatiot. Myyjä laati kauppakirjasta ensimmäisen luonnoksen ja varsinaisia ulkopuolisia asiantuntijoita ei käytetty.

Tuotannollisen osaamisen siirtämiselle ei ollut tarvetta. Sen sijaan osaamisen siirtämisestä oli liittyen markkinointiin ja asiakkaiden tuntemiseen.

”Sinänsä tämä oli minulle niin tuttu laji ja ala kun minä olen tätä niin pitkään tehnyt. Niin minulle oli sinänsä aika helppo se päätös tehdä ja porukat olivat kaikki tuttuja, niin se oli sillä lailla helppo. Jos olisi pitänyt aivan lähteä nollista, niin olisi ollut ehkä vähän vaikeaa.” (Ostaja)

Metallialan yrityksen johtaminen liiketoimintakaupan jälkeen

Kaupan toteuttaminen lähes kaksinkertaisti ostajayrityksen henkilöstön määrän. Kasvaneen toiminnan opettelussa ostajalla meni hetki. Liiketoimintakaupan jälkeen ilmeni, että tuotteen markkinat olivat romahtaneet murto-osaan siitä, mitä ne muutamia vuosia aikaisemmin olivat olleet. Ostaja ei olisi toteuttanut kauppaa lainkaan, jos hänellä olisi ollut tarkempi tieto markkinatilanteen muuttumisesta. Sen sijaan hän olisi ehkä todennäköisesti tullut pienessä mittakaavassa markkinoille omilla tuotteillaan.

”Maanviljelijät on meille kuitenkin aika iso [asiakasryhmä] ja niillähän nyt on mennyt todella huonosti ja menee edelleen huonosti. Niin se näkyy aivan selkeästi. Niillä ei kerta kaikkiaan ole rahaa ostaa.” (Ostaja)

Ostajalle yrityksen ja henkilöstön johtaminen on sikäli helppoa, että hän voi aina itse käydä näyttämässä tekemisen mallia ja on muutenkin yrityksen eri töissä

itsekin mukana. Joskus päätöksiä on tehtävä ja niin, että mitä nopeammin niitä tekee, sen parempi. Yrityksessä on sellainen henki, että asioissa joustetaan puolin ja toisin.

"Minä en tiedä onko sillä mitään merkitystä, mutta minä tykkään itse kumminkin touhuta ja minä olen ehkä parhaimmillani tuolla pajassa, kun pähkäillään, kuinka niitä jotakin "juttuja" tehdään, ja taitaa porukatkin paremmin arvostaa, kun ei ole kraka kaulassa." (Ostaja)

"Poikien kanssa just kahvilla sovittiin, kun on vähän hilaisempi jakso menossa, että ensi viikko jätetään lyhkäisempään päivään, että jätetään tunti pois, eikä siitä sen kummempia mutinoita tullut. Kyllä ne hyvin kulloisenkin tilanteen ymmärtää ja omin silmin näkevät! Ja toispäin, kun tulee tulosta, se näkyy myös tilinauhassa." (Ostaja)

Ostajayrityksessä markkinointiin ei ole tehty suuria panostuksia. Lehtimarkkinointiin ja messuilla kulkemiseen kuuluu helposti huomattava summa rahaa vuosittain. Kotisivuista sen sijaan on huolehdittu hyvin. Ne pitää olla kunnossa, samoin kuin "sertifikaatit", sillä sieltä potentiaaliset asiakkaat tietoa hakevat ja tietysti myös "puskaradiosta".

Nopeat toimitusajat ovat yksi yrityksen toiminnan vahvuus, joka myös tuo sellaisia asiakkaita, joita muuten yrityksellä ei olisi. Ostajayrityksen liikevaihto ja kannattavuus ovat liki tavoitetasolla.

Ostaja on toteuttanut tämän kyseessä olleen liiketoimintakaupan jälkeen taas yhden lisää, jossa myyjäyritys myi kahdesta liiketoiminta-alueestaan toisen. Sillä kertaa kyseessä oli ostajalle aikaisemmin tuntematonta valmistusta ja myyjän opastus oli kovasti tarpeeseen. Siihenkin kauppaan ostaja on varsin tyytyväinen ja pitää sitä onnistuneena. Hinta oli sopiva. Ostajalle uusi kone ja sillä toteutettu palvelu täydentävät palvelutarjontaa ja asiakkaita on siirtynyt kaupan mukana.

"Sellaiseen alaan, mistä ei oikeastaan tiedä mitään, niin kyllä siinä on pirun suuri riski sitten astua harhaan. Mutta jos sinä saat tosiaan siltä vanhalta omistajalta siihen apuja ja pönkää, niin silloin varmasti se on järkevää ja siinä saat valmista toimintaa, niin Ok. Mutta jos joudut kaiken opettelemaan alusta, niin sitten on vaikeaa. Vanhat asiakassuhteet ovat tärkeitä, vaikka kaikkia niitä ei kuitenkaan saa pidettyä." (Ostaja)

Ostajayrittäjän osaaminen on yrityksen toiminnassa keskeisessä roolissa. Tietotaito on hänen omassa päässään ja sen siirtäminen on vaikeaa. Iän karttumisen

myötä hän on yrittänyt vähentää omaa työpanostaan, mutta siinä onnistuminen on jäänyt korkeintaan vaatimattomalle tasolle.

”Minä meinasin, että olen perjantait pois. Mutta minä olen kolme perjantaita ollut tänä vuonna pois, jotta ei se oikein ole onnistunut.” (Ostaja)

Tämän viimeksi toteuttamansa liiketoimintakaupan jälkeen myyjälle jäi vain yksi liiketoiminta-alue ja se pystyi keskittämään kaikki resurssit tiloja myöten sen mahdollisimman hyvin hoitamiseen. Toiminta muuttui aikaisempaa suoraviivaisemmaksi aina hallitustyöskentelyä myöten. Aikaisemmin kukin liiketoiminta-alue käsiteltiin aina omana kokonaisuutena hallituksen kokouksissa. Myös asiakkaiden osalta voitiin nyt keskittyä palvelemaan muutamaa pääasiakasta. Myyjä on tyytyväinen nopeasti haluttuun lopputulokseen johtaneeseen yrityskauppaprosessiin.

”Me ei lähdetty sitä hinnoittelemaan myöskään niin, että oltaisi otettu jonkun kolmannen tahon tarjous esimerkiksi. Koska toisaalta me mietittiin sitä varmaan sillä tavalla, että joku kolmas osapuoli olisi ehkä maksanut siitä enemmänkin, mutta se prosessin kesto olisi ollut huomattavasti pitempi, koska se kolmas osapuoli olisi varmasti käyttänyt enemmän aikaa siihen [liiketoiminnan] läpikäymiseen ja tuotteisiin ja asiakkaisiin.” (Myyjä)

4.3.3 Rakennusurakointiyrityksen sukupolvenvaihdos

Ennen sukupolvenvaihdosta

Jatkajista toinen oli ollut sukupolvenvaihdoksen kohteena olleen yrityksen palveluksessa sen perustamisesta lähtien eli noin kaksikymmentä vuotta. Toisella oli ollut oma yritys koulusta valmistumisen jälkeen eli myös noin kaksikymmentä vuotta. Tosin hänkin oli tullut tämän yrityksen palvelukseen reilu vuosi ennen sukupolvenvaihdoksen toteuttamista. Oma yritys toimi eri toimialalla.

Puolisoilla molemmilla oli sellainen tilanne, että he kaipasivat haasteiden uudistumista. Toinen halusi tehdä jotain muuta hommaa ja toinen halusi jatkaa yrityksen palveluksessa yrittäjän roolissa. Yrityksessä mukana ollut tunti yrityksen ja sen kehitysvaiheet hyvin ja omasta yrityksestään luopuneella oli paljon sellaista osaamista, jolle olisi käyttöä tässä noin parikymmentä henkeä työllistävässä yrityksessä.

”No minulla oli se, että tosiaan kun siinä kumminkin alkoi olla jo aika pitkälti historiaa sen edellisen yrityksen kanssa, että se rupesi vähän niin kuin tuntumaan, että voisi tehdä jo jotain muutakin hommaa. Oli aika kypsä sitten.” (Jatkaja 2)

Luopujalle oli ennättänyt kertyä jo noin 40 vuoden kokemus yrittämisestä, joista siis viimeiset kaksikymmentä vuotta tässä nyt sukupolvenvaihdoksen kohteena olleessa yrityksessä, jonka hän oli aikoinaan perustanut yhdessä veljensä kanssa. Yrittäjyyden antiin hän oli erittäin tyytyväinen, mutta 60 vuotta täytettyään luopuja alkoi huomata merkkejä siitä, että ei ollut enää aivan samalla tavalla virtaaja ja terävyyttä asioiden tekemisessä kuten aikaisemmin. Muutamia vuosia ennen sukupolvenvaihdosta joku ulkopuolinen taho oli kiinnostunut ostamaan yrityksen, mutta ne neuvottelut olivat kariutuneet eriävään näkemykseen yrityksen hinnasta.

Luopujalla oli vahva rooli yrityksen tekemisessä ja sen johtamisessa koko yrityksen toiminnan ajan. Osakkeet hän omisti yhdessä puolisonsa kanssa. Pariskunnalla oli kaksi lasta, joista toinen ei ollut millään tavalla tekemisissä yrityksen kanssa ja asuikin kaukana toisella paikkakunnalla. Puoliso ei ollut yrityksen palveluksessa mutta hallitukseen hänet oli nimetty.

Yrityksen työntekijä kuuli luopujalta, että hän oli tehnyt päätöksen sukupolvenvaihdoksen toteuttamisesta. Ajatus tuntui luonnolliselta. Henkilöstönkin näkökulmasta oli havaittu, että luopujalle oli ikää jo karttunut ja joitakin ratkaisuja yrityksen jatkon suhteen olisi pakko tehdä.

Sukupolvenvaihdoskeskustelut

Sukupolvenvaihdoskeskustelujen suhteen luopuja oli aloitteellinen. Aivan aluksi hän pyysi jatkajia olemaan yhteydessä yrityksen pitkäaikaiseen tilintarkastajaan, joka sitten ohjasi eteenpäin sukupolvenvaihdokseen liittyvät dokumentit käytännössä valmistelleelle asiantuntijalle. Tässä tapauksessa oli tärkeää, että aloite tuli nimenomaan luopujalta. Ajankohta oli sillä tavalla oikea, että aloitteen tekemisen viipyminen olisi todennäköisesti johtanut molempien jatkajien hakeutumiseen pois yrityksen palveluksesta ja muiden haasteiden pariin. Jos näin, yrityksellä ei olisi ollut jatkajaa.

Sukupolvenvaihdoksen suunnittelussa verotuksella oli keskeinen rooli ja verottajan näkemykset selvitettiin hakemalla ennakkoratkaisu ennen omistajanvaihdoksen laittamista käytäntöön. Sukupolvenvaihdos toteutettiin osakekauppana ja uusi omistus jakaantuu suhteessa 52/48. Yrityksessä jatkajilla on nyt keskenään kahden hengen hallitus.

Ennen varsinaisen sukupolvenvaihdoksen toteuttamisesta yrityksen tasetta kevennettiin osittaisella jakautumisella. Lisäksi kiinteistöt jäivät luopujan omistukseen ja sukupolvenvaihdoksen jälkeen yritys jatkoi samoissa tiloissa vuokralaisena. Kauppasumman maksuaika sovittiin joustavasti ja vuokraakin maksetaan tilanteen mukaan. Edellä mainittujen toimenpiteiden jälkeen kaupan kohteeksi

jäi oikeastaan vain varasto ja liiketoiminnassa tarvittava määrä rahaa pankkitilille. Kauppasumma tulikin sitten jo maksetuksi suhteellisen nopeasti heti sukupolvenvaihdon toteuttamisen jälkeen.

Sukupolvenvaihdon toteuttamisessa luopujalle oli tärkeää, että loppujen lopuksi molemmat lapset kohdellaan tasavertaisesti.

”Joo, se on sitten taas eri lailla. Mutta kumminkin on samalla viivalla molemmat. Sanotaan näin: tarkoitus, että molempien olisi hyvä olla. Että tuossa kaupanteossa on katsottu molemmille tasa-arvoa.” (Luopuja)

Urakointiyrityksen johtaminen sukupolvenvaihdon jälkeen

Sukupolvenvaihdon toteuttamisen jälkeen luopuja pienensi vähitellen rooliaan yrityksessä. Tosin noin puolentoista vuoden jälkeen hän jatkajien aloitteesta jäi kokonaan pois yrityksen toiminnasta. Luopujalle jäi muuta yritystoimintaa, joka osaltaan vielä edelleenkin työllistää häntä.

”Olinko minä vuoden päivät siinä. Jotain sen tapaista. Se oli vähä sellaista. Sittenhän se on näin, että nuolla nuorilla on omat ajatukset. Ei siihen sovi paljon sekaantua, jotta ne saa oman rytmin.” (Luopuja)

Tarvittavassa osaamisen siirrossa muutamilla henkilöstöön kuuluneilla henkilöillä on ollut keskeinen rooli. Tosin luopuja oli mukana tapaamassa yhdessä jatkajan kanssa muutamia keskeisiä asiakkaita. Sukupolvenvaihdon jälkeiseen aikaan ei liity mitään varsinaisia yllätyksiä. Johtamistapa on muuttunut aikaisempaa avoimemmaksi ja työntekijöillä on nyt enemmän valtaa ja vastuuta omasta tekemisestään. Luopuja luotti paperiin ja jatkajien myötä tietotekniikkaa hyödynnetään aikaisempaa enemmän. Lisäksi koko toimialan kehittymistä seurataan nyt tarkemmin.

Yrityksen tulevaisuus näyttää lyhyellä tähtäimellä hyvältä, mutta käytännössä paljon riippuu toimialan suhdanteista. Tosin toimiala on viimeisten vuosien aikana muuttunut sekä sisäisesti että toimialaa ohjaavan säädösympäristön osalta. Tässä yrityksessä esimerkiksi uusi veronumerojärjestelmä on osoittautunut kovasti työtä lisääväksi uudistukseksi, jonka hyödyt kaiken kaikkiaan ovat jääneet epäselviksi. Jatkajat suhtautuvat luottavaisesti omaan tulevaisuuteensa, joka nähdään yhteisenä yrityksen kanssa. Tekemistä toimialalla riittää jatkossakin ja siinä he haluavat omalta osaltaan myös olla mukana.

Sukupolvenvaihdoksen onnistumisen suhteen jatkajien mielipiteet jakaantuvat. Toisen mielestä roolin muuttuminen yrittäjäksi on tuonut niitä muutoksia, joita alun perin tavoiteltiin. Toinen pitää prosessia hankalana. Hankaluuden taustalla keskeisiä tekijöitä ovat luopujan todellisessa luopumishalussa ilmennyt vähäisyys ja mittava uusien asioiden opettelu toimialan vaihdoksen myötä. Muutamia vanhoja asiakkaita asioi lähtökohtaisesti edelleen luopujan kanssa, vaikka hän itsekin on jo vuosia kaikille selkeästi sanonut, ettei ole enää mukana yrityksessä.

Luopuja pitää sukupolvenvaihdosta onnistuneena. Vaihdos sujui kitkattomasti. Tosin hän korostaa asiantuntijoiden merkitystä sukupolvenvaihdoksen verosuunnittelussa ja on tyytyväinen niiltäkin osin tapahtuneeseen. Luopujalle jääneiden ”harrastusyritysten” lisäksi keskeisten tavoitteiden listalle ovat nousseet lepääminen, lomat ja matkustelu.

”Kyllä se silloin kun jäi pois, niin kyllähän siinä pari kolme kuukautta varmaan meni, että kävelee, ettei tiedä, että kuinka päin. Mutta sitten kun sen pääsee ohitse, niin sittenhän se ihan menee. Totaalisesti sieltä jäin pois, niin siinä luulee, että ei se nyt mitään. Mutta kyllä se oman aikansa ottaa, kun on tottunut kymmenen vuotta lähtemään aamulla ja myöhällä tullut kotiin ja kiertämään tuolla, niin kyllähän se on oma vaihtelunsa siinä.” (Luopuja)

Työntekijän toimenkuvassa ei juurikaan tapahtunut muutoksia sukupolvenvaihdoksen yhteydessä. Luopuja oli jo ennättänyt pari vuotta aikaisemmin vahvistamaan tämän työntekijän roolia yrityksessä. Lisääntynyt vastuu omasta tekemisestä tuntuu hyvältä ratkaisulta ja uudessa omistuksessa työntekijöiden käytössä oleva kalusto on myös aikaisempaa kehittyneempää. Työsopimukset jatkuivat entisellään eikä työntekijä koe, että sukupolvenvaihdoksessa tai sen jälkeisessä ajatta olisi tullut mitään yllätyksiä. Tiedonsiirrosta luopujalta yrityksessä jatkaville olisi saanto voinut olla ehkä hieman suurempikin. Osa työmaista on nykyään aikaisempaa kauempana. Lähellä olevat työmaat ovat helpompia eivätkä ne rasita työntekijöitä siinä määrin kuin kauempana olevat. Yrityksen tulevaisuus näyttää nyt ainakin sillä tavalla erilaiselta, että nykyisellä yrittäjäpariskunnalla on työvuosia edessä enemmän kuin tällä haastatellulla työntekijällä. Työntekijän näkökulmasta sukupolvenvaihdos oli luonnollinen ja tarpeellinen tapahtuma. Siihen liittyvät päätökset ja niiden valmistelut olivat lähinnä luopujalle ja jatkajille kuuluvia asioita. Yrityksessä elämä jatkuu.

4.4 Tapausten vertailu

4.4.1 Maatilojen ja muiden maaseudun yritysten omistajanvaihdokset

Tapausten valintakriteerit

Suurin osa eli yhdeksän selvitykseen mukaan tulleista omistajanvaihdoksista osoittautui sukupolvenvaihdoksiksi. Tosin jokaisessa ryhmässä (maatilayritykset, mikroyritykset ja pk-yritykset) mukaan tuli yksi sellainen omistajanvaihdos, jossa ostaja oli perheen ulkopuolinen taho. Maatilojen osalta eri tuotantosuuntia (maito-, kasvinviljely- ja sikatilat) edusti kutakin kaksi tapausta. Muut yritykset jakaantuivat eri toimialoille (rakennusala 2, kauppa, vähittäiskauppa, metalliteollisuus ja palveluala). Alkuperäisestä tavoitteesta (2012-2014) poiketen omistajanvaihdokset ajoittuivat vuosille 2011-2014. Kaikki ostajat ja ostokohteet sijaitsivat Etelä-Pohjanmaan maakunnassa.

Jatkajat ja ostajat

Tässä selvityksessä mukana olleiden tilayritysten jatkajille ja ostajille lähes yhteinen piirre oli, että kaikilla oli alalle soveltuva koulutus (maatalouden tai kaupallinen) ja pitkä kokemus työskentelystä maatalouden parissa. Yhdellä tilalla jatkajapariskunnan molemmat osapuolet olivat kotoisin maatilalta, mutta heillä oli toisen alan koulutus. Kumpikin on tosin nyt kouluttautumassa lisää, toinen tradenomiksi ja toinen agronomiksi. Myös muiden yritysten osalta jatkajilla ja ostajilla oli runsaasti kokemusta toimialalta ja yrittäjyydestä. Tosin yhdellä ostajalla ei ollut aikaisempaa kokemusta yrittäjyydestä tai toimialalta, mutta hänkin oli tyytyväinen toteuttamaansa omistajanvaihdokseen. Aikaisemman roolin suhteen yritysten jatkajat ja ostajat olivat olleet työntekijän roolissa (omistajanvaihdoksen kohteena olleessa yrityksessä, suuressa yrityksessä tai julkisella sektorilla) tai yrittäjänä.

Maatilayritysten jatkajien motiivien osalta hallitsevimmissa roolissa oli, että vanhempien maatalon jatkaminen oli ollut aina selvää. Muita vaihtoehtoja ei käytännössä ollut edes kunnolla mietitty. Yhden maatilayrityksen osalta ostajan motiivina oli oman yrityksen laajentaminen. Yhdessä tapauksessa jatkaja ja hänen puolisonsa joutuivat yllättäen tilanteeseen, jossa tilan jatkumiselle suvussa ei ollut enää muita vaihtoehtoja.

Yritysten omistajanvaihdoksissa keskeisiä motiiveja oli useampia. Kolmessa tapauksessa taustalla oli halu tehdä jotain muuta. Muita yksittäisiä keskeisimpiä motiiveja olivat yllättävä tilaisuus, innostuminen kouluaikana vanhempien yrityksen jatkamiseen ja yhdelle jatkajalla oli ollut aina tavoitteena jatkaa vanhempansa

omistuksessa ollutta yritystä. Täsmälleen ottaen yhdessä tapauksessa jatkaja-pariskunnasta toinen kuului ensin mainittuun ryhmään ja toinen halusi vaihtaa yöntekijän roolista yrittäjän rooliin vanhempiensa omistamassa yrityksessä.

Kokonaisuutena tässä selvityksessä useimmat jatkajat olivat jo lapsesta saakka halunneet jatkaa vanhempiensa yritystä (Taulukko 4). Muiden motiivien osalta järjestys oli halu tehdä jotain muuta ja yllättävä tilaisuus. Lisäksi yksittäisissä tapauksissa motiivina oli oman yrityksen laajentaminen ja innostuminen vanhempien yrityksestä aikuisena.

Taulukko 4. Keskeisimmät motiivit jatkaa vanhempien yritystä tai ostaa liiketoimintaa.

Motiivi	Lukumäärä
Yritystoiminnan jatkaminen on ollut tavoitteena jo lapsesta saakka	5
Halu tehdä jotain muuta	3
Yllättävä tilaisuus	2
Oman yrityksen laajentaminen	1
Innostui vanhempien yrityksen toiminnasta aikuisena	1
Yhteensä	12

Maatilayritysten omistajanvaihdoksiin ei juurikaan liittynyt myönteisiä yllätyksiä. Yhdessä tapauksessa liiketoimintakaupalla omistusta vaihtaneen maatilalla pellot olivat yllättävän hyvässä kunnossa. Yritysten omistajanvaihdoksissa myönteisiä yllätyksiä haastatteluaineistossa ilmenee kolmessa tapauksessa. Näitä olivat somen roolin vahvistumisen myötä laajentunut markkina-alue, yrittäjän työn osoittautuminen niin mieluisaksi kuin uusi yrittäjä oli kuvitellutkin sekä työn ja tekemisen myönteisten vaikutusten ilmeneminen.

Kielteisiä yllätyksiä omistajanvaihdoksen jälkeen oli useimmilla maataloilla. Ne puuttuivat vain kahdessa tapauksessa. Kielteisiä yllätyksiä olivat investointitarve uuteen kalustoon sikatilalla, kasvinviljelytuotteiden matala hintataso, paperitöiden valtava määrä ja niihin kuluva aika sekä luopujan tapaturma pian omistajanvaihdoksen jälkeen. Myös yritysten omistajanvaihdoksissa kielteiset yllätykset puuttuivat kahdessa tapauksessa. Yritysten kohdalla kielteisiä yllätyksiä olivat asiakkaiden ostovoiman heikkeneminen, johtajuuden ennakoitua hitaampi siirtyminen, markkinoiden osoittautuminen oletettua ja aikaisempaa pienemmäksi sekä luopujan osallistuminen yrityksen tekemiseen sukupolvenvaihdoksen jälkeen.

Maatilayritysten tulevaisuuden näkymät jakaantuivat kahtia. Kolmella tilalla tulevaisuus nähtiin valoisampana kuin nykyinen tilanne tai kuluneet vuodet. Kolmella tilalla tulevaisuuden suhteen ei ollut suuria odotuksia ja nykyisen kaltaisen tilanteen odotettiin jatkuvan: näillä mennään. Myös muiden yritysten osalta näkymät voidaan kiteyttää kahteen ryhmään. Neljässä yrityksessä tulevaisuuteen uskotaan, mutta sen hyväksi riittää töitä ja tekemistä. Kahdessa yrityksessä nykyinen tilanne oli hyvä, mutta tulevaisuuden suhteen ei ollut näkemystä. Näissä yrityksissä suhdanteet vaikuttivat merkittävästi yrityksen toimintaan ja niiden kehityksen ennakointi on vaikeaa.

Kaikki tähän selvitykseen haastatellut jatkajat näkivät oman tulevaisuutensa nykyisessä roolissa, työssä ja liiketoiminnassa. Maatilayritysten omistajanvaihdosta viisi jatkajaa pitää onnistuneena ja yksi erittäin onnistuneena. Muiden yritysten jatkajista kaksi pitää omistajanvaihdosta erittäin onnistuneena ja yksi onnistuneena. Kolmessa yrityksessä jatkajien ja ostajan näkökulmasta onnistumista voi luonnehtia lähinnä tyydyttäväksi. Näistä yksi kuvaa toiminnan olevan jokseenkin tavoitteen mukaisella tasolla ja toisessa tapauksessa jatkajapariskunnan näkemykset vaihtelivat onnistuneesta ei niin onnistuneeseen. Mikroyritysten omistajanvaihdokset olivat jatkajien ja ostajien mielestä onnistuneempia kuin pk-yritysten omistajanvaihdokset.

Luopujat ja myyjät

Maatilayritysten ja maaseudun muiden yritysten luopujat ja myyjät ovat erittäin kokeneita yrittäjiä. Kokemus yrittäjyydestä vaihteli yli kahdestakymmenestä vuodesta aina yli neljäänkymmeneen vuoteen. Tosin kahdella maatilalla luopuva sukupolvi oli ennättänyt olla vastuussa tilanpidosta vain reilut kaksikymmentä vuotta, kun alaraja yritysten osalta oli tässä selvityksessä yli kolmekymmentä vuotta yrittäjyyttä.

Haastatelluista luopujista oli neljä huolehtinut maatilasta yhdessä puolisonsa kanssa ja yksi oli jakanut työt jatkajan kanssa jo ennen sukupolvenvaihdoksen toteuttamista. Yritysten osalta neljä haastateltua luopujaa ja myyjää oli vastannut käytännössä yksin yrityksestä ja sen toiminnasta. Yksi haastateltava oli toiminut hallituksen jäsenen roolissa. Mainitussa tapauksessa myyjäyrityksen toimitusjohtaja ei ollut enää yrityksen palveluksessa.

Maatilayrityksissä luopujien ja myyjien motiivit olivat lähinnä tapauskohtaisia. Syiksi nähtiin jatkajalle ja hänen puolisolalle yrittämisen mahdollisuuden antaminen ajoissa ja eläköityminen. Yhdessä tapauksessa perheessä ei ollut tilalle jatkajaa

ja tilan mahdollisuudet tarjota elantoa olivat heikkenemässä. Kahdella tilalla keskeisin luopujan motiivi liittyi ikääntymiseen. Yrityksissä oli myös hajontaa, mutta selvitykseen tuli mukaan kaksi tapausta, joissa sukupolvenvaihdon keskeisenä liikkeelle panevana voimana oli eläkkeelle siirtyminen. Kahdessa tapauksessa motiivina oli yrittäjän ikääntyminen ilman, että yrittäjä olisi varsinaisesti ollut siirtymässä eläkkeelle. Yhden liiketoimintakaupan motiivina oli myyjäyrityksen halu keskittää resursseja jäljelle jäävän liiketoiminnan kehittämiseen. Kokonaisuudessaan tässä selvityksessä ikääntyminen oli jopa hieman yleisempi syy yritystoiminnasta luopumiseen kuin eläkkeelle jääminen (Taulukko 5).

Taulukko 5. Keskeisimmät motiivit luopua tai myydä yritys tai osa liiketoiminnoista.

Motiivi	Lukumäärä
Ikääntyminen	5
Eläkkeelle siirtyminen	4
Terveydelliset syyt	1
Ei jatkajaa omasta perheestä	1
Resurssien keskittäminen jäljelle jäävän liiketoiminnan kehittämiseen	1
Yhteensä	12

Maatiloilla ja muissa yrityksissä luopujille jatkajan ja hänen sisarusten tasapuolinen kohtelu oli tärkeää niissä tapauksissa, kun niitä oli. Tässä selvityksessä näin oli neljällä maatilalla ja yhtä monessa yrityksessä. Lisäksi näille kaikille kahdeksalle tapaukselle oli yhteistä se, että jatkajana oli vain yksi sisaruksista eivätkä muut sisarukset osallistuneet sukupolvenvaihdon kohteen toimintaan, hallintoon tai omistukseen lainkaan.

Maatiloilla kaikki haastatellut neljä luopujaa ja yksi myyjä pitivät omistajanvaihdosta onnistuneena. Yrityksissä yksi luopuja piti omistajanvaihdosta erittäin onnistuneena, yksi onnistuneena ja kaksi luopujaa oli tyytyväisiä toteutettuun sukupolvenvaihdon. Yhden liiketoimintakaupan myyjä oli tyytyväinen pikaiseen ja haluttuun lopputulokseen johtaneeseen yrityskauppaprosessiin.

Tässä selvityksessä oli mukana yksi tapaus, jossa vanha sukutila myytiin suvun ulkopuolelle. Myynnin toteuttaminen vaati paljon pohdiskelua ennen ja jälkeen omistajanvaihdoksen. Ainakin tässä tilanteessa aikaa vaadittiin näissä molemmissa vaiheissa. Ennen myyntipäätöstä eri vaihtoehtoja pohdittiin useaan kertaan

ja päätökselle haettiin mielipidettä myös joiltakin luopujan keskeisiksi näkemiltä tahoilta. Mielipiteitä kertyi puolesta ja vastaan. Lopullisen päätöksen teki luopujapariskunta ja he siitä kantoivat myös vastuun. Päätöksen tekemisen vaikeutta kuvastaa esimerkiksi se, että vielä useiden vuosien jälkeen luopuja edelleen aika ajoin pohti tekemäänsä ratkaisua ja sen oikeellisuutta. Vuodet ja pohdiskelu sitten vihdoin johtivat siihen, että luopuja sai lopulta itselleenkin riittävän varmistuksen tekemälleen ratkaisulle. Luopumisen jälkeinen elämä jatkuu nyt sovussa tehdyn ratkaisun ja sukulaisten kanssa.

Yritysten henkilöstö ja asiakkaat

Omistajanvaihdoksen kohteena olleen yrityksen henkilöstön edustajaa haasteltiin viidessä tapauksessa. Asiakas tavoitettiin haastateltavaksi vain yhdessä tapauksessa. Haastatelluista yritysten työntekijöistä neljä oli vakituisessa työsuhteessa ja yksi tuntipalkkainen työntekijä. Tieto sukupolvenvaihdoksesta tuli työntekijöille tapauskohtaisesti. Yhdessä yrityksessä sukupolvenvaihdoksesta keskusteltiin avoimesti jo vuosikausia ennen sen varsinaista toteutumista. Toisessa yrityksessä joitain aavistuksia asiasta oli jo ennakkoon, mutta luopuja järjesti virallisen tilaisuuden, jossa kertoi päätöksestään. Kolmannessa yrityksessä luopuja kertoi henkilökohtaisesti tekemästään päätöksestä. Lisäksi yhdessä tapauksessa tieto omistajanvaihdoksesta yllätti työntekijän ja yhdessä yrityksessä työntekijä kuuli sukupolvenvaihdoksesta toisen käden tietona. Työntekijöiden suhtautumiselle tietoon omistajanvaihdoksesta oli kaikissa tapauksissa leimallista luonnollisuus ja vaihdosta pidettiin odotettuna tapauksena. Näin siinäkin tapauksessa, että varsinainen tieto siitä tuli yllätyksenä työntekijälle. Omistajanvaihdosta osataan kyllä odottaa, mutta täsmällisen ajankohdan ennustaminen on vaikeaa.

Hallitsevin piirre työntekijöiden odotuksissa omistajanvaihdosten suhteen oli, etteivät työntekijät osanneet odottaa oikein mitään. Näiden kolmen tapauksen lisäksi yhdessä sukupolvenvaihdoksessa työntekijä odotti tekemisen jatkuvan entiseen malliin ja toisessa työntekijä näki, että sukupolvenvaihdoksen myötä yritys sai osaavan, intohimoisen ja arvostetun jatkajan.

Omistajanvaihdoksen jälkeen kahden työntekijän vastuu omasta tekemisestä lisääntyi. Yhden työntekijän työsuhde vakinaistettiin ja yksi palkattiin aikaisempaa parempaan työhön eli projektipäälliköksi. Yksi työntekijä katsoi, että hänen työssään on tapahtunut vähäistä muuttumista.

Työntekijöiden näkökulmasta kolmessa yrityksessä toimintatavoissa tapahtui jatkuvaa vähittäistä uudistumista omistajanvaihdoksen jälkeen. Yhdessä tapauk-

sessä yrityksen omassa tekemisessä tarkkuusvaatimukset kasvoivat ja se nähtiin hyvänä kehityksenä. Yhdessä yrityksessä toimintatavoissa ei ollut tapahtunut merkittäviä muutoksia työntekijän näkökulmasta.

Kahdessa tapauksessa työntekijän mielestä omistajanvaihdokseen ei liittynyt myönteisiä yllätyksiä. Yksittäisissä tapauksissa myönteinen yllätys oli työsuhteen vakinaistaminen ja sosiaalisen median roolin vahvistumisen myötä laajentunut asiakaskunta, vastuun lisääntyminen sekä työsuhteen jatkumisen myötä tarjoutunut mahdollisuus asua edelleen samalla paikkakunnalla.

Kielteisiä yllätyksiä ei ilmennyt työntekijöille kolmessa tapauksessa. Yhdessä tapauksessa työntekijän yllätti sukupolvenvaihdoksen jälkeen tapahtunut asiakkaiden ostovoiman heikkeneminen. Tosin sukupolvenvaihdoksella ei tähän asiaan ollut vaikutusta. Yksi työntekijä olisi halunnut jatkaa vanhana työntekijänä, mutta jatkaa työtään nyt uutena työntekijänä. Yrityksen tulevaisuuden neljä työntekijää näki työteliäänä ja yksi valoisana. Työntekijöistä kaksi piti omistajanvaihdosta erittäin onnistuneena ja kolme onnistuneena.

Ainoa haastateltu asiakas oli sukupolvenvaihdoksen kohteena olleen yrityksen pitkäaikainen asiakas, joka sai tiedon vaihdoksesta lukemalla siitä lehdestä. Hänen suhtautuminen omistajanvaihdokseen oli neutraali. Omista odotuksista keskeisimpänä oli asiakassuhteen jatkuminen sukupolvenvaihdoksen jälkeen.

Tämän samaisen asiakkaan näkökulmasta asiakassuhde sitten myös oli säilynyt hyvänä sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Toimintatavoissa ei ilmennyt merkittäviä muutoksia. Tosin myönteisenä yllätyksenä oli hyvän asiakaspalvelun parantuminen entisestään. Kielteisiä yllätyksiä ei ilmennyt. Asiakas piti sukupolvenvaihdoksen tehneen yrityksen tulevaisuutta hyvänä ja itse vaihdosta onnistuneena.

4.4.2 Omistajanvaihdosneuvottelut

Omistajanvaihdosneuvottelut maataloilla kestivät tässä selvityksessä mukana olleissa tapauksissa muutamasta kuukaudesta reiluun kahteen vuoteen. Yritysten osalta vaihteluväli oli suurempi eli parista kuukaudesta useaan vuoteen. Näistä jälkimmäistä arvoa edustavassa tapauksessa keskeisiä neuvottelujen kestoon vaikuttavia tekijöitä oli, että luopuja ja jatkaja pohtivat asiaa ensin keskenään useita vuosia. Tosin neuvottelut etenivät varsinaiseen toteutukseen suhteellisen ripeästi eli noin vuodessa sen jälkeen, kun asiantuntija oli otettu sukupolvenvaihdosprosessiin mukaan. Tämän selvityksen tulokset tukevat aikaisemman

tutkimuksen tuloksia, joiden mukaan neuvottelut todennäköisesti kestävät noin vuoden (Varamäki ym. 2012c; Törmikoski 2014).

Tässä selvityksessä omistajanvaihdoksen kohteena oli yhtä tapausta lukuun ottamatta yhden tilan tai yrityksen muodostama kokonaisuus, vaikka mukana oli kolme liiketoimintakauppaa. Mainitun poikkeuksen muodostaa yksi liiketoimintakauppa, jossa omistajanvaihdoksen kohteena oli yksi liiketoiminta-alue. Ostajalla ja myyjällä oli yrityksessään muitakin liiketoiminta-alueita.

Neuvotteluille kauppahinnasta maataloilla ja muissa yrityksissä yleisintä oli, että neuvottelujen tavoitteena oli lahjaveroseuraamusten välttäminen ja että ne käytiin asiantuntijan johdolla tehtyjen laskelmien pohjalta. Liiketoimintakaupan kohteena olleella sikatilalla neuvottelut kauppahinnasta käytiin ostajan, myyjän ja pankin kesken. Kahdessa yrityksen omistajanvaihdoksessa keskeisinä keskustelukumppaneina olivat ostaja ja myyjä. Yhden yrityksen sukupolvenvaihdoksessa mukana olivat lähinnä luopuja, asiantuntija ja verottaja.

Maatilojen omistajanvaihdosten neuvotteluissa oli yleisimmin pankki mukana. Yhdessä tapauksessa luopuja ja jatkaja sopivat maksusta keskinäisellä valtakirjalla. Yrityksissä puolestaan kolmessa tapauksessa maksusta sovittiin keskinäisellä valtakirjalla. Yksittäisissä tapauksissa keskustelukumppanina oli pankki tai pankki ja Finnvera. Yhdessä tapauksessa haastatteluaineistosta tämä asia ei ilmene. Kyseissä yrityksissä sukupolvenvaihdoksessa on mukana useita osapuolia alkaen siitä, että omistusta on useilla tahoilla ja heidän nykyiset roolit yrityksessä vaihtelevat merkittävästi. Myös jatkaja tulee sekä nykyisten omistajien perheistä, että kokonaan yrityksen ulkopuolelta.

Maatilayritysten sukupolvenvaihdoksiin liittyen tarvitaan kauppakirjojen lisäksi tapauskohtaisesti lukuisa määrä erilaisia asiakirjoja, vaikka yksittäisissä tapauksissa niiden määrä on yleensä varsin rajallinen. Näitä muita haastatteluaineistossa esiin tulleita erillisiä dokumentteja olivat velkojen ja niiden vakuuksiin liittyvät asiakirjat, luopujan ja jatkajan väliset velkakirjat, yhtymän perustamiseen liittyvät dokumentit ja testamentit. Yritysten osalta esimerkiksi tehdään yhtiömuodon muutoksia, perustetaan ostajayrityksiä ja tehdään uusia työsopimuksia työntekijöiden kanssa. Lisäksi molempien ryhmien osalta ennakkoratkaisun hakeminen verottajalta on yleinen käytäntö.

Maatilayritysten sukupolvenvaihdoksissa ulkopuolisilla asiantuntijoilla oli kaikissa tässä selvityksessä mukana olleissa tapauksissa keskeinen rooli. Heidän osuuttaan olivat laskelmien ja sopimusten laadinta. Yhdessä mukana olleessa

liiketoimintakaupassa neuvotteluprosessissa olivat mukana konsultti ja pankki. Yritysten sukupolvenvaihdoksessa ulkopuolisen asiantuntijan rooli oli keskeinen kahdessa tapauksessa. Kolmessa tapauksessa kyllä käytettiin ulkopuolista asiantuntijaa, mutta hänen edustamansa osaaminen vaihteli. Hän edusti pankkia, tilintarkastusyhteisöä tai oli yksityinen viestinvaihtokonsultti. Yhdessä selvityksen kohteena olleessa yritysten välisessä liiketoimintakaupassa ei tarvittu ulkopuolista asiantuntijaa. Ostaja ja myyjä laativat tarvittavat dokumentit itse.

4.4.3 Johtajuuden siirto

Maatilayritysten omistajanvaihdoksissa neuvottelujen aikaisista johtamisen haasteista yleisin on toiminnan kannattavuudesta huolehtiminen ja toiminnan kehittäminen. Nämä olivat painopisteinä kolmessa tapauksessa. Kahdessa sukupolvenvaihdoksessa keskeisintä oli veroseuraamusten ennakointi. Tosin näistä toisessa oli mukana myös tuo ensin mainittu kannattavuus näkökulma. Yhdellä tilalla haasteena oli luopujan ja jatkajan yhdessä johtaminen ja yhdessä tapauksessa maatalan johtaminen säilyi vielä sukupolvenvaihdoksen jälkeenkin luopujalla. Sillä tilalla jatkajat siirtyvät tilan johtoon lähivuosien aikana. Heillä menee vielä joku aika alan koulutuksen hankkimiseen.

Yritysten osalta neuvottelujen aikaisen johtamisen haasteiden kirjo oli hieman maataloja laajempi. Kahdessa tapauksessa huomion keskipisteenä oli liiketoiminnan kehittäminen jo sukupolvenvaihdoksen aikana. Muita keskeisiä johtamisen haasteita olivat kaupan kohteen arvonmääritys, liiketoiminnan arjen haltuunotto, operatiivisen johtamisen haltuunotto sekä jatkajan mukanaan tuoman osaamisen arviointi ja sovittaminen yrityksen johtamiseen.

Omistajanvaihdoksen jälkeisessä haltuunotossa ja johtamisessa keskeiset haasteet maatilayrityksissä olivat lähinnä tapauskohtaisia. Tosin kahdella tilalla huomion keskipisteenä olivat normaalit tilan toiminnan haasteet ja samoin kahdessa tapauksessa kyseessä oli lähinnä luopujan ja jatkajan välinen sujuva yhteistyö. Muita maatalojen keskeisiä haasteita olivat tilan laajentamiseen liittyvät kysymykset ja johtamisen vähittäinen siirtäminen jatkajapariskunnalle, joka vasta sukupolvenvaihdoksen jälkeen lähti suorittamaan maatalousalan koulutusta.

Omistajanvaihdoksen jälkeen kolmessa yrityksessä keskeistä oli liiketoiminnan jatkuva ja normaalisti luonnehdittavissa oleva uudistaminen. Yhdessä yrityksessä yrityksen arjesta huolehtiminen hallitsi yrittäjän tekemistä. Liiketoimintakaupan toteuttaneessa yrityksessä ensisijainen tehtävä oli toiminnan laajuuden sopeut-

taminen heikentynyt markkinatilannetta vastaavaksi. Yhdessä sukupolvenvaihdoksessa yrityksen operatiivinen johtaminen täytti jatkajien työpäivät.

Kaikissa kolmessa mukana olleessa liiketoimintakaupassa (yksi maatila, mikroyritys ja pieni yritys) liiketoimintaan ja sen johtamiseen liittyvä päätöksenteko siirtyi heti kokonaisuudessaan ostajalle. Jäljelle jääneillä viidellä maatilalla kolmessa tapauksessa vastuu päätöksistä ja johtaminen oli sukupolvenvaihdoksen jälkeen osa jatkajan toimenkuvaa. Kahdella tilalla päätökset tehtiin ja niistä myös vastattiin yhdessä. Haastatteluaineiston pohjalta syntyy käsitys, että hallitsevampi rooli oli toisessa tapauksessa jatkajalla ja toisessa luopujalla. Tosin tässä yhteydessä on syytä vielä mainita, että kaikilla viidellä maatilalla luopujat edelleen osallistuivat maatalan töiden tekemiseen ja heidän panostaan myös tarvittiin ja arvostettiin.

Neljässä sukupolvenvaihdoksen tehneessä yrityksessä kolmessa tapauksessa johtaminen ja päätöksenteko oli jatkajalla. Yhdessä yrityksessä luopuja ja jatkaja vastasivat päätösten valmistelusta ja tekemisestä yhteisesti. Tosin aikaisemman hallitsevan roolin ja merkittävän omistuksen johdosta luopujan rooli on tässä tapauksessa merkittävämpi. Yrityksissä kaksi luopujaa on tarvittaessa mukana yrityksen toiminnassa. Yksi luopuja ei ole enää millään lailla mukana yrityksen toiminnassa ja yhdessä yrityksessä luopuja puolestaan edelleen jatkoi hallituksen puheenjohtajana ja pääomistajana.

4.4.4 Osaamisen siirto

Osaamisen siirtämisen suhteen lähes kaikissa sukupolvenvaihdoksissa oli käytäntönä vuosien mittaan jatkuvasti tapahtuva osaamisen siirtäminen. Yhdellä maatilalla se tosin ajoittui vasta sukupolvenvaihdoksen jälkeiseen aikaan. Selvityksessä mukana olleessa sikatilan liiketoimintakaupassa osaamiseen siirtämiselle ei ollut tarvetta. Yritysten omistajanvaihdoksissa osaamisen siirtämiseen liittyvissä toimintatavoissa oli hieman enemmän vaihtelua. Kolmessa sukupolvenvaihdoksessa tilanne oli saman kuin maatilayrityksissä eli osaamista siirrettiin jatkuvasti vuosien mittaan. Kahdessa tapauksessa osaamisen siirtämiseen riitti muutama tapaaminen. Yhdessä sukupolvenvaihdoksessa osaamisen siirtämistä yrityksen ulkopuolelta tulleelle jatkajalle voi luonnehtia lähinnä niukaksi. Tosin tämä edustaa lähinnä jatkajan näkemystä. Luopujan näkökulmasta määrä lienee ollut riittävä ja tarpeen mukainen.

4.4.5 Liiketoiminnan uudistaminen

Maatilojen omistajanvaihdosten jälkeinen uudistamista voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta. Ensinnäkin, kaikissa tapauksissa kehittämisen ja uudistamisen tavoitteena voidaan nähdä kannattavuuden parantaminen. Toiseksi, panostuksen kohteet ja tavat olivat tässä selvityksessä mukana olleilla maatioilla varsin tapauskohtaisia. Yhdellä sikatilalla tavoiteltiin tuotostason parantamista ja toisella sikatalouden kehittämiseksi valmisteltiin mittavaa investointia. Maitotilalla tavoiteltiin lehmäaineksen ja satotasojen parantamista. Kasvinviljelytilalla panostettiin satotasoihin ja konekannan optimointiin. Yhtiömuotoisella kasvinviljelytilalla kehittämistä oli tehty aina ja se työ jatkuu. Nautakarjatilalla on käynnissä liiketoiminnan vähittäinen uudistaminen.

Omistajanvaihdosten jälkeinen uudistaminen voidaan kaikkien mukana olleiden yritysten osalta tiivistää jatkuvaksi vähittäiseksi uudistamiseksi. Myös yritysten osalta käytännön toteutus sitten puolestaan vaihteli. Kahdessa yrityksessä tuotevalikoima oli jatkuvan vähittäisen uudistamisen kohteena. Palvelualan yrityksessä keskityttiin liiketoiminnan arjessa oleviin haasteisiin. Rakennusalan yrityksessä uudistettiin toimintatapoja. Metallialan yrityksessä painopisteenä oli tuotekehitys ja sitä kautta tuotteiden uudistaminen. Rakennusurakointiyrityksessä seurattiin tiiviisti toimialan kehittymistä. Jatkajat ja ostajat ovat erittäin sitoutuneita omistajanvaihdoksen kohteena olleeseen yritykseen ja sen kehittämiseen.

4.4.6 Keskeiset yhtäläisyydet ja eroavaisuudet

Tässä selvityksellä kaikilla jatkajilla oli runsaasti kokemusta työelämästä. Yksikään ei aloittanut yrittäjyyttä opiskelun tai työttömyyden jälkeen. Tosin yhdellä maatilalla sukupolvenvaihdos tuli jatkajille yllättäen eteen ja sen seurauksena he hakeutuivat alan koulutukseen. Yhdessä yrityksessä ostaja oli aikaisemmin ollut julkisella toimijalla töissä, mutta hänenkin toimenkuvaan kuului yrittäjyyteen keskeisesti liittyviä asioita.

Neuvotteluprosessi kestää todennäköisesti noin vuoden vaihteluvälin ollessa pääsääntöisesti muutamasta kuukaudesta pariin vuoteen. Neuvotteluprosessin kestoa on etukäteen vaikea arvioida. Tämän selvityksen aineiston pohjalta voidaan päätellä, että asiantuntijan ottaminen mukaan neuvotteluihin nopeuttaa prosessin etenemistä. Sukupolvenvaihdoksesta voidaan keskustella perheessä vuosia, mutta asiantuntijan tultua mukaan keskusteluihin saadaan tarvittavia askeleita

otetuksi. Näitä ovat esimerkiksi kannattavuus- ja rahoituslaskelmat, luonnos kaup-
pakirjasta ja ennakkoratkaisun hakeminen verottajalta sekä rahoitusneuvottelut.

Luopuja ja jatkaja sopivat sukupolvenvaihdoksen rahoituksesta joissain tapauk-
sissa keskenään ilman ulkopuolista rahoitusta. Tätä tapahtuu sekä maatilayrityk-
sissä että muissa yrityksissä. Näihin tapauksiin olennaisesti liittyvä piirre on, että
sukupolvenvaihdossuunnitelmalle haetaan verottajan ennakkoratkaisu.

Osaamisen siirtäminen on pitkä prosessi, joka alkaa vuosia ennen sukupolvenvaihdosta ja jatkuu vuosia sen jälkeen. Käytännössä tämä tapahtuu niin, että jatkaja saattaa osallistua jo lapsesta saakka mahdollisuuksiensa mukaan työntekoon yrityksessä. Sukupolvenvaihdoksen innoittamana johtajuus ja vastuu toiminnasta sitten kyllä siirtyy vähittäin tai kerralla jatkajalle, mutta luopuja puolestaan osallistuu edelleen työhön yrityksen arjessa. Poikkeuksia tällä pitkälle prosessille muodostavat liiketoimintakaupat, joissa osaamisen siirtoon ei näytä olevan muutamaa tapaamista merkittävämpää tarvetta. Lisäksi aineistossa oli mukana yhden yrityksen omistajanvaihdos, jossa osaamista siirtyi jatkajille niukasti sukupolvenvaihdoksen kaikissa vaiheissa ja siirtyminen loppui kokonaan noin vuosi sukupolvenvaihdoksen toteuttamisen jälkeen.

Vähittäinen kehittäminen on olennainen osa yrityksen arkea omistajanvaihdoksen jälkeen. Omistajan vaihtuminen on merkittävä hetki kaikkien yritysten toiminnassa. Omistajuuden vaihtumisen lisäksi usein myös johtajuus vaihtuu. Näistä merkittävistä muutoksista huolimatta kaikissa yrityksissä liiketoiminnan vähittäinen kehittäminen muodostaa yhden johtamisen keskeisistä haasteista. Toisaalta maatilayrityksissä painottuu liiketoiminnan kannattavuudesta huolehtiminen ja muissa yrityksissä liiketoiminnan uudistaminen. Tässä selvityksessä mukana olleille maataloille näytti olevan tyyppillistä, että jossain vaiheessa oli toteutettu erittäin mittava investointi, jonka myötä toiminta kasvoi seuraavaan kokoluokkaan. Esimerkkejä näistä investoinneista ovat lypsylehmiä tai sikoja määrän tai peltopinta-alan monikertaistuminen.

Kerralla luopumisesta tulee tuskaa ja vähittäisessä luopumisessa vähemmän. Kerralla vastuullisesta asemasta yrityksessä luopuminen näyttää aina olevan merkittävä haaste, johon kukin löytää itselleen sopivimmat toimintatavat. Yhteistä näiden haasteiden voittamiselle on, että siihen tarvitaan aikaa ja huomiota. Luopujien on ajan kanssa tehtävä töitä oman uuden roolin rakentamisen kanssa. Vähittäisessä luopumisessa tuskaa ilmenee vähemmän tai joissain tapauksissa sitä ei tunnu ilmenevän lainkaan. Lisäksi verotuksella ja muilla taloudellisilla tekijöillä on taipumuksena vetää huomio itseensä. Tässä kilpailuasetelmassa ei-

taloudellisten tekijöiden pitäminen mukana omistajanvaihdosprosessissa vaatii erityisiä ponnisteluja.

Kokonaisuutena voidaan todeta, että omistajanvaihdokset ovat onnistuneita. Tämän selvityksen mukaan maatilayritysten ja mikroyritysten omistajanvaihdokset ovat yhtä onnistuneita. Toisaalta näissä molemmissa ryhmissä omistajanvaihdokset näyttäisivät onnistuvan paremmin kuin pk-yrityksissä. Tässä yhteydessä on syytä toisin muistaa, että selvityksen kohteena oli 12 omistajanvaihdosta, joista pk-yrityksiä edusti kolme tapausta. Maatilayritysten ja muiden yritysten omistajanvaihdosten keskeiset yhtäläisyydet on koottu oheiseen taulukkoon (Taulukko 6).

Taulukko 6. Maatilayritysten ja muiden yritysten omistajanvaihdosten yhtäläisyydet.

Tekijä	Yhtäläisyys
Jatkaja	<ul style="list-style-type: none"> • jatkajilla on runsaasti kokemusta työelämästä
Neuvottelu-prosessi	<ul style="list-style-type: none"> • neuvotteluprosessi kestää todennäköisesti noin vuoden • neuvottelujen keston vaihteluväli on pääsääntöisesti muutamasta kuukaudesta pariin vuoteen
Rahoitus	<ul style="list-style-type: none"> • joissain tapauksissa luopuja ja jatkaja sopivat sukupolvenvaihdoksen rahoituksesta keskenään ilman ulkopuolista rahoitusta
Osaamisen siirtäminen	<ul style="list-style-type: none"> • osaamisen siirtäminen on usein pitkä prosessi, joka alkaa jo vuosia ennen sukupolvenvaihdosta ja jatkuu vuosia sen jälkeen • liiketoimintakaupoissa on korkeintaan vähäinen tarve osaamisen siirtämiselle ja usein siihen riittää muutama tapaaminen
Liiketoiminnan kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> • vähittäinen kehittäminen on olennainen osa yrityksen arkea omistajanvaihdoksen jälkeen
Luopumisen tuska	<ul style="list-style-type: none"> • pääsääntöisesti kerralla luopumisesta tulee tuskaa ja vähittäisessä luopumisessa vähemmän jos ollenkaan
Omistajanvaihdosten onnistuminen	<ul style="list-style-type: none"> • maatilayritysten ja maaseudun muiden yritysten omistajanvaihdokset ovat enimmäkseen onnistuneita

Selvityksen aineiston pohjalta maatilayritysten ja maaseudun muiden yritysten omistajanvaihdoksista on löydettävissä lukuisa määrä eroavaisuuksia. Keskeisimmät eroavaisuudet on koottu oheiseen taulukkoon (Taulukko 7). Myös eroavaisuuksien osalta on syytä huomioida selvityksen kohteena olleiden omistajanvaihdosten määrä, josta näkökulmasta katsottuna tuloksia voisi selventää määrällisellä vertailevalla tutkimuksella.

Taulukko 7. Maatilayritysten ja muiden yritysten omistajanvaihdosten keskeiset erot.

Tekijä	Keskeiset erot	
	Maatilayritykset	Muut maaseudun yritykset
Motiivit	<ul style="list-style-type: none"> • usein tilan jatkaminen on ollut selvää jo lapsesta saakka 	<ul style="list-style-type: none"> • yrityksissä motiivit vaihtelevat (vain yhdessä yrityksessä jatkaminen oli ollut aina tavoitteena)
Valmistautuminen omistajanvaihdokseen	<ul style="list-style-type: none"> • valmistautuminen sukupolvenvaihdoksen aloitetaan jopa kymmeniä vuosia ennen sukupolvenvaihdoksen toteuttamista 	<ul style="list-style-type: none"> • valmistautumisaika huomattavasti lyhyempi
Rahoitus	<ul style="list-style-type: none"> • luopujien velat siirtyvät usein jatkajille (jos luopijat tehneet merkittävän investoinnin) 	<ul style="list-style-type: none"> • pankki ja Finnvera keskeisessä roolissa rahoittamassa jatkajaa
Asiantuntijoiden käyttäminen	<ul style="list-style-type: none"> • ulkopuolisella asiantuntijalla on useimmiten keskeinen rooli laskelmien, kauppakirjojen ja verottajan ennakkoratkaisujen laatimisessa 	<ul style="list-style-type: none"> • roolin vaihtelu on moninaisempaa ja joskus asiantuntijoita ei käytetä lainkaan
Luopujan rooli sukupolvenvaihdoksen jälkeen	<ul style="list-style-type: none"> • usein mukana omalla panoksellaan tilan töissä 	<ul style="list-style-type: none"> • tarvittaessa mukana töissä, keskustelukumppanina, jatkaa hallituksessa tai jättäytyy kokonaan pois yrityksen toiminnasta
Usko tulevaisuuteen	<ul style="list-style-type: none"> • uskotaan tulevaisuuteen ja tehdään se mikä voidaan sen eteen 	<ul style="list-style-type: none"> • uskotaan tulevaisuuteen, mutta liiketoiminnan menestyminen riippuu toimialan yleisestä kehittämisestä, josta kukaan ei tunnu tietävän edes suuntaa
Omistajanvaihdosten onnistuminen	<ul style="list-style-type: none"> • maatilayritysten omistajanvaihdokset ovat onnistuneempia kuin muiden maaseudun yritysten 	

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Yhteenveto tutkimustuloksista

Maatalousyrityksissä taloudellinen tilanne on tiukka. Tämä ilmenee tässä selvityksessä sekä maatilojen että muiden yritysten haastatteluista. Matalasuhdanne on maatilayrityksissä jatkunut jo useita vuosia ja selkeitä merkkejä tilanteen kohentumisesta ei ole näköpiirissä. Tilanteen johdosta maatilayritysten kannattavuus on jatkuvan ja erityisten ponnistelujen kohteena. Hankinnat mietitään tarkkaan ja toteutetaan vasta juuri ennen tarvetta. Investoinnit lasketaan tarkkaan ja useista eri näkökulmista yrittäjien itsensä, asiantuntijoiden ja rahoittajien toimesta.

Yhtymät ja osakeyhtiöt ovat tulleet olennaiseksi osaksi maatilojen omistajanvaihdoksia. Tässä selvityksessä kuudesta tapauksesta toiminta oli muutettu osakeyhtiöksi peräti kolmessa tapauksessa jo ennen sukupolvenvaihdoksen toteuttamista. Yhdessä tapauksessa yhtymä perustettiin jatkajapariskunnan mukaan tuleminen myötä. Kahdessa tapauksessa maatilayrittäminen oli yksityisen elinkeinon harjoittajan toimintaa. Muiden yritysten osalta osakeyhtiömuotoisia oli neljä ja kommandiittiyhtiöitä ja toiminimiä oli molempia yksi.

Verotuksella ja tukipolitiikalla on hämmästyttävän suuri merkitys maatilayritysten sukupolvenvaihdoksille. Liiketoiminnallisen tuloksen tekeminen on kovan työn takana ja katteet ovat niukat. Sukupolvenvaihdoksen kohteena usein iso kiinteän omaisuuden massa, josta johtuen verohuojennuksilla on valtava merkitys.

Maatilojen sukupolvenvaihdoksissa osaamisen siirtämistä tapahtuu usein jopa kymmenien vuosien aikana ja se jatkuu vielä omistajanvaihdoksen jälkeen. Edelleen maatilayrityksille on tyypillistä, että jatkajat ovat jo hyvin pienestä lapsesta pitäen tietoisia siitä, että heistä tulee tilalle jatkaja. Usein jatkajat ovat hankkineet tai hankkimassa koulutusta, jolla valmentautuvat tulevaan rooliinsa jatkajina. Niin sanottuun yrittäjyyteen kasvaminen on maatilojen sukupolvenvaihdoksissa suoraviivaisempaa kuin muissa yrityksissä (vrt. Varamäki 2007). Muissa yrityksissä ensinnäkään jatkajat eivät ole niin hyvissä ajoin selvillä eli moni nuori ei vielä murrosiässä ole halukas tai tietoinen edes siitä mahdollisuudesta, että voisi olla tai tulisi olemaan perheyrityksen jatkaja jonain päivänä. Myös osaamisen siirtäminen on enemmän tapauskohtaista muissa yrityksissä.

Erittäin merkittävää osaamisen siirrossa on, että jatkajan ei lähtökohtaisesti kannata kaikessa jatkaa samalla tavalla kuin aikaisemmin, vaan on pyrittävä näkemään toimintaympäristön muutos ja osattava tehdä sen mukaisesti uudistumista tukevia

päätöksiä. Jos luopuja jää vielä omistajuuden vaihdoksen jälkeen johonkin rooliin, olisi tärkeä jo etukäteen sopia roolin rajoista. Uudistaminen saattaa vaatia aivan uudenlaista otetta ja luopujasta saattaa tulla uudistumisen tulppa.

Luonnollista on myös, että myydessä yritys ulkopuoliselle osaamisen siirtäminen on hyvin tapauskohtaista. Liiketoimintakaupoissa tarvittava osaamisen siirtäminen tapahtuu usein muutaman tapaamisen yhteydessä. Liiketoimintakauppojen ostajilla näyttää olevan kaupan kohteena olevan liiketoiminnan ja sen kehittämisen vaatima osaaminen tai yhteydet sen hankkimiseksi. Toisaalta työntekijöillä voi olla keskeinen rooli talon tapojen esittelemisessä uudelle omistajalle.

Johtajuuden siirto seuraa selkeästi omistuksen siirtoa yleensä silloin, kun ulkopuolinen ostaa yrityksen. Sukupolvenvaihdoksissa tämä ei välttämättä ole niin selvää. Joskus luopuja jatkaa rooliaan johtajana vielä omistajuuden siirryttyä. Joskus tämä saattaa olla yhteisesti sovittua, kuten joissakin tässä selvityksessä olleissa tapauksissa. Joskus se taas voi olla luopujan oma näkökulma asioihin ja voi pahimmassa tapauksessa johtaa jopa jatkajien motivaation ja sitoutumisen laskemiseen.

Omistajanvaihdoksen jälkeen yritysten johtamisen yhdeksi keskeiseksi osa-alueeksi nousee liiketoiminnan vähittäinen uudistaminen. Tässä selvityksessä maatilayrityksissä näyttäisi olevan enemmän sääntö kuin poikkeus mittavien investointien toteuttaminen jossain vaiheessa omistajanvaihdosprosessia. On myös mahdollista, että sukupolvenvaihdoksen ensimmäinen käytännön toimenpide on luopujien käynnistämä investointi tilan toiminnan kehittämiseksi ja kannattavuudesta huolehtimiseksi.

Työntekijät suhtautuvat työnantajayrityksensä omistajanvaihdokseen varsin avoimin mielin. Omistajanvaihdokseen ei kohdistu mitään suuria odotuksia. Omistajanvaihdos tarjoaa työntekijöille töiden ja ansioiden jatkumista ja näkymiä pitkälle tulevaisuuteen. Työntekijät arvioivat omistajanvaihdokset vielä paremmin onnistuneiksi kuin luopijat ja ostajat tai jatkajat ja ostajat.

Johtajuuden siirron suhteen kaksi usein ilmenevää vaihtoehtoa ovat vähitellen vuosien mittaan tapahtuva tai sitten omistajanvaihdoksen yhteydessä kerralla tapahtuva johtajuuden siirtäminen. Lisäksi erityisesti maataloilla toteutettavien mittavien investointien käyttöönoton myötä vastuu tekemisestä ja johtamisesta voi siirtyä jatkajalle isompana kertahyppäyksenä ilman että omistajuudessa välttämättä tapahtuu muutosta lainkaan.

Tässä selvityksessä huomio kiinnittyy omistajanvaihdosneuvottelujen aikaiseen liiketoiminnan kehittämiseen ja sen merkityksellisyyteen. Havainto vaikuttaa sikäli ymmärrettävältä, että neuvotteluprosessin kestäessä jopa yli vuoden, tulee liiketoiminnan kehittämiseen ja uudistamiseen merkittävä tauko. Taloudelliset menetykset voivat omalta osaltaan olla vaarantamassa jatkajalta ja ostajalta kannattavan liiketoiminnan edellytyksiä.

5.2 Johtopäätökset ja toimenpidesuosituksukset

Nykyiset yrittäjät, luopujat ja yritysten myyjät

Omistajanvaihdosneuvottelut kestävät yleensä muutamasta kuukaudesta reiluun vuoteen. Tämän selvityksen tulosten pohjalta voidaan sanoa, että yrityksen vähittäinen kehittäminen on tärkeää myös omistajanvaihdosneuvottelujen aikana. Lisäksi aineistosta nousee selkeästi esiin, että liiketoiminnan kehittäminen on olennainen osa omistajanvaihdoksen jälkeistä aikaa. Tämä kehittäminen tuo myös tulosta eli yritykset kehittyvät omistajanvaihdoksen jälkeen.

Pienten yritysten omistajanvaihdoksista suuri osa onnistuu ja yksi onnistumiseen keskeisesti vaikuttava tekijä on liiketoiminnan uudistaminen ja kehittäminen omistajanvaihdoksen jälkeen. Sukupolvenvaihdoksen jälkeisessä vaiheessa luopujat voidaan jakaa kahteen ryhmään. Luopuja voi tukea liiketoiminnan uudistamista tai kehittämistä tai luopuja voi omassa näkemyksessään painottaa vanhoja toimintatapoja ja niiden säilyttämistä. Tässä selvityksessä useissa tapauksissa luopujien kokemukselle, näkemykselle ja heidän tarjoamalleen tuelle jatkajilla oli runsaasti käyttöä. Lisäksi heidän työpanos vaikutti kovin toivotulta ja varsinkin maataloilla joissain tapauksissa aivan välttämättömältä. Uudistamista ja kehittämistä tukevia luopujia tarvitaan vielä omistajanvaihdoksen jälkeenkin. Vanhoja toimintatapoja yksistään arvossa pitävien luopujien olisi sen sijaan hyvä valmistautua irtautumaan kokonaan yrityksen toiminnasta ja keskittyä muihin haasteisiin, joita etsivä kyllä näyttää myös löytävän.

Toinen onnistumiseen läheisesti liittyvä tekijä on ulkopuolisen asiantuntijan käyttäminen omistajanvaihdosneuvotteluissa. Maataloilla ulkopuolisen asiantuntijan käyttäminen näyttää olevan vielä keskeisemmässä roolissa kuin muissa yrityksissä. Tosin tässä selvityksessä mukana olleet maatilayritykset olivat kohtuullisen suuria. Useimmilla tiloilla oli jatkajan ja hänen puolisonsa lisäksi muita työntekijöitä. Ulkopuolisen asiantuntemuksen suhteen tämän selvityksen tulokset ovat linjassa aikaisemman tutkimuksen tulosten kanssa, jotka kannustavat omistajanvaihdoksissa hyödyntämään ulkopuolista asiantuntemusta (Varamäki ym. 2013b).

Potentiaaliset tulevat yrittäjät, jatkajat ja ostajat

Omistajanvaihdoksen jälkeen johtamisen keskeiset haasteet ovat yrityksen arjessa ja liiketoiminnan vähittäisessä uudistamisessa. Maatilayritysten osalta sukupolvenvaihdokseen näyttää läheisesti liittyvän merkittäviä investointeja joko ennen tai jälkeen omistajavaihdoksen. Molemmissa tapauksissa yksi vaihtoehto on, että luopuja ja jatkaja ovat molemmat suunnittelemassa ja toteuttamassa tätä investointia. Tässä selvityksessä edellä mainittu ilmiö toteutui vielä niin, että molemmilla osapuolilla puoliset olivat mukana omistamisessa, johtamisessa ja työn tekemisessä kaikki tasavertaisesti.

Omistajanvaihdoksissa työntekijät arvostavat mahdollisuutta jatkaa vanhoina työntekijöinä uuden omistajan palveluksessa. Tämä menettely voidaan tulkita uuden omistajan arvostuksen ja luottamuksen osoitukseksi työntekijöille. Tulos tukee aikaisemman tutkimuksen tuloksia, joiden mukaan henkilöstön myönteinen suhtautuminen on yksi menestystekijä tavoiteltaessa onnistunutta muutoksen toteuttamista (Frahm & Brown 2007).

Yhdessä selvityksessä mukana olleessa yritysten välisessä liiketoimintakaupassa ostajalla oli ostakohteenä olleen liiketoiminnan edustaman toimialan analyysi jäänyt siinä määrin puutteelliseksi, että markkinoiden merkittävä supistuminen ei tullut yrityskauppaneuvottelujen aikana ilmi. Laskelmien pohjana olivat vanhat oletukset ja tiedot. Ostajan arvio jälkeinpäin on, että jos hän olisi tämän tien- nnyt, ei omistajanvaihdosta olisi tehty lainkaan, vaan hän olisi keskittynyt oman yrityksensä liiketoiminnan kehittämiseen myös nämä markkinat huomioiden. Omistajanvaihdosneuvottelujen aikana on ostajan näkökulmasta yksi keskeinen osa-alue toimialan tilanteeseen ja tulevaisuuden näkyymiin perehtyminen.

Muut johtopäätökset

Omistajanvaihdosneuvotteluissa taloudelliset asiat muodostavan huomion keski- pisteen luopujille, myyjille, jatkajille, ostajille ja asiantuntijoille. Kokonaisuudelle ja omistajanvaihdoksessa käytännössä mukana oleville osapuolille olisi tärkeää kiin- nittää tapauskohtaisesti riittävästi huomiota sekä taloudellisiin että ei-taloudellisiin kysymyksiin. Tässä selvityksessä yhdessä tapauksessa sukupolvenvaihdos sujui verotuksellisten näkökohtien huomioimisen osalta erittäin ammattimaisesti ja kaikki osapuolet korostivat siinä asiassa onnistumista. Mutta jatkajista toinen oli sitä mieltä, ettei olisi lähtenyt toteuttamaan omistajanvaihdosprosessia, jos olisi tiennyt, kuinka raskas prosessista tulee. Johtajuuden siirtyminen oli melkoisen tiukassa ja osaamisen siirto tapahtui enimmäkseen henkilökunnan toimesta. Luopuja oli kyllä löytänyt riittävästi uusia haasteita, mutta olisi varmaan mie-

lellään ollut enemmänkin auttamassa jatkajia. Haastatteluaineistosta välittyi viesti, että keskustelut ei-taloudellisista asioista, tavoitteista, tarpeista ja toiveista olivat jääneet lähes kokonaan käymättä. Omistajanvaihdoksissa mukana olevien taloudellisten kysymysten asiantuntijoiden olisi hyvä pitää huolta, että myös ei-taloudelliset asiat saisivat riittävästi huomiota viimeistään neuvotteluvaiheessa ja ennen lopullisen kauppakirjan allekirjoittamista.

Luopujilla on yleensä useiden kymmenien vuosien kokemus yrittäjyydestä ja toimialalta. Jos intoa ja terveyttä löytyy, niin kuin aika usein näyttäisi löytyvän, ovat luopujat arvokas resurssi, jota jatkajat ja muut yrittäjät voisivat hyödyntää liiketoiminnan kehittämisessä.

Keskeisin asian, minkä maaseudun muut yritykset voivat ottaa opiksi maatilayrityksiltä on, että omistajanvaihdosta aletaan valmistella jo vuosikymmeniä ennen sen varsinaista toteuttamista. Jo yrittäjyyttään aloittelevien yrittäjien olisi hyvä ottaa tavoitteeksi yrityksensä myyminen sitten kun he siitä joskus mahdollisesti luopuvat. Toisaalta, maatilayritysten omistajanvaihdoksissa voisi aikaisempaa enemmän painottaa jatkajien ja ostajien osalta liiketoiminnan johtamista ja siihen liittyvää osaamista. Toimivien maatilojen koon kasvun myötä kannattavan liiketoiminnan edellytyksenä on tuotannon ja tukien osaamisen lisäksi liiketoiminnan johtaminen mukaan lukien henkilöstön hankkimiseen ja johtamiseen liittyvä osaaminen. Lisäksi tämän selvityksen aineistosta voidaan päätellä, että yrittäjien itsensä johtamisen painoarvo lisääntyy kaikissa yrityksissä. Tekemistä on valtavasti ja työntekijät on pidettävä innostuneina kiinni kukin omissa haasteissa.

Toimenpidesuositukset

Tutkimusaineiston ja johtopäätösten pohjalta on oheiseen taulukkoon koottu muutamia keskeisiä toimenpidesuosituksia jaoteltuna kolmeen ryhmään (Taulukko 8). Ensimmäiset toimenpidesuositukset on tarkoitettu nykyisille yrittäjille ja maatilayrittäjille, joilla on jossain vaiheessa mahdollista toteuttaa sukupolvenvaihdos tai myydä yrityksensä. Seuraavat on suunnattu potentiaalisille tuleville yrittäjille, jatkajilla ja yrityksen ostajille. Loput kaksi on tarkoitettu yleisesti kaikille omistajanvaihdosten ekosysteemin keskeisille toimijoille.

Taulukko 8. Toimenpidesuosituksen.

Kohderyhmä	Teema	Toimenpidesuositus
Nykyiset yrittäjä, luopujat ja yritysten myyjät	Maaseudun yrittäjien valmistautuminen omistajanvaihdokseen	<ul style="list-style-type: none"> yrityksen myyminen on hyvä ottaa yhdeksi yritystoiminnasta luopumisen vaihtoehdoksi jo yritystä perustettaessa: tämä tavoite lisää pitkäjänteisyyttä yrityksen kehittämiseen
	Omistajanvaihdoksen asiantuntija	<ul style="list-style-type: none"> ota ajoissa ulkopuolinen omistajanvaihdoksen asiantuntija mukaan valmistelemaan ja toteuttamaan omistajanvaihdosta
	Liiketoiminnan kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> yritystä kannattaa kehittää vielä omistajanvaihdosneuvottelujen aikaanakin, niiden kesto on vaikea etukäteen arvioida
	Luopujan rooli sukupolvenvaihdoksen jälkeen	<ul style="list-style-type: none"> luopujien on hyvä miettiä omaa tulevaa sukupolvenvaihdoksen jälkeistä rooliaan suhteessa liiketoiminnan kehittämiseen ja uudistamiseen: niitä voi olla tukemassa tai sitten voi painottaa vanhojen toimintatapojen säilyttämisen tärkeyttä
Potentiaaliset tulevat yrittäjät, jatkajat ja ostajat	Maatilayritysten jatkajat ja ostajat	<ul style="list-style-type: none"> maatilayrityksen johtamiseen tarvitaan osaamista sen lisäksi, että tuotanto ja tuet vaativat myös riittävästi osaamista
	Omistajanvaihdosneuvottelut	<ul style="list-style-type: none"> toimialan tilanteeseen ja tulevaisuuden näkymiin kannattaa paneutua huolella jo neuvottelujen alkuvaiheessa: tämä tieto on olennainen osa kaupan kohteen arvonmääritystä
	Omistajanvaihdoksen jälkeinen johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> johtamisen keskiössä tulisi olla liiketoiminnan arki ja vähittäinen uudistaminen
	Työntekijöiden huomioiminen	<ul style="list-style-type: none"> omistajanvaihdoksen kohteen mukana tulleille työntekijöille kannattaa osoittaa arvostusta ja luottamusta
Muut	Omistajanvaihdosneuvottelut	<ul style="list-style-type: none"> neuvotteluissa on hyvä kiinnittää aina tapauskohtaisesti riittävästi huomiota sekä taloudellisiin että ei-taloudellisiin kysymyksiin
	Luopujien näkemykset ja osaaminen omistajanvaihdoksen jälkeen	<ul style="list-style-type: none"> jatkajien ja muiden yrittäjien kannattaa hyödyntää luopujien näkemyksiä ja osaamista omistajanvaihdoksen jälkeen

5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä selvityksessä hyödynnettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä ja aineiston pohjana oli 12 omistajanvaihdosta Etelä-Pohjanmaalla, joista puolet maatilayritysten ja puolet maaseudun muiden yritysten omistajanvaihdoksia. Näitä kahta ryhmää edustavien yritysten omistajanvaihdosten yhtäläisyyksistä ja eroista saataisiin lisää ja tarkempaa tietoa, jos ilmiöön paneuduttaisiin määrällisiä tutkimusmenetelmiä hyödyntäen valtakunnallisella kyselytutkimuksella. Mikro- ja pienten yritysten omistajanvaihdoksista onkin jo toteutettu kaksikin kertaa valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri, joista tuoreimmassa kohderyhmänä olivat sekä 55 vuotta täyttäneet, että sitä nuoremmat yrittäjät (Varamäki ym. 2012b; Varamäki ym. 2015). Molemmat omistajanvaihdosbarometrit on toteutettu yhteistyössä Suomen Yrittäjien kanssa. Maatilayritysten mukaan ottamisen myötä yhteistyötä voisi laajentaa kattamaan myös esimerkiksi Maa- ja metsätaloustuottajain Keskusliitto MTK:n.

LÄHTEET

A 18.12.2014/1243. Valtioneuvoston asetus maatalouden harjoittamisesta luopumisen tukemisesta annetun valtioneuvoston asetuksen muuttamisesta.

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

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

Anderson, H., Havila, V. & Salmi, A. 2001. Can you buy a business relationship? – On the importance of customer and supplier relationships in acquisitions. *Industrial marketing management* 30 (7), 575–586.

Angwin, D. 2007. Motive archetypes in mergers and acquisitions (M&A): the implications of a configurational approach to performance. *Advances in mergers and acquisitions* 6, 77–105.

Arvanitis, S. & Stucki, T. 2015. Do mergers and acquisitions among small and medium-sized enterprises affect the performance of acquiring firms? *International small business journal* 33 (7), 752–773.

Baghai, M., Smit, S. & Viguerie, P. 2009. Is your growth strategy flying blind? *Harvard business review* 87 (5), 86–96.

Bower, J. 2001. Not all M&As are alike – and that matters. *Harvard business review* 79 (3), 92–101.

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

Carr, R., Elton, G., Rovit, S. & Vestering, T. 2004. Beating the odds: a blueprint for successful merger integration. *European business journal* 16 (4), 161–166.

CSES. 2013. Evaluation of the implementation of the 2006 Commission communication of business transfers. Final report. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 15.3.2017].

Saatavana: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/4263/attachments/4/translations>

Curran, J. & Blackburn, R. 2001. *Researching the small enterprise*. London: Sage.

Eisenhardt, K. 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management review* 14 (4), 532–550.

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

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

Frahm, J. & Brown, K. 2007. First steps: linking change communication to change receptivity. *Journal of organizational change management* 20 (3), 370–387.

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

Giles, T. & Renborg, U. 1990. Farm management: What´s it all about? *Farm management* 7 (8), 399–411.

Gomes, E., Angwin, D., Weber, Y. & Tarba, S. 2013. Critical success factors through the mergers and acquisitions process: revealing pre- and post-M&A connections for improved performance. *Thunderbird international business review* 55 (1), 13–35.

Graebner, M., Eisenhardt, K. & Roundy, P. 2010. Success and failure in technology acquisitions: lessons for buyers and sellers. *Academy of Management perspectives* 24 (3), 73–92.

Hautala, T. 2006. Osaamisen ja johtajuuden siirto ravitsemisalan perheyritysten sukupolvenvaihdoksessa. Vaasa: Vaasan yliopisto. *Acta Wasaensia* 158. Väitösk.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.

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

Juuti, P. 1996. *Suomalainen elämänlaatu*. Espoo: JTO-palvelut.

Karim, S. & Mitchell, W. 2000. Path-dependet and path-breaking change: re-configuring business resources following acquisitions in the U.S. medical sector, 1978–1995. *Strategic management journal* 21 (10–11), 1061–1081.

Katila, S. 2002. Moraalijärjestyksen rajaama tila: maanviljelijä-yrittäjäperheiden selviytymisstrategiat. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu. Väitösk.

Kettunen, S., Rossinen, M., Viljamaa, A., Varamäki, E., Vuorinen, T., Kinnunen, P. & Ylimäki, T. 2015. Etelä-Pohjanmaan yrittäjyyskatsaus 2015. [Verkkajulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 106. [Viitattu 15.3.2017]. Saatavana: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/96938/B106.pdf?sequence=1>

Kivilammi, M. 2016. Pk-yritysten kasvun, kannattavuuden ja taloudellisen aseman kehittyminen ennen omistajanvaihdosta ja sen jälkeen. [Verkkajulkaisu]. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. [Viitattu 23.2.2017]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016121620718>

Koivunen, M. 2001. Maatilojen ja pienyritysten sukupolvenvaihdosprosessin ominaispiirteiden vertailu. Helsinki: MTT Taloustutkimus. Selvityksiä 10/2001.

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

Lakshman, C. 2011. Postacquisition cultural integration in mergers & acquisitions: a knowledge-based approach. *Human resource management* 50 (5), 605–623.

L 16.12.1994/1293. Laki maatalousyrittäjien luopumistuesta.

Lassila, H. 2005. Matkailutilan sukupolvenvaihdos talopoikaisten arvojen ohjaamana prosessina. [Verkkajulkaisu]. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä studies in business and economics* 40. Väitösk. [Viitattu 15.3.2017]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:951-39-2260-X>

Luke. 2017. Tilastotietokanta.

- Mann, S., Mittenzwei, K. & Hasselman, F. 2013. The importance of succession on business growth: A case study of family farms in Switzerland and Norway. [Verkkajulkaisu]. YSA 2013, 109 – 137. [Viitattu 15.3.2017]. Saatavana: http://archive.jsagr.org/v6/YSA2013_Mann.pdf
- Marks, M. & Mirvis, P. 1992. Rebuilding after the merger: dealing with “survivor sickness”. *Organizational dynamics* 21 (2), 18–32.
- McKelvie, A., Wiklund, J. & Davidsson P. 2006. A resource-based view on organic and acquired growth. *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth* 9, 175–194.
- Meglio, O. & Risberg, A. 2010. Mergers and acquisitions – Time for a methodological rejuvenation of the field. *Scandinavian journal of management* 26 (1), 87–95.
- Meijaard, J. 2005. Business transfer in the Netherlands. *Entrepreneurship in the Netherlands, Business transfer: a new start*. Zoetermeer: EIM.
- Morse, J. & Niehaus, L. 2009. *Mixed method design: principles and procedures*. Walnut Creek, CA: Left Coast Press.
- Myers, M. 2009. *Qualitative research in business & management*. London: Sage.
- Nieminen, H. 2016. Ostajan intressit yrityskaupassa. [Verkkajulkaisu]. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Pro Gradu –tutkielma. [Viitattu 23.2.2017]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ju-201612215232>
- Peltola, T. 2007. *Empirian ja teorian vuoropuhelu*. Teoksessa: M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus, 111–129.
- Peltomäki, M. 2002. *Maan keskellä Mammonan vuori: suomalaisen yrittämisen henki*. Turku: Turun yliopisto. Koulutussosiologian tutkimuskeskuksen raportti 58. Väitösk.
- Petäjä, E., Kettunen, S., Tall, J. & Varamäki, E. 2015. Strateginen johtaminen yritysostoissa. [Verkkajulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 110. [Viitattu 15.3.2017]. Saatavana: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97184/B110.pdf?sequence=1>

Peura, P. 1996. Yrityksen ydinprosessien uudistaminen yrityskaupan avulla: Yrityskauppa ydinosaimisen hankkimiskeinona ja tätä koskevan tutkimusmenetelmän kehittäminen. Otaniemi: Helsinki University of Technology. Report / Helsinki University of Technology, Industrial Management and Work and Organizational Psychology 1.

Podsakoff, P., MacKenzie, S. & Bommer, W. 1996. Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of management* 22 (2), 259–298.

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

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

Santalainen, T. 2009. Strateginen ajattelu & toiminta. Helsinki: Talentum.

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

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

Stahl, G., Larsson, R., Kremershof, I. & Sitkin, S. 2011. Trust dynamics in acquisitions: a case survey. *Human resource management* 50 (5), 575–603.

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

Tall, J. 2014. Yrityskauppa ja strateginen uudistuminen. [Verkkojulkaisu]. Vaasa: Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia 305. Liiketaloustiede, johtaminen ja organisaatiot 124. Väitösk. [Viitattu 15.3.2017]. Saatavana: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-547-3.pdf

Tall, J., Varamäki, E., Kettunen, S. & Katajavirta, M. 2015a. Perustamalla tai ostamalla yrittäjäksi – Kokemukset yrittäjäuran alkutaipaleelta. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B.

Raportteja ja selvityksiä 101. [Viitattu 15.3.2017]. Saatavana: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/87918/B101.pdf>

Tall, J., Varamäki, E. & Petäjä, E. 2015b. Ostokohteen liiketoiminnan haltuunotto ja integrointi – Yrityksen uudistuminen yrityskaupassa. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 111. [Viitattu 15.3.2017]. Saatavana: <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97180/B111.pdf?sequence=1>

Teerikangas, S. 2006. Silent forces in cross-border acquisitions: an integrative perspective on post-acquisition integration. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.

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

Tilastokeskus. Toimipaikat toimialoittain ja henkilöstön suuruusluokittain 2013–2015. [Tilastotietokanta]. Helsinki: Tilastokeskus. [Viitattu 20.2.2017]. Saatavana: http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__yri__yrti/040_yrti_tau_104.px/?rxid=1d49c651-e0ce-4c42-9995-864955966f8e

Tilastokeskus. Väestö sosioekonomisen aseman, pääasiallisen toiminnan, sukupuolen, iän ja vuoden mukaan 2012–2014. [Tilastotietokanta]. Helsinki: Tilastokeskus. [Viitattu 20.2.2017]. Saatavana: http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__vrm__tyokay/081_tyokay_tau_172.px/?rxid=42e14b3d-d522-46f3-aad9-9904d0312a53

Triplett, T. 2014. Hoe to keep customers after a merger/acquisition? *ABA Bank marketing & sales* 46 (6), 13–13.

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

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2014. Yrityskatsaus 2014 – Murroksia ja uudistumista. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. *Kilpailukyky* 39/2014. [Viitattu 15.3.2017]. Saatavana: <https://tem.fi/documents/1410877/2859687/Yrityskatsaus+2014+02102014.pdf>

Törmikoski, S. 2014. Sukupolvenvaihdosprosessi maatilalla: MTK-Pohjois-Suomen jäsenten kokemuksia ja mielikuvia maatilalan sukupolvenvaihdoksesta. [Verkkojulkaisu]. Oulu: Oulun ammattikorkeakoulu. [Viitattu 15.3.2017]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2014121920504>

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

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

Varamäki, E. 2004. Yritysten omistajanvaihdosten keskeiset haasteet – ammattikorkeakoulun rooli yritystoiminnan jatkuvuuden edistämässä. Teoksessa: M. Järvenpää (toim.) Kehityksen kärjessä – Kalevi Karjanlahti 60 vuotta. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 18.

Varamäki, E. (toim.) 2007. Omistajanvaihdosnäkömät ja yritysten jatkuvuuden edistäminen Etelä-Pohjanmaalla. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja. B. Raportteja ja selvityksiä 28.

Varamäki, E., Heikkilä, T., Tall, J., Länsiluoto A. & Viljamaa, A. 2012a. Ostajien näkemykset omistajanvaihdoksen toteuttamisesta ja onnistumisesta. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 61. [Viitattu 15.3.2017]. Saatavana: <http://publications.theseus.fi/handle/10024/45396>

Varamäki, E., Heikkilä, T., Tall, J., Viljamaa, A. & Länsiluoto, A. 2013a. Omistajanvaihdoksen toteutus ja onnistuminen ostajan ja jatkajan näkökulmasta. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 74. [Viitattu 15.3.2017]. Saatavana: <http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/64381/B74.pdf?sequence=1>

Varamäki, E., Pihkala, T. & Routamaa, V. 2002. Knowledge transfer in small family businesses. Family Business Network 13th Annual World Conference, 11.-14.9.2002, Helsinki.

Varamäki, E., Tall, J., Joensuu, S. & Katajavirta, M. 2015. Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2015. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Suomen Yrittäjät. [Viitattu 15.3.2017]. Saatavana: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/omistajan-ja-sukupolvenvaihdos/omistajanvaihdoshanke-318196>

Varamäki, E., Tall, J., Sorama, K. & Katajavirta, M. 2012b. Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2012. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu 15.3.2017]. Saatavana: <https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/ov-barometri2012.pdf>

Varamäki, E., Tall, J., Sorama, K., Länsiluoto, A., Viljamaa, A., Laitinen, E. K., Järvenpää, M. & Petäjä, E. 2012c. Liiketoiminnan kehittyminen omistajanvaihdoksen jälkeen: Case-tutkimus omistajanvaihdoksen muutostekijöistä. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 9. [Viitattu 15.3.2017]. Saatavana: <http://publications.theseus.fi/handle/10024/39399>

Varamäki, E., Tall, J., Viljamaa, A., Sorama, K., Länsiluoto, A., Petäjä, E. & Laitinen, E. K. 2013b. Omistajanvaihdos osana liiketoiminnan kehittämistä ja kasvua – tulokset, johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 76. [Viitattu 15.3.2017]. Saatavana: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/69000/B76_.pdf?sequence=2

Väre, M. 2007. Determinants of farmer retirement and farm succession in Finland. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: MTT Taloustutkimus. Agrifood research reports 93. Väitösk. [Viitattu 15.3.2017]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-487-080-1>

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

Westermarck, H. 2014. Asiantuntija muutosagenttina: neuvontaopin menestystarina Helsingin yliopistossa 1968–2015. Helsinki: Helsingin yliopiston taloustieteen laitos : Helsingin yliopiston vapaan sivistystyön toimikunta. Julkaisuja 61.

Yin, R. 2014. *Case study research: design and methods*. 5th ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

Yritysrekisteri. Aloittaneet ja lopettaneet yritykset 2015. Helsinki: Tilastokeskus.

Öberg, C. 2014. Customer relationship challenges following international acquisitions. *International marketing review* 31 (3), 259–282.

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUSARJA - PUBLICATIONS OF SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

- A. TUTKIMUKSIA - RESEARCH REPORTS
- B. RAPORTTEJA JA SELVITYKSIÄ - REPORTS
- C. OPPIMATERIAALEJA - TEACHING MATERIALS

Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarjojen aiemmin ilmestyneet julkaisut löytyvät SeAMK Korkeakoulukirjasto verkkosivuilta

<http://kirjasto.seamk.fi/Suomeksi/Etsitko-tietoa/SeAMK-julkaisut>

ja Theseus-verkkokirjastosta **<http://theseus.fi>**

SeAMK julkaisut:

Seinäjoen korkeakoulukirjasto
Kampusranta 9 (Frami A)
60320 Seinäjoki
p. 020 124 5040
kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-7109-62-5 (verkkojulkaisu)

ISSN 1797-5573 (verkkojulkaisu)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES