

## Yrityskauppaprosessi

Petri Vainio-Pekka  
Jake Vitikainen

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2017  
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala  
Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma

Tekijä(t) Vainio-Pekka, Petri Vitikainen, Jake	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Marraskuu 2017
	Sivumäärä 53	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Yrityskauppaprosessi</b>		
Tutkinto-ohjelma Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Ulla Luukas		
Toimeksiantaja(t)		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyö tehtiin kirjoittajien omaan tarpeeseen, sillä kirjoittajille tarjoutui valmistumisen jälkeen mahdollisuus ryhtyä yrittäjiksi ostamalla pitkään olemassa ollut yritys. Tavoitteena oli saada kaikki se tarvittava tieto ja ne keskeisimmät asiat, jotka jokaisessa yritys-kaupassa joudutaan tekemään.</p> <p>Opinnäytetyössä pyrittiin selittämään asiat niin, että niistä voivat hyötyä muutkin, joten opinnäytetyö tehtiin tietopaketsiksi muille, jotka ovat yrityskauppoja pohtineet. Yhtenä osana työtä oli listata ne vaihtoehdot, joita yrittäjäksi ryhtymiseen on. Teoriaa on kerätty useista eri lähteistä ja laajalti aiheesta, aina arvonmäärityksestä verotukseen.</p> <p>Tutkimuksen toteutustapana oli kvalitatiivinen tutkimus ja tiedonkeruu suoritettiin teke-mällä kaksi nauhoitettua teemahaastattelua. Haastatteluihin valittiin kokeneita, monia yri-tyskauppoja tehneitä ammattilaisia, joiden näkemyksistä uskottiin olevan eniten apua tut-kimukselle. Tutkimustuloksia tulkittiin koko prosessin ajan ja ne ovat kirjattuna johtopää-töksiin. Myös tuloksien validiutta ja toistettavuutta pohdittiin.</p> <p>Tuloksia saatiin laajasti ja yrityskauppaprosessin vaiheet ja mahdolliset ongelmatilanteet saatiin hyvin kartoitettua.</p>		
Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> )		
Yrityskauppa, yritysosto, yritysmuodot, yrityksen arvonmääritys, kvalitatiivinen tutkimus		
Muut tiedot ( <a href="#">salassa pidettävät liitteet</a> )		

Author(s) Vainio-Pekka, Petri Vitikainen, Jake	Type of publication Bachelor's thesis	Date November 2017 Language of publication: Finnish
	Number of pages 53	Permission for web publication: X
Title of publication <b>Company acquisition process</b>		
Degree programme Degree programme in entrepreneurship development		
Supervisor(s) Luukas, Ulla		
Assigned by		
Abstract  <p>The thesis was made because the authors were given the opportunity to become entrepreneurs after graduating. The authors needed the information about purchasing a company, which has been operating for several decades. The goal was to find out all the essential things concerning company acquisition.</p> <p>The goal was to find the desired information so that not only the authors could benefit from the results, but it could be utilized by others. The thesis serves as an information package for others thinking of company acquisition. One part of the thesis was to list all the possibilities to become an entrepreneur. Theory for the thesis and all the aspects have been gathered from several different sources.</p> <p>The research was made as a qualitative research and the selected research method was a recorded thematic interview. Altogether two interviews were made, both of the interviewees had experience on several company acquisitions and their views were thought to have the most benefits to the research. The results were analyzed throughout the process, also validity and generalizability were thought.</p> <p>Vast results were gained. The stages of company acquisition as well as potential setbacks were covered.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> ) Company acquisition, company forms, company value, qualitative research		
Miscellaneous ( <a href="#">Confidential information</a> )		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto.....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Yrittäjän eri mahdollisuudet .....</b>	<b>4</b>
	2.1 Yritysmuodot.....	6
	2.2 Uuden yrityksen perustaminen.....	11
	2.3 Yrittäjäksi olemassa olevaan yritykseen.....	12
<b>3</b>	<b>Yrityksen ostoprosessi .....</b>	<b>15</b>
	3.1 Ennen yrityskauppaa.....	16
	3.2 Yrityskauppa.....	21
	3.3 Yrityskaupan jälkeen .....	27
<b>4</b>	<b>Tutkimusasetelma .....</b>	<b>28</b>
<b>5</b>	<b>Tutkimustulokset.....</b>	<b>29</b>
<b>6</b>	<b>Johtopäätökset .....</b>	<b>41</b>
<b>7</b>	<b>Pohdinta .....</b>	<b>45</b>
	7.1 Pohdintaa tutkimuksesta .....	45
	7.2 Luotettavuus .....	46
	7.3 Jatkokehitys .....	47
	<b>Lähteet.....</b>	<b>48</b>
	<b>Liitteet .....</b>	<b>51</b>
	Liite 1. Teemahaastattelun runko .....	51
	Liite 2. Internetkyselyn luonnos.....	52

**Kuviot**

Kuvio 1. Yrityskaupan kulku .....	16
-----------------------------------	----

**Taulukot**

Taulukko 1. Perustamiskustannusten vertailu .....	6
Taulukko 2. Uuden yrityksen perustamisen edut ja haasteet .....	12
Taulukko 3. Valmiin yrityksen ostamisen edut ja haasteet .....	14

# 1 Johdanto

Yrityskaupat ovat lisääntyneet viime vuosien aikana paljon. Suuret ikäluokat alkavat jäädä pikkuhiljaa eläkkeelle, mikä tarkoittaa, että todella moni yrittäjä jättää yrityksensä nuoremmille. Harmillisen moni yritys alasajaa oman elämäntyönsä, eikä edes yritä myydä sitä. Nuorten kiinnostus yrittäjyyttä kohtaan on myös selvässä nousussa. Onneksi moni vanhempi yrittäjä on myös älynnyt tämän asian ja sukupolvenvaihdoksia tehdäänkin koko ajan enemmän. Nyky taloustilannetta huomioiden, tämä on nuorille yksi varma tapa saada työpaikka, vaikka riskejä tuleekin samalla.

Tutkimuksessa oli tarkoitus ottaa selvää yrityskauppaprosessin eri vaiheista. Ajatuksena on kertoa eri vaiheista niin, että teksti on ymmärrettävää myös niille, jotka eivät ole koskaan yrityskauppoja tehnyt. Tutkimuksessa käydään läpi myös yleisimpiä haasteita, mitä yrityskaupoissa yleensä tulee vastaan. Tutkimuksessa käydään samalla läpi, miten yrityksen arvonmääritys tehdään ja mitä eri vaihtoehtoja siihen on. Samalla tutustutaan myös eri yritysmuotoihin ja niiden ominaisuuksiin. Kirjoittajien tekemät tutkimuskysymykset koskettivat juuri näitä asioita.

Tutkimuskysymykset olivat seuraavanlaiset:

- Mitä osa-alueita tulee ottaa huomioon yrityskaupassa niin myyjän kuin ostajan näkökulmasta?
- Miten yrityksen arvo ja kauppahinta määritellään?
- Kuinka ylittää yritysoston yleisimmät haasteet?

Kirjoittajat ovat käyneet keskustelemassa aiheesta asiantuntijan kesken. Kirjoittajilla on vaihtoehtona koulusta valmistumisen jälkeen aloittaa yrittäjyys yrityskaupan kautta. Yrityskauppa on monimutkainen ja siinä on paljon opeteltavaa ja selvitettävää. Kun internetistä etsii perinteistä tietopakettia, joka koskettaisi sekä myyjää, että ostajaa, sellaista ei ole löytynyt. Tästä syystä tämä opinnäytetyö käsittelee asiaa molemmista näkökulmista. Opinnäytetyössä käydään läpi myös vaihtoehto perustaa yritys ja esitellään yhtiömuodot. Opinnäytetyö voi toimia

pienenä tiivistettynä tietopankkina niille, jotka harkitsevat yrityskauppojen tekemistä, oli kyseessä sitten ostaja tai myyjä.

Kirjoittajien tavoite tutkimusta tehdessä oli lisätä omaa tietoutta asiasta, sekä mahdollisesti auttaa myös muita, jotka tämän asian kanssa painii. Kirjoittajille itselleen tästä opinnäytetyöstä on suuri apu valmistumisen jälkeen. Suomessa on lukuisia yrityksiä, jotka voisivat hyötyä suuresti yrityskaupoista. Tietotaito tämän läpiviemiseen on vain harmillisen harvalla yrittäjällä. Tämä tutkimus auttaa ymmärtämään, mitä pitää tehdä ja missä järjestyksessä prosessin kanssa edetään. On kuitenkin tärkeä muistaa, että jokainen kauppa on erilainen, joten suoraan ei voi ottaa mallia toisesta. Perusperiaate on kuitenkin jokaisessa suurinpiirtein sama.

## **2 Yrittäjän eri mahdollisuudet**

Yrittäjäksi ryhtymiseen ei ole olemassa yhtä ainoaa tietä, ainoana vaihtoehtona ei ole pelkästään uuden yrityksen perustaminen. Toiminnassa olevan yrityksen ostaminen on myös vaihtoehto, jossa yrittäjä on esimerkiksi jäämässä eläkkeelle. Franchising-sopimuksella eli valmiilla liiketoimintamallilla yrittäjäksi ryhtyminen on myös mahdollinen vaihtoehto. Tämän vaihtoehdon etuna on se, että uusi yrittäjä saa käyttöönsä valmiin brändin ja sen tuoman verkoston työkalut. (Yrityksen tai liiketoiminnan ostaminen n.d.)

Ennen kuin ryhtyy potentiaalisen ostettavan yrityksen etsintään, on tarpeen pohtia, mikä ajaa sinua juurikin haluamaan ryhtyä yrittäjäksi ja ostaa jo toiminnassa olevan yrityksen. Jännittävän yrityskaupan kohteen tuoma innostus, on riski, joka voi johtaa huomion yrittäjäksi ryhtymisen syistä. (Miksi ja miten ostaa toimiva yritys n.d.)

Uusi yrittäjä, jolla ei ole karttunut kokemusta yritystoiminnasta, toimii usein omien motiivien mukaisesti. Nopea keino yrittäjän rooliin pääsemisessä, voi olla valmiin yrityksen ostaminen. Näin voi välttää uuden yrityksen rakennusvaihe, joka antaa mahdollisuuden keskittyä suoraan tulevaan. Vaihtoehtona voi myös olla Franchising-

yrittäjyys, johon ketjuytiö on jo tehnyt valmiin konseptin, joten tätä ei tarvitse lähteä miettimään. (Mts. )

Olemassa olevan yrityksen ostamisessa on kaksi vaihtoehtoa, liiketoimintakauppa ja osakekauppa. Liiketoimintakaupassa, ostaja usein perustaa uuden yrityksen, joka taas ostaa olemassa olevan yrityksen liiketoiminnan. Sopimuksen mukaan kauppaan voi tällöin liittyä esimerkiksi laitteet, tilat, nimi ja henkilökunta. Tässä vaihtoehdossa myyjäyrityksen juridiset ja taloudelliset vastuut eivät siirry ostavalle yritykselle. Osakekaupassa ostaja ostaa itselleen kohdeyrityksen osakkeet tai osakeenemmistön. Näin tapahtuessa, yritys jatkaa toimintaansa usein entisellä nimellä ja y-tunnuksella. Taloudelliset ja juridiset vastuut jäävät ostettavan yrityksen vastuulle omistajanvaihdoksesta huolimatta. (Tietoa omistajanvaihdoksesta n.d.) Palojärven (2017) mukaan Suomessa tapahtuu vuosittain noin 2000-3000 yrityskauppaa. Näistä kauppojen jälkeen kolmen vuoden päästä toiminnassa on yli 90%. Viiden vuodenkin jälkeen yrityksistä toiminnassa on 80%.



## 2.1 Yritysmuodot

Taulukko 1. Perustamiskustannusten vertailu (Isosävi 2015, mukailtu taulukosta.)

Yhtiömuoto	Kustannukset	Osakkaan vastuu	Soveltuvuus
<b>Yksityinen elinkeinoharjoittaja</b>	75 € sähköisesti, 110 € Paperilomake	Yrittäjän ja yhtiön varallisuus ovat samaa taloutta	Yhdelle ihmiselle, ei ole suuria investointeja, esimerkiksi freelancer kuvaaja, konsultti
<b>Osakeyhtiö</b>	330 sähköisesti, 380 € paperilomakkeella (patentti- ja rekisterihallituksen maksu) Minimi 2500 € osakepääoma	Osakas ei ole henkilökohtaisesti vastuussa yhtiön ottamista veloista	Kaikki liiketoiminta. Yhtiö ja osakkaat eivät ole taloudellisesti yhteydessä toisiinsa suoraan.
<b>Avoin yhtiö</b>	240 € (patentti- ja rekisterihallituksen maksu)	Yhtiömiehet ovat vastuussa kaikista yhtiön veloista omalla omaisuudellaan	Eryteisesti perheyrietyksille. Verrattavissa usean ihmisen yhdessä perustettuun toiminimeen.
<b>Kommandiittiyhtiö</b>	240 € (patentti- ja rekisterihallituksen maksu)	Vastuunalainen yhtiömies on vastuussa kaikista yhtiön ottamista veloista omalla varallisuudellaan. Hiljainen yhtiömies on vastuussa vain sijoitetulla pääomalla.	Perheyrietyksille, joissa ainakin yksi osakkaista on vain sijoittajan roolissa.
<b>Osuuskunta</b>	380 € (patentti- ja rekisterihallituksen maksu)	Osuuskunnan jäsenet eivät ole vastuussa Osuuskunnan ottamista veloista henkilökohtaisella omaisuudella.	Vanha yritysmuoto, voittoa tavoittelemattomille yrityksille. Sopii erityisesti asiantuntijuuden myymiseen. Paljon samaa, kuin osakeyhtiössä, mutta pääomavaatimuksia ei ole.

Taulukossa 1 on vertailtu eri yhtiömuotojen soveltuvuuksia ja perustamiskustannuksia. Taulukossa kerrotaan myös osakkaan tai omistajan

vastuusta yhtiön ottamiin velkoihin. Osuuskunta ja osakeyhtiö ovat oikeastaan ainoita yhtiömuotoja, jossa osakas ei ole vastuussa veloista henkilökohtaisilla varoillaan. Hinnoissa esiintyy eroa, riippuen siitä, onko ne tehty paperilomakkeella vai sähköisesti. Seuraavassa kappaleessa kerrotaan tarkemmin jokaisesta yhtiömuodosta. (Isosävi 2015.)

### **Toiminimi**

Yksityinen elinkeinonharjoittaja, eli toiminimi on yritysmuodoista kevyin ja helpoin aloittaa. Toiminimen helppous pohjautuu sen juridiseen muotoon, eli henkilöyhtiöön. Henkilöyhtiössä yrittäjä ei ole lain mukaan irrallaan yrityksestä, vaan henkilö joka on ilmoittanut valtiolle harjoittavansa elinkeinoa. Yrittäjä on liittynyt tarvittaviin rekistereihin ja saanut käyttöönsä y-tunnuksen. Henkilöyhtiön perustanut yrittäjä on veloitettu vastaamaan elinkeinotoimintaa liittyvistä vastuista, eli kirjanpidon ja verotuksen. (Toiminimi (yksityinen elinkeinonharjoittaja) n.d.)

Yrittäjä vastaa yrityksen taloudesta henkilökohtaisilla varoillaan. Yrittäjä vastaa myös yrityksen veloista ja veloitteista itse. Toiminimi perustetaan yksin tai aviopuolison kanssa. Alkupääomaa toiminimen perustamiseen ei tarvita ja näin ollen se on halvin yhtiömuoto perustaa. (Toiminimi eli yksityinen elinkeinonharjoittaja n.d.)

Toiminimi on kirjanpidollisesti helppo. Yksityinen elinkeinonharjoittaja saa tehdä yksinkertaisen kirjanpidon, jos näistä ehdoista ei täyty kahdella peräkkäisellä tilikaudella, kuin yksi edellytyksistä. Edellytyksiä ovat, että taseen loppusumma ei ylitä 100 000 euroa, liikevaihto tai sitä vastaava tuotto ei ylitä 200 000 euroa tai yrityksessä on keskimäärin yli kolme työntekijää. Jos näistä ehdoista täyttyy kaksi tai useampi, tulee toiminimiyrittäjän pitää kahdenkertaista kirjanpitoa. (Toiminimen kirjanpito 2017.)

### **Osakeyhtiö**

Osakeyhtiö on suomen yleisin yritysmuoto. Osakeyhtiö eli niinsanottu pääomayhtiö tämä tarkoittaa, että osakkeen omistajat ovat omalla sijoittamallaan pääomapanoksellaan vastuussa yrityksen veloitteista. (Osakeyhtiö 2014.)

Oikeaoppisesti perustettu osakeyhtiö on erillinen omistajistaan. Yritys on itsenäinen oikeushenkilö. Osakeyhtiö on vastuussa omista velvoitteistaan. Eli yrittäjä ei vastaa henkilökohtaisesti veloista, vaan ne otetaan yrityksen nimiin ja yritys on näistä vastuussa. Osakeyhtiö perustetaan niin, että osakkeenomistajat tekevät kirjallisen perustamissopimuksen ja allekirjoittavat sen. Alkupääomaa osakeyhtiö vaatii vähintään 2500 euroa + yrityksen perustamisesta aiheutuvat kulut. (Mts.)

Osakeyhtiö sopii maltilliseen kasvuun tähtääville yrityksille. Osakeyhtiössä riskit ovat suuremmat, verrattuna muihin yritysmuotoihin. Osakeyhtiötä on kuitenkin helppo kasvattaa, koska osakkeita voi myydä myös ulkopuolisille toimijoille. Tämä yritysmuoto onkin ainut, jossa näin voi tehdä. Osakeyhtiötä suositellaan henkilöille, jotka haluavat perustaa yrityksen useamman henkilön kanssa tai yritykselle, missä on suurempi liikevaihto. (Yritysmuodot 2017.)

Osakeyhtiöllä tulee aina olla hallitus, joka vastaa yhtiötoiminnan oikeaoppisesta järjestämisestä ja hallinnosta. Hallitukseen valitaan yksi - viisi varsinaista jäsentä, jollei erillistä mainintaa yhtiöjärjestyksessä ole asiasta. Valinta hallituksen jäsenistä tehdään yhtiökokouksessa. Kun hallituksessa on alle kolme jäsentä, tulee valita myös vähintään yksi varajäsen. (Osakeyhtiö 2014.)

### **Avoim yhtiö**

Avoimessa yhtiössä tarvitaan vähintään kaksi yhtiömiestä. Rekisteröitäväksi yhtiö on ilmoitettava maksimissaan kolmen kuukauden kuluessa yhtiösopimuksen allekirjoituksesta. Jos lain antamissa aikamääreissä ei pysyt, perustaminen raukeaa. Yhtiösopimus voi olla muodoltaan vapaamuotoinen. Yhtiösopimus suositellaan kuitenkin aina tekemään kirjallisesti. Yhtiösopimuksessa käydään läpi ja sovitaan toiminnan tavoitteet, sekä selvitetään jokaisen yhtiömiehen velvollisuudet sekä vastuut. Ennen kuin yhtiösopimus on toimitettu rekisteröitäväksi, yhtiö ei voi hankkia oikeuksia eikä tehdä sitoumuksia. (Avoin yhtiö 2017.)

Pääoma koostuu yhtiömiesten sijoittamista panoksista yhtiöön. Yhtiöön sijoitettujen panosten on mahdollista olla erisuuruisia ja eri laatuksia. Yhtiömiehet voivat sijoittaa tavaraa, työpanostaan tai rahaa. Pääoma, joka on kerätty yhtiöön on vapaasti

käytettävissä yhtiömiesten kesken. Mikäli pääoma menisi tappiolle, on avoimen yhtiön osakkaat rajoittamattomasti vastuussa yhtiön velvoitteista. Näin ollen yhtiö ei joudu selvitystilaan, vaikka oma pääoma menisikin miinukselle. Sisäisesti yhtiömiehet voivat sopia keskinäisestä vastuunjaosta, mutta kukin vastaa yksin ulkopuolisiin velkoihin. Mikäli yhtiöstä on eronnut yhtiömies, hän ei vapaudu hallinta-aikanaan tehdyistä sopimuksistaan ulkopuolisiin. Vastuu päättyy siinä vaiheessa, kun ero ilmoitetaan yhtiökumppanille tai se merkitään kaupparekisteriin. Toisaalta tällöin uusi yhtiömies joutuu vastuuseen myös yhtiön vanhoista velvoitteista. (Mts.)

Avoimen yhtiön toimiala määritellään yhtiösopimuksessa. Kaikkien yhtiömiesten suostumus tarvitaan, mikäli toimet ulottuvat muuhun toimialaan. Tätä kutsutaan niin sanotusti yhtiömiehen kielto-oikeudeksi, sillä itsenäinen toimintaoikeus voi vaikuttaa oleellisesti muiden yhtiömiesten vastuisiin. Yhteisen taloudellisen toimeentulon tavoittelu, on avoimen yhtiön tarkoitus. Tästä tavoitteesta johtuen, yhtiömiehillä on olemassa lojaalisuusperiaate. Näin ollen yhtiömies ei saa ryhtyä ilman muiden yhtiömiesten lupaa kilpailemaan yhtiön kanssa muussa toiminnassa. (Mts.)

### **Kommandiittiyhtiö**

Kommandiittiyhtiö perustetaan rekisteroimällä. Kommandiittiyhtiö on myös henkilöyhtiö. Erona toiminimeen on, että perustajia voi olla useampia, kuitenkin vähintään kaksi. Jokainen omistaja on siis vastuussa yrityksen taloudesta henkilökohtaisesti. Kuitenkin velkojan tulee ensin periä velkoja yhtiöltä, ennekuin yhtiön omistajalta. Tästä syystä yritystä ei suositella perustettavan, jollei täysin luota yhtiökumppaniinsa. Rekisteröinti tulee tehdä kolmen kuukauden sisällä yhtiösopimuksen allekirjoittamisesta. Jollei perustamista annetussa aikamääreessä yrityksen perustaminen raukeaa. Kommandiittiyhtiön perustamissopimus on lähes samanlainen, kuin avoimella yhtiöllä. Lisämääräykset koskevat äänetöntä yhtiömiestä ja tämän henkilön panosta, sekä tälle maksettavaa voiton osuutta. (Kommandiittiyhtiö 2017.)

Kommandiittiyhtiö tulee ilmoittaa kaupparekisteriin ennen, kuin toimintaa saa harjoittaa. Yhtiö syntyy jo yhtiösopimuksen allekirjoittamisessa, mutta kaupparekisterimerkintä on lähinnä vain vahvistava vaikutus. (Mts.)

Yhtiömiehet sijoittavat yritykseen pääomapanoksen. Kommandiittiyhtiössä valitaan myös vastuunalainen yhtiömies, joka voi sijoittaa rahaa, tavaraa tai työpanoksen. Äänetön yhtiömies sijoittaa yritykseen rahanarvoista omaisuutta. Yhtiösopimuksessa voidaan määrätä, mitä kukin yhtiöön sijoittaa omana panoksenaan. Äänettömän yhtiömiehen sijoittama osuus on aina ilmoitettava rahamääräisenä. (Mts.)

### **Osuuskunta**

Osuuskunta on yhtiömuoto, jonka tavoitteena on sen jäsenistön taloudenpito ja elinkeinon tukeminen. Osuuskunnan jäsenet voivat käyttää hyväkseen osuuskunnan tarjoamia palveluita. Osuuskunta mielletään aatteellisen yhdistyksen vastaparina. Osuuskuntaa koskeva sääntely on samankaltainen osakeyhtiön kanssa. Osuuskunnan tavoitteena ei ole tavoitella voittoa, vaan antaa etuja jäsenilleen. Tämän vuoksi yritysmuotoa ei suositella uusille yrittäjille. (Osuuskunta 2014.)

Osuuskunnalla ei ole kiinteää osuuspääomaa. Tämä vaihtelee jäsenmäärän mukaan. Jokaisen jäsenen tulee maksaa osuuskunnan säännöissä määrätty jäsenmaksu. Hallitus tekee päätöksen uusien jäsenten ottamisesta. Osuuskunnan hallitukseen tulee kuulua vähintään yksi ja enintään viisi jäsentä. Kuitenkin jos hallituksen jäseniä on vähemmän, kuin kolme, tulee hallitukseen valita vähintään yksi varajäsen. Osuuskuntaan kuuluvat jäsenet käyttävät samankaltaista valtaa, kuin osakeyhtiön osakkeenomistajat. Hallitus on osuuskunnassa päätösvaltainen. (Mts.)

Osuuskunnan jäseneksi voi hakea kuka tahansa, jollei säännöissä ole erikseen mainintaa rajoitteista. Uuden jäsenen tulee lähettää kirjallinen hakemus hallitukselle, joka sitten tekee päätöksen uuden jäsenen valitsemisesta. Osuuskunnan varoja saadaan jakaa jäsenilleen lain sallimissa määreissä. Näitä ovat ylijäämän jako sääntöjen mukaan, osuuksien palautukset sekä varojenjako osuuskunnan lopettamisesta ja yritysjärjestelyjen yhteydessä. (Mts.)

## 2.2 Uuden yrityksen perustaminen

Yrittäjäksi ryhtymisen syyt vaihtelevat paljon. Osalle ihmisistä yrittäjäyys on itsestäänselvyys, joku toinen taas ryhtyy yrittäjäksi sattumien kautta. Yrittäjäksi ryhtyvän syitä saattavat olla esimerkiksi hyvä liikeidea, perheen toiminnan jatkaminen, harrastuksissa saavutettu osaaminen, hyvä osaaminen jossakin tietyssä asiassa, mahdollisuus hankkia toimeentulo, tilaisuus, sattuma, tarjous tai toisen yrittäjän innoittama esimerkki. Kannattava yritystoiminta kannattaa perustaa lähtökohtiin, kuten oma halu, tahto, yrittäjävalmiudet ja hyvä liikeidea. Kaiken menestymisen perusedellytys on kuitenkin hyvä liikeidea. (Oletko valmis yrittäjäksi? 2016.)

Yrittäjäksi aikovalla on yleensä osaamista tai ammattitaitoa alalta, johon yritysidea voi yhdistää. Valmiudet yrittäjäksi ryhtymiseen eivät vielä riitä, sillä lisäksi tarvitaan yrittäjätaitoja kuten yritystoiminnan johtaminen, perustiedot taloushallinnosta, markkinoinnista ja osaaminen varsinaisesta palvelusta tai tuotannosta. Kaikkea ei kuitenkaan tarvitse aina osata tehdä itse, sillä näitä taitoja voi ostaa ulkopuolisilta yrityksiltä. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2017, 9.)

Uuden yrityksen perustamisessa on monia eri vaiheita, eli niin sanottu "polku yrittäjäyteen". Ensimmäisessä vaiheessa testataan ja kirjataan liikeideasi. Pohdittavana on mitä, kenelle ja miten tehdään. Toisessa vaiheessa tehdään liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelmaan tulisi sisältyä tulosbudjetti, sekä rahoitus-, kannattavuus- ja myyntilaskelmat. Kolmannessa vaiheessa selvitetään yritystoiminnan mahdollinen luvanvaraisuus. Mikäli lupia tarvitaan, on ensimmäisenä yritys rekisteröitävä ja sillä on oltava y-tunnus. Neljäntenä vaiheena on yritysmuodon valinta ja toiminimi. Viidentenä vaiheena on yrityksen rahoituksen järjestäminen. Kuudennessa vaiheessa tehtävänä olisi vaadittavat perustamisasiakirjat, nämä vaihtelevat perustettavan yrityksen yritysmuodosta riippuen. Seitsemäntenä on aika rekisteröidä yritys eri rekistereihin kuten kaupparekisteri ja verohallinnon rekisterit. Kahdeksantena ja viimeisenä on toimitilojen löytäminen liiketoimintaasi varten ja toiminnan aloittaminen. (Mts, 44.) Tarvittavien vakuutusten ja kirjanpidon

järjestäminen on myös huomionarvoinen tehtävä, joka on otettava huomioon yrityksen perustamisessa. (Yrityksen perustamisen vaiheet n.d.)

Taulukko 2. Uuden yrityksen perustamisen edut ja haasteet (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2017, 9, muokattu tekstistä.)

Edut	Haasteet
Mahdollisuus työllistää itse itsensä	Rahoituksen järjestäminen
Työtehtävät voi määritellä itse	Osaamisen ja kokemuksen puute alalta
Työaikoihin vaikuttaminen	Tiedon ja osaamisen puute lainsäädännöstä ja verotuksesta
Mahdollisuudet taloudelliseen menestykseen	Ajankäyttö (Haasteena yhdistää perhe, vapaa-aika ja työ)
Saa toteuttaa itseään omien vahvuuksien kautta	
Mahdollisuus työllistää muita	

Uusyrittäjäkeskuksen perustamisoppaan mukaan yrittäjäyys on nykyään yksi suosituimpia työskentelytapoja. Kuten taulukko 2 osoittaa, yrittäjäyys on mahdollisuus harjoittaa jotakin ammattia itsenäisesti, ilman työnjohdon valvontaa ja määräysvaltaa. Yrittäjä ja hänen persoonansa vaikuttavat menestymiseen yrittäjänä. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2017, 9.)

### 2.3 Yrittäjäksi olemassa olevaan yritykseen

Yrityksen ostaminen on hyvä tapa ryhtyä yrittäjäksi. Yrityskaupan mukana tulee moni asia valmiiksi, mitkä vaatisivat paljon aikaa ja rahaa uutta perustaessa. Finnveran mukaan kehittämissuunnitelma on helpompi tehdä jo olemassa olevaan yritykseen.

Näin uusi yrittäjä voi suoraan keskittyä kasvuun ja laajentumiseen. (Ostamalla yrittäjäksi? n.d.)

Yrityksen ostaminen alkaa siitä, että yrittäjä alkaa etsimään yritystä, joka on myynnissä. Ostettavia yrityksiä voi etsiä muun muassa puskaradion kautta, lehdistä ja kysymällä ELY-keskukselta. Kun sopiva yritys löytyy, niin uuden yrittäjän tulee alkaa selvittämään, kuinka paljon yritys maksaa. ELY-keskuksen tekemän oppaan mukaan rahoitus on tärkeää miettiä jo ennen, kuin kauppaa alkaa kunnolla harkitsemaan. ELY-keskuksen mukaan, yrityksen ostamista varten saatava rahoitus on paljon haastavampi saada, kuin esimerkiksi asuntolaina. (Ohjeita bisneksen ostajalle 2012, 7.)

Tällä hetkellä yrityksiä on paljon myynnissä, koska suuret ikäluokat ovat jäämässä eläkkeelle. Tyypillisin yrityskaupan kohde on kaksi-neljä henkilöä työllistävä yritys. Näissä yrityksissä on huokeampi hinta, joka tekee ostamisesta hieman helpompaa. Uuden yrityksen perustaminen yrityskaupan myötä on riskittömämpää kuin uuden perustaminen, koska pohja on jo valmis. Yrityksen ostamalla uusi yrittäjä saa jo valmiin asiakaskunnan ja toimintakonseptin. Yrityskaupan hyötyihin kuuluu myös yleensä tuki myyjältä. (Yrittäjäksi omistajanvaihdoksen kautta n.d.)

Yrityksen ostamisessa on tärkeää pyytää apua ulkopuolisilta asiantuntijoilta. Esimerkiksi tilitoimistot voivat selvittää, onko yrityksen kirjanpito luotettava. Tilitoimistot voivat myös auttaa arvon määrittämisessä. Ennen kauppakirjan kirjoittamista on tärkeää kysyä myös apua lakiasiantuntijalta. Ennen kauppakirjan allekirjoittamista on hyvä käydä kaikki asiat läpi asiantuntijan kanssa, näin säästyy tulevilta yllätyksiltä myöhemmin. Uuden yrittäjän tulee miettiä liiketoimintasuunnitelma valmiiksi, jotta kaupan jälkeen ei tarvitse tähän käyttää aikaa vaan, yrittäjä pystyy heti alkaa toimiin. Yrityskauppoja varten on saatavilla paljon apua ulkopuolisilta. Muun muassa Ely-keskus ja Uusyrittäjäkeskus ovat valmiita auttamaan näissä asioissa. (Ohjeita bisneksen ostajalle 2012, 22-25.)

Yritystä ostaessa tulee olla tarkkana yrityksen arvon kanssa. Useat yrittäjät lisäävät hintaa tunnepohjaisesti. Uuden yrittäjän kannattaa itsekkin kysyä arvonmäärittäystä



ulkopuoliselta. Yrityskauppa on yleensä pitkä ja keskimääräinen aika tälle on noin kymmenen kuukautta. On myös yleistä, että kauppa epäonnistuu. Yleisiä syitä näihin on se, että hinnasta ei päästä sopuun tai sopimus ei sovi molemmille osapuolille. Ostajan täytyy kiinnittää huomiota siihen, että mitä sopimuksessa sovitaan, jotta ostettavalle yritykselle ei koidu heti ylimääräistä vaivaa tai kuluja. Yritystä ostaessa tulee laskea, onko yrittäjän tekemä sijoitus rahallisesti kannattava. (Yrityskaupan muistilista n.d.)

Taulukko 3. Valmiin yrityksen ostamisen edut ja haasteet (Ohjeita bisneksen ostajalle 2012, 5, muokattu tekstistä.)

Edut	Haasteet
Valmis asiakaskunta	Alan tunteminen - yritys voi olla elinkaarensa lopussa
Myyjän tuki alussa	Asiakkaiden pysyvyys
Yrittäjä pääsee nopeammin liiketoimintaan käsiksi	Ammattitaitoinen henkilökunta
Valmis kilpailuasetelma	Tekniikka vanhaa - alkuinvestointiin menee paljon varoja
Investointi suhteessa tuottoon	Nykyiseen yrittäjään personoitunut yritys - kuinka asiakkaat ottavat uuden yrittäjän vastaan
Valmis toimittajaverkosto	Arvonmääritys
Riskittömämpi kuin uuden perustaminen	Yrityksen maine
Helppo nähdä historia ja kasvu	Myyjällä kiire - painostaa tekemään nopeita ratkaisuja
	Myyjän salailu - dokumentteja hukassa, myyjä pimittää tietoja

Kuten taulukossa 3 näkyy, etuja ja haasteita on monia. Uuden yrittäjän ei kuitenkaan kannata lähteä heti etsimään ostettavaa yritystä. Yrittäjäksi haluavan kannattaa ensin kartoittaa tietotaitoa yrittäjänä toimimisesta ja yrityksen pyörittämisestä. Jos

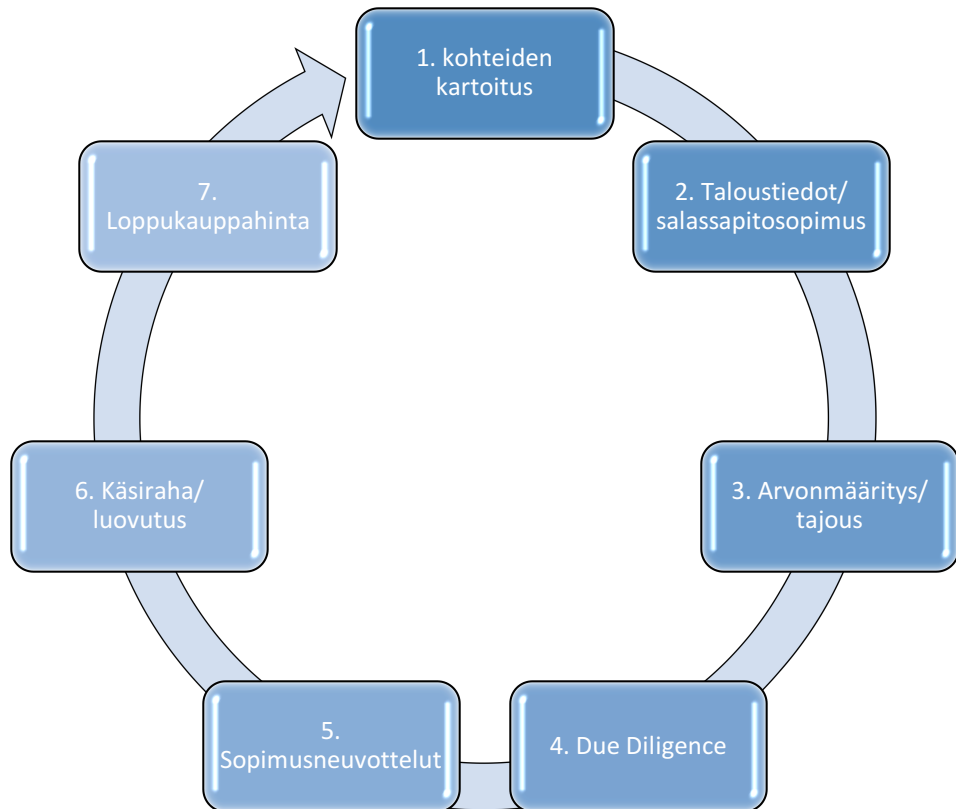
aiempaa kokemusta yrittäjänä olemisesta ei ole, kannattaa ELY-keskuksen mukaan opetella perusteita asiasta, kuten liiketoimintasuunnitelman tekemisestä. Tämä täytyy tehdä kuitenkin jossain vaiheessa, joten se on hyvä tehdä jo valmiiksi, kun sopiva ala löytyy. Suositeltavaa on myös käydä yritysneuvojan puheilla ja hakea lisätietoa esimerkiksi markkinointiin ja taloushallintaan. (Ohjeita bisneksen ostajalle 2012, 5.)

Alan valinta on tärkeä päätös ja uuden yrittäjän kannattaa valita sellainen ala, josta hänellä on jo kokemusta. Tämä helpottaa myös ostettavan yrityksen löytämistä, koska alan tuntemuksen myötä, myös taito tunnistaa mahdollisuus kasvaa. Ennen ostettavan yrityksen etsimistä tulee olla selkeänä mielessä, millaisessa yrityksessä haluaa työskennellä ja mihin haluaa panostaa. (Mts.)

### **3 Yrityksen ostoprosessi**

Yrityksen ostoprosessi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: 1. ennen yrityskauppaa 2. yrityskauppa 3. yrityskaupan jälkeen. (Petäjä, Kettunen, Tall & Varamäki 2015, 10.) Yrityskauppaprosessi kestää yrityspörssin mukaan useimmin noin kymmenen kuukautta, mutta usein kauppaprosessi venyy jopa yli vuoden mittaiseksi prosessiksi. Valitettavan yleistä on se, että kaupat epäonnistuvat syystä tai toisesta. Vielä yleisempää on myös se, että yritys lopetetaan kokonaan, ilman että sitä edes yritetään myydä. Sopivan yrityksen löytämiseen on suositeltavaa ostajan panostaa, sillä on hyvä muistaa, että unelmayrityksiä ei ihan joka päivä tule nurkan takaa. (Yrityskaupan muistilista n.d.)

Yksikään yrityskauppa ja sen vaiheet eivät ole toisensa kopio. Andoms on koonnut kuitenkin vaiheet kuviossa 1, jotka yrityskaupassa useimmiten käydään läpi. Vaiheiden järjestys ja toteuttaminen kuitenkin vaihtelevat yrityksestä riippuen. (Yrityskaupan kulku 2015.)



Kuvio 1. Yrityskaupan kulku (Yrityskaupan kulku 2015.)

### 3.1 Ennen yrityskauppaa

Kun sopiva yritys löytyy on ostajan tärkeä viimeistään tässä vaiheessa alkaa kerätä ympärilleen ammattitaitoista verkostoa, joilla on kokemusta yrityskaupoista ja yrityksen pyörittämisestä. Kauppaprosessi on yleensä pitkä ja nopeatempoinen. Onnistuneeseen yrityskauppaan vaaditaan paljon osaamista ja selvitystyötä. Selvitykseen kannattaa käyttää ulkopuolista apua. Kuitenkin lopullisen päätöksen kaupoista tekee yrittäjä itse. Yrityksen ostaminen on suuri päätös, joten tähän kannattaa käyttää kunnolla aikaa ja vaivaa. (Ohjeita bisneksen ostajalle 2012, 13)

Yrityskauppaprosessi alkaa siitä, että ostaja sopii tapaamisen joko suoraan yrittäjän kanssa, joka on halukas myymään yrityksensä tai välittäjän/edustajan kanssa. Tapaamisessa on hyvä aloittaa selvittely yritykseen liittyvistä asioista. Yrityspörssi tai välittäjä antaa myös yleistietoa myynnissä olevasta yrityksestä. Tämä vaatii yleensä salassapitosopimuksen allekirjoittamista myyjän turvaksi. (Ohjeita bisneksen ostajalle

2012, 13) Salassapitosopimus on tärkeä vaihe molempien osapuolten välisen luottamuksen rakentumisessa. Yleisesti ostaja varmistaa salassapitosopimuksessa yksinoikeudet kaupan kohteesta neuvottelemiseen. (Yrityskaupan kulku 2015.)

Kun neuvottelut saadaan kunnolla käyntiin, on hyvä tulevat tapaamiset aikatauluttaa ja sopia, että mitä seuraavaan tapaamiseen mennessä tulee olla päätetty tai selvitetty. Jos neuvottelut etenevät suunnitelmien mukaan on hyvä tehdä esisopimus. Esisopimuksen tarkoituksena on saada paperille ne asiat, jotka on jo neuvotteluissa sovittu, mutta lopullista päätöstä kaupasta ei ole vielä tehty. Esisopimus tarkoittaa yleensä sitä, että osapuolet molemmat sitoutuvat yrityskaupan toteutumiseen, mutta vielä on jotain, mikä pitää selvittää tai muokata lopullista kauppasopimusta. Kun molemmat osapuolet ovat valmiita yrityskauppaan, tehdään virallinen kauppasopimus. Tähän merkitään kaikki ennalta sovitut asiat ja ehdot. Esisopimuksen ja kauppasopimuksen laadintaan kannattaa käyttää ulkopuolista ammattilaista. (Ohjeita bisneksen ostajalle 2012, 13, 24-25.)

Neuvotteluissa ostajan kannattaa tehdä omia muistiinpanoja siitä, mistä puhutaan. Nämä on tärkeää dokumentoida, jos neuvottelut etenevät siihen pisteeseen, että jostain asiasta on jo sovittu, mutta toinen osapuoli tätä muuttaa. Tällöin dokumentoidusta neuvottelusta voi antaa näyttöä, että asia on jo sovittu aikaisemmin. Ennen neuvotteluja, ostajan tulee selvittää, että myyjä oikeasti omistaa yrityksen tai osakkeet, joita on myymässä. Ostajan tulee myös selvittää, että myyjällä on oikeus myydä ja tehdä päätöksiä. Jos muiden omistajien lupa vaaditaan, täytyy ostajan varmistaa, että kauppa ollaan tosiaan tekemässä. (Mts, 13.)

Edellä mainittujen vaiheiden jälkeen on vuorossa due dilligence, eli yrityksen tarkastaminen. Tähän vaiheeseen päästyään, ostaja haluaa läpikäydä mahdollisimman paljon tietoa kohteena olevasta yrityksestä. Läpikäynnin tarkoituksena on tutkia tarkasti läpi yrityksen kirjanpito ja sopimukset, jotta voi muodostaa käsityksen yrityksen todellisesta tilasta. Tässä vaiheessa myyjän tulee varautua moniin yksityiskohtaisiin kysymyksiin ahdistumiseen saakka. (Yrityskaupan kulku 2015.)

### **Yrityksen arvon määrittely**

Pienen ja keskisuuren yrityksen arvon määrittelyyn on kaksi vaihtoehtoa, substanssiarvo ja tuottoarvo. Samanlaisia yrityskauppoja ei ole kahta samanlaista, joten yrityksen arvoa on vaikea verrata muihin toteutuneisiin kauppoihin. Arvoa määriteltäessä on hyvä kääntyä ammattilaisen puoleen. (Rosala 2017, 7-8.)

Ostaja voi pilata myyjän kanssa olevat neuvottelut sillä, että lähtee tinkaamaan liikaa ilman hyviä perusteluja. Ammattilaisen tekemät arvonmäärittelyt ovat kuitenkin hyviä perustelu pohjia. Arviot tehdään ammattitaidolla, eikä ne ole summittaisia arvauksia. (Yrityskaupan muistilista n.d.)

Myyjä pyytää usein alussa liikaa, ja usein ensimmäinen hintapyyntö ei olekaan se, millä kaupat tehdään. Myyjä usein ajattelee itseään ensiksi, mistä syntyykin yleensä niin sanotun oikean hinnan- käsitys. Tämä myyjän antama hintapyyntö on yleensä korkea, josta sitten neuvotellaan. Liian korkea hinta ei kukaan halua maksaa, oli sitten yritys kuinka suuri tai pieni. Varsinkin pienissä tämä hintapyyntö korkeus johtuu siitä, että yrittäjät ovat ensi kertaa myymässä yritystään. Tästä syystä myyjän on hyvä kysyä neuvoa yrityksen arvonmäärittelyyn ammattilaiselta. (Ruback & Yudkoff 2017, 151-152.)

Hintaa määriteltäessä on tärkeää muistaa, että ostaja ostaa tulevaisuutta ei menneisyyttä. Ostajan tulee ennakoida tulevaisuutta ja sitä, kuinka paljon yritys tulee tuottamaan lähivuosina. Ostajalle yrityksen ostaminen täytyy olla kannattava sijoitus. Takaisinmaksuaika yleensä yrityskaupoissa lasketaan 2-5 vuotta ostosta. (Rantanen 2016.) Lopullinen arvo on kuitenkin aina se, että sopiva arvo on se, millä kauppoihin päästään (Liimatainen 2017).

### **Substanssiarvo**

Substanssiarvo tarkoittaa yrityksen varallisuuden nettoarvoa. Tämä määritetään vähentämällä taseen varoista yrityksen velat. Jos velkaa on enemmän kuin varoja, yrityksen substanssiarvo on nolla. Ennen laskentaa tulee kuitenkin arvostaa varat ja velat käypiin arvoihin. Substanssiarvo kuvaa tilannetta, jossa kaikki yrityksen

varallisuus myydään pois ja velat maksetaan. Arvo yritykselle on se, mitä jää jäljelle tämän jälkeen. (Arvonmääritys 2014.)

Tämä hinta on yleensä alin arvo, jolla osakekantaa tai osuuksia kannattaa myydä. Arvo lasketaan viimeksi päättyneen tilikauden taseen arvosta. Tasetta on kuitenkin syytä oikaista vastaamaan laskenta hetken tilannetta. Käypä arvo tarkoittaa sitä, että minkä hintainen taseessa oleva tuote on nykyisin. Esimerkiksi tekniikka, joka taseessa on useita tuhansia, mutta nykyinen arvo on vain muutamia satasia. Arvo voi myös olla noussut, näin käy usein kiinteistöjen kanssa. (Mts.)

Substanssiarvo kertoo yrityksen sen hetkisen omaisuuden arvon. Myyntihintana tätä arvonmääritystä käytetään harvoin. Substanssiarvoa käytetäänkin yleensä pohja hintana yritykselle, eli ainakin sen verran tulisi saada yrityksestä sitä myytäessä. (Yrityksen arvonmääritys n.d.)

### **Tuottoarvo**

Arvonmäärityksessä tuottoarvo pohjautuu siihen, kuinka paljon yritys tulee lähivuosina tuottamaan uuden yrittäjän vetämänä. Tuottoarvon määrittämiseen tarvitaan realistinen tulosennuste, jossa tulevat tuotot lasketaan yhteen esimerkiksi viideltä seuraavalta vuodelta. Yrityksen arvo on tällöin näiden yhteen laskettu summa. Tuotot, jotka lasketaan yhteen ja kuinka pitkältä ajalta, riippuvat paljon itse yrityksestä, toimialasta, sekä rahoituksen mahdollisista ehdoista. (Arvonmääritys 2014.)

Tuottoarvoa laskiessa on muistettava, että verottaja laskee tuottoarvon vain ja ainoastaan toteutuneiden aikaisempien vuosien perusteella, sillä verotukseen se riittää. Ostajaa kuitenkin on ostamassa tulevaisuutta, joten yrityskauppoja tehtäessä, arvo tulee määritellä tulevaisuuden perusteella. (Mts.)

Tuottoarvo pohjautuu siis menneiden vuosien ja tärkeimpänä uusimpiin virallisiin tuloslaskelmiin. Viralliset laskelmat ovat kuitenkin yleensä tehty verotusta varten, joten ne eivät välttämättä anna oikeaa kuvaa yrityksen rahantekokyvystä. Usein laskelmiin tehdään korjauksia eli niin sanottuja oikaisuja. Nämä oikaisut voivat

vaikuttaa tulokseen niin, että ne parantavat tai huonontavat virallista tulosta, mutta silti ne on tehtävä. Tässä kohdassa asiantuntijan avustus on usein hyödyllistä. Tavallisimmin tuloslaskelmassa painotetaan oikaistua käyttökatetta, kun yrityksen arvoa määritetään. Silloin esimerkiksi poistoja ei huomioida laskelmassa. (Mts.)

### **Asiakirjat**

Myyjän tulee ottaa selvää ostajasta, onko tämä maksukykyinen ja muuten sopiva ostamaan yrityksen. On kuitenkin myös tärkeää, että yrittäjä kerää nippuun kaikki tärkeät asiakirjat, jotka voivat vaikuttaa myyntiin. Näitä ovat tilinpäätökset, voimassa olevat sopimukset, asiapaperit ja mahdollisesti pohjapiirrustukset. Tähän, että mitä papereita on tarpeen hankkia, riippuu siitä, myydäänkö pelkkä liiketoiminta vai koko toimiva yritys. (Yrityskaupan muistilista n.d.)

Ostajalle on tärkeää nähdä kaikki tarvittavat paperit ja jos näistä ei ymmärrä kannattaa hakea apua ulkopuoliselta toimijalta. Yrittäjän tulee pitää mielessä, että jos asiakirjoja ei syystä tai toisesta halua antaa, että millaisen kuvan tämä antaa ostajalle. Tällainen toiminta tulee myös karsimaan ostajaehdokkaita, koska tällöin heillä on suurempi riski tehdä kauppa. (Mts.)

Kun asiakirjat on ostajan puolelta tutkittu, on suositeltavaa käydä rahoittajan luona, kyselemässä onko kyseiselle kauppahinnalle edes saatavissa rahoitusta. Rahoitus yrityksen ostamista varten on paljon hankalampaa saada suhteessa esimerkiksi asuntolainaan. (Mts.)

Ennen tärkeiden papereiden luovuttamista on tärkeää kirjoittaa salassapitosopimus. Näin tietoja ei pääse julkistamaan rikkomatta sopimusta. Tällä tavoin kauppahinta ja muut tärkeät yritystä koskevat tiedot pysyvät turvassa. (Mts.)

## 3.2 Yrityskauppa

### **Rahoitus**

Pienen yrityksen ostamisessa rahoituksia voi saada useasta kohteesta.

Rahoitusvaihtoehtoja on useita, mutta avustuksia ei yrityskauppoihin ole tarjolla.

Rahoitus hoidetaan lainalla ja omalla pääomalla. Rahoitus tulee olla selvillä, ennen ostotarjouksen tekemistä yrityksen myyjälle. (Ohjeita bisneksen ostajalle 2012, 21-25.)

Rahoitustarve tulee selvittää oman maksukyvyn, sekä ostettavan yrityksen tulevaisuuden tulojen perusteella. Tätä varten on tärkeää olla valmiiksi yrityksen kehittämissuunnitelma ja valmiita laskelmia siitä, kuinka paljon yritys tulee suurinpiirtein tuottamaan tulevaisuudessa. (Mts.)

Rahoittajina yrityskaupoissa toimii esimerkiksi pankit, yksityiset pankit, kuten Finnvera tai sijoittajat. Ostajan tulee vertailla eri rahoitusvaihtoehtoja ja pohtia, mikä näistä on sopivin. Myös myyjä voi toimia rahoittajana antamalla maksuaika järjestelyn niin, että lainan voi maksaa suoraan yrityksen tuotosta. (Mts.)

Omalla pääomalla tehdyt yrityskaupat ovat harvinaisia ja yleensä yrityskauppojen rahoituksessa on mukana pankki tai Finnvera. Yrityskaupoissa on myös yleistynyt osissa tehty kauppa, mikä tarkoittaa, että yritys ostetaan osissa. Tämä antaa myyjälle mahdollisesti paremman kauppahinnan ja ostajalle mahdollisuuden selvittää pienemmällä rahoituksella. Yrityskauppoja varten annetut lainat lasketaan yleensä niin, että ne on maksettavissa takaisin noin viidessä vuodessa. Yrityksen tulee siis tuottaa tämän verran, että laina voidaan maksaa korkoineen tässä ajassa. (Rahoitus 2014.)

Myyjän kannattaa tästä syystä varmistaa oma hintapyyntö kyselemällä rahoittajilta heidän halukkuutta rahoittaa kauppa kyseisellä hinnalla. Ostaja joutuu tämän tekemään kuitenkin, näin ollen myyjä ei valmiiksi jo pilaa omia mahdollisuuksiaan kauppoihin. Monet yrityskaupan rahoituksista epäonnistuvat juuri vakuuksien tai tuottoarvon takia. Jos pyyntihinta on tuottoarvoon nähden liian suuri, rahoitusta on



hankala hakea ja tällöin joudutaan yleensä turvautumaan useaan eri vaihtoehtoon. Tästä syystä hinta kannattaa määrittää mahdollisimman oikeaksi, jotta kauppa onnistuu. (Mts.)

Liiketoiminta kauppaa varten on helpompi saada rahoitus, kuin osakekauppaa. Liiketoimintakaupassa vakuudeksi katsotaan yrityksen omistama koneisto ja laitteet. Osakekauppaa varten on määritelty laki kieltää tämän tätä varten haettavassa rahoituksessa. Rahoituksen saaminen on haastavaa. Tämän takia kannattaa hyvissä ajoin lähteä jo selvittämään eri mahdollisuuksia. Jos yrityskauppaa varten on hankalaa hakea rahoitusta, tai sitä ei aiota myöntää, voi ostaja kääntyä pääomasijoittajien puoleen, jotka mahdollisesti auttavat rahoituksen saamisessa. (Mts.)

Uuden yrittäjän on mahdollista hakea myös starttirahaa. Tämän tarkoituksena on uuden yrittäjän auttaminen alkuun ja edistää tämän kehitystä. Starttirahaa on mahdollista saada sille ajalle, kun yritystoiminnan käynnistäminen arvioidaan kestävän. Starttiraha on mahdollista saada kuitenkin enintään 18- kuukaudeksi. Starttirahan myöntää Työ- ja elinkeinotoimisto. Työ- ja elinkeinotoimisto määrittää ennen starttirahan myöntämistä, onko yrittäjyys työnhakijalle sopiva vaihtoehto työllistymiseen. Edellytyksinä tuen saamiseen on esimerkiksi kokemus yrittäjyydestä tai tähän valmistava koulutus. Starttirahaa ei myönnetä, jos yritystoiminta on aloitettu ennen kuin tuen myöntämisestä on annettu päätös. (Starttiraha - aloittavan yrittäjän tuki n.d.)

### **Yrityskaupan lajit**

Yrityskaupoissa yleisimmin käytetään kahta erilaista muotoa. Kaupan kohteena on mahdollista olla joko yrityksen osakkeet tai yrityksen liiketoiminta. Yrityskaupoissa hieman harvinaisempia tapoja voivat olla suunnattu osakeanti yhdistettynä osakassopimukseen sekä fuusio. Viimeisimpänä mainittu on yleensä melko hidas toimintatapa, joten tätä tapaa harvoin pidetään yrityskaupan varsinaisena metodina. (Yrityskaupan lajit 2015.)

### **Liiketoimintakauppa eli substanssikauppa**

Kun yrityksestä erotetaan jokin liiketoimintakokonaisuus ja se siirretään toiseen yritykseen, on kyseessä liiketoimintakauppa. Tällaisessa kaupassa on tärkeä määrittää selvästi, mitä liiketoimintaan kuuluu. Pääasiassa se yleisesti käsittää käyttö- ja vaihto-omaisuuden, henkilöstön ja voimassa olevat sopimukset. Pääsääntöisesti ostajana toimii uusi yritys, johon kyseessä oleva liiketoiminta sijoitetaan. Mikään ei kuitenkaan estä sijoittamasta liiketoimintaa jo olemassa olevaan yritykseen. Liiketoimintakaupassa myyjänä ei ole itse yrittäjä, vaan yritys itsessään. Näin ollen kauppahinta maksetaan liiketoiminnan luovuttavalle yritykselle. (Mts.)

Riskit ja vastuut myyvältä yritykseltä eivät yleensä siirry ostajalle, vaan ostaja on hyvin tietoinen siitä, mitä hän on ostanut. Kuitenkin ostajalla saattaa olla riskinä se, että kaikki sopimukset ei välttämättä ole siirrettävissä liiketoiminnan mukana. Tällaisia sopimuksia voivat olla luvanvaraiset toiminnat, jolloin lupien siirrettävyys on tarkistettava, jokaisen sopimuksen kohdalla erikseen. Uudet luvanvaraiset luvat suositellaan haettavan, jo ennen kuin, liiketoiminta virallisesti siirretään. (Mts.)

### **Osakekauppa eli omistuskauppa**

Yrityskaupoista yleisimmin puhuttaessa tarkoitetaan yritysjärjestelyiden muotoa nimeltä osakekauppa. Osakekaupassa myydään yrityksen omistusta suoraan, joko kerralla kokonaan tai osissa. Tässä muodossa ostajalta vaaditaan luottamusta myyjän ilmoittamiin tietoihin kaupan kohteesta. Kauppasopimuksessa otetaan usein mukaan todella tarkasti määritellyt myyjän vakuuttelut itse yrityksestä ja sen tilanteesta. Mikäli neuvottelujen edetessä ilmenee, että jokin seikka ei pidä paikkaansa tai sovittu asia muuttuu radikaalisti, myyjä useimmiten kantaa riskin ja kauppahintaan tulee tehdä korjauksia. Tästä johtuen usein osa kauppahinnasta jätetään pankin haltuun niin sanotusti escrow-järjestelyin odottamaan ennalta sovittua ajankohtaa, jolloin läpikäydään annetut vakuutukset kaupan kohteesta ja mahdollisesti, jos on aihetta, tarkastella kauppahintaa. Mikäli näin tehdään, se tarkoittaa sitä, että osa kauppahinnasta maksetaan pankkiin erityiselle sulkutilille. Pankki siirtää myyjälle puuttuvan osuuden kauppahinnasta vasta, kun escrow-sopimukseen tehdyt ehdot täyttyvät. Osakekaupassa on todella yleistä, että myyjä joutuu suostumaan

kilpailukieltoon, ainakin samalle alalle. On tavallista, että vanhan yrittäjän edellytetään jäävän yrityksen käytettäväksi, uuden yrittäjän haltuunottoa tukemaan. (Mts.)

### **Sopimusvaihtoehdot ja kauppakirja**

Jokainen yrityskauppa on erilainen. Tästä syystä valmista sopimusta ei kannata käyttää. Sopimus tulee tehdä aina kauppa kohdetta varten. Kauppakirja ja sopimus yrityskaupassa tulee tehdä huolellisesti. Kuluttajansuoja ei ota kantaa yrityskauppoihin, joten niin ostajan, kuin myyjänkin on todella vaikea vedota siihen, että ei ymmärtänyt, mitä sopimuksessa sanottiin. Sopimusta ja kauppakirjaa tehtäessä on suositeltavaa käyttää ulkopuolista liiketoiminta juristia, joka tarkastaa sopimuksen ja varmistaa siinä olevat tiedot. Sopimusta ei missään nimessä kannata allekirjoittaa ilman ulkopuolisen tarkastusta. (Yrityskaupan muistilista n.d.)

Yrityskaupoissa ostajalla on selonottovelvollisuus ja myyjällä selonantovelvollisuus. Tästä syystä onkin tärkeä ottaa asioista kyllästymiseen asti selvää. Kaikki sopimuksessa mainitut asiat kannattaa vielä erikseen kerran tarkastaa, ennen sopimuksen allekirjoittamista. (Mts.)

Sopimuksessa tulee selvittää kaikki olennainen tieto, joka koskee ostajaa. Tärkeimpiä on muun muassa kauppahinta ja päivämäärä, jolloin ostaja saa kaupan kohteen haltuunsa. Myös valmiiksi sovitut sopimukset ja niiden voimassaoloajat tulee selvittää. Näitä ovat esimerkiksi vuokrasopimukset sekä niiden haltuunotto. (Yrityskaupan sopimukset - muistilista n.d.)

Sopimuksessa tulee myös eritellä kaikki ne asiat, jotka kauppaan kuuluu. Liiketoimintakaupassa tulee sopimukseen merkata kaikki koneistot ja laitteet, jotka tulevat kaupassa mukana. Myyjän tulee myös tarkistaa, että koneistot toimivat oikein. Jos koneistoissa huomataan vikaa, niin tämä tulee kirjata ylös sopimukseen. Näille tulee myös määrittää arvo sopimukseen. Kauppahinnan maksuaikataulu tulee olla selkeästi esillä. Milloin myyjä maksaa käsirahan ja millä aikataululla loppu kauppasumma maksetaan. Myös jos kauppa tehdään osissa, mahdollinen hinnan nousu liiketuloksen kasvamisen myötä. (Mts.)

### **Aiesopimus ja esisopimus**

Aiesopimus tulee tarpeen siinä vaiheessa, kun myyjä ja ostaja ovat päässeet neuvotteluissaan siihen pisteeseen, että molemmilla on yhteisymmärrys kauppahinnasta. Aiesopimuksella on tarkoitus rauhoittaa neuvottelut, sillä tavalla, että myyjä ja ostaja ovat molemmat valmiita tekemään yrityskaupan, eivätkä enää etsi muita vaihtoehtoja. Tavallisesti myyjä päästää ostajan tai tämän edustajan tutustumaan tarkemmin yhtiöön ja sen dokumentteihin. Joten siis vasta aiesopimuksen allekirjoittamisen jälkeen ostaja pääsee aloittamaan kunnolla due diligence- tutkimuksen kunnolla. Ostajan hankinnan rahoitus on tavallisesti sovittu aiesopimuksen voimassaoloaikaan. (Opas omistajanvaihdokseen n.d, 10-11.)

Ehdollinen kauppakirja voi korvata aiesopimuksen. Ehdolliseen kauppakirjaan merkitään kaupan lopulliset ehdot ja tämä allekirjoitetaan. Kauppa kuitenkin toteutuu vasta sitten, kun sovitut ehdot täyttyvät. Tavanomaista on, että niin aiesopimukseen, kun ehdolliseen kauppakirjaan, tehdään ehto, että due diligence- tutkimuksessa ei esiinny mitään raskauttavaa. Due diligence voi paljastaa ostettavasta yrityksestä, jopa kaupan purkautumiseen aiheutuvia asioita. (Mts.)

Esisopimus on aiesopimusta sitovampi. Esisopimuksen tavoitteena on saada osapuolet sopimaan lopullisen sopimuksen allekirjoittaminen. Esisopimus on käytännössä lupaus tehdä kauppa, mikäli siihen merkatut ehdot täyttyvät. Esisopimus tulee tehdä huolellisesti, koska tämä on ensimmäinen askel lopulliseen kauppaan ja sopimukseen. Aiesopimus on tästä vapaampi muoto, tämän tarkoituksena on vain listata neuvottelu aikataulut ja yhteinen halu käydä neuvotteluja. (Männistö J. 2015.)

Esisopimuksen rikkominen voi johtaa jopa vanhingonkorvaukseen. Esisopimuksia hyödynnetään usein rahoitusta varten. Eli, kun virallisen sopimuksen kirjoittamista estää ainoastaan rahoitus, niin silloin on hyvä tehdä esisopimus. Tämä sitouttaa ostajan kirjoittamaan virallinen sopimus ja kauppakirja, heti kun hän on saanut päätöksen rahoituksesta. Tämä samalla myös suojaa ostajaa, jos rahoitusta ei myönnetä. Näin kaupan voi purkaa, ilman erillisiä sopimussakkoja. (Esisopimus n.d.)

## **Verotus**

Yrityskaupassa verotus kohdistetaan aina sille, joka toimii myyjänä. Eli sille, kelle rahat siirretään. Jos yrittäjä myy omat osakkeensa tai näiden osuudet, maksaa yrittäjä itse verot. Jos kyseessä on liiketoiminta kauppa, yhtiö saa rahat, jolloin yhtiö myös maksaa verot. Toiminimeä myytäessä verotus on aina liiketoimintakauppa. Joten verot jäävät yhtiölle maksettavaksi. (Yrityskaupan verotus 2015.)

Verotuksessa vähennetään hankintamenot. Kun myyjänä on luonnollinen henkilö, joka myy omat osakkeensa tai osuudet, jotka hän on omistanut yli 10 vuotta, hankintamenoksi lasketaan vähintään 40 % myyntihinnasta. Omistajan on myös mahdollista osoittaa todelliset hankintamenoensa. Jos osakkeet tai osuudet ovat olleet omistuksessa alle 10 vuotta, hankintamenoihin lasketaan 20 % myyntihinnasta. Myyjällä on tässäkin tapauksessa mahdollista osoittaa oikea hankintahinta. (Mts.)

Luovutusvoiton osuus lasketaan vähentämällä myyntihinnasta hankintamenot tai omistajan osoittama todellinen hankintahinta kuluineen. Luovutusvoitosta maksetaan veroa normaalin pääomaverokannan mukaan. (Mts.)

Myyjälle edullisempaa on myydä omistamansa osakkeet suhteessa liiketoiminta kauppaan. Osakekaupassa yrittäjä saa rahat nopeammin tililleen, kun taas liiketoimintakaupassa yrittäjä joutuu pikkuhiljaa nostamaan varoja eri keinoja käyttämällä. Eri keinoja on muun muassa osinkojen ja palkan nostaminen. Tästä maksetaan erikseen vero oman tuloveroprosentin mukaan. Ostaja suosii usein mieluummin liiketoimintakauppaa. Osakekaupassa uudelle ostajalle koituu varainsiirtovero seuraamus. Varainsiirtovero on 1,6 prosenttia osakkeiden arvosta. Liiketoimintakaupassa ostaja joutuu maksamaan varainsiirtoveroa arvopapereista ja mahdollisista kiinteistöistä. Liiketoimintakaupassa myyjä joutuu ensin maksamaan myös yhteistöveroä myyntihinnasta. (Mts.)

### 3.3 Yrityskaupan jälkeen

Kun yrityksen omistajanvaihdos on tapahtunut, myyjän on syytä luopua toiminnasta oikeasti ja antaa jatkajalle tilaa toimia. Mikäli kaupassa on sovittu siirtymäajasta, jonka aikana myyjä on edelleen täysipäiväisesti yhtiön käytettävissä, on silti syytä antaa uuden yrittäjän toimia. Siirtymäaika on tärkeä, mutta vielä tärkeämpää on yrityksen todellinen haltuunotto, jolloin yritys siirtyy ostajan vastuulle. (Yrityskaupan muistilista n.d.)

Omistajanvaihdoksen jälkeen on ostajalla ja myyjällä erilaisia oleellisia asioita, mitä ottaa huomioon. Ostajan kannalta oleellisia asioita ovat muun muassa maksuliikkeen sujuva siirtyminen, tämä usein vaatii aikaa, joten siihen on varattava aikaa. Maksuun on suositeltavaa laittaa aikaraja, jotta maksu ei jää maksamatta. Ostajan on huolehdittava uusien välineiden käyttöönotosta mahdollisimman pian, kuten tilien käyttöoikeudet, pankkiyhteys ohjelmistoihin perehtyminen, sekä mahdollisesti perehdytettävä niitä käyttävät henkilöt. Ostajan on myös velvollisuus täyttää kauppakirjassa määritetyt ehdot, vakuuksien vapauttaminen, huolehdittava mahdollisista vakuus tileistä, myyjän vastuulla olevista takuista, pöytäkirjojen ja kaupparekisteriotteiden ajantasaisuudesta. Ostajan vastuisiin kaupan jälkeen kuuluu myös yrityksen ulkoisten ja sisäisten muutoksien tiedottaminen. (Opas omistajanvaihdokseen n.d, 4.)

Omistajanvaihdoksen jälkeen myyjän kannalta oleellisia asioita ovat muun muassa kauppahinnan sijoittaminen, kauppakirjassa olevien ehtojen toteutuminen ja mahdollinen reagointi toteutumattomiin ehtoihin, välitön tiedottaminen tarvittaviin viranomaisiin omistajanvaihdoksesta sekä muihin tarpeellisiin kanaviin, mahdollisten myyjän vakuuksien vapauttaminen sekä pankkitakausten purkaminen. (Mts.)

## 4 Tutkimusasetelma

Tutkimuksen tarkoituksena oli saada vastaukset aiemmin esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymyksissä etsitään vastausta tiettyyn ilmiöön eli yritysostoon sekä siihen liittyviin käytänteisiin, prosesseihin ja ihmisiin. Tämän vuoksi tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. (Henttonen 2008.) Kysymyksissä mennään tarkkoihin ja syvällisiin kuvauksiin ilmiöstä ja sen prosesseista ja siksi kvalitatiivinen tutkimus soveltui kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta paremmin. (Kananen 2008, 32.)

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu. Haastattelussa käsiteltävät aiheet eli teemat valittiin asetetun tutkimusongelman, aiheeseen tutustumisen sekä oman ennakkotiedon pohjalta. (Henttonen 2008; Kananen 2008, 68.)

Haastatteluiden runko ja apukysymykset saatiin listattua helposti aiheesta kerätyn teorian pohjalta ja näin saatiin käsiteltyä kaikki tutkittavat ja tutkimuskysymyksiin tiukasti liitoksissa olevat osa-alueet. Haastattelun pääteemoiksi valikoituivat yrityskaupprosessi, yrityksen arvonmääritys sekä sopimusasiat. Haastattelurunko on luettavissa liitteenä 1. Lisäksi haastattelurunkoon lisättiin osio haastateltavien omista kokemuksista, mikä mahdollisti haastattelun laajenemisen myös ennalta määritettyjen teemojen ulkopuolelle. Haastattelu haluttiin pitää rentona sekä joustavana ja johdatella haastattelua eteenpäin aihepiirejä läpikäyden. (Saunders, Lewis, Thornhill 2009, 320-324).

Haastatteluun valittiin kaksi yrityskauppoihin erikoistunutta yrittäjää, joihin kirjoittajilla oli jo olemassa olevat kontaktit. Valitsemalla nämä henkilöt koettiin olevan eniten hyötyä tutkimukselle ja auttavan keskustelun rentoudessa. Haastattelut järjestettiin haastateltavien yrityksissä heidän omissa toimistoissaan. Paikka oli haastateltaville helppo eikä heiltä vaadittu liikkumista. Myös tuttu ja yksityinen ympäristö toivat haastatteluun keskustelunomaisuutta. Molemmat haastattelut pidettiin anonyymeinä, missään haastattelun vaiheessa ei mainittu henkilöiden tai yritysten nimiä.

Teemahaastattelut nauhoitettiin kokonaisuudessaan useammalla eri nauhoitusvälineellä ja tallenteet tallennettiin sähköisesti. Haastatteluiden jälkeen tallenteet kuunneltiin useamman kerran läpi ja niistä tehtiin osittainen, lähes sanatarkka litterointi.

Tulokset haastatteluista liitettiin yhteen litteroinnin avulla teemojen mukaan. Nämä tulokset kasattiin ryhmittelyn jälkeen omien otsikoidensa alle ja lähdettiin purkamaan tuloksia luonnollisessa järjestyksessä. Tulosten analysointia tehtiin samalla sekä haastatteluvaiheessa että tulosten kirjaamisen yhteydessä.

Alunperin toiseksi tutkimusmenetelmäksi oltiin valittu sähköinen kysely, joka oltaisiin toteutettu isommalle joukolle yhteistyöyrityksen kanssa. Pohdinta-osiossa käsitellään toisen tutkimusmenetelmän puuttumista tarkemmin.

## **5 Tutkimustulokset**

### **Yleiset tiedot haastateltavista**

Haastattelu aloitettiin kysymällä yrittäjien taustatietoja. Molemmat yrittäjät ovat olleet pitkään yrittäjinä ja heillä on paljon kokemusta yrityskaupoista.

Haastateltavina oli kaksi pitkäaikaista yrittäjää eri aloilta. Molemmat ovat olleet yrittäjinä yli 25 vuotta ja iältään 45-60 ikävuoden välillä. Haastattelussa perimmäiseksi syyksi alkaa yrittäjäksi ilmeni, että oli mahdollisuus antaa enemmän itsestään omalle alalleen. Molemmilla oli syvimmän laman aikaan työmahdollisuuksia tarjolla, mutta silti heitä kiinnosti enemmän yrittäjäyys. Yrittäjäksi ryhtyminen tapahtui molemmilla melko samaan aikaan.

Koulutustaustat erosivat toisistaan haastateltavien kesken. Haastateltavista toisella on koulutustaustaa vähemmän, hän on käynyt toisen asteen koulutuksen. Kun taas toinen haastateltava on käynyt korkeakoulun. Heitä molempia yhdistää se, että ovat työn ohella hankkineet lisää koulutusta omaan alaansa liittyen.



Toinen haastateltavista näki yrittäjyyden mahdollisuutena yhdistää omat mielenkiinnon kohteet ja osaamisen yhdeksi samaksi. Haastattelussa ilmeni, että tämä oli suurin syy alkaa yrittäjäksi. Hän halusi auttaa mahdollisimman paljon pk-yrittäjiä ja hänen mukaansa mikään ei ole niin hyvä tapa, kuin auttaa heitä talouden hallinnassa.

*- Pystyin yhdistämään asioita, mitä mä oon tehny jo ja halusin aina tehdä jotain semmoista, millä pystyy auttamaan PK-yrityksiä menestymään - -*

*- Missään se ei onnistu paremmin, kun huolehditaan pk-yritysten taloudesta - -*

Toinen haastateltavista kertoi haastattelussa, että yrittäjäksi ryhtymiseen oli syynä se, että saisi päättää omista työajoistaan. Haastateltava kertoi, että 1990- luvulla prototyyppien käyttöönotto oli pitkä prosessi. Haastateltavan kertoman mukaan, työpäivät olivat noin 10-16 tuntia pitkiä ja todella hektisiä. Tarkoituksena oli talvella tehdä pitkää päivää ja kesällä vetää sitten happea ja ladata akkuja. Tämän jälkeen ilmeni kuitenkin, että haastateltavan suunnitelma ei onnistunutkaan, koska yritys alkoi nopeasti kasvamaan ja laajentumaan.

*- Siinä elämänvaiheessa tehtiin kuusipäivistä viikkoa 10-16 tuntia päivässä. Käyttönotot oli siihen aikaan hektisiä - -*

*- Ajatuksena oli, että talvet tekee niitä yrittäjänä ja kesällä vetää sitten happea, mutta ei se ihan niin sitten mennytkään - -*

Haastateltavat toimivat täysin eri aloilla. Molemmilla oli paljon kokemusta yrityskaupoista, niin myyjänä, kuin ostajana. Toinen toimii yrittäjänä taloushallinto yrityksessä ja toinen teollisuus alalla. Molemmat ovat laajentaneet yritystään ja lisännyt samalla kilpailuetuaan alalla. Molemmat yritykset ovat lähteneet yhden miehen yrityksestä, josta on lähdetty pikkuhiljaa laajentumaan. Molemmat ovat kuitenkin pysyneet samalla alalla, vaikka ovatkin tehneet useampia yrityskauppoja. Enimmäkseen kauppoja haastateltavat ovat tehneet laajentaakseen omaa yritystään.

## Yrityskaupoista

Haastattelun yhtenä teemana oli mistä löytää ostettavia tai myytävänä olevia yrityksiä. Molemmilta haastateltavat kertoivat, että monesti ostettavana tai myytävänä oleva yritys löytyy omalta toimialalta, joko kilpailijana tai luodun verkoston kautta. Toinen merkittävä kommentti molemmilta haastateltavilta liittyi yrityksen maineeseen. Yritys, jonka imago alalla on olla aktiivinen ja kasvua tavoitteleva yritys yrityskaupoilla, tuottaa kyselyitä muilta myyntiä harkitsevilta yrityksiltä.

*- Kilpailijoiden tunteminen on tärkeää. Yleensä ostaja löytyy niistä parhaista kilpailijoista - -*

Haastatteluissa ilmeni myös potentiaalinen riski etsittäessä ostettavaa yritystä. Toinen haastateltavista mainitsi, että yhteyden ottaminen suoraan mahdolliseen ostokohteeseen on hankala tilanne. Tutkimuksessa kävi ilmi, että on suositeltavaa käyttää ulkopuolista yhteyshenkilöä kontaktoidessa potentiaalista ostokohteena olevaa yritystä. Haastateltavat suosittelivat käyttämään ulkopuolista välittäjää keskusteluiden välimiehenä.

*- Suoraan soittaminen, niin kun, että ostaja soittaa suoraan, on vaikea tilanne. Se voi ajautua siihen, että myyjä sanoa töksäyttää jotakin, mitä ei tarkoittanutkaan, eikä voi siitä enää kasvoja menettämättä vetäytyäkään. Se kauppaprosessi saattaa katketa jo siihen - -*

*- Miksi on hyvä, että siinä on välittäjä mukana on se, että myyjä ja ostaja joutuu myöskin riitelemään sen kaupan vaiheen aikana, jos tulee riitaa kauppaehdoista ja siitä, ei se oo oikein niiku hedelmällistä, et se ostaja ja myyjä riitelee siinä ku pitää sen jälkeen kun kauppa on tehty ni pitää hiihtää samaa latua. Et, jos siinä on se joku välimies, ni antaa asiakkaan olla hyvä poliisi ja välittäjä se paha poliisi ja kärsiä ne hankalat asiat, että se ei lois konfliktia siihen tilanteeseen mikä on se tulevaisuus. Myöskin jos ostaja sanoo pahalle poliisille pahasti, niin sen voi sitten suodattaa sit siltä myyjältä ja käydä tän keskustelun vaan keskusteluna - -*

Kun keskustelu kääntyi yleisesti myytävänä olevien yritysten toiminnassa olleiden vuosien määrään, haastateltavien kokemuksen mukaan kaupan oleva yritys on ollut toiminnassa pääasiassa yli kymmenen vuotta, johtuen veroteknisistä asioista.

*- Yleensä on ollut yli kymmenen vuotta, koska siihen tulee verotekninen syy. Eli 10 vuotta omistettu yhtiö on sitten, siitä kauppahinnasta maksetaan vain hankitameno olettamasta vero, eli 60 % kauppahinnasta on veronalaista. Se tekee sen, että moni odottaa sitä 10 vuoden täyttymistä. Eli pääsääntöisesti yli 10 vuotta - -*

### **Myyjän sitouttaminen**

Kysymys myyjän jäämisestä töihin yritykseen kaupan jälkeen herätti selkeän vastauksen. Myyjän sitouttaminen yritykseen myös yrityskaupan jälkeen oli haastateltaville molemmille erittäin tärkeää, kun yrityskauppoja aletaan tekemään.

*- Aina. En tunne rahoitusmaailmassakaan kuin yhden sellaisen tapauksen, jossa myyjän on vapautettu kaupassa heti, niin että se on sovittu etukäteen - -*

*- Meillä se on oikeastaan ehdoton edellytys, että me ei halua tehdä sillä tavalla, että se ei jatka - -*

Myyjän jäädessä yritykseen töihin kaupan jälkeen haastateltavien kokemusten mukaan haasteita voi tulla lähinnä vain, mikäli yrityskaupan toinen osapuoli on ulkomaalainen. Silloin yritysten kulttuurit voivat niin erilaisia, että ongelmia saattaa syntyä.

*- Ne on vaikeimpia, joissa on ulkomaalainen ostaja. Yrityskulttuurit on niin erilaisia, että niissä tulee ongelmia - -*

### **Arvonmääritys**

Haastattelun kolmantena teemana oli arvonmääritykseen liittyviä kysymyksiä. Haastattelussa ilmeni se, että molemmat yrittäjät tekevät itse arvonmäärityksiä. Toinen haastateltavista toimii taloushallinnon yrityksessä, joten he tekevät näitä myös ulkopuolisille maksullisesti. Tästä syystä hän ei käyttänyt ulkopuolista apua arvonmäärityksessä ollenkaan. Arvonmäärityksessä on tärkeää ottaa myös yrittäjän työpanos huomioon. Se, kuinka suuren osan yrittäjä itse tekee yrityksen liikevaihdosta tulee laskea tarkasti.

*- Oleellinen asia arvossa on, että paljonko omistaja osuus on liikevaihdosta. Kenen tekemisestä se liikevaihto tulee - -*

Toinen haastateltava kertoi, että hänen ostamansa yritykset ovat olleet niin pieniä, että hinta on ollut helppo määrittää. Pieniä yrityksiä ostaessa on haastateltavan

mukaan helppo neuvotella hinnasta. Haastateltava on halunnut tehdä ne itse, koska ulkopuolisten apu aina maksaa.

*- Ite on aina tehty. Ei olla tarvittu apua, siitä joutuu maksamaan jos tarvii. Se on monisäikeinen juttu ja kun pieniä yrityksiä ostetaan, niin siinä on neuvottelua paljon - -*

Haastateltavien mukaan todella useasti yrityskaupoissa myyjillä on melko optimistinen hintapyyntö. Haastateltavat kertoivat, että useasti jo liian korkea hintapyyntö pilaa koko kaupan. Haastattelussa kävi myös ilmi, että sellaisilla yrittäjillä, jotka eivät ole kunnolla suunnitelleet yrityksen myymistä, on usein liian kova hintapyyntö. Niillä yrityksillä, joissa asiaa on jo pohdittu pitempään, hintapyyntö on yleensä realistisempi. Toinen haastateltavista kertoi, että hän on pitänyt pieniä yrityksiä ostaessa kolmen vuoden takaisinmaksuaikaa mittarina hintaa määriteltäessä.

*- Sellaiset yritykset, jotka ovat hyvässä tulokunnossa ja tekee hyvää tulosta, niin siellä on omistajillakin yllättävästi realistisempi käsitys siitä, mitä siitä yrityksestä pitäisi saada - -*

*- Moni kaupanteko kaatuu lähtökohtaisesti siinä, että myyjällä on ylikorkea kuvitelma tai ne haluaa tehdä hirveän tilin - -*

Haastateltavat sanoivat, että tottakai on aina myös niitä yrittäjiä, jotka niin sanotusti kokeilevat kepillä jäätä. Näitä on niin myyjien, kuin ostajien puolella. Tämä tarkoittaa, että ostaja antaa ensimmäiseksi tarjouksen reilusti pienemmän hinnan, kuin myyjän pyyntihinta on. Myyjän puolella tämä tarkoittaa taas sitä, että myyjä asettaa yritykseen reilusti kovemman hinnan, kuin minkä arvoinen yritys todellisuudessa on. Toinen haastateltavista sanoi, että jos hyväksyy heti ensimmäisen ostajaehdokkaan tarjouksen, hinta on harvoin paras mahdollinen. Yrityskauppoja tehdessä kannattaa olla kärsivällinen ja miettiä se hinta, mihin oikeasti on tyytyväinen.

*- Se, että sä tartut siihen, joka on ensimmäisenä ostamassa, niin se, että sä tartut siihen, on todennäköistä että sä et saa siitä parasta hintaa silloin - -*

Haastattelussa ilmeni, että yrittäjät, jotka toimivat myyjinä nostavat useasti hintaa, koska heillä on tunnearvoa yritykselleen. Molemmat haastateltavat sanoivat, että hintaa täytyy aina perustella. Ilman perusteluja hinta on vain yrittäjän heittävä arvio,

joka perustuu hänen omaan näkemykseen. Kun yrityskaupoissa on ulkopuolinen ammattilainen mukana, useasti ostajat luottavat hintaan paremmin, kuin ilman ulkopuolista. Haastateltavien mukaan myyjän kannattaa miettiä hinta jo etukäteen, ennen kuin lähtee edes myymään. Tämä säästää yrittäjän monelta mielipahalta ja edesauttaa yrityksen myymistä, kun hinta on heti realistinen.

*- Silloin kun siellä on ammattimainen toimija mukana, niin silloin ostajakandidaatitkin tietää, että no täällä on keskusteltu realistisesta hintatasosta ja tiedetään millä hinnalla kauppoja toteutuu - -*

*- Sellainen yrittäjä, joka ei oo ajatellut myyntiä, se ei edes tiedä miten yrityksen arvo määritellään. Sillä on vain sellainen muttu, että mun pitäis saada noin paljon hilloo jos mä luopuisin tästä - -*

Haastattelussa esille tulleiden näkemysten mukaan kauppahintaan vaikuttaa moni asia. Näitä ovat esimerkiksi henkilöstön määrä ja ammattitaito. Kauppahintaan kuitenkin päästään aina neuvottelemalla ja puhumalla. Mikään pyyntihinta ei ole ikinä kiveen hakattu, vaan niistä voidaan ainakin yrittää keskustella. Haastattelusta kävi ilmi, että kauppahintaan voidaan tehdä erilaisia sopimuksia, jotta ne olisivat sekä myyjälle että ostajalle parempia. Kauppahinta voidaan esimerkiksi jakaa muutamaan osaan, jolloin ostaja ei tarvitse niin paljon rahoitusta ja myyjä voi saada enemmän rahaa, kuin mitä alkuperäinen kauppahinta oli. Haastateltavat kertoivat, että useasti kauppa tehdään jakamalla se esimerkiksi kolmelle vuodelle. Eli kauppahinnasta maksetaan sopimus allekirjoittaessa yksi osa ja jokaisen tilinpäätöksen jälkeen maksetaan yksi erä lisää. Näin ollen myyjän saama kauppahinta voi nousta reilusti, jos yrityksellä alkaa mennä hyvin kaupan jälkeen.

*- Olen aina koittanut päästä siihen, että olen puhunut sellaisen kauppakaaren, eli se on se 3 vuoden mittainen. Eli kaupan sign inissä maksetaan yksi erä, sitten seuraavassa tilinpäätöksessä yksi erä, sitten taas yksi, ja viimeisessä yksi - -*

*- Esimerkiksi jos sovitaan yrityksen hinnaksi 100 000 euroa, niin se voi olla 180 000 mitä se saa siitä lopulta. Tämä ei ole ostajallekaan ongelma, koska ostaja on saanut siitä jo suuremman siivun - -*

*- Kauppahinta lasketaan käyttökatteen kertoimella. Hyvin herkästi tarjottu kalja muuttuu kauppahinnassa neljäksi - -*

## Sopimukset

Arvonmäärityksen jälkeen haastattelussa oli aiheena sopimukset ja kauppakirjat yrityskaupoissa ja sekä niiden ehdot. Haastateltavien mukaan sopimukset kannattaa tehdä huolella ja mahdollisimman tarkasti. On myös hyvä ottaa ainakin ensimmäinen sopimus pohja ulkopuoliselta ammattilaiselta, jotta ostajan turvaksi tehdyt kohdat sopimuksessa, on ainakin tehty lainopillisesti oikein. Kumpikaan haastateltavista ei kuitenkaan ole käyttänyt ulkopuolista apua omissa kaupoissaan. Toinen haastateltavista on kuitenkin auttanut monessa kaupassa, jossa asiakkaana olevat myyjä tai ostaja on käyttänyt ulkopuolista apua.

*- Ovat olleet sen verran pieniä, että ei ole tarvittu. Ollaan voitu hyvin neuvotella myyjien kanssa - -*

*- Meidän sopimuksen tehtävä on estää sitä, ettei tarvis riidellä - -*

Kauppakirjan tulee haastattelun tuloksien mukaan olla aina mahdollisimman selkeä ja helppolukuinen. Molempien osapuolien on tärkeää ymmärtää kaikki kauppakirjaan merkityt seikat. Nämä on tärkeää myös keskustella osapuolten kesken auki ja sopia nämä asiat jo ennen kauppakirjan kirjoittamista. Mitä selkeämpi kauppakirja sitä vähemmän riitoja syntyy sopimusehdoista ja muista kauppakirjaan merkityistä asioista.

*- Mä oon aina lähteny siitä, että kun tehdään yrityskauppoja, tehdään kauppakirja, niin kirjoitetaan sinne kauppakirjaan ne asiat hyvin selkeästi auki, että se on ostajalle ja myyjälle selvää - -*

*- Kirjoitetaan sinne kauppakirjaan, et ostaja ja myyjä tietää oikeasti mitä he on sopinu, vaikka se olisikin lakitekstiä yleisestä kauppatastavasta - -*

Sopimusehdot haastateltavien mukaan toteutuvat melkein aina. Yleensä nämä ehdot ovat niin tärkeitä, että jos ne eivät toteudu, kauppa voidaan purkaa. Haastattelussa ilmeni, että sopimusehtoja voidaan neuvottelujen edetessä jo korjailta, jotta säästyttäisiin kaupan jälkeisiltä riidoilta. Kaikkia pienimpiä asioita ei välttämättä kannata kirjata ehtoihin, jos ne voidaan toteuttaa jo ennen kauppaa. Sopimusehtojen kannattaisi olla mahdollisimman tärkeitä ja sellaisia, joilla on oikeasti suuri vaikutus, jos ne ei pidä paikkaansa. Ensimmäinen esitys sopimuksesta yrityskaupoista on haastateltavien mukaan useasti melko paljon erilainen, kuin lopullinen kauppakirja.

*- Voin sanoa et neuvotteluissa yleensä se kauppakirja monesti on hyvin paljon muuta mitä on ensimmäinen esitys - -*

*- Ite missä mä oon mukana tekemässä, ni se pyrkimys on semmonen et ei lähettäis niillä sopimusehdoilla saamaan aikaan niinku ongelmia ensimmäisenä, että tyhmimmät rajausehdot on pois sieltä - -*

Yrityskauppaa tehdessä myyjän tulee olla rehellinen ja kertoa kaikki asiat, jotka yritystä koskettaa. Haastattelussa ilmeni, että yrityskauppoja ei voi tehdä vain sillä mentaliteetillä, että nyt myydään, vaan yrittäjän tulee kertoa kaikki merkittävät asiat yrityksestä, eikä kaunistella niitä. Toinen haastateltavista käytti esimerkkinä automyyjiä, joka saattaa mahdollisesti jättää sanomatta jotain asioita autosta, jotka voisivat pilata kaupan. Yrityskaupoissa salailu johtaa kuitenkin yleensä suuriin ongelmiin. Tämä voi käydä yrittäjälle todella kalliiksi ja aiheuttaa suuria ongelmia tulevaisuuteen. Yrityskaupat on tärkeää tehdä aina niin, että osapuolet pysyvät hyvissä väleissä myös kaupan jälkeen. Molemmille on tärkeää jäädä hyvä mieli, eikä mitään tulisi jäädä hampaankoloon.

*- Sä et voi tehdä samalla tavalla kauppaa ku siellä yrityksessä, et pyrit niiku myymällä myymää, vaa sun pitää sanoa et tämmöne tää on ja rehellisesti kaikista puutteista ja mitä pitäis tehä - -*

Toinen haastateltavista kertoi, että jos myyjä jää osakkaaksi yritykseen, niin silloin tulee tehdä osakassopimus. Tämä tulee tehdä todella huolellisesti, koska tämän jälkeen tulee suuria ongelmia, jos tätä ei tehdä oikein. Osakassopimus on yritys sopimuksista kaikista merkittävin. Jos tätä ei tehdä kauppaa tehdessä, voi osakas jopa estää kokonaan tulevan yrityskaupan ja pilata yrittäjän tulevaisuuden suunnitelmat. Tämä on tärkeä tehdä, ennen kuin osakas nimitetään. Haastateltavat kertoivat, että jos tämä tehdään nimityksen jälkeen, useasti käy niin, että tämän jälkeen osakkaat saattavat haluta paljon enemmän, kuin mitä alunperin puhuttiin. Haastateltava sanoikin, että tietää tapauksen, jossa osakassopimuksen tekemättä jättäminen, pilasi koko yrityskaupat, koska yksi osakkaista oli ollut vastaan koko ajatusta yrityksen myymisestä.

*- Sitten jos myyjä jää osakkaaksi, niin tehdään osakassopimus, mikä on kaikista rajuin sopimus - -*

### **Yrityskaupan kesto**

Haastatteluiden perusteella yrityskaupat ovat yleensä melko pitkä projekti. Kauppojen kestoon vaikuttaa paljon se, kuinka hyvin ostettava yritys on pitänyt asioistaan kirjaa. Due diligence -vaihe on yrityskaupan pisin prosessi. Tässä vaiheessa on tärkeää käydä kaikki tarvittavat asiat läpi. Ostettavasta yrityksestä tulee tutkia kaikki riskit ja tehdä huolella tutkimukset yrityksen historiasta. Yleensä näitä katsotaan kahden vuoden ajalta, mutta haastatteluissa ilmeni, että jotkut asiat vaativat jopa viiden vuoden tarkastelun. Näitä on esimerkiksi tilinpäätökset, joissakin tilanteissa. Due diligenceen tulee käyttää aikaa ja siinä ei haastateltavien mukaan kannata oikoa. Mitä paremmin myytävä yritys on pitänyt asioistaan huolta, sitä nopeammin osapuolet pääsevät myös kaupantekoon.

*- Oikein optimisti on kaks-kolme kuukautta ja keskimäärin se on varmaan puoli vuotta. Ei oo yllätys jos siinä kestää vuosi, siitä jos lähetään ettimään ostajaa, siihen että kauppa on syntynyt - -*

Toinen haastateltavista kertoi, että yleensä niissä tilanteissa, kun ostaja ottaa itse yhteyttä häneen, että kiinnostaako yrityskauppojen tekeminen, kaupat toteutuvat nopeasti. Hänen mukaansa on myös monesti käynyt niin, että kun ensin ollaan asiaa pohdittu, on kauppa epäonnistunut. Tämän jälkeen, vuoden-kahden päästä myyjä on uudestaan yhteydessä ja ehdottaa uudestaan kauppvoja. Näissä tilanteissa kaupat syntyvät usein myös nopeasti, koska yritystä on tutkittu jo aikaisemmin. Haastattelussa ilmeni kuitenkin, että suurin syy mikä yrityskauppojen kestoon vaikuttaa, on se kuinka kauan selvittelyyn menee aikaa ja kuinka paljon joudutaan tekemään esitöitä kauppvoja varten.

*- Näiden pienten yritysten kanssa oli monta kertaa niin, että se ei ensin toteutunut, mutta sitten vuoden tai kahden jälkeen, niin myyjä otti yhteyttä, että mitä jos kuitenkin katottaisiin. Ne jossa myyjä on lähestynyt on mennyt aika nopeastikin maaliin - -*

*- Aika usein, silloin kun ostaja ja myyjä on kohdannut, niin se on kuukaudesta kolmeen neljään kuukauteen, voi olla pidempikin, jos on listayhtiö ostamassa tai jos on tehtävä paljon esitöitä - -*



### Kokemukset yrityskaupoista

Keskustelun kääntyessä yrityskaupan jälkeiseen arkeen ja sen mahdollisiin notkahduksiin liiketoiminnassa, nousuihin tai laskuihin, tulos oli, että harvemmin tapahtuu muutoksia. Ylimääräisiä kustannuksia on mahdollista kuitenkin tulla eteen.

*- Välttämättä ei liiketoiminnassa siis notkahusta tuu, mutta ylimääräisiä kustannuksiaahan tulee kun pitää tehdä ostajan toimia - -*

*- Ei oo tullut. Se perustuu siihen, että se pitää tutkia hyvin ja sen pitää tapahtua hyvässä hengessä sen kaupanteon. Ja oikein tehdyt paperit, paperi on kyllä helppo repiä, mutta se pitää isotkin asiat kasassa, kun on oikein kirjoitettu - -*

Tärkeäksi haastatteluissa nousi esiin, että yrityskaupan tapahtuessa on aiheellista pohtia, mitä asiakkaat tai ostettavan yrityksen työntekijät siitä ajattelevat.

*- Kun tehdään kauppa, niin siellä sekä henkilöstöllä että asiakkailta odotukset, että nyt jotain tapahtuu. Ja sillä on niinku aikaikkuna jos ei mitään tapahdu ni sit voi tapahtua. Meidän pitää pystyä nopeasti ja jäntevästi kertomaan et mitä vaikutuksia tällä on, mitä positiivista, mitä me voidaan tuoda lisää ja se on suunniteltava jo ennen kauppa - -*

Haastatteluissa tuli puheeksi, miten toimia työntekijöiden ja asiakkaiden kanssa, kun yrityskauppa tapahtuu. Tarinan luominen hyvissä ajoin ennen itse kaupantekoa koettiin tärkeäksi keinoksi.

*- Pitää löytyä tarina, millä me pystytään vakuuttaa, et meillä pitää ostaa ne ostetun yrityksen asiakkaiden luottamus, ostaa sen henkilöstön luottamus ja saada ne niinku toimimaan siellä. Kertarytinä on parempi kun ainainen vikinä - -*

Toinen haastateltava on hyväksi nyrkkisäännöksi havainnut uransa aikana, että jotta luottamus saadaan rakennettua ostettavan yrityksen asiakkaisiin ja työntekijöihin, on osattava vastata muutamaan peruskysymykseen.

*- Kolme asiaa, mitä ihmiset kysyy: Mitä minulle tapahtuu, mitä minulle nyt tapahtuu ja mitä minulle nyt mahdollisesti tapahtuu kun kauppa tulee? Niillä vaihtuu pomo aina, pitää nähdä se, mut asiakkailta on sama asia - -*

Mikäli yritys toimii palvelualalla, jossa palvelut henkilöityvät, on haastateltavien mukaan tärkeää huomioida kaupan vaikutus asiakkaisiin. Elintarvikealoilla tilanne on toinen.

*- Palveluyrityksessä, joilla on kasvot, jotka henkilöityy, myydään henkilöpalvelua, näkyy voimakkaasti kuka sen omistaa. Kauppaliikkeillä se on vähä eri asia, ei ne tiedä kuka sen omistaa. Se on vaa et siellä on oikeita tavaroita, oikeeseen hintaan. Myyjän vaikutus näkyy siinä, et vähän markkinoidaan toisella tavalla - -*

### **Yleiset haasteet yrityskaupassa**

Kun keskustelu kääntyi yleisistä haasteisiin yrityskaupassa, tuli esille mahdolliset myyjän omat siteet yrityksen toimintaan sekä haasteet, jotka käyvät ilmi myyjän jäädessä yritykseen ja mikäli muutoksia täytyy tehdä. Haasteita voi olla muun muassa vastarinnat, konfliktit, edellisen omistajan juurtuminen vanhoihin tapoihin sekä kulttuurin vaikutus.

*- Aina tulee yllätyksiä, joskus niitä tulee enemmän ja joskus niitä voi tulla vähemmän - -*

*- Kun pitää tehdä muutoksia, niin siellä myyjä näkee, että nyt sitä mitä se on rakentanu, niin muutetaan ja siitä voi tulla niitä vastarintakysymyksiä ja tuleeki ja voi tulla konflikteja siitä et miks nyt tehään näi ja näi, riippumatta siitä onko myyjä mukana vai ei. Aina kun se on mukana niin sitä enemmän - -*

### **Kulttuurin vaikutus**

Kulttuurin vaikutus asiakkaisiin on haastateltavien mukaan yrityskaupassa tärkeä osa-alue ottaa huomioon. Haastattelussa kävi selväksi, että yrityskulttuurien kohtaaminen suositellaan hoidettavan mahdollisimman sujuvasti.

*- Yrityskulttuuri vaikuttaa asiakkaisiin ja kyllähän asiakas aistii sen et, minkälainen henki yrityksessä on. Se näkyy niinku siitä, et tekeekö ne ihmiset sellasella palolla, et tää on mejän juttu - -*

Ostajan on myös huomioitava, kuinka tulla sisään edellisen omistajan luomaan yrityskulttuuriin.

*- Ostajaa ei näy riittävästi kaupan jälkeen tai sit se ei huomioi yrityskulttuuria. Aina on muistettava se, et ku ollaan ihmisten kanssa*

*tekemisissä ni sä et voi tulla ja laittaa. Pahimmat pieleen menneet on niitä et kulttuuri törmää. Et ostaja menee ja sanoo, et nyt tässä tehdään näin näin ja näin. Pitää saada myöskin se henkilöstö ja kaikki mukaan, että niinku se yrityskulttuurin natsaaminen on se suurin asia - -*

### **Vinkit yrityskauppaprosessiin**

Viimeinen haastattelun aihe oli yleiset neuvot yrityskauppoihin ja sen prosessiin. Haastateltavat saivat vapaasti kertoa, mitä asioita ottaa huomioon kun yrityksiä ostetaan tai myydään. Toinen haastateltavista painotti apuvoimien käyttämistä kaupanteossa, jotta virheiltä vältytään. Tämä on suositeltavaa varsinkin, jos ei tee ammatikseen yrityskauppoja.

*- Ensimmäinen vinkki on aina se, et jos on niiku myymässä yritystä, niin ei lähe yksin sen ensimmäisen ostajan kanssa keskustelemaan, et aina siinä vaiheessa kun lähetään keskustelemaan ja antamaan yrityksestä tietoja, ni oma liiketoiminta pitää olla suojattu, koska voi olla ja monesti onki et se kauppa ei toteudu ja sit jos annetaan liikesalaisuuksiin liittyviä tietoja ja toiselle osapuolelle ei ole suojattu niitä, niin pahimmillaan käy niin et tehään kilpaileva yritys siihen viereen. Neuvonantajien käyttö viimeistäänkin siinä vaiheessa - -*

Haastateltavien mukaan liian moni yrityskauppaa suunnitteleva alkaa myydessään pohtimaan neuvonantajien käyttämättä jättämistä rahan takia. Tämä on yleistä varsinkin, kun ensimmäinen tarjous yrityksestä saadaan.

*- Ja oikeasti se, et ei mennä siihen sokeuteen et musta tuntuu et mä sain hyvän tarjouksen tästä, et kyllähän tää tässä et mun ei kannata käyttää sitä apua, et sehä maksaa jonkun pinnankin kauppahinasta et todella kallista et mä säästänkin tässä ja tienaan niin paljon, mut ne on todennäköisesti elämän kalleimmat eurot siitä elämäntyöstä - -*

*- Jos myymässä ollaan, ni on 75% todennäköisyys siitä, että se ensimmäinen hinta joka saadaan ei oo paras. 80% todennäköisyys on sillä, että jos kauppaa yritetään viedä ite eteenpäin ni se ei toteudu, siihen tulee puutuminen - -*

Yleisenä ohjeena yrityskaupoissa on due diligencen tekemisen tärkeys huolellisesti. Tämä tulisi haastateltavien mukaan ottaa aina huomioon yritystä ostaessa.

*- Kyllähän toi DD on tehtävä huolellisesti pieneenkin yritykseen, että minkälaisia vastuita ja riskejä sieltä tulee. Läpeensä kaikki, minkälaiset vakuutukset, mitä ne maksaa ja niin edelleen. Onko irtisanottu ihmisiä ja millä aikavälillä. Irtisanomissa on paljon niitä, että niitä voidaan*

*riitauttaa. Ja tilanne on sillä tavalla ikävä, että jos sillä yrittäjällä ei ole selvää dokumentaatiota siitä, että se oli oikeassa, niin se oli aina väärässä - -*

Lisäksi verotus ja kirjanpito on tarkastettava huolellisesti. Sekä ennen kaupantekoa on suositeltavaa tarkastaa kauppakirja ja sen lainvoimaisuus.

*- Verotus ja kirjanpito kannattaa tarkastaa hyvin. Pienellä yrityksellä saattaa olla niin, että sitä ei ole koskaan tarkastettu. Eli ei ole tehty verotarkusta. Kauppakirjoihin kannattaa kiinnittää huomiota, että ne on lainvoimaisia, ne kannattaa hommata jostakin ja teetättää ekaa kertaa - -*

Toinen haastateltavista painotti myös sitä, että yritysostoja harkitsevan, ei kannata lähteä ostamaan sellaista yritystä, sellaiselta toimialalta, jota ei hallitse.

*--Itse en lähtisi ikinä ostamaan sellaista, jota ei hallitse--*

## 6 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tehtävänä oli selvittää, mitä asioita huomioida yrityskaupassa, kuinka yrityksen arvo määritellään ja miten päästään kauppahintaan. Lisäksi haluttiin selvittää, mitä yleisiä haasteita yrityskaupoissa on ja miten niitä voisi välttää.

Haastatteluiden tulokset ja teoria täydensivät toisiaan.

Yksi isoimmista havainnoista oli, että ulkopuolisen apu on tärkeää, varsinkin ensimmäisissä yrityskaupoissa. Kun kokemusta karttuu asiasta, avun tarvekin vähenee. Haastattelun tuloksissa esiintyi, että liian moni myyjä haluaa säästää ulkopuolisen avun hyödyntämisessä, eikä käytä apua. Tästä syystä on hyvinkin mahdollista, että kaupoista tulee elämän kalleimmat kaupat. Teoriaosuuteenkin löytyi asiasta paljon mainintoja ulkopuolisen avun tärkeydestä viimeistään kun ostettava yritys löytyy ja neuvottelut alkavat.

On olemassa myös palveluyrityksiä, jotka tekevät työkseen yrityskauppoja. Välittäjät, jotka tekevät yrityskauppoja toimivat samalla tavalla, kuin kuka tahansa konsulttipalvelu. He noudattavat lakeja ja ovat salassapitosopimuksen velvoittamia.

Ostajan on helppo saada välittäjältä tarvittavat tiedot ostettavasta kohteesta, sillä välittäjään voi ottaa suoraan yhteyttä ja tiedustella minkälaisia yrityksiä on myynnissä. Haastateltavien mukaan tällaiset välittäjät hoitavat kätevästi myös salassapitosopimusten keräämisen ja seuraamisen, jotta myytävän yrityksen tietoja ei lähetetä ilman sopimusta.

Yrityskauppojen kulusta huomioitavaa oli, että haastateltavat painottivat käyttämään neuvotteluissa kolmatta puolueetonta osapuolta, joka pitää huolta, että kaikki ikävät asiat käydään läpi. Myös teoria tuki salassapitosopimuksen tekemistä jo heti neuvotteluiden alkuvaiheessa. Kirjoittajat huomioivat, että salassapitosopimus on tärkeää varsinkin myyvälle osapuolelle. Riskinä ilman salassapitosopimusta on se, että ostaja peruu kaupat ja perustaa kilpailevan yrityksen myyjän antamien tietojen avulla.

Haastatteluissa ja teoriassa molemmissa painotettiin, että arvonmääritys on todella tärkeä osa yrityskauppoja, hyvin tehtynä tämä saattaakin johtaa nopeisiin kaappoihin. Kirjoittajat huomioivat, että usein myyjällä ei ole realistista käsitystä yrityksen arvosta. Niin teoriassa kuin haastatteluissa mainittiin, että todella moni yrityskauppa epäonnistuu liian korkean hintapyyynnön takia. Kirjoittajat oivalsivat haastatteluiden perusteella, että arvonmääritystä tehdessä yritykselle on tärkeää huomioida yrittäjän työpanos. Arvonmääritystä tutkiessa tuli esille, että yrittäjän työpanos tulisi vähentää yrityksen arvosta ja arvoa määriteltäessä selvittää, kuinka suuri osuus liikevaihdosta tulee yrittäjän työn kautta.

Toinen haastateltavista kertoi usein käytetyn vinkin pienten yritysten arvonmääritykseen. Usein käytetään kolmen vuoden takaisinmaksuaikaa mittarina hintaa määriteltäessä. Tutkittaessa lähteitä aiheesta sekä haastateltaessa selvisi, että yrittäjän tulee välttää arvon lisäämistä oman henkilökohtaisen tunnesidoksen perusteella. Hinnan tulee aina perustua faktoihin, eikä tunteisiin.

Myös henkilöstön määrä ja sen ammattitaito, ovat kauppahintaan vaikuttavia tekijöitä. Kirjoittajien huomion herätti arvonmäärityksen vaikeus muutaman henkilön työllistävissä yrityksissä. Tällöin suurin arvo muodostuu yrityksen brändistä,

maineesta ja valmiista asiakaskunnasta. Arvoa määriteltäessä tulee huomioida teorian mukaan myös laitteiston ja koneiden sen hetkinen arvo, varsinkin liiketoimintakaupassa.

Yksi kirjoittajien tavoitteena oli selvittää, kuinka pitkään yrityskaupprosessi kestää ostajan löytymisen jälkeen. Haastatteluissa ja teoriassa selvisi, että kauppa voi kestää muutamasta kuukaudesta, jopa vuoteen. Haastateltava kertoi, että mitä paremmin myyjä on valmistautunut ja pitänyt huolta yrityksen asiakirjoista, sitä nopeammin kaupprosessi menee eteenpäin. Kirjoittajat oivalsivat, että yritystä kannattaa alkaa valmistella myyntikuntoon jo hyvissä ajoin. Tässä vaiheessa on suositeltavaa, miettiä hintapyyntö mahdollisimman realistiseksi.

Tutkittaessa teoriaa eri vaiheista ennen yrityskauppoja ilmeni, että prosessiin liittyy paljon neuvotteluja ja selvitystyötä. Haastateltavan sekä taustateorian mukaan yksi eniten aikaa vievä vaihe on due diligencen tekeminen. Kirjoittajat saivat tutkimuksen tekemisen aikana täysin uuden merkityksen due diligenceä kohtaan. Due diligence aiheena on kirjoittajien mielestä niin laaja, että tähän ollaan saatu vasta pintaraapaisu tämän tutkimuksen avulla. Tutkimusta tehdessä vastaan tuli useasti ilmi, että due diligenceen suositellaan käytettävän reilusti aikaa ja työpanosta. Mitä tarkemmin ja huolellisemmin asiakirjat ja riskit selvitetään, sitä vähemmän ostaja kohtaa yllättäviä tilanteita kaupan jälkeen.

Yksi tärkeimmistä tutkimuskysymyksistä oli yrityskauppojen yleisimpien haasteiden ylittäminen. Tutkimusta tehtäessä selvisi, että jokaiseen yrityskauppaan sisältyy aina riskejä ja haasteita. Ostettavaan yritykseen tehtävä ennakkotutkimus nousee erittäin tärkeään rooliin. Tutkimuksen avulla voi ennakkoon varautua haasteisiin.

Haastattelussa selvisi myös, että yrityskauppoihin usein sisältyy myös hallitsemattomia riskejä. Suurin ja yleisin tällaisista hallitsemattomista riskeistä on haastateltavien mukaan henkilöstö. Yrityskaupan tapahtuessa, on mahdollisuus, että henkilöstö irtisanoutuu tai heistä alkaa kumpuamaan vastarintaa. Yleistä tällainen henkilöstöstä johtuva hallitsematon haaste voi tulla eteen, kun reilusti isompi yritys ostaa pienemmän. Kirjoittajien omien johtopäätösten mukaan, myös tällainen riski

voisi esiintyä, kun pieni yritys fuusioitetaan ketjuyritykseen tai ulkomaalaiseen toimijaan.

Ennen haastatteluja kirjoittajat eivät olleet ajatelleet kulttuurien välisiä eroja ja niiden tuomia haasteita yrityskaupoissa. Tämän vuoksi ei kulttuuri aspektia ole mainittu tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa. Haastateltavat kertoivat, että usein, kun ostaja on toisesta maasta, työkulttuurien ero on suuri riski yritykselle. Maiden väliset kulttuurierot ovat aiheuttanut monen yrityskaupan epäonnistumisen. Tutkimuksessa kirjoittajat havaitsivat myös tärkeäksi sen, että ostajan on myös tärkeä näkyä yrityksessä oston jälkeen. Ostajan on myös tärkeää huomioida jo olemassa oleva yrityskulttuuri. Huomionarvoista on se, että kulttuuria ei kannata lähteä muuttamaan kerralla liikaa. Parempi keino on muuttaa kulttuuria pienin askelin. Haastateltavien kokemusten mukaan, pahiten pieleen menneet kaupat ovat juuri niitä, kun eri kulttuurit törmäävät keskenään. Tutkimuksesta selvisi, että paras keino välttää kulttuurien eroavaisuudesta johtuva virhe, on saada koko henkilöstö tietoiseksi ja tukemaan päätöstä yrityskaupasta.

Tarina haastateltavan mukaan toimii hyvänä keinona jalkauttaa uusi tai muuttuva yrityskulttuuri henkilöstölle. Tarina kannattaa suunnitella jo ennen kauppaa. Tarinassa tulee käydä henkilöstölle ilmi, että mitä hyötyä ja mitä eri vaikutuksia yrityskauppa tuo tullessaan. Samoin on hyvä selventää se, että kuinka tämä vaikuttaa työntekijöiden arkeen. Hyötyjä on helppo kertoa tarinan muodossa ja henkilökunta usein omaksuu tämän paremmin. Haastattelun tuloksena selvisi, että tieto yrityskaupasta on parempi kertoa tarinan avulla kerralla kokonaan. Pikkuhiljaa kerrottaessa aiheutuu usein epäselvyyksiä ja mahdollista vastarintaa henkilöstössä.

## 7 Pohdinta

### 7.1 Pohdintaa tutkimuksesta

Opinnäytetyön päätavoitteena oli teoriaosuuden ja oikeita yrityskauppoja tehneiden henkilöiden haastattelujen kautta löytää vastauksia siihen, kuinka yrityskauppaprosessi oikeasti toimii ja mitä vaiheita siinä on hyvä ottaa huomioon. Lisäksi haluttiin selvittää, kuinka yrityksen arvo määritellään sekä minkälaisia ovat yleisimmät haasteet yrityskaupassa ja kuinka ne olisi mahdollista ylittää.

Pohjimmainen syy, miksi edellä mainittuihin kysymyksiin lähdettiin hakemaan vastauksia, oli kirjoittajien halu ja tarve perehtyä yrityskauppaprosessiin syvällisemmin. Tutkimuksesta saatu laajempi ymmärrys tulee olemaan avuksi kirjoittajille itselleen, kirjoittajien suunnitelmissa olevan ostettava yrityksen myyjälle sekä kaikille muille mahdollisille tuleville yrityskauppoja harkitseville.

Opinnäytetyön tuloksiin kirjoittajat olivat pääosin tyytyväisiä. Tutkimus selkeytti ja toi esille, minkälaisia osa-alueita koko prosessiin kuuluu, mutta myös täysin uusia huomioitavia tai syvällisemmin tarkennusta vaativia asioita ilmaantui.

Teoreettinen pohja oli tutkimukselle hyvä rajaus, jotta huomattiin, mitä prosessiin kuuluu. Kuitenkin oikeat kokemukset, joita haastattelussa tuli esille, auttoivat ymmärtämään syvällisemmin ja käytännöllisesti teoreettiset asiat. Opinnäytetyössä vahvistui ajatus siitä, että pelkällä teoreettisella tietämyksellä ei yrityskauppa onnistu.

Tutkimuksen aihealue oli laaja, haastava ja vähän tutkittu. Kirjoittajat eivät löytäneet aikaisempaa vastaavanlaista tutkimusta, joka käsittelisi kokonaisvaltaisesti yrityskauppaprosessia sekä myyjän että ostajan näkökulmasta. Pääosa-alueiden kerääminen oli yksi suurimmista onnistumisista työssä. Haastattelu oli molemmille



kirjoittajista ensimmäinen laatuaan, mutta silti haastattelurunko toimi hyvin sekä haastattelijoiden että haastateltavien mielestä.

## 7.2 Luotettavuus

Teemahaastattelurunkoa ja ohjaavia kysymyksiä suunniteltaessa haluttiin antaa vain lähtösäykset tietyille aiheille ja antaa haastateltavilla vapaus valita, mihin suuntaan lähteä vastauksen kanssa. Suurin osa kysymyksistä muotoiltiin mahdollisimman neutraaleiksi ja objektiivisiksi, eikä haluttu ohjata ennalta vastauksen sävyä. Kysymysten asettelulla ei haluttu painostaa haastateltavia kirjoittajien haluamaan suuntaan eikä siis rajattu erilaisten näkökantojen esilletuloa (Kananen 2008, 122).

Opinnäytetyön teoriaosuuteen löydettiin useita luotettavia lähteitä, tutkimuksen eri osa-alueista. Tutkimusosion valitut haastateltavat ja heiltä kerätty aineisto voidaan luokitella luotettaviksi, sillä kyseiset henkilöt ovat merkittäviä yrityskauppoja tekeviä ammattilaisia ja ovat toimineet yrittäjinä pitkään sekä kasvaneet myös yrityskaupoilla. Kun haastateltavat löytyivät kirjoittajien omien verkostojen kautta, olivat he aidosti kiinnostuneita asiaa kohtaan ja halusivat auttaa osaltaan tutkimuksen onnistumisessa.

Molemmat haastattelut olivat kattavia ja kestivät pitkään. Jokaiseen teemaan pureuduttiin syvälle ja vastaukset eivät jääneet yksiselitteisiksi. Näistä kahdesta haastattelusta saadut tutkimustulokset olivat jo itsessään kattavia. Kyseiset tulokset on saatu juuri näiltä haastateltavilta heidän nykyisessä tilanteessaan, joten jos tutkimus toistettaisiin myöhemmin eri tai samojen henkilöiden kanssa, voisivat tulokset olla erilaisia.

Alkuperäisen suunnitelman mukaan tutkimuksessa oli tarkoituksena olla mukana yritys, jonka toimesta tutkimus olisi tehty. Tutkimusmenetelminä tämän suunnitelman mukaan olisivat olleet kirjallinen, sähköpostilla lähetettävä internetissä toteutettava monivalintakysely sekä syventävät teemahaastattelut. Kirjoittajat luonnostelivat teorian sekä yrityksen toiveiden pohjalta kyselyn rungon, joka on

nähtävissä liitteenä 2. Tämän jälkeen kysely oli tarkoitus hyväksyttää yrityksen eri tahoilla ja lähettää yrityksen toimeksiantajayrityksen nimissä kaikille heidän kauttaan yrityskauppoja tehneille. Vastauksia toivottiin saatavan vähintään 50. Näistä saaduista vastauksista yrityksen oli tarkoitus tehdä koonti, joka olisi palvellut sekä yrityksen asiakkaita että kirjoittajia tutkimuksensa kanssa.

Lisäksi kaikista kyselyyn vastanneista oli tarkoitus valita yhdessä yrityksen kanssa kuusi erilaisissa tilanteissa olevaa vastaajaa, joiden kanssa olisi syvennetty asiaa teemahaastattelun avulla. Yrityksellä tuli kuitenkin juuri toteuttamisvaiheen alussa vastaan omia kriittisiä kesken olevia kauppvoja, joiden vuoksi heillä ei ollut aikaa paneutua tutkimukseen kirjoittajien toivomassa aikataulussa.

Suunnitelluilla tutkimusmenetelmillä olisi tutkimukselle saatu huomattavasti lisää validiteettia sekä aineistoa. Monivalintakyselyssä olisi vastaajilta voinut tulla lisää näkökulmia eri kokoisista yrityksistä, eri aloilta sekä eri ostoprosessin vaiheissa olevilta ostajilta ja myyjiltä.

### 7.3 Jatkokehitys

Koska tämän tutkimuksen aihealue on todella laaja, olisi jatkotutkimuksen tekeminen aiheellista tulevaisuudessa. Tutkimukseen olisi hyödyllistä saada laajempaa otantaa vastauksiin yrityskauppojen sujumisesta. Potentiaalinen jatkotutkimuksen aihe voisi olla kirjoittajien mielestä syvempi pureutuminen tiettyihin laajoihin tutkimuksen osa-alueisiin yrityskauppaprosessia silmällä pitäen. Syvemmälle voitaisiin pureutua yrityskauppaprosessin due diligence vaiheeseen sekä sopimusmuotoihin ja niihin liittyviin sopimusehtoihin yrityskaupoissa. Tutkimuksen tuloksena kirjoittajille uutena asian tullut yrityskulttuurin vaikutus ja tärkeys yrityskaupoissa voisi myös olla potentiaalinen tutkimuskohde.

## Lähteet

- Arvonmääritys. 2014. Artikkelit Yrittäjät.fi sivustolla. Viitattu 20.9.2017.  
<https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/omistajan-ja-sukupolvenvaihdos/arvonmaaritys-316987>
- Avoin yhtiö. 2017. Artikkelit Yrittäjät.fi sivuilla. Viitattu 6.9.2017.  
<https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/perustietoa-yrittajyydesta/yritysmuodot-ja-vastuut/avoin-yhtio-317416>
- Avoin yhtiö. N.d. Artikkelit Yritys-Suomen sivuilla. Viitattu 6.9.2017.  
<https://yrityssuomi.fi/avoin-yhtio>
- Esisopimus. N.d. Artikkelit lakivalitys.fi sivustolla. Viitattu 17.11.2017.  
<https://www.lakivalitys.fi/pro/esisopimus>
- Henttonen, E. 2008. USEIN KYSYTTYJÄ KYSYMYKSIÄ LAADULLISESTA TUTKIMUKSESTA. Viitattu 23.10.2017.  
<https://into.aalto.fi/download/attachments/3775231/Kysymyksiä+ja+vastauksia+laadullisesta+tutkimuksesta.pdf>
- Isosävi, J. 2015. Yhtiömuodot Suomessa. Artikkelit palkkaus.fi sivustolla. Viitattu 2.11.2017. [https://www.palkkaus.fi/Cms/Article/yhtiömuodot\\_suomessa](https://www.palkkaus.fi/Cms/Article/yhtiömuodot_suomessa)
- Kananen, J. 2008. KVALI - Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. 32, 68, 122. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino. Viitattu 7.10.2017.
- Kommandiittiyhtiö. 2017. Artikkelit Yrittäjät.fi sivuilla. Viitattu 6.9.2017.  
<https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/perustietoa-yrittajyydesta/yritysmuodot-ja-vastuut/kommandiittiyhtio-317662>
- Kommandiittiyhtiö. 2017. Artikkelit Yritä.fi sivuilla. Viitattu 6.9.2017.  
<https://yritä.fi/yritysmuodot>
- Liimatainen, A. 2017. Partner, Johtaja, KTM. Vinanssi Oy. Haastattelu 7.4.2017.
- Miksi ja miten ostaa toimiva yritys?. N.d. Artikkelit Vaasanseudun kehitys Oy:n sivuilla. Viitattu 6.9.2017. <https://www.vasek.fi/yrityspalvelut/omistajan-ja-sukupolvenvaihdokset/omistajanvaihdoksessa-muistettavaa/miksi-ja-miten-ostaa-toimiva-yritys/>
- Männistö, J. 2015. Älä laita nimeäsi aie- tai esisopimukseen, ellet tiedä mitä teet. jarkkomannisto.fi sivustolla. Viitattu 17.11.2017. [https://jarkkomannisto.fi/blogi/ala-laita-nimeasi-aie-tai-esisopimukseen-ellet-tieda-mita-teet/?gclid=EAlaIQobChMIrlewjKHF1wIVKyrTChOUBwOREAAYAiAAEgJHjFD\\_BwE](https://jarkkomannisto.fi/blogi/ala-laita-nimeasi-aie-tai-esisopimukseen-ellet-tieda-mita-teet/?gclid=EAlaIQobChMIrlewjKHF1wIVKyrTChOUBwOREAAYAiAAEgJHjFD_BwE)
- Ohjeita bisneksen ostajalle. 2012. Ely-keskuksen sivuilla opas, 5, 7, 13, 21-25. Viitattu 12.9.2017. [https://www.ely-keskus.fi/documents/10191/45001/Ostajan+opas\\_FI\\_Ohjeita\\_bisneksen\\_ostajalle.pdf/707f11e3-ee53-49b1-b5f3-1392d988dfe](https://www.ely-keskus.fi/documents/10191/45001/Ostajan+opas_FI_Ohjeita_bisneksen_ostajalle.pdf/707f11e3-ee53-49b1-b5f3-1392d988dfe)
- Oletko valmis yrittäjäksi?. 2016. Artikkelit Yrittäjät.fi sivuilla. Viitattu 10.9.2017.  
<https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/perustietoa-yrittajyydesta/oletko-valmis-yrittajaksi-316168>

- Opas omistajanvaihdokseen. N.d. Opas Osuuspankin sivuilla, 4, 10-11. Viitattu 6.10.2017. <https://www.op.fi/media/liitteet?cid=150245685>
- Osakeyhtiö. 2014. Artikkelit Yrittäjät.fi sivuilta. Viitattu 6.9.2017. <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/perustietoa-yrittajyydesta/yritysmuodot-ja-vastuut/osakeyhtio-317935#quickset-valilehti=1>
- Ostamalla yrittäjäksi?. N.d. Artikkelit Finnveran sivuilla. Viitattu 12.9.2017. <https://www.finnvera.fi/alku/yrityksen-tai-liiketoiminnan-ostaminen>
- Osuuskunta. 2014. Artikkelit Yrittäjät.fi sivuilla. Viitattu 6.9.2017. <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/perustietoa-yrittajyydesta/yritysmuodot-ja-vastuut/osuuskunta-318169#quickset-valilehti=1>
- Palojärvi, E. 2017. Finnvera: Yrityskaupat onnistuvat lähes aina - kolmen vuoden jälkeen 90 prosenttia yrityksistä vielä jatkaa. Artikkelit Helsingin Sanomissa. Viitattu 16.9.2017. <https://www.hs.fi/talous/art-2000005368728.html>
- Perustamisopas alkavalle yrittäjälle. 2017. Uusyrityskeskusten sivuilla opas, 9, 44, Viitattu 11.9.2017. [https://www.uusyrityskeskus.fi/wp-content/uploads/2017/02/SUK\\_OPAS2017\\_verkkoon.pdf](https://www.uusyrityskeskus.fi/wp-content/uploads/2017/02/SUK_OPAS2017_verkkoon.pdf)
- Petäjä, E. & Kettunen, S. & Tall, J. & Varamäki, E. 2015. Strateginen johtaminen yritysostoissa. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B, 10. Viitattu 14.9.2017. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97184/B110.pdf?sequence=1>
- Rahoitus. 2014. Artikkelit Yrittäjät.fi sivustolla. Viitattu 20.9.2017. <https://www.yrittajat.fi/pohjois-pohjanmaan-yrittajat/karsamaan-yrittajat/a/yrittajan-abc/minustako-yrittaja/omistajanvaihdos/rahoitus-317290>
- Rantanen, J. 2016. Yrityskaupan seitsemän sudenkuoppaa ja miten ne vältetään. Artikkelit Mandatum Lifin sivuilla. Viitattu 14.9.2017. [https://www.mandatumlife.fi/life-journal/artikkeli/-/article/valta-yrityskaupan-sudenkuopat?cid=v\\_7350b7202d5e84814c4be3fd4999d038&cidtype=cpc](https://www.mandatumlife.fi/life-journal/artikkeli/-/article/valta-yrityskaupan-sudenkuopat?cid=v_7350b7202d5e84814c4be3fd4999d038&cidtype=cpc)
- Rosala, L. 2017. Yli 55-vuotiaiden yrittäjien yritystoiminnan tulevaisuus ja omistajanvaihdokseen liittyvien asiantuntijapalveluiden tarve. Opinnäytetyö, AMK. Hämeen ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 14.9.2017. <https://www.theseus.fi/handle/10024/127624>
- Rubak, R. & Yudkoff, R. 2017. HBR Guide to buying a small business. Think big, buy small, own your own company. 151-152. Boston Massachusetts: Harvard business review press. Viitattu 15.11.2017.
- Saunders, M. Lewis, P. Thornhill, A. 2009. Research methods for business students. Viides painos. Pearson Education Limited. Viitattu 23.10.2017. [https://is.vsfs.cz/el/6410/leto2015/BA\\_BSeBM/um/um/Research\\_Methods\\_for\\_Business\\_Students\\_5th\\_Edition.pdf](https://is.vsfs.cz/el/6410/leto2015/BA_BSeBM/um/um/Research_Methods_for_Business_Students_5th_Edition.pdf)
- Starttiraha - aloittavan yrittäjän tuki. N.d. Artikkelit TE-palveluiden sivuilla. Viitattu 2.10.2017. [http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/yrittajalle/aloittavan\\_yrittajan\\_palvelut/starttiraha/index.html](http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/yrittajalle/aloittavan_yrittajan_palvelut/starttiraha/index.html)

Tietoa omistajanvaihdoksesta. N.d. Artikkelin Finnvera sivuilla. Viitattu 6.9.2017.  
<https://www.finnvera.fi/kasvu/tietoja-omistajanvaihdoksesta/tietoa-omistajanvaihdoksesta?source=938>

Toiminimen kirjanpito. 2017. Artikkelin Yritä.fi sivuilla. Viitattu 6.9.2017.  
<https://yritä.fi/toiminimen-kirjanpito>

Toiminimi (yksityinen elinkeinonharjoittaja). N.d. Artikkelin Yritys-Suomen sivuilla. Viitattu 6.9.2017. <https://yrityssuomi.fi/toiminimi>

Toiminimi eli yksityinen elinkeinonharjoittaja. N.d. Artikkelin Yrittäjät.fi sivuilla. Viitattu 6.9.2017. <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/perustietoa-yrittajyydesta/yritysmuodot-ja-vastuut/toiminimi-eli-yksityinen>

Yrittäjäksi omistajanvaihdoksen kautta. N.d. Artikkelin Uusyrittäjäkeskuksen sivuilla. Viitattu 12.9.2017. <https://www.uusyrittajakeskus.fi/yrityksen-perustaminen/yrittajaksi-ostamalla-toimiva-yritys/>

Yrityksen arvonnäytäminen. N.d. Artikkelin Lakivälityksen sivuilla. Viitattu 20.9.2017.  
<https://www.lakivalitys.fi/pro/yrityksen-arvonnäytäminen>

Yrityksen perustamisen vaiheet. N.d. Artikkelin Yrittäjät.fi sivuilla. Viitattu 11.9.2017.  
<https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/perustietoa-yrittajyydesta/yrityksen-perustamisen-vaiheet-316210>

Yrityksen tai liiketoiminnan ostaminen. N.d. Artikkelin Yritys-Suomen sivuilla. Viitattu 6.9.2017. <https://yrityssuomi.fi/yrityksen-tai-liiketoiminnan-ostaminen1>

Yrityskaupan kulku. 2015. Artikkelin Andomsin sivuilla. Viitattu 14.9.2017.  
<https://andoms.fi/fi/yrityskaupat/yrityskaupan-kulku>

Yrityskaupan lajit. 2015. Artikkelin Andomsin sivuilla. Viitattu 2.10.2017.  
<https://andoms.fi/fi/yrityskaupat/yrityskaupan-lajit>

Yrityskaupan muistilista. N.d. Artikkelin Yritysporssi sivuilla. Viitattu 14.9.2017.  
<https://www.yritysporssi.fi/artikkelit/yrityskaupan-muistilista/20>

Yrityskaupan sopimukset - muistilista. N.d. Artikkelin Vasekin sivuilla. Viitattu 4.10.2017. <https://www.vasek.fi/yrityspalvelut/omistajan-ja-sukupolvenvaihdokset/ostettavan-yrityksen-analysointi/yrityskaupan-sopimukset-tarkistuslista/>

Yrityskaupan verotus. 2015. Artikkelin Yrittäjät.fi sivustolla. Viitattu 6.10.2017.  
<https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/minustako-yrittaja/omistajanvaihdos/verotus/yrityskaupan-verotus-320758>

Yrityskaupan verotus. N.d. Artikkelin Veropro.fi sivustolla. Viitattu 6.10.2017.  
<http://www.veropro.fi/yrityskaupan-verotus/>

Yritysmuodot. 2017. Artikkelin Yritä.fi sivuilla. Viitattu 6.9.2017.  
<https://yritä.fi/yritysmuodot>

## Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun runko

### Teemahaastattelun runko

#### Teemat

##### Taustatiedot

Ikä?

Kuinka pitkään olet ollut yrittäjänä?

Miksi yrittäjänä? Perimmäinen syy yrittäjäksi ryhtymiseen..

Millä toimialalla olet toiminut?

Koulutustausta?

##### Yrityskauppa

Mistä löysit ostettavan yrityksen?

Mikä ajoi kyseiseen toimialaan?

Kuinka kauan ostettava yritys ollut toiminnassa?

Jatkoiko myyjä yrityksen toiminnassa mukana myynnin jälkeen? Kuinka vaikutti?

##### Arvonmääritys

Onko yrityksen arvonmääritykseen käytetty ulkopuolista apua? Miksi?

Miten yrityksen arvo määräytyi?

Oliko hintapyyntö realistinen vai optimistinen?

Miten päästiin kauppahintaan?

##### Sopimus

Käytettiinkö ulkopuolista apua sopimuksen tekoon? Miksi?

Toteutuiko sovitut sopimusehdot?

Määriteltiinkö ennalta mahdollisia riskejä?

Kuinka kauan prosessi kesti?

##### Kokemukset

Miten on lähtenyt kaupan jälkeen? Onko ollut laskua/nousua?

Mitä haasteita tullut yrityskaupan jälkeen arjessa? Sudenkuoppia?

Pitkö myyjän lupaukset paikkansa? Pysyikö asiakkaat? Tapahtuiko tulevaisuuden ennakoitut asiat?

Mitä tekisit toisin?

Vinkkejä yrityskaupan tekoon?

**Kysymyksiä, ajatuksia, palautetta..**

## Liite 2. Internetkyselyn luonnos

1. Yrityksen nimi
  - a. avoin
2. Yrityksen toimiala
  - a. avoin vastaus
3. Yrityksen henkilöstö
  - a. 1-20 hlöä
  - b. 20-100 hlöä
  - c. 100-200 hlöä
  - d. yli 200 hlö
4. Liikevaihto
  - a. 25.000-100.000€
  - b. 100.000-250.000€
  - c. 250.000-500.000€
  - d. yli 500.000€
5. Milloin olet ostanut kyseisen yrityksen?
  - a. avoin
6. Kuinka kauan yritys on ollut toiminnassa?
  - a. 1-5 vuotta
  - b. 5-10 vuotta
  - c. 10-20 vuotta
  - d. yli 20 vuotta
7. Mistä löysit myytävän yrityksen?
  - a. avoin vastaus
8. Jatkoiko myyjä yrityksessä kaupanteon jälkeen?
  - a. Kyllä
  - b. Ei
  - c. Jos kyllä, kuinka kauan? (avoin)
9. Toteutuiko sovitut sopimusehdot?
  - a. Kyllä
  - b. Ei
  - c. Jos ei, niin minkälaiset ehdot eivät?
10. Teitkö Due Diligencen tarpeeksi huolellisesti?
  - a. Kyllä
  - b. Ei, mitä olisi pitänyt ottaa huomioon?
11. Käytettiinkö neuvotteluissa ulkopuolista apua?
  - a. Kyllä
  - b. Ei
  - c. Jos kyllä, miltä alalta apua kysyttiin?
12. Olisiko paremmin valmistautumalla tehdä jotain paremmin?
  - a. Kyllä, mitä?

- b. Ei
13. Onko kannattavuustaso pysynyt samana?
- a. Kyllä
  - b. Ei
14. Oliko kaupanteon jälkeen väliaikaista kannattavuustason laskua?
- a. Kyllä, kuinka paljon ja pitkään?
  - b. Ei
15. Onko kannattavuustaso on muuttunut suuntaan tai toiseen, miksi?
- a. avoin vastaus
16. Oliko myyjän hintapyyntö mielestäsi realistinen?
- a. Kyllä
  - b. Ei, liikaa vai liian vähän?
17. Kuinka paljon hinta muuttui neuvottelujen edetessä?
- a. avoin vastaus
18. Mitkä tekijät vaikuttivat hinnan muuttumiseen?
- a. Avoin vastaus
19. Mitä tekisit toisin?
- a. avoin vastaus
20. Missä onnistuit mielestäsi erityisen hyvin?
- a. avoin vastaus