

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Minna Korkiakoski

OMISTAJANVAIHDOSPALVELUN KEHITTÄMINEN:  
JOSEK OY

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2018



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Toukokuu 2018**  
**Johtamisen ja liiketoimintaosaami-**  
**sen koulutusohjelma, YAMK**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
+358 13 260 600

Tekijä  
Minna Korkiakoski

Nimeke  
Omistajanvaihdospalvelun kehittäminen: JOSEK Oy

Toimeksiantaja  
Joensuun Seudun Kehittämisyhtiö JOSEK Oy

#### Tiivistelmä

Kuntien omistamalla elinkeinoyhtiöillä on tärkeä rooli omistajanvaihdosten edistämisessä sekä asiantuntijapalvelujen tuottajina. Eniten julkisia omistajanvaihdospalveluja tarvitsevat pienet yritykset.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää omistajanvaihdospalvelua ja -prosessia sekä omistajanvaihdosasiiantuntijoiden työtä Joensuun Seudun Kehittämisyhtiö JOSEK Oy:ssä. Palvelu tuoteistettiin leanin periaatteiden mukaisesti ja omistajanvaihdosprosessi virtaviivaistettiin.

Kehittämistyön lähestymistavaksi valittiin toimintatutkimus. Kehittämistyöhön osallistui täysivaltaisesti ne asiantuntijat, joita tutkimus koskettaa. Osallistavalla tutkimuksella pyritään yhdessä ratkaisemaan käytännön ongelma ja saamaan aikaiseksi muutos. Kehittämistyön tiedonhankinnan menetelminä käytettiin osallistavaa havainnointia, ryhmäkeskustelua, hiljaisen tiedon keräämistä, työpajatyöskentelyä sekä dokumenttianalyysia.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi uusi Yritysvaaka-omistajanvaihdospalvelu. Palvelu parantaa ja nopeuttaa omistajanvaihdosprosessia. Palvelun vaiheita digitalisoitiin ja nopeutettiin. Kehittämistyön tuloksena omistajanvaihdosasiiantuntijoiden työpanosta voidaan kohdentaa enemmän yrityskauppojen tekemiseen.

Kieli  
suomi

Sivuja 52  
Liitteet 3  
Liitesivumäärä 5

Asiasanat  
toimintatutkimus, prosessi, lean, omistajanvaihdos, yrityskauppa



**THESIS**  
**May 2018**  
**Degree programme in Business Management and leadership**  
**Master's Thesis**  
Tikkarinne 9  
FI 80200 JOENSUU  
FINLAND  
Tel. +350 13 260 600 (switchboard)

Author  
Minna Korhikoski

Title

Developing Business Transfer Service: JOSEK Ltd

Commissioned by:  
Joensuu Regional Development Company JOSEK Ltd

Abstract

The non-profit development companies owned by municipalities play an important role in promoting business transfers and as professional services providers. The business transfer services are most needed by small companies.

The aim of this thesis was to develop business transfer service and process. Also, one important aim was to improve business consultants work in Joensuu Regional Development Company JOSEK Ltd. The service was productized according to Lean thinking and the service was streamlined.

This thesis was carried out as an operational research. The participants were business consultants with whom the thesis is concerned. The goal of the participative research is to resolve problems together and to bring changes to the work flow. The information acquisition methods were participative observation, group discussions, collecting silent information, workshop work and document analyses.

The result of this thesis is new Yritysvaaka business transfer service. The service improves and speeds up the business transfer process. The different phases of the service were digitalized and streamlined. The benefit of this study is that now business consultants can spend more work time to negotiate with seller and buyer and concentrate on the agreements.

Language  
Finnish

Pages 52  
Appendices 3  
Pages of Appendices 5

Keywords

operational research, process, lean, business transfer, acquisition

# Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto .....	5
1.1	Tausta ja lähtökohdat .....	5
1.2	Tavoitteet ja rajaukset .....	6
1.3	Opinnäytetyön rakenne .....	6
2	Yrityksen omistajanvaihdos .....	7
2.1	Yleistä omistajanvaihdoksista .....	7
2.2	Onnistunut omistajanvaihdos .....	11
2.3	Esteitä omistajanvaihdoksen onnistumiselle .....	12
2.4	Myyjien ja ostajien motiivit .....	12
2.5	Omistajanvaihdospalvelut .....	13
3	Lähestymistapa ja tiedonhankinnan menetelmät .....	14
3.1	Tutkimusongelma .....	14
3.2	Toimintatutkimus kehittämistyön lähestymistapana .....	15
3.3	Prosessien kehittäminen lean-periaatteiden mukaisesti .....	17
3.4	Tuotteistaminen .....	22
3.5	Kehittämistyön tiedonhankinnan menetelmät .....	23
4	JOSEKin nykyinen omistajanvaihdospalvelu .....	25
4.1	Organisaation esittely .....	25
4.2	Nykyinen omistajanvaihdospalvelu .....	28
5	Omistajanvaihdospalvelun kehittäminen .....	31
5.1	Kehittämistyön lähtökohdat ja rajaus .....	31
5.2	Kehittämistyön eteneminen .....	33
5.2.1	Työpajatyöskentely .....	35
5.2.2	Idea uudesta palveluprosessista .....	38
5.2.3	Digitaaliset ratkaisut .....	41
5.3	Kehittämistyön tulos - Yritysvaaka .....	44
5.4	Uuden palvelun käyttöönotto .....	47
6	Johtopäätökset ja pohdinta .....	49
	Lähteet .....	51

## Liitteet

- Liite 1 Mittauslomake
- Liite 2 Työpajan ideointia
- Liite 3 Omistajanvaihdoksen tavoiteprosessi myyjä

# 1 Johdanto

## 1.1 Tausta ja lähtökohdat

Kehittämissyhtiöiden rooli on muuttumassa ja monet kunnat ovatkin ottaneet elinkeinopalvelut omaksi toiminnakseen palaamalla entiseen elinkeinoasiamies-toimintamalliin. Kuntien taloudelliset mahdollisuudet tarjota nykyisen kaltaisia elinkeinopalveluja ovat heikentyneet ja uusien toimintamuotojen ja tekniikoiden hyväksikäyttöön on panostettava. Kehittämissyhtiöiden toiminnan uudistamiselle on paljon paineita. (TEM 2015.)

Joensuun Seudun Kehittämissyhtiö JOSEK Oy (myöhemmin JOSEK) on seudun kuntien omistama kehittämissyhtiö. Omistajakuntien odotukset JOSEKin roolista elinkeinopalvelujen tuottajana ovat muuttumassa. Toimintaympäristön muuttuessa yritysten on toimittava ketterästi ja samaa odotetaan myös kehittämissyhtiöiltä. Seudun kuntien elinvoiman kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että kunnissa on yrittäjyyttä sekä työpaikkoja. Mahdollisimman monelle yritykselle pitäisi löytyä jatkaja, jotta kuntien elinkeinorakenne säilyisi tulevaisuudessakin. JOSEKin rooli seudullisena elinkeinopolitiikan toteuttajana ja elinvoiman rakentajana korostuu. Yhtiön tehtävät ja palvelut on tarkemmin selostettu luvussa neljä.

JOSEK tarjoaa seudun yrityksille yritysneuvontapalveluja, joista omistajanvaihdospalvelu on ollut yksi kysytyimmistä. Yritysneuvoja auttaa omistajanvaihdoksissa puolueettomasti sekä myyjiä että ostajia ja palvelut ovat asiakkaille maksuttomia. Palvelujen vaikuttavuus ja asiakkaalle tuoma lisäarvo pitää pystyä osoittamaan. Tämän kehittämistehtävän tavoitteena on omistajanvaihdospalvelun ja –prosessin kehittäminen sekä yritysneuvojen ja asiantuntijoiden työn kehittäminen.

## 1.2 Tavoitteet ja rajaukset

Yritysosto on ostajalle lähes aina suuri investointi, joka halutaan valmistella huolellisesti. Ostaja pyrkii perustelemaan ostoksen ja tekee vaihtoehtoisia ennusteita kohdeyrityksen tulevaisuudelle ja laskee näiden perusteella hintaa yritykselle. Ostaja odottaa saavansa selväkielistä informaatiota kohdeyrityksestä. Ostaja myös edellyttää myyjältä kykyä vastata viipymättä esiin tuleviin kysymyksiin. (Pasonen, Hiltunen, Turunen. 2000, 40.)

Edellä kuvatut asiat ja vaiheet ovat osa JOSEKin omistajanvaihdosprosessia. Omistajanvaihdosprosessi taas on osa yritysneuvontaprosessia. Tämän kehittämistehtävän pääasiallisena tavoitteena on kehittää omistajanvaihdospalvelua sekä –prosessia. Laajemmin tavoitteet liittyvät myös omistajakuntien elinkeinopolitiikan toteuttamiseen, yrittäjyyteen ja työllisyyteen.

Seudullisella kehittämissyhtiöllä on tärkeä rooli omistajanvaihdospalvelun tarjoajana, mutta palvelun sisältöä pitää selkiyttää ja tuotteistaa. Tuotteistettu palvelu on helposti viestittävä omistajanvaihdosten osapuolille. Myös eri asiantuntijoiden roolit prosessissa tarvitsevat selkiyttämistä. Omistajanvaihdosprosessissa on yleensä kyse joko yrityskaupasta tai sukupolvenvaihdoksesta. Kehittämistehtävässä ei em. näkökulmalla ole käytännön merkitystä. Omistajanvaihdoksissa on usein myös oikeudellisia, verotuksellisia tai muuta erityisasiantuntemusta vaativia kysymyksiä. Niitä ei tässä tehtävässä kuitenkaan syvällisemmin käsitellä vaan keskitytään JOSEKin rooliin omistajanvaihdospalvelun tuottajana.

## 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Ensimmäisessä luvussa on tämän opinnäytetyön johdanto. Siinä on kerrottu kehittämistyön taustaa ja lähtökohtia. Luku sisältää myös perusteluja aiheen valinnalle. Myös kehittämistyön tavoitteet on esitelty.

Luvussa kaksi on esitetty yrityksen omistajanvaihdoksiin liittyvää tietoperustaa. Siinä on kerrottu onnistuneesta omistajanvaihdoksesta ja siitä, mitä esteitä omistajanvaihdoksen onnistumiselle voi olla. Omistajanvaihdoksissa tarvitaan usein monenlaista asiantuntemusta ja niitä on myös kerrottu tässä luvussa. Kappaleen lopussa on kerrottu omistajanvaihdospalveluista yleensä. Luvussa kolme on esitelty opinnäytetyön lähestymistapa ja tiedonhankinnan menetelmät. Siinä on myös tietoperustaa prosessien kehittämiseen ja tuotteistamiseen. Luvussa neljä on esitelty Joensuun Seudun Kehittämisyhtiö JOSEK Oy sekä sen yritysneuvontapalvelut.

Luvussa viisi kerrotaan kehittämistyön käytännön toteuttamisesta, sen lähtökohdista ja rajauksista. Tässä luvussa on kuvattu myös työpajojen konkreettista sisältöä ja kehittämistyön etenemistä. Lisäksi on kerrottu myös kehittämistyön tulos ja pohdittu uuden omistajanvaihdospalvelun käyttöönottoon liittyviä asioita.

## **2 Yrityksen omistajanvaihdos**

### **2.1 Yleistä omistajanvaihdoksista**

Yrittäjien ikääntymisestä johtuvien omistajanvaihdoksien ennakoidaan lisääntyvän tulevaisuudessa merkittävästi. Suomessa on vuosittain tulossa myyntiin noin 3000 yritystä, perheen sisällä eli sukupolvenvaihdoksen kautta omistajaa vaihtaa noin 1800 yritystä ja 2100 yritystä lopettaa toimintansa yrittäjän ikääntymisen takia. Kansantalouden sekä työpaikkojen kannalta on tärkeää, että omistajanvaihdokset onnistuvat. (Varamäki, Tall, Joensuu, Katajavirta 2015, 110.) Suomen Yrittäjät ry:n (2015) mukaan yritysten omistajanvaihdoshaaste on merkittävämpi asia kuin edes oivalletaan. Elinkelpoisten yritysten omistajanvaihdokset ovat yksi merkittävimmistä tekijöistä suomalaisten työpaikkojen turvaamisessa. Asialla on merkitystä myös kuntien elinvoiman ja työpaikkakehityksen kannalta. Omistajanvaihdoksiin liittyvien odotusten myötä teemaan liittyvä tutkimus- ja muu analysointi on lisääntynyt Suomessa. Väestö ikääntyy ja ikääntyvät yrittäjät ja heidän yrityksensä ovat tutkimuksen keskiössä.

Julkisia omistajanvaihdospalveluja tarjoavat kuntien elinkeinoasiamiehet, seudulliset elinkeinoyhtiöt ja ELY-keskukset. Julkiset neuvontapalvelut ovat yrityksille yleensä maksuttomia. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisun (2013) mukaan julkisia elinkeinopalveluja pitivät tärkeimpinä 36–45-vuotiaat, koulutustaustaltaan ammatillisen tutkinnon suorittaneet, ostokohteen koon mukaan pienimmät alle 5 hengen yritykset, yksityishenkilöinä omistajanvaihdoksen toteuttaneet sekä liiketoimintakaupan tehneet. Toisin sanoen kaikkein pienimmät ja heikoimman oman asiantuntemuksen omaavat yritykset ja yrittäjät tarvitsevat kipeimmin julkisia omistajanvaihdospalveluja. (Varamäki, Heikkilä, Tall, Viljamaa, Länsiluoto 2013, 10.) Tutkimustulos kuvaa hyvin myös JOSEKin omistajanvaihdospalveluja käyttävien asiakkaiden profiilia. Kynnys julkiseen palveluun hakeutumiseen voi olla matalampi kuin yksityisiin. Yleensä JOSEKin omistajanvaihdospalvelua käyttävät asiakkaat eivät ole hakeutuneet yksityisten yritysvälittäjien palveluihin etenkin prosessin alkuvaiheessa. Yksityisten yritysvälittäjien samoin kuin muidenkin asiantuntijoiden palveluja usein hyödynnetään omistajanvaihdosprosessin aikana.

Varamäen ym. (2015, 117) mukaan näyttää siltä, että yhä useampi ryhtyy yrittäjäksi yritys- tai liiketoimintakaupan kautta. He suhtautuvat myös positiivisemmin erilaisiin yrityskauppiin. Tämä tarkoittanee, että nuoremman sukupolven kautta elinkeinoelämäämme on tulossa lisää dynamiikkaa. Yritysten omistajanvaihdosten edistäminen vaatii herättelytyötä, jonka tulee olla systemaattista, pitkäjänteistä ja sen tulee kohdistua myyjiin, ostajiin, asiantuntijoihin, rahoittajiin ja julkisiin toimijoihin. Seudullisten kehittämissyhtiöiden toimintaan em. herättelytyö soveltuu hyvin.

Kuismasen, Malisen & Seppäsen (2018, 40) mukaan noin puolet Pohjois-Karjalan yrityksistä ei suunnittele omistajanvaihdosta. Lähes puolet taas suunnittelee toteuttavansa omistajanvaihdoksen tulevaisuudessa ja suurin osa toteutuisi jo seuraavan viiden vuoden aikana. PK-yrityksistä 12 prosenttia on kiinnostunut ostamaan yrityksen tai liiketoiminnan seuraavan kahden vuoden aikana ja yhteensä 21 prosentilla yrityksistä on kiinnostusta laajentumiseen yritysoston kautta josain vaiheessa yrityksen elinkaarta. Yrityksen tai liiketoiminnan ostoa suunnittelevat toteuttaisivat sen seuraavan kahden vuoden aikana. Noin kolmannes hakisi omistajanvaihdokseen apua oman alueen julkisista omistajanvaihdospalveluista.

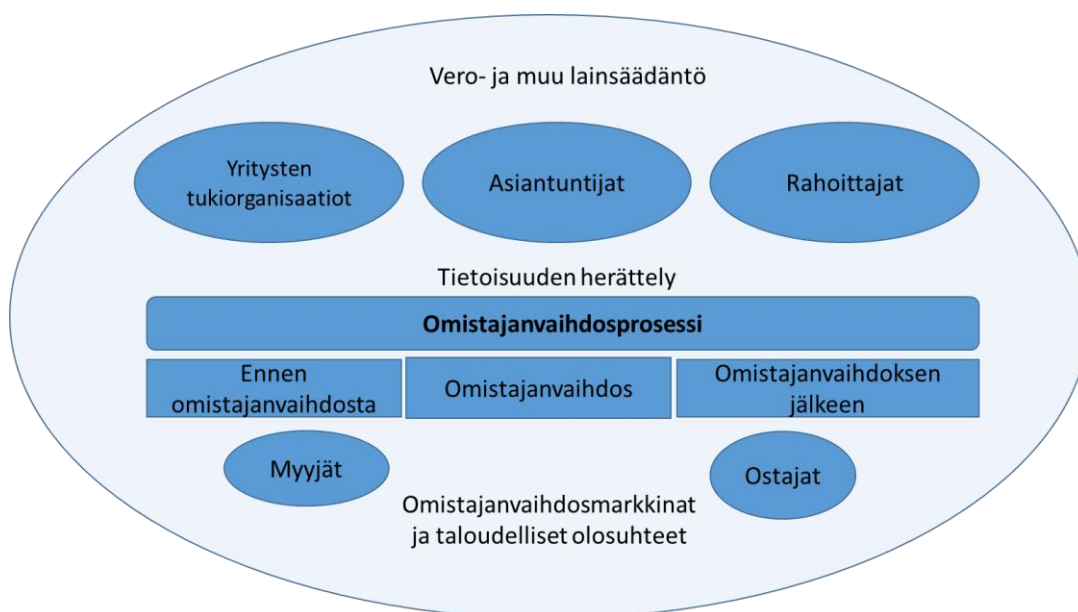


Omistajanvaihdos merkitsee yrityksestä luopumista tavalla tai toisella. Yrityksestä luopumiseen on useita tapoja. Omistajalle edullisin tapa on yleensä yrityksen myyminen. Jos kyseessä on osakeyhtiö, kaupan kohteena on yleensä yhtiön osakekanta ja arkikielessä puhutaan osakekaupasta. On myös mahdollista, että koko yrityksen myynnin sijasta myydään vain tietty liiketoiminnan osa-alue. Silloin puhutaan liiketoimintakaupasta. Sukupolvenvaihdostilanteissa voidaan omistajanvaihdos toteuttaa lahjana tai lahjanluonteisena kauppana. Jos yritystoiminnalle ei löydy jatkajaa, joudutaan yritys usein purkamaan. Tuolloin yrityksen arvo jää hyödyntämättä. (Lakari 2014,13.) Kaikkiin omistajanvaihdosmenettelyihin liittyy myös erilaisia verokysymyksiä, jotka kannattaa selvittää hyvin omistajanvaihdosprosessin alkuvaiheessa.

Jos yritykselle löytyy jatkaja, on pohdittava luovutuksen vastikkeellisuutta. Jos luopuva yrittäjä tarvitsee rahaa, on kaupan oltava ainakin osittain vastikkeellinen. Jos rahaa ei välttämättä tarvita, voidaan yritys lahjoittaa tai myydä reilulla alennuksella. Tämä riippuu luonnollisesti myyjän ja ostajan välisestä suhteesta. Merkitystä on myös luovutuksensaajan tavoitteilla; haluaako hän koko yrityksen vai tietyn liiketoimintaosa-alueen. Oma merkityksensä on myös kaupan rahoituksella. (Lakari 2014, 16.)

Yrityksen omistajanvaihdos on yrityksen perustamisen ja kasvuvaiheen jälkeen merkittävin vaihe sen elinkaareissa. Yritysten omistajanvaihdoksiin liittyy paljon oikeudellisia kysymyksiä. Siinä tarvitaan myös arvon määrittämistä ja johtajuuden siirtymistä. Liian monet elinkelpoiset yritykset lopettavat toimintansa, koska edellä mainittuihin seikkoihin ei kiinnitetä riittävästi huomiota. (Euroopan unioni 2012.) Omistajanvaihdoksen toteuttamisessa kannattaa käyttää asiantuntija-apua. Seudulliset kehittämissyhtiöt tarjoavat maksutonta neuvontaa sekä myyjälle että ostajalle.

Yritysten omistajanvaihdosten ekosysteemi kuvastaa vaihdosprosessin kolmea päävaihetta sekä omistajanvaihdosten toteuttamiseen liittyviä keskeisiä tekijöitä ja tahoja (kuvio 1). Omistajanvaihdosprosessin päävaiheet ovat tilanne ennen omistajanvaihdosta, omistajanvaihdoksen toteuttaminen ja tilanne omistajanvaihdoksen jälkeen (Varamäki, Tall, Joensuu, Katajavirta 2015, 14).



Kuvio 1. Omistajanvaihdosten ekosysteemi.

Valtakunnallisen omistajanvaihdosbarometrin (Suomen yrittäjät, 2015) mukaan näyttää siltä, että entistä useampi ryhtyy yrittäjäksi yritys- tai liiketoimintakaupan kautta. Erilaisiin yrityskauppoihin, ostoihin ja myynteihin, myös suhtaudutaan positiivisemmin. Tämä tarkoittaa, että todennäköisesti nuoremman sukupolven kautta on joka tapauksessa tulossa lisää dynamiikkaa elinkeinoelämään. Huomiolarvoista on myös se, että yrityksen kehittämiseksi ja kasvattamiseksi eräs työkalu on yrityksen liiketoimintojen jonkin osan myynti. Se mahdollistaa resurssien ja pääomien hyödyntämisen jäljelle jäävän liiketoiminnan kehittämiseen ja kasvattamiseen. Yrityksen liiketoiminnan osan vaihtaessa omistajaa voi siis syntyä kaksi kasvuyritystä tai ainakin yksi kasvuyritys ja toinen yritys, joka kehittää toimintaansa kaupasta saaduilla pääomilla.

Vuonna 2017 JOSEKissa oli 201 omistajanvaihdosasiakasta. Vuonna 2016 omistajanvaihdosasiakkaita oli 196. Yritysten ostosta kiinnostuneet asiakkaat eivät kirjautu asiakastietojärjestelmään asiakkaiksi, joten heistä ei tällä hetkellä ole tarkkaa tietoa. Arviolta vuosittain tulee noin 200 uutta yrityksen ostosta kiinnostunutta asiakasta. Myytäviä yrityksiä on vuosittain keskimäärin 70 kappaletta ja noin puolelle löytyy ostaja.

## 2.2 Onnistunut omistajanvaihdos

Yrityskauppa on yritykselle yleensä poikkeuksellinen tapahtuma ja jotkut yritykset saattavat käydä läpi ainoastaan yhden yrityskaupan elinkaarensa aikana. Erityisesti PK-yrityksissä yrityskauppoihin liittyvä asiantuntemus saattaa olla vähäistä. Yrityskaupprosessissa on otettava huomioon niin taloudelliset, juridiset, verotukselliset kuin liiketoiminnallisetkin tekijät. (Katramo, Lauriala, Matinlauri, Niemelä, Svennas, Wilkman 2011, 183.)

Kaikki omistajanvaihdokset ovat erilaisia, joten myös luopumisen syitäkin on monenlaisia. Syyt yrityksen tai jonkin liiketoiminnan osa-alueen myyntiin ovat yleensä strategisia. Jos yrityksen myyjinä ovat yksityishenkilöt, ovat syyt erilaiset kuin esimerkiksi suuren monialayhtiön myydessä osan liiketoimintaansa. Silloin, kun myyjänä on yrittäjä voivat syyt myyntiin olla esimerkiksi eläkkeelle jääminen, riittävien omien kehitysresurssien puuttuminen, sopivan myyntimahdollisuuden hyväksikäyttö jatkajan puuttuessa sekä selvät synergiamahdollisuudet ostajan ja ostokohteen välillä. (Katramo ym. 2011, 39.)

Yritystoiminnasta luopumisen suunnittelu olisi hyvä aloittaa jo silloin kun yrittäjä itse on vielä aktiivisesti mukana yritystoiminnassa. Silloin luopuminen voidaan suunnitella hallitusti siten, että yrityksestä saadaan mahdollisimman suuri taloudellinen hyöty. (Lakari 2014, 9). Silloin on myös paremmat mahdollisuudet löytää yritykselle jatkaja. Jos luopumisprosessin aloittaminen viivästyy, siitä voi olla haittaa myös yrityksen liiketoiminnalle. Onnistuneen omistajanvaihdoksen edellytyksiä ovat mm.:

- asiantuntijoiden käyttäminen
- aikataulun ja kustannusarvion laatiminen
- hintapyynnön realistisuus
- objektiivisuus oman liiketoiminnan arvioinnissa
- asiantuntijoiden käyttäminen omistajanvaihdosprosessin ohjaamisessa
- hyvät verkostot sekä epäviralliset tietokanavat
- omistajien sisäisten ristiriitojen selvittäminen ennen yrityksen myyntiin laittamista.

Yrittäjän on hyvä myös itse perehtyä omistajanvaihdosprosessiin sekä mm. siihen liittyviin verotuksellisiin asioihin. (Lewis 2012.)

### **2.3 Esteitä omistajanvaihdoksen onnistumiselle**

Varamäki, Heikkilä, Tall, Viljamaa, Länsiluoto (2013, 76) mukaan yrityksen arvonnääritys ja myyjän liian korkea hintapyyntö tulevat suurimpina ongelmina esiin omistajanvaihdoksissa. Joskus omistajanvaihdos voi epäonnistua tai olla muuten haasteellista, jos myyjä ei ole itse vielä henkisesti valmis luopumaan yrityksestään. Jos myyjä ei ole valmistellut myyntiprosessia, varannut siihen riittävästi aikaa tai ei anna ostajaehdokkaille riittävästi tietoa yrityksestä voi ostajan mielenkiinto hiipua ja koko omistajanvaihdosprosessi keskeytyä.

Euroopan komission (2018) mukaan on yhtä tärkeä tukea yritysten omistajanvaihdoksia kuin startup-yrityksiä, koska molemmat ovat yhtä tärkeitä Euroopan taloudelle. Komission mukaan suurimmat esteet onnistuneelle omistajanvaihdokselle liittyvät suunnitteluun ja johtamiseen. Omistajanvaihdoksen suunnitteluun, valmistautumiseen sekä neuvontapalveluihin pitäisi panostaa enemmän. Myös verotukseen liittyvät asiat ovat vaikeita ja aiheuttavat ongelmia. JOSEKin kaltaisilla kehittämissyhtiöillä ja neuvontaorganisaatioilla on em. asioihin resursseja sekä osaamista.

### **2.4 Myyjien ja ostajien motiivit**

Yrityskaupan osapuolet ovat myyjä eli luopuja ja ostaja eli jatkaja. Ostajan motiivit yrityskaupassa ovat luonnollisesti erilaiset kuin myyjän. Siten myös roolit ovat erilaiset. Toimivan yrityksen ostaminen on usein helpompi tapa ryhtyä yrittäjäksi kuin se, että perustaisi uuden yrityksen. Ostajan motiiveista on tehty paljon tutkimuksia. Ostaja on harvoin liikkeellä vain siksi, että yritys sattuu olemaan kaupan. Jos ostaja on yritys, on motiivien taustalla ostavan yrityksen oma strategia. Ostaja uskoo saavansa myytävästä yrityksestä jotain sellaista, jolla ostavan yrityksen liiketoimintaedellytyksiä voidaan parantaa. Jos ostaja taas on yksityishenkilö,

hän saattaa uskoa tuovansa myytävään yritykseen jotain sellaista, jolla sen menestymisen edellytykset paranevat. (Pasonen ym. 2000,39.)

## 2.5 Omistajanvaihdospalvelut

Omistajanvaihdospalvelu on ollut JOSEKin palveluvalikoimassa yhtiön perustamisesta lähtien. Omistajanvaihdosasiantuntijat auttavat sekä myyjää että ostajaa ja palvelut ovat maksuttomia. JOSEKin OSUVA-yrityspörssi on yleisesti vakiintunut yritysten kauppapaikka sekä tärkeä osa omistajanvaihdospalvelua. Väestö ikääntyy ja yrittäjiä kannustetaan valmistautumaan omistajanvaihdokseen hyvissä ajoin, jotta mahdollisimman moni yritys löytäisi jatkajan toiminnalleen.

Yritysten omistajanvaihdoksia voidaan tarkastella monesta näkökulmasta. Van Teeffelen (2012) mukaan niitä voidaan tarkastella omistajanvaihdosprosessin, omistajanvaihdospalvelun, omistajanvaihdosten edistämisen tai omistajanvaihdosten toimintaympäristön näkökulmasta. JOSEKilla on tärkeä rooli yritysten omistajanvaihdosten vauhdittajana sekä asiantuntijapalvelujen tuottajana.

Yrityskauppa on monivaiheinen prosessi, joka sekä ostajan että myyjän on suunniteltava huolellisesti. Prosessi alkaa usein siitä, että yrittäjä tekee luopumispäätöksen. Sitten on löydettävä yrityksestä kiinnostunut ostaja. Joskus prosessi voi käynnistyä myös silloin, kun yrittäjä saa kiinnostavan ostotarjouksen. (Lakari 2014, 16.) Myyjä ja ostaja ovat omistajanvaihdosprosessin keskeisimmät toimijat, mutta omistajanvaihdoksen onnistumiseksi tarvitaan myös rahoittajia, asiantuntijoita ja suotuisaa toimintaympäristöä kuten lainsäädäntöä, elinkeinopolitiikkaa ja suotuisia taloudellisia olosuhteita (Moore 1993, 1996). Omistajanvaihdoksiin liittyy keskeisesti myös verotus ja lainsäädäntö yhtiömuodosta riippuen. Omistajanvaihdosasiantuntijan on tunnistettava, missä prosessin vaiheessa myyjä tai ostajat ovat ja milloin tarvitaan esimerkiksi edellä mainittua erityisasiantuntemusta.

### 3 Lähestymistapa ja tiedonhankinnan menetelmät

#### 3.1 Tutkimusongelma

Opinnäytetöissä on usein kyse tutkimuksellisesta kehittämisestä, joka voi saada alkunsa esimerkiksi organisaation kehittämistarpeista tai halusta saada aikaan muutoksia. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluu yleensä käytännön ongelmien ratkaisu ja uusien ideoiden, käytäntöjen, tuotteiden tai palvelujen tuottamista ja toteuttamista. Kehittämistyössä etsitään parempia vaihtoehtoja viedä asioita käytännössä eteenpäin. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä korostuu toiminnallisuus, parannusten hakeminen ja ideoiden ja ratkaisujen toteutettavuuden varmistaminen tutkimuksen keinoin. Tutkimuksellinen kehittämistyö on mm. myös ihmisten välistä vuorovaikutusta, tiedon tuottamista, muutoksen hakemista ja ohjaamista, epävarmuuden kohtaamista ja yllättävien haasteiden käsittelyä. Tutkimuksellisuus tarkoittaa sitä, että kehittäminen etenee järjestelmällisesti, analyyttisesti ja kriittisesti. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2015, 19–20.)

Opinnäytetyö on myös tieteellinen työ, jossa on oltava tutkimusongelma. Tutkimusongelma pitää määritellä ja rajata, jotta koko tutkimusprosessi onnistuu. Rajaus ei usein onnistu prosessin alkuvaiheessa eikä liian aikaista rajaamista suositellakaan. Myöskin liika rajaus voi irrottaa tutkimuksen asiayhteydestään. (Kananen 2014, 32.) Tässä kehittämistyössä oli tavoitteena parantaa omistajanvaihdospalvelun palveluprosessia. Oli tärkeää löytää sellainen tutkimusmenetelmä ja lähestymistapa, jotka mahdollistavat osallisuuden ja kehittämisen arjen työn rinnalla. Tutkimusongelmaa ei alussa onnistuttu kiteyttämään ja rajaamaan tarkasti, vaan omistajanvaihdosprosessista nousi esiin useita yksittäisiä ongelmia, joita haluttiin parantaa ja muuttaa. Ongelmat ja tyytymättömyys voivat olla luonteeltaan sellaisia, että ne ilmenevät eri osapuolille eri tavalla. Ydinkysymys on kuitenkin se, mistä tyytymättömyys on seurausta. (Kananen, 2009-31.) Ongelmat omistajanvaihdospalvelussa näkyvät asiakkaalle mm. prosessin hitautena tai siinä, että yritykselle ei löydy ostajaa eikä kaupantekoon päästä. Omistajanvaihdostiimille ongelma ilmenee mm. päällekkäisyyksinä, turhana työnä tai hukkana.

Tutkimusongelman määrittelyä ja rajaamista voi helpottaa tutkimuskysymysten avulla. Kysymykset voidaan jakaa esimerkiksi kuka-, mitä-, missä-, miten- ja milloin-kysymyksiin. (Kananen, 2014, 32–33.) Omistajanvaihdospalvelun kehittämistyön kannalta on tärkeää pohtia, keitä asia koskee ja keiden on tärkeää olla osallisena kehittämistyössä. Prosessin omistajuus on myös tärkeä kuka-kysymys. Mitä-kysymykseen etsittiin vastausta prosessin ongelmakohteiden hahmottamiseksi ja kehittämistyön rajaamiseksi. Miten ja minkälainen lähestymistapa, menetelmät, työkalut ja resurssit valitaan kehittämistyön toteuttamiseen. Suunniteltu aikataulu vastaa milloin-kysymykseen. Tässä kehittämistyössä alkuperäistä aikataulua jouduttiin prosessin aikana muuttamaan.

JOSEKin omistajanvaihdospalvelussa on kyse prosessista, jossa lähes kaikki samat vaiheet toistuvat jokaisen omistajanvaihdoksen tai yrityskaupan kohdalla. Omistajanvaihdosten toteuttamisesta vastaa omistajanvaihdostiimi. Kehittämistyön alkuvaiheessa pohdimme yhdessä kehittämistyön tavoitteita, näkökulmia, sopivia kehittämistyön menetelmiä sekä työkaluja, joilla voisimme päästä tavoitetulokseen prosessin, palvelun sekä oman työn kehittämisessä.

### **3.2 Toimintatutkimus kehittämistyön lähestymistapana**

Toimintatutkimus oli hyvä lähestymistapa tälle opinnäytetyölle, koska se on osallistava tutkimus, jolla pyritään yhdessä ratkaisemaan käytännön ongelma ja saamaan muutosta aikaiseksi (Ojasalo ym. 2014, 58). Toimintatutkimus voidaan määritellä lähestymistavaksi, jossa tutkija osallistumalla tukittavan yhteisön toimintaan pyrkii ratkaisemaan jonkin tietyn ongelman yhdessä yhteisön jäsenten kanssa. Toimintatutkimuksen perusidea on ottaa tutkimushankkeeseen täysivaltaisesti mukaan ne ihmiset, joita tutkimus koskettaa. Tutkijan ja tukittavan yhteisön vuorovaikutus on pysyvää ja pitkäaikaista. (Eskola, Suoranta 2014, 129.) Toimintatutkimuksen onnistumisen kannalta tärkeää onkin tutkimusongelman yhteisöllinen hahmottaminen ja löytäminen, koska se lisää yhteenkuuluvuutta ja sitoutumista kehitystyöhön (Kananen 2014, 32).

Omistajanvaihdostiimillä oli arjen työssä ja palvelun toteuttamisessa havaittuja käytännön ongelmia, jotka oli ratkaistava. Tiimillä on myös määrälliset tavoitteet vuosittain. Sisäisessä työnjaossa on huomioitu jäsenten vahvuudet ja erityisosaamisalueet ja tiimin motivaatio omistajanvaihdospalvelun sekä oman työn kehittämiseen oli hyvä.

Kanasen (2009, 101) mukaan toimintatutkimus tukee myös meneillään olevia työelämän muutosprosesseja, koska hierarkkisuus vähenee koko ajan ja pyritään entistä matalampiin organisaatorakenteisiin. Ihmisiltä edellytetään oma-aloitteisuutta, jatkuvaa oppimista ja mukautumista jatkuvasti muuttuvaan toimintaympäristöön. Tiimityöskentely ja itseohjautuvuus lisääntyvät ja tiimit joutuvat, tai saavat, itse organisoida oman työnsä. Työntekijöille annetaan vastuuta työn järjestämisestä ja suunnittelun merkitys korostuu. Silloin, kun muutos lähtee itse toimitoimijoista, se on todellista ja muutosvoima on valtava.

Kirjallisuuden mukaan toimintatutkimuksella on myös haasteita ja sitä kohtaan on lausuttu kritiikkiäkin. Kanasen (2009, 100) mukaan perehtyneisyys omaan työhön ja työympäristöön voivat estää näkemästä asioita uudella tavalla. Työyhteisöltä ja ainakin esimiehiltä vaaditaan paljon kypsyyttä. Tutkijan roolissa toimivan oman työyhteisön jäsenen uskottavuutta voidaan haastaa. On siis tärkeää pitää yllä yhteyttä ja tarttumapintaa reaali maailmaan eli tässä kehittämistyössä asiakkaisiin ja toimintaympäristöön.

Ojasalon ym. (2014, 59) mukaan toimintatutkimuksen haasteena on se, että aikaisempia tutkimuksia on vaikea hyödyntää. Usein myös tavoitteet ja menetelmät määritellään epäselvästi. Myös käytännön ja teorian yhdistämisessä voi olla haasteita. Lähtökohtatilanteen selvittäminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta havaitaan kehitettävät asiat, laaditaan realistiset tavoitteet ja aikataulu. On oltava myös yhteinen tahtotila ja sitoutuminen kehittämishankkeeseen.

Tässä kehittämistyössä olisi voinut hyödyntää myös määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen ominaisuuksia, etenkin jos tavoitteena olisi yleistää jokin asia tai saattaa tulos laajempaan käyttöön. Tämän kehittämistyön tavoitteena oli kehittää nimenomaan JOSEKin omistajanvaihdospalvelua sekä omistajanvaihdostiimin



työtä laadullisella tutkimuksella. Osaava asiantuntijaorganisaatio tuntee oman yrityksen toimintatavat, sen haasteet ja toimintaympäristön. Määrällisellä kyselytutkimuksella ei välttämättä saataisi sellaista tietoa, jolla organisaation sisäistä toimintatapaa ja prosessia voidaan kehittää.

Ulkopuolista asiantuntijaa hyödynnettiin tässä kehittämistyössä projektinhallinnan, leanin periaatteiden sekä tuotteistamisen tukena. Opinnäytetyön tekijän rooli oli johtaa kehittämistyötä, ideoida ja motivoida tiimiä. Seuraavassa luvussa kerrotaan tarkemmin prosessien kehittämisestä ja tuotteistamisesta leanin periaatteiden mukaan.

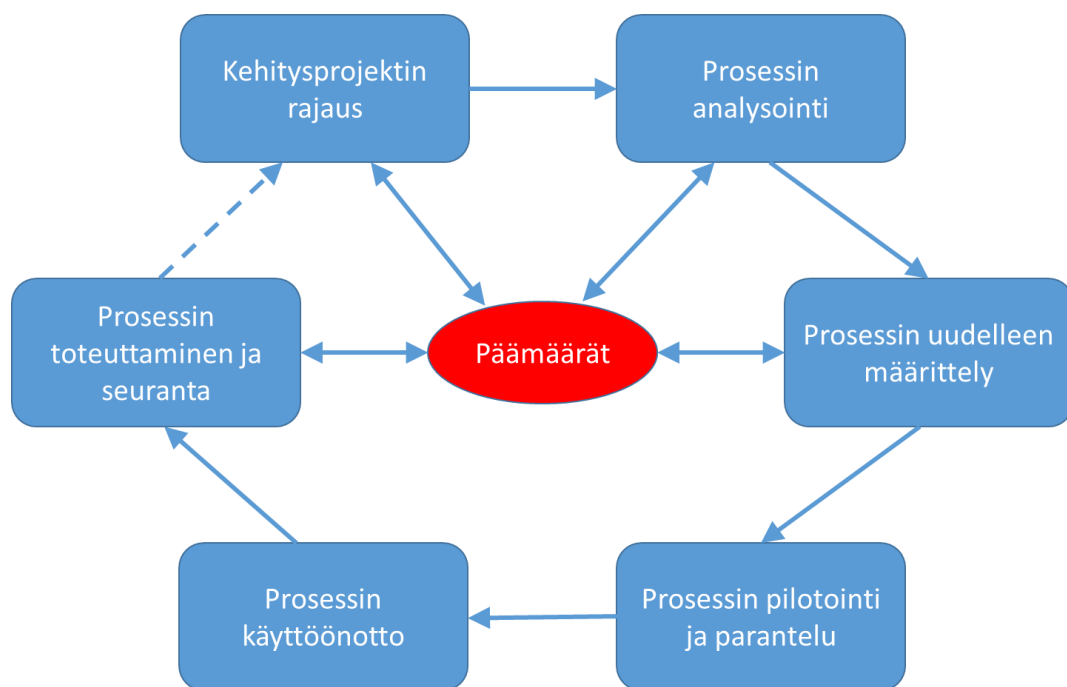
### **3.3 Prosessien kehittäminen lean-periaatteiden mukaisesti**

Logistiikan maailman (2018) mukaan prosessi on toisiinsa liittyvien tapahtumien ja tehtävien muodostama kokonaisuus, joka alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen.

Prosessin kehittämisessä voidaan tunnistaa nykyinen prosessi sekä tavoiteprosessi. Prosessien väliset eroavaisuudet nostavat esille niiden konkreettiset muutostarpeet. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 7.) Aluksi on siis visualisoitava eli kuvattava nykyinen prosessi tai toiminta, jotta muutostarpeet huomataan ja voidaan saada aikaiseksi tavoiteprosessi. Nykyinen omistajanvaihdosprosessi kuvattiin tämän kehittämistyön alkuvaiheessa toisessa työpajassa.

Prosessityöhön lähdettäessä on ensin syytä rajata, millaisesta kehitysprojektista on kyse ja millaista prosessia muutos koskee. Rajaamisen jälkeen tarvitaan tietoa nykyisestä prosessista, niin paljon kuin sitä on saatavilla. Prosessin kuvaamiseen voidaan käyttää erilaisia tiedonkeruumenetelmiä kuten esim. ryhmätyötä, havainnointia tai haastattelua. (Martinsuo & Blomqvist, 2010, 6.) Tässä kehittämistyössä tiedonkeruumenetelmänä olivat ryhmätyö sekä havainnointi.

Prosessin nykytilannetta kannattaa myös verrata päämääriin; tuottaako prosessi päämäärien mukaisia tuloksia ja mitä puutteita siinä havaitaan. Prosessin analyysin jälkeen pitäisi tunnistaa ne alueet, joiden osalta prosessia on uudistettava. Tavoiteprosessi kuvataan siten, kuin se pitäisi toteuttaa päämäärien saavuttamiseksi. Tavoiteprosessin mallintamisen jälkeen seuraa pilotointivaihe, joko mallinnetussa tai todellisissa olosuhteissa. Pilotointivaiheessa saadaan tietoa, tuottaako uudistettu prosessi toivottua hyötyä ja ratkaiseeko se nykyisen toimintatavan ongelmia. Prosessin laajamittaisessa käyttöönotossa vanhat toimintatavat, ohjeet ja rutiinit korvataan uuden prosessin mukaisilla. Prosessiin osallistuva henkilöstö koulutetaan ja opastetaan uuden prosessin toimintamalliin ja omaan rooliinsa siinä. On tärkeää, että organisaation koko toimintamalli ja johtamisjärjestelmä tukevat uuden prosessin toteutusta. Viimeinen vaihe on prosessin toteuttaminen ja seuranta. Palautetietoa kerätään systemaattisesti ja seurannan myötä voidaan tunnistaa edelleen prosessin kehitystarpeita ja toteuttaa niitä jatkuvasti. Seuraavassa kuviossa (kuvio 2) on esitetty edellä kuvatut prosessien kehittämisen tyypilliset vaiheet. (Martinsuo & Blomqvist, 2010, 6–7.)



Kuvio 2. Prosessien kehittämisen vaiheet.

Prosessien mallintaminen on laajalti käytössä oleva menetelmä, kun halutaan saada nykyisiä prosesseja näkyviksi ja lähtökohdiksi prosessien kehittämisprojekteille. Prosessien mallintamiseen voi liittyä myös joitakin haittapuolia kuten ylisuunnitelmallisuus, liialliset kustannukset ja ajan käyttö. Lisäksi prosessien mallintamisessa voi esiintyä sudenkuoppia kuten yhteyden puute organisaation strategiaan, omistajuuden puute, synergian puute organisaation eri prosessien välillä, mallintamisosuamisen puute, liiketoiminnan osaamisen puute tai mallin/prosessin visualisointi on heikkoa, jotta se ei miellytä sen käyttäjiä. (Rosemann, 2016.)

Kehittämistyössä vanhasta luopuminen ja uuden oppiminen voi olla haasteellinen ja aikaa vievä prosessi. Siksi oli tärkeää huomioida myös JOSEKin yrityskulttuuri, missio, nykytilahaasteet ja tavoitteet yhtiön strategian näkökulmasta.

Kehittämistyön käynnistämisvaiheessa valitaan siihen sopivat työkalut ja menetelmät, joiden avulla päästään tavoiteprosessiin. Tässä kehittämistyössä palvelua tuotteistetaan leanin periaatteiden mukaisesti. Wedgwoodin (2016) mukaan lean on systemaattinen menetelmä, joka yksinkertaistaa ja virtaviivaistaa prosessia tunnistamalla ja poistamalla hukkan lähteet, jotka tyypillisesti aiheuttavat puutteita virtaustehokkuudessa.

Lean-toiminnassa keskitytään asiakkaalle lisäarvota tuottaviin asioihin, kuten parempaan laatuun, edullisempaan hintaan, toimitusvarmuuteen ja joustavuuteen. Näiden avulla pyritään optimaaliseen tehokkuuteen. (Kajaste & Liukko 1994, 14–18.) Resurssitehokkuus tarkoittaa resurssien mahdollisimman hyvää hyödyntämistä. Se on ollut pitkään tehokkuustarkastelun luonnollinen lähtökohta. Kun tarkastellaan virtaustehokkuutta palvelualoilla, virtausyksikkönä on useimmiten asiakas, joka ”virtaa” organisaation läpi. (Modig & Åhlström 2013, 9–13.) JOSEKin omistajanvaihdospalvelun ja -prosessin kehittämisessä tavoitteena oli parantaa asiakkaan virtaustehokkuutta, jolloin omistajanvaihdosprosessi nopeutuu ja myyjä ja ostaja pääsevät kauppaneuvotteluihin mahdollisimman pian.

Työn sujuva eteneminen eli virtaus on lean-johtamisen päämäärä. Virtauksen kolme pahinta vihollista ovat vaihtelu, ylikuormitus ja hukka. Vaihtelu on näistä

keskeisin, koska se aiheuttaa ylikuormitusta ja hukkaa. Asiantuntijatyössä se tarkoittaa esim. henkilöiden osaamiseroja, työkuorman vaihtelua eri päivinä, tulipalojen sammuttamista tai organisaation omista toimintatavoista johtuvaa vaihtelua. (Torkkola 2016, 23.) JOSEKissa tällaisia ovat esim. yhteisiä koko organisaation resursseja vieviä tapahtumia tai kokouksia. Tällöin syntyy kuormituspiikkejä, jotka sekoittavat tavallista arjen työtä, omistajanvaihdospalvelua ja -prosessia. Asiantuntijatyössä ihminen on olennainen osa työprosessia. Henkilöstön jatkuva ylikuormittuminen aiheuttaa sairauspoissaoloja, vähentää kykyä uudistua ja oppia uutta. Omistajanvaihdospalvelun kannalta yritysneuvojen/omistajanvaihdostiimin ylikuormittuminen johtaa lyhytjänteiseen toimintaan ja vain kiireellisten tehtävien hoitamiseen.

Hukka on arvoa tuottamatonta tekemistä, joka luokitellaan seitsemään kategori-  
aan; ylituotanto, keskeneräinen työ, odottaminen, ylimääräinen työntekijän liike, tiedon siirtäminen henkilöltä toiselle, virheet ja uudelleen tekeminen sekä epätar-  
koituksen mukainen käsittely. Ylituotanto on näistä pahin, koska se aiheuttaa ong-  
elmia tai muita hukan muotoja. (Torkkola 2016, 27.) JOSEKin omistajanvaihdosprosessin kannalta hukka esiintyy ylituotantona mm. siten, että omistajanvaihdostiimi usein keskittyy mahdollisesti myyntiin tulevan yrityksen asiapapereiden kokoamiseen ja myyntipaketin valmisteluun ennen kuin on varmistettu, että yrityksessä tai liiketoiminnassa on realistisia myyntivalmiuksia. Tehdään siis liian paljon ja liian aikaisin.

Torkkolan (2016, 26) mukaan ylituotantoon voi johtaa myös väärä priorisointi. Keskeneräinen työ omistajanvaihdosprosessissa ilmenee mm. viiveenä asiakkaiden sähköposteihin ja ostotiedusteluihin vastaamisessa. Odottamista aiheuttaa tyypillisesti toimeksiannossa tarvittavien tietojen saaminen asiakkailta tai joltakin tiimin jäseneltä. Ylimääräinen työn tai materiaalin liike tarkoittaa tiedon käsin syöttämistä järjestelmästä toiseen ja useiden sovellusten käyttämistä. Omistajanvaihdospalvelussa käytetään useita eri sovelluksia ja suoritetaan paljon teknisiä työvaiheita. Tavoitteena oli, että tällaiset työvaiheet voidaan automatisoida. Tiedon tai työn siirtäminen henkilöltä toiselle tai toiseen palveluun vaatii usein neuvotteluja ja aikatauluista sopimista. Virheitä omistajanvaihdospalveluun syntyy silloin, jos prosessin alkupäässä oikaistaan esim. julkaisemalla myynti-ilmoitus

ilman realististen myyntimahdollisuuksien selvittämistä tai keskeneräisellä myyntimateriaalilla, jolloin yrityksestä kiinnostunut ostaja ei saa riittävästi tietoja. Epätarkoituksenmukaista käsittelyä omistajanvaihdospalvelussa voi tulla esim. silloin, jos ei tiedetä myyjän tai ostajan todellisia motiiveja yrityksen myymiseen tai ostamiseen.

Lean-periaatteiden mukaan virtaustehokkuus tarkoittaa, että aika jona virtausyksikkö saa arvoa, on mahdollisimman pitkä, tiettyyn ajanjaksoon verrattuna. Omistajanvaihdosprosessissa virtausyksikkö on asiakas, siis joko myyjä tai ostaja. Hyvän virtaustehokkuuden saavuttamiseksi on tärkeää pitää virtaus käynnissä eli varmistaa, että virtausyksikköä jalostaa koko ajan jokin resurssi. (Modig & Åhlström 2013, 21.) Omistajanvaihdosprosessin aikana tämä tarkoittaa sitä, että joku omistajanvaihdostiimin asiantuntija on aktiivisesti koko prosessin ajan myyjän apuna haarukoimassa sopivia ostajaehdokkaita tai ostajan apuna etsimässä sopivia hänen kriteerit täyttäviä ostokohteita. JOSEKin omistajanvaihdoksen tavoiteprosessissa virtaustehokkuutta parantamalla palvelun vaiheet etenevät nopeammin ja päästään asiakkaalle lisäarvoa tuottavaan vaiheeseen eli kauppaneuvotteluihin mahdollisimman pian. Seuraavassa kuviossa (kuvio 3) on esitetty, miten virtaustehokkuutta voidaan maksimoida.



Kuvio 3. Virtaustehokkuus

Silloin, kun virtausyksiköt ovat ihmisiä, on muistettava, että heillä on sekä välittömiä että välillisiä tarpeita. Näiden ero on myös hyvä ymmärtää. Välittömissä tarpeissa on yleensä kyse konkreettisesta tuloksesta ja välillisissä tarpeissa on kyse itse kokemuksesta. (Modig & Åhlström 2013, 24–25.) Omistajanvaihdosprosessin aikana välittömiä tarpeita ovat mm. yrityksen konkreettinen myyntiin laittaminen, neuvottelut ostajaehdokkaiden kanssa ja yrityskaupan tekeminen. Välillisiä, kokemukseen liittyviä, tarpeita ovat mm. henkinen tuki yrityksestä luopujalle tai ostajan sparraaminen tulevan liiketoiminnan haltuun ottamisessa sekä yhteydenpito kaupan osapuoliin koko prosessin ajan.

### 3.4 Tuotteistaminen

Tuotteistaminen on palvelun ja sen tarjoaman arvon kiteyttämistä eri osia kuvaamalla ja vakioimalla. Tuotteistaminen voidaan jakaa sekä ulkoiseen että sisäiseen tuotteistamiseen. Ulkoisessa tuotteistamisessa asiakkaalle näkyvät elementit kuvataan ja kiteytetään ja tavoitteena on saavuttaa yhteinen näkemys asiakkaalle tärkeistä palvelun elementeistä. Sisäisessä tuotteistamisessa kuvataan ja määritetään palveluprosessia, toimintatapoja sekä vastuita. Asiakastakaan ei unohdeta, vaan huomioidaan se, miten palveluprosessi näyttäytyy asiakkaalle. (Tuominen.T., Järvi. K., Lehtonen. M.H., Valtanen. J. & Martinsuo. M. 2015, 5.)

Tuomisen ym. (2015) mukaan tuotteistamisella saavutetaan mm. seuraavassa lueteltuja hyötyjä. Niistä kannattaa valita tärkeimmät eli ne, mitä ensisijaisesti tavoitellaan. Nämä kuvaavat erinomaisen hyvin myös JOSEKin omistajanvaihdospalvelun kehittämisen kannalta tavoiteltavia hyötyjä.

- Palvelusta tulee tasalaatuisempi. Toimintatapojen yhtenäistäminen ja osaamisen jakaminen luovat perustaa paremmalle palvelulle, jonka laatu ei ole niin vahvasti henkilöriippuvainen.
- Palvelusta tulee toistettava, kun luodaan yhteiset toimintatavat ja palvelun eri osat vakioidaan. Palvelua ei tarvitse jokaisen asiakkaan kohdalla pohtia uudelleen.

- Sisäinen tiedonjako ja yhteistyö tehostuvat, kun henkilöstö osallistetaan tuotteistamisen eri vaiheisiin.
- Palvelun markkinointi ja myynti helpottuvat. Yhteinen ymmärrys palvelusta yrityksen sisällä helpottaa ja yhdenmukaistaa palvelusta viestimistä ja mahdollistaa ketterämmän markkinoinnin myös asiakkaille.
- Riippuvuuksien ja synergioiden tunnistaminen helpottuvat ja kehittyy ymmärrys palvelun roolista ja sen suhteesta muihin palveluihin ja yhtiön strategiaan.
- Yhteinen kieli ja ymmärrys takaavat sujuvamman etenemisen palvelun jatkokehittämiselle.

### **3.5 Kehittämistyön tiedonhankinnan menetelmät**

Tähän kehittämistyöhön tarvittava tiedonhankinta liittyy sen tutkimusmenetelmiin, lähestymistapaan sekä viitekehitykseen eli yritysten omistajanvaihdoksiin liittyvään tietoon ja olemassa oleviin käytäntöihin. Palvelun kehittämisen lisäksi oli kerättävä tietoa myös valittujen työkalujen eli prosessien kehittämisestä, palvelun tuotteistamisesta ja leanin periaatteista. Em. työkalut on kuvattu edellisessä luvussa. Tässä kehittämistyössä tiedonhankinnan menetelminä käytettiin ryhmäkeskusteluja, hiljaisen tiedon keräämistä, osallistavaa havainnointia, joiden tutkimusvälineinä olivat työpajatyöskentely ja tutkimuspäiväkirja sekä dokumenttianalyysi.

Tämän kehittämistyön lähestymistapa on toimintatutkimus ja se on luonteeltaan laadullinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä määrällisen tutkimuksen mukaisiin lukuihin tai tilastotietoon, vaan käytetään sanoja ja lauseita. Laadullisessa tutkimuksessa ei voida etukäteen sanoa, kuinka paljon ja mitä tietoa kerätään, vaan aineistoa kerätään niin paljon, että tutkimusongelma ratkeaa. (Kananen 2014, 18–19.) Kehittämistyön lähtökohdiksi havaitut tutkimusongelmat on kuvattu edellä luvussa 3.1. Tiedonhankinnan menetelmiä pohdittaessa on muistettava, että toimintatutkimuksessa on kyse osallistavasta sekä kehittävästä tutkimuksesta. Silloin myös tiedonhankinnan menetelmien tulee olla osallistavia.

Kehittämistyön näkökulma laajenee, kun päästään kiinni organisaation toimijoiden ja työntekijöiden hiljaiseen tietoon, ammattitaitoon ja kokemukseen. (Ojasalo ym. 2015, 61.) Vilkan (2006) mukaan hiljainen tieto on aistimalla, tekemällä tai harjaantumalla hankittua tietoa. Esimerkiksi ammatillinen tieto ja taito, suhtautumis- ja ajattelutavat siirtyvät ammattialissukupolvelta toiselle. Tekemisessä noudatetaan aina sääntöjä tai ohjeita, joita ei ole kirjattu mihinkään, vaan ne opitaan seuraamalla. JOSEKin omistajanvaihdospalvelussa ammattilaissukupolvi on vaihtunut ennen tämän kehittämistyön käynnistymistä. Aiemmin omistajanvaihdospalvelusta vastasi yksi asiantuntija, mutta nykyisin palvelun tuottamisesta ja kehittämisestä vastaa nelihenkinen omistajanvaihdostiimi. Hiljaista tietoa on jonkin verran pystytty siirtämään ja dokumentoimaan. Kehittämistyön aikana tätä tietoa kerättiin omistajanvaihdostiimin yhteisissä työpajoissa palveluprosessin kuvaamisen yhteydessä sekä jakamalla käytännön asiakaskokemuksia.

Dokumenttianalyyssissa päätelmiä pyritään tekemään kirjalliseen muotoon saate- tusta, erityisesti verbaalisesta, symbolisesta tai kommunikatiivisesta, aineistosta. Tällaisia tarkastelun kohteena olevia dokumentteja voivat olla esimerkiksi www-sivut, markkinointimateriaalit, ideointipalaverien muistiot, valokuvat, piirrookset, puheet, keskustelut, raportit tai muut kirjalliset materiaalit. Dokumentteihin voidaan siis lukea kaikki tutkittavaan asiaan liittyvä kirjoitettu, puhuttu tai kuvattu materiaali. (Ojasalo ym. 2015, 136.) Tässä kehittämistyössä dokumenttiaineisto koostui erilaisista ohjeista, ideointimateriaalista, käytettävistä työkaluista ja asiakirjamalleista. Lisäksi tietoa saatiin JOSEKin verkkosivuilla olevasta omistajanvaihdospalvelusta sekä ajan saatossa muodostuneista käytännöistä ja kokemuksista. Aineistoon kerättiin tietoa myös muiden kehittämissyhtiöiden omistajanvaihdospalveluun liittyviä ohjeita. Tavoitteena oli löytää keskeinen uuden palvelun ja prosessin kehittämisen kannalta merkityksellinen tieto. Tietoa hankittiin myös omistajanvaihdospalvelun käyttäjiltä eli asiakkailta.

Osallistava havainnointi oli tässä kehittämistyössä keskeisin tiedonkeruun menetelmä, koska kyse on yhdessä oppimisesta, jolla saadaan aikaiseksi mahdollisesti pysyvä muutos (Kananen 2014, 67). Kehittämisprosessin aikana osallista-



vaa ja yhteisöllistä kehittämistyötä on toteutettu työpajatyöskentelynä, jossa tietoa kerättiin omistajanvaihdostiimin ryhmäkeskusteluista ja ideoinnista. Työpajatyöskentelyn etenemistä on kuvattu luvussa 5.2.1.

Havainnoinnissa voidaan työkaluina käyttää mm. kenttämuistiinpanoja, joiden huonona puoleena on subjektiivisuus eli ne edustavat jokaisen havainnoijan näkemyksiä. Tutkimuspäiväkirja on tehokkaimpia dokumentointikeinoja ja sen kirjoittaminen voidaan kytkeä tutkimusprojektin aikatauluihin. (Kananen 2009, 71.) Tässä kehittämistyössä jokainen tiimin jäsen laati työpajojen aikana omia kenttämuistiinpanoja ideoista sekä prosessin vaiheisiin liittyvistä tehtävistä tai muista tärkeiksi kokemistaan ja muistettavista asioista. Kehittämistyölle laadittiin alkuvaiheessa aikataulutettu projektisuunnitelma. Ulkopuolisen asiantuntijan rooli oli varmistaa kehittämistyön objektiivisuus. Kenttämuistiinpanoja hyödynnettiin yhteisessä ideoinnissa kehittämisprojektin aikana ja joskus niistä haettiin tarkentavia vastauksia uusien ratkaisujen pohtimisessa.

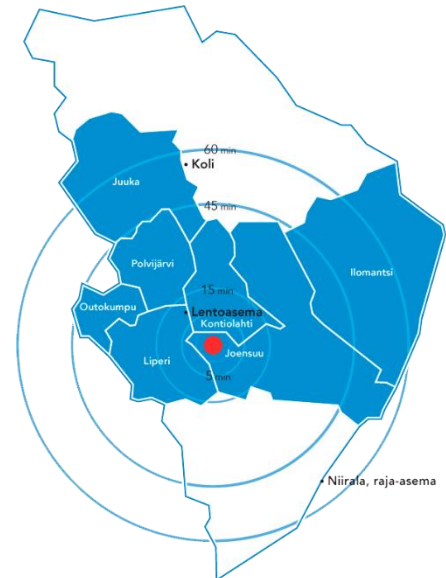
## **4 JOSEKin nykyinen omistajanvaihdospalvelu**

### **4.1 Organisaation esittely**

Joensuun Seudun Kehittämissyhtiö JOSEK Oy on Joensuun seudun seitsemän kunnan omistama seudullinen elinkeinoyhtiö. Yhtiö on perustettu vuonna 2001. Kyseessä on asiantuntijaorganisaatio, jossa on 25 työntekijää. JOSEKin toiminta-alueella on asukkaita n. 124.000 ja yrityksiä n. 6.000. Alla olevassa kuviossa (kuvio 4) on esitetty toiminta-alueen maantieteellinen sijainti. JOSEKin missiona on yhteistyötä kehittämällä vahvistaa ja monipuolistaa elinkeinorakennetta, kehittää seudun kilpailukykyä ja parantaa elinkeinoelämän toimintaedellytyksiä kansainvälistyvässä ympäristössä (JOSEK strategia 2020).

Joensuun seutu:

- Ilomantsi
- Joensuu
- Juuka
- Kontiolahti
- Liperi
- Outokumpu
- Polvijärvi



Kuvio 4. JOSEKin maantieteellinen toiminta-alue.

JOSEKin päätehtävä on tuottaa neuvonta- ja kehittämispalveluja Joensuun seudun yrityksille eli vastata omistajakuntiansa elinkeinopalvelujen tuottamisesta. Elinkeinopalveluista merkittävin on yritysneuvontapalvelu, joka palvelee kaikkia Joensuun seudun yrityksiä niiden elinkaaren ajan toiminnan aloittamisesta siitä luopumiseen. Yritysneuvonta on myös seudulle sijoittumista suunnittelevien yritysten apuna. Palvelut ovat yrityksille maksuttomia. Yritysneuvontapalvelut on esitelty seuraavaksi yrityksen elinkaaren mukaisessa järjestyksessä. (JOSEK 2018.)

### Perustamisneuvonta

Yrityksen perustamisvaiheessa asiantuntijat ovat käytettävissä, kun aloittelevan yrityksen liikeideaa testataan ja valmiuksia yrittäjyyteen punnitaan. Yrittäjää sparrataan yrityksen liiketoimintasuunnitelman sekä erilaisten laskelmien laatimisessa. JOSEKista saa apua myös sijoituspaikka- ja toimitilaneuvontaan, sidosryhmäkontaktien neuvontaan sekä yrityshautomoon hakeutumisessa.

### Kehittäminen

Yrityksen kehittäminen voi olla jonkin liiketoiminnan osa-alueeseen, henkilöstöön, investointeihin tai yrityksen myyntiin tai ostoon liittyvä toimenpide. JOSEKin asiantuntijat auttavat kehittämisprojektin suunnittelemisessa ja rahoituskanavien etsimisessä.

### **Kansainvälistyminen**

Kun yritys suunnittelee vientiä tai tuontia, JOSEKin asiantuntijat auttavat yritystä liiketoimintamahdollisuuksien etsimisessä, markkinaselvityksissä, markkinointikanavien etsimisessä sekä rahoitusasioissa ja tarvittavien asiantuntijoiden ja kontaktien löytämisessä.

### **Omistajanvaihdokset**

JOSEKin asiantuntijat auttavat sekä yrityksen myyjää että ostajaa omistajanvaihdosprosessin eri vaiheissa. Tavoitteena on löytää mahdollisimman monelle yritykselle jatkaja. Jatkajaa etsivät yritykset saavat valtakunnallista näkyvyyttä JOSEKin maksuttomassa OSUVA-yrityspörssissä.

### **Terveyttäminen**

Yritys voi ajautua elinkaarensa aikana erilaisiin toiminnallisiin tai taloudellisiin haasteisiin. Silloin toimintaa pitää arvioida uudelleen ja tehdä siihen pikaisia muutoksia. Yrittäjää autetaan etsimään keinoja yrityksen suunnan muuttamisessa ja liiketoiminnan terveyttämisessä.

### **Sijoittumispalvelut**

Joensuun seudulle sijoittuvalle yritykselle on tärkeää, että yritystoiminta pääsee nopeasti käyntiin. JOSEKin yritysneuvojat auttavat yritystä liikepaikan tai toimitilan etsimisessä. Myös markkina- ja kilpailutilanneselvitysten tekemiseen sekä työntekijöiden rekrytointiin saa apua.

### **Sähköiset palvelut**

Sähköisiä palveluja ovat mm. toimitilapalvelut ja kokoustilarekisteri, OSUVA-yrityspörssi, Pohjois-Karjalan yritysrekisteri sekä Yritystulkki-palvelu.

### **Yrityskummitoiminta**

JOSEK tukee Pohjois-Karjalan Yrityskummit ry:n toimintaa. Yrityskummitoimintaa toteutetaan yhteistyössä valtakunnallisen Suomen Yrityskummit ry:n kanssa.

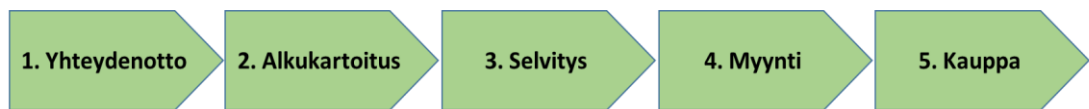
JOSEK toteuttaa myös ulkopuolisesti osarahoitettuja kehittämisprojekteja ja myöntää niin kutsuttuja kuntarahoitusosuuksia eri organisaatioiden elinkeinoelämää ja yrittäjyyttä edistäviin kehittämisprojekteihin.

Asiakastietojärjestelmän mukaan vuonna 2017 JOSEKilla oli yhteensä 1200 asiakasta ja tapaamisia asiakkaiden kanssa oli 1713 Kysytyimmät palvelut olivat perusyrittäjäneuvonta, kehittämis- sekä omistajanvaihdospalvelu.

## **4.2 Nykyinen omistajanvaihdospalvelu**

Yritysten omistajanvaihdospalveluja toteuttaa omistajanvaihdostiimi, johon kuuluu allekirjoittaneen lisäksi kolme muuta yritysneuvojaa. Myyjän näkökulmasta omistajanvaihdosprosessi käynnistyy yleensä siten, että yrittäjälle syntyy ajatus yrityksen myynnistä. Yrittäjä ottaa JOSEKiin yhteyttä yrityksensä myyntiedellytysten selvittämiseksi ja myyntiin laittamiseksi. Yritysneuvoja tutustuu yritykseen ja selvittää yrittäjän kanssa tavoitteen omistajanvaihdokselle, realistiset mahdollisuudet ja edellytykset, potentiaaliset ostajat sekä vaihtoehdot kaupan toteuttamiselle.

Jos yrittäjä haluaa yrityksensä julkiseen myyntiin, se tapahtuu tavallisesti siten, että yrityksestä laaditaan myynti-ilmoitus JOSEKin verkkosivuilla olevaan OSUVA-yrityspörssiin. Myynnissä voidaan hyödyntää myös Suomen Yrittäjien yrityspörssiä tai TE-toimiston avoimet työpaikat – palvelua. Joskus yrittäjä haluaa yrityksensä nk. hiljaiseen myyntiin, jolloin siitä ei julkaista myynti-ilmoitusta. Sopivia ostajakandidaatteja on silloin vaikeampi löytää. Myyntiä varten yrityksestä koostetaan tietopaketti, johon sisältyvät yrityksen perustiedot käsittävä yritys-kortti, tilinpäätöstiedot kolmelta viimeiseltä tilikaudelta sekä luettelo vaihto- ja käyttöomaisuudesta. Myynti-ilmoitukseen tarvitaan myös hintapyyntö ja usein yrittäjällä onkin jo mielessä jonkinlainen suuntaa antava arvo. Kaikki yritykset ovat erilaisia ja arvoon vaikuttavat monet tekijät. Epärealistinen hintaodotus hidastaa tai estää kaupan syntymisen. Siksi usein tarvitaan myös ulkopuolisen asiantuntijan tekemää arvonmäärittystä. Seuraavassa kuviossa (kuvio 5) on esitetty nykyinen omistajanvaihdosprosessi myyjän näkökulmasta päävaiheittain.



Kuvio 5. Nykyinen omistajanvaihdosprosessi

Kun ostaja kiinnostuu myytävästä yrityksestä, hän vastaa myynti-ilmoitukseen, tunnistautumalla pankkitunnuksillaan ja tekee sähköisen salassapitosopimuksen. Salassapitosopimus tulee omistajanvaihdostiimin sähköpostiin. Sen jälkeen se tallennetaan ja ostajalle lähetetään sähköpostilla tietoa yrityksestä. Joskus ostajaehdokas on voinut tehdä salassapitosopimuksen jo aiemmin, kysyessään tietoa jostakin toisesta yrityksestä. Silloin sähköpostiin tulee ilmoitus asiasta ja salassapitosopimuksen olemassaolo tarkistetaan ennen tietojen lähettämistä. Merkintä yritystietojen välittämisestä tehdään myös asiakastietojärjestelmään. Usein samasta yrityksestä on useita kiinnostuneita, joten salassapitosopimuksia tallennetaan useita kertoja, samoin sähköpostiviestejä sekä tietoja yrityksestä lähetetään moneen kertaan. Tämä vaihe vie paljon työaikaa ja on kuormittava. Se olikin yksi palvelun kehittämiskohteista, joita on selostettu luvussa 5.2.1.

Kun potentiaalinen ostajaehdokas löytyy, päästään nk. kaupanhierontavaiheeseen. Ensimmäiseksi selvitetään ostajan ostorealismia eli yrittäjävalmiuksia ja kaupan rahoitusmahdollisuuksia. Mikäli prosessi etenee, selvitetään yleensä myös verotusasioita, yrityksen arvoa ja rahoitusvaihtoehtoja. JOSEKin yritysneuvojat auttavat myös asiakirjojen kuten esisopimusten ja kauppakirjojen laatimisessa.

JOSEKin omistajanvaihdosasiantuntijat ovat puolueettomia tahoja, jotka auttavat sekä myyjää että ostajaa ja vastaavat prosessin kokonaisvaltaisesta toteuttamisesta. Omistajanvaihdoksissa hyödynnetään tarpeen mukaan myös ulkopuolisia asiantuntijoita esimerkiksi verotukseen, juridisiin kysymyksiin tai rahoitukseen liittyvissä asioissa.

Kaikissa omistajanvaihdosprosesseissa on kuviossa 5 kuvatut päävaiheet. Sisällöllisesti prosessit voivat poiketa hyvinkin paljon toisistaan. Joskus ostaja voi olla jo tiedossa tai se löytyy nopeasti, mutta aina yritykselle ei löydy ostajaa.

JOSEKin omistajanvaihdospalvelua tai -prosessin toteuttamista, mallia ja käytäntöjä ei ole aiemmin kuvattu. Palveluprosessia ei ole vakioitu eikä se toteudu kaikkien asiakkaiden kohdalla samalla tavalla. Jokainen yritysneuvoja vie prosessia eteenpäin kulloisenkin tilanteen, oman kokemuksen ja osaamisen mukaan. Asiakastietojärjestelmää ei ole hyödynnetty riittävästi eikä tieto tiimin jäsenten välillä omistajanvaihdosprosessien vaiheissa siirry. Tämä on aiheuttanut päällekkäistä työtä sekä asioiden tarkisteluja ja varmistelemista.

Omistajanvaihdoksissa tarvittavien työkalujen käytöstä ei ole aiemmin yhteisesti sovittu. Käytössä olevia työkaluja ovat esimerkiksi erilaiset laskelmat sekä tarjous-, sopimus- tai kauppakirjamallit. Asiakastietojärjestelmästä ei myöskään tällä hetkellä saada luotettavaa kuvaa JOSEKin avulla toteutuneiden omistajanvaihdosten määrästä, potentiaalisten ostajien määrästä, syntyneistä kaupoista tai sukupolvenvaihdoksista tai toteutumattomista kaupoista. Myöskään yrityksen ostosta kiinnostuneista ei pidetä tällä hetkellä rekisteriä.

Omistajanvaihdospalvelusta ei erikseen ole kerätty asiakaspalautetta, mutta aika ajoin palautetta on saatu omistajanvaihdosprosessin hitaudesta tai siitä, että yritysten myynti-ilmoitukset ovat pitkiä aikoja OSUVA-yrityspörssissä, jolloin näyttää siltä, että yritykset eivät mene kaupaksi. Käytännön arki on osoittanut, että yritysneuvojilla ei ole riittävästi aikaa myyjän tai ostajan etsimiseen tai kaupanhierontaan. Resurssit painottuvat omistajanvaihdosprosessin alkuvaiheen tiedonkeruuseen.

## 5 Omistajanvaihdospalvelun kehittäminen

### 5.1 Kehittämistyön lähtökohdat ja rajaus

JOSEKin visio on olla kuntien investointi tulevaisuuteen ja valtakunnallinen edelläkävijä, joka vahvistaa, verkottaa ja voimaannuttaa Joensuun seudun ja yritysten kehittämistä ja kansainvälistymistä (Strategia 2020). JOSEKilla on siis tärkeä rooli kuntien elinvoimaisuuden edistämisessä. Yritysten omistajanvaihdosten määrän ennakoidaan valtakunnallisestikin lisääntyvän tulevaisuudessa. Kun mahdollisimman monelle seudun yritykselle löytyy jatkaja, vahvistaa se seudun kuntien elinkeinoelämää ja yrittäjyyttä sekä säilyttää ja lisää työpaikkoja. Omistajanvaihdoksilla on positiivinen vaikutus myös yritysten kehittymiseen ja kasvuun.

Martinsuon ja Blomqvistin (2010, 17) mukaan yrityksen prosessien tavoitteiden tulee olla linjassa organisaation strategian kanssa ja tukea sen saavuttamista. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että prosessien kehittämisessä on otettava huomioon asiakkaiden arvonluonti sekä yrityksen tulostavoitteet esim. resurssien käyttö tai prosessille asetetut määrälliset tavoitteet. JOSEKin yksi päämäärä on olla valtakunnallisesti tunnustettu ja palkittu lisäarvoa asiakasyrityksille tuottava asiantuntijaorganisaatio. Tavoitteena on, että palvelukonsepteja ja prosesseja kehitetään asiakkuuksien mukaan (JOSEK 2017).

Omistajanvaihdospalvelu valikoitui kehittämiskohteeksi, koska palvelun tuottamisessa havaittiin monenlaisia puutteita ja toimimattomuutta, jotka vaikuttivat palvelun laatuun ja jopa sen imagoon. Palveluprosessia ei ole aiemmin kuvattu. Omistajanvaihdoksia on toteutettu hyvin pitkälle pelkästään asiakkaan toiveiden mukaan.

Tulevaisuudessa omistajanvaihdosten ennakoidaan lisääntyvän, joten palvelun toteuttamisella oikea-aikaisesti ja vaikuttavasti on merkitystä myös Joensuun seudun kuntien elinkeinoelämälle sekä työllisyydelle. Luonnollisesti myös JOSEKin omistajakunnilla on odotuksia omistajanvaihdosten toteuttamiselle.

Mahdollisuus kehittää omistajanvaihdospalveluun jotain uutta ja innovatiivista esimerkiksi digitalisoimalla prosessin vaiheita, teki aiheesta mielenkiintoisen ja innostavan. Jotta palvelua pystyttiin kehittämään, oli ensin kuvattava nykyinen toimintatapa ja tunnistettava ne prosessin kohdat, jotka aiheuttavat ongelmia ja tyytymättömyyttä sekä asiakkaille että JOSEKin asiantuntijoille. Tällaiset vaiheet kuormittavat asiantuntijan työtä eivätkä tuota lisäarvoa asiakkaille.

Omistajanvaihdospalvelulla tarkoitetaan yrityksen myyntiin, ostoon sekä sukupolvenvaihdoksiin liittyvää prosessia ja siihen sisältyviä palveluja. Käytännössä edellä mainitut prosessit eroavat toisistaan siinä, että sukupolvenvaihdoksessa jatkaja on usein jo tiedossa ja yrityskaupassa taas yleensä ei ole. Muut eroavaisuudet liittyvät lähinnä verotuskysymyksiin. Tässä kehittämistehtävässä käytetään omistajanvaihdos-käsitettä molemmissa tapauksissa. Palveluprosessin kehittäminen on myös rajattu käsittämään vaiheet, jotka ovat molemmissa yhteisiä. Opinnäytetyön aikataulun vuoksi kehittämistyön ulkopuolelle on rajattu uuden omistajanvaihdospalvelun asiakkaiden testausvaihe sekä sitä seuraava jatkokehittäminen.

Sekä myyjällä että ostajalla on paljon odotuksia omistajanvaihdoksen toteuttamisesta ja tavoitteesta. Palvelun suurin lisäarvo asiakkaalle syntyy yrityskaupprosessin viimeisessä vaiheessa eli silloin, kun kaupat toteutuvat ja yritys vaihtaa omistajaa. Myyjästä tulee luopuja ja ostajasta jatkaja. Omistajanvaihdosprosessi onnistuu parhaiten silloin, kun pystytään edistämään myyjän ja ostajan kohtaamista, toteuttamaan yrityksen omistajanvaihdos sekä auttamaan jatkajaa yrityksen haltuun ottamisessa ja kehittämisessä.

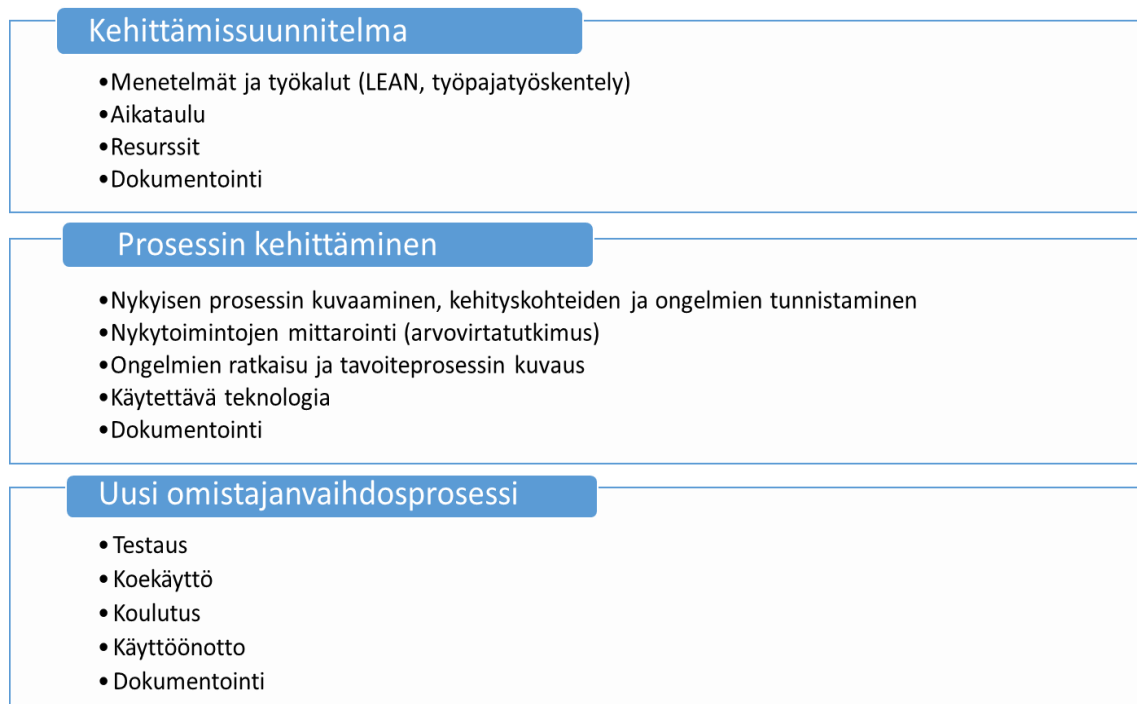
Palvelun kehittämisen tavoitteena oli se, että tulevaisuudessa JOSEK pystyy vastaamaan omistajanvaihdoshaasteeseen toteuttamalla onnistuneita yrityskauppoja ja sukupolvenvaihdoksia ja, että mahdollisimman monelle yritykselle löytyy jatkaja. Tämä onnistuu silloin, kun pystymme enemmän panostamaan prosessin tärkeimpään vaiheeseen eli myyjän ja ostajan kohtaamiseen sekä yrityskaupan hierontaan ja kaupan toteuttamiseen. Yhtenä tavoitteena on myös kohdentaa käytettävissä olevat JOSEKin sekä muut asiantuntijaresurssit tarkoituksenmukai-



sesti prosessin eri vaiheisiin. Yritykset voivat hyödyntää myös maksullisia konsultteja esim. yrityksen arvonmäärittämisessä. Tämän kehittämistehtävän yhtenä tavoitteena oli, että palvelun uudistamisen ja tuotteistamisen jälkeen prosessin eri vaiheet ja myös toimijoiden roolit selkiytyvät ja koko yrityskauppaprosessin läpimenoaika lyhenee.

## 5.2 Kehittämistyön eteneminen

Tässä luvussa on kuvattu kehittämistyön toteuttaminen ja eteneminen käytännössä. Kehittämistyön lähestymistapa ja työkalut on kuvattu luvussa kolme. Omistajanvaihdospalvelu valikoitui kehittämiskohteeksi JOSEKin omistajanvaihdostiimin päivittäisen työn ja nykyisissä käytännöissä havaittujen puutteiden ja kehittämistarpeiden vuoksi. Kehittämistyön tavoitteet tulivat JOSEKin johdolta ja myös omistajakunnilla on odotuksia omistajanvaihdospalvelun vaikuttavuudesta yrittäjyyteen sekä työllisyyteen. Seuraavassa kuviossa (kuvio 6) on kuvattu tämän kehittämistyön vaiheet.



Kuvio 6. Kehittämistyön vaiheet

Kehittämistyölle laadittiin projektisuunnitelma, jossa määriteltiin tavoitteet, menetelmät, työkalut, aikataulu sekä resurssit. Yritysneuvojat ovat asiantuntijoita, joilla on paljon tietoa ja kokemusta omistajanvaihdoksista, yritysten toimintaympäristöstä sekä paras tuntemus JOSEKin toimintatavoista ja yrityskulttuurista. Jotta kehittämistyö nähdään työyhteisössä mielekkäänä oman työn kehittämisenä, on tärkeää, että työtä käytännössä tekevät asiantuntijat osallistuvat kehittämiseen ja uuden toimintamallin käyttöönottoon. Tämä kehittämistyö on toimintatutkimus, jonka perusidea on ottaa tutkimushankkeeseen täysivaltaisesti mukaan ne ihmiset, joita tutkimus koskettaa (Eskola, Suoranta 2014, 129).

Omistajanvaihdospalvelu käsittää yrityskauppa- ja sukupolvenvaihdospalvelun. Omistajanvaihdosprosessin kehittämisen lähtökohtana oli tunnistaa vaiheet, joita muuttamalla ja kehittämällä voidaan paremmin keskittyä asiakkaalle lisäarvon tuottamiseen.

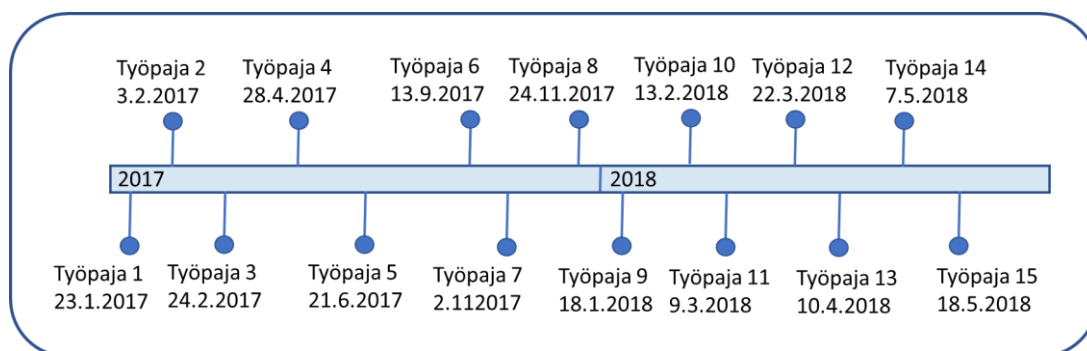
Prosessin kehittämistä toteutettiin leanin periaatteiden mukaan. Leanin periaatteista on kerrottu luvussa 3.3. Tässä vaiheessa kuvattiin nykyinen omistajanvaihdosprosessi kehityskohteiden ja ongelmien havainnoimiseksi. Nykytoimintojen mittaamiseksi toteutettiin arvovirtatutkimus, josta on tarkempaa tietoa työpajojen 2-4 kuvauksissa. Prosessin kehittämissvaiheessa haettiin ratkaisuja havaittuihin ongelmiin ja kuvattiin tavoiteprosessi ja valittiin digitalisoitavien prosessin vaiheiden tekninen ratkaisu.

Kehittämistyön kolmannessa vaiheessa tavoiteprosessia testattiin yritysneuvojien työssä. Uuden Yritysvaaka-palvelun testausvaihe, käyttöönotto sekä sitä seuraava jatkokehittäminen jäivät toteutettavaksi tämän opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Kehittämistehtävän laajuus havaittiin haasteeksi jo ensimmäisessä vaiheessa. Omistajanvaihdosprosessit ovat erilaisia, eripituisia ja niissä on useita erilaista asiantuntemusta vaativia vaihetta. Tässä kehittämistyössä käytettiin myös ulkopuolista asiantuntijaa, jonka rooli oli tuoda kehittämiseen objektiivisuutta ja organisoida tavoitteellista työskentelyä. Työskentelytavaksi valittiin osallistava työpa-jatyöskentely.

## 5.2.1 Työpajatyöskentely

Tässä luvussa kuvataan työpajatyöskentelyn sisältöjä ja käytännön toteutusta. Seuraavassa kuviossa (kuvio 7) on kuvattu kehittämistyön kestoja ja työpajojen ajoitusta.

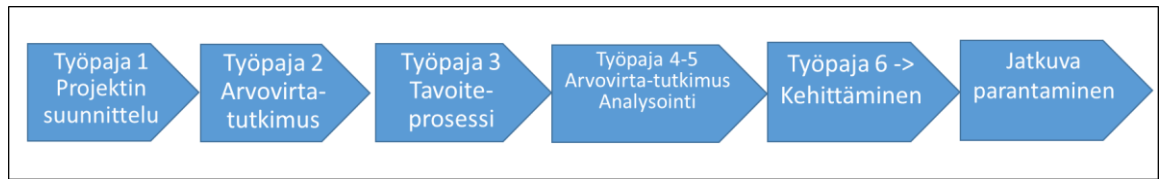


Kuvio 7. Työpajojen ajoitus.

Ensimmäisessä työpajassa 23.1.2017 kirjattiin kehittämissuunnitelman vaiheet ja eteneminen, jotka on yleisellä tasolla esitetty edellä kuviossa 6. Ensimmäinen työpaja oli tärkeä, koska siinä tarkensimme yhteisen tavoitteemme, sovimme kehittämistyön käytännön toteuttamisesta, rooleista, resursseista ja aikataulusta. Havainnoimme myös toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten merkitystä omistajanvaihdospalvelun toteuttamiselle. Teknologia muuttaa palvelujen tuottamistapaa entistä enemmän digitaalisempaan muotoon ja asiakkaat ottavat yhteyttä monien digitaalisten kanavien kautta. JOSEKin omistajakunnilla on entistä enemmän odotuksia kuntien elinvoiman edistämisessä, yritystoiminnan kehittämisessä sekä työpaikkojen säilyttämisessä ja lisäämisessä. Meneillään oleva valtakunnallinen kasvupalvelu-uudistus lisänee myös yrityspalveluorganisaatioiden välistä kilpailua maakunnan kasvupalvelujen tuottajana.

Kehittämistyötä lähestyttiin JOSEKin strategian sekä mission näkökulmasta. Pohdimme JOSEKin yrityskulttuuria; millainen olemme nyt, millainen haluamme olla. Huomioimme myös yrityskulttuurin merkitystä kehittämistyöhön. Ensimmäisessä työpajassa kartoitimme omistajanvaihdospalvelun nykytilaa, siinä olevia haasteita sekä kehittämistyön tavoitteita. Työpajassa määriteltiin kehittämistyön

dokumentointi ja työkäytännöt. Kuviossa (kuvio 8) on kuvattu työpajatyöskentelyn vaiheet.



Kuvio 8. Työpajatyöskentelyn vaiheet

Omistajanvaihdospalvelulle määriteltiin menestystekijät ja mittarit sekä kirjattiin kehittämisen painopisteet. Ensimmäisen työpajatyöskentelyn aikana kehittämistyön konkreettisiksi tavoitteiksi muodostuivat:

- Omistajanvaihdos- palvelun tuotteistaminen
- Omistajanvaihdostiimin osaamisen vakiointi
- Palvelun osittainen automatisointi, helpottaminen
- Hukka- ja merkityksettömän työn minimointi
- Aineistohallinnan kehittäminen
- Asiantuntijaverkoston käytön selkeyttäminen (mm. roolit selkeämmäksi ja milloin käytetään jne.)
- Ajan vapauttaminen aktiivisempaan myyntityöhön.

Työpajojen 1-2 aikana keskityttiin omistajanvaihdospalvelun nykytilan tutkimiseen. Ensimmäisessä vaiheessa toteutettiin arvovirtatutkimus, jossa kuvattiin nykyinen omistajanvaihdosprosessi ja havainnoitiin siitä nousevat vahvuudet ja ongelmat. Asiakaskysynnän, keskeneräisen työn sekä valmistuneiden palveluiden vaihtelun selvittämiseksi silloista tilannetta mitattiin viikoilla 2–10/2017. Mittauslomake on liitteenä 1. Mittauksen tarkoitus oli selvittää omistajanvaihdospalvelun prosessivaihtelun ja tasapainon nykytila. Mittausjakso oli kerrallaan yhden viikon mittainen, jolloin omistajanvaihdostiimin jäsenet kirjasivat lomakkeelle mittausviikon aikana tulevat, keskeneräiset ja valmistuneet omistajanvaihdostapaukset. Lomakkeista siirrettiin luvut valkotauluun, jolloin tilanne visualisoitui kaikille näkyväksi.

Arvovirtatutkimuksessa havaittiin, että omistajanvaihdosprosessin alkukartoituksen työvaiheiden määrä on todella suuri ja koko prosessi myös painottuu tähän vaiheeseen. Tämä johtuu mm. siitä, että yrityksen perustietojen kokoaminen asiakkaalta on usein hidasta. Tarvittavia tietoja ei joko löydy tai on muita ongelmia niiden saamisessa. Alkukartoituksessa tarvittavia perustietoja ei ole vakioitu, koska palvelua ei ole aiemmin tuotteistettu. Mikäli yrityksen myynti-ilmoitus on julkaistu OSUVA-yrityspörssissä epätäydellisillä perustiedoilla, ei tietoja voida myöskään luovuttaa yrityksestä kiinnostuneelle ostajaehdokkaalle. Samasta yrityksestä saattaa ilmaantua useampia ostamisesta kiinnostuneita ja silloin samat vaihteet toistetaan jokaisen kanssa erikseen. Myyntiin otettaville yrityksille ei ole ollut juurikaan kriteerejä, vaan prosessi on toteutunut asiakkaan ehdoilla. Prosessin eteneminen on siten monessa kohtaa riippuvainen yrityksen myyjän aktiivisuudesta. Yhtenä tilanteeseen vaikuttavana tekijänä on palvelun maksuttomuus, jolloin se voi myyjän puolelta johtaa ”kokeiluihin” ja kevyesti liikkeelle lähtöön.

Omistajanvaihdospalvelun ja siten myös omistajanvaihdostiimin työn painopiste on ollut myyntikohteen tarkassa analysoinnissa ja painottunut koko prosessin alkupäähän. Kehittämistyön tavoitteeksi asetettiin painopisteen siirtäminen potentiaalisten ostajien löytämiseen ja yrityksen saattamiseen myyntikunnosta ostokuntoon. Tällä hetkellä asiantuntijoiden työaika kuluu enemmän myyjän kuin ostajan kanssa ja tässä on selkeä ristiriita tavoitteeseen eli yrityskaupan toteutumiseen nähden. Usein samasta myyntikohteesta on kiinnostunut useampi ostaja. Tällöin samaa tapausta voi hoitaa useampi asiantuntija ja tehdään päällekkäisiä työvaiheita. JOSEKin asiakastietojärjestelmää ei riittävästi hyödynnetä työkaluna tai asiakastiedon jakamisessa. Käytäntö on myös osoittanut, että mikäli oikea-aikaista asiantuntijakapasiteettia ei ole käytettävissä, voi ostajan ostointo laantua ja tilanne mennä ohi.

Jo varhaisessa vaiheessa on tärkeää selvittää myös ostajan realistiset mahdollisuudet yrityksen ostoon. Huolimattomuus tässä vaiheessa johtaa hukkatyöhön. Työpajatyöskentelyn aikana huomasimme, että myyjän ja ostajan kohtaamiseksi tulee kehittää yksinkertaiset prosessivaiheet ja virstanpylväät omistajanvaihdosprosessiin. Palvelussa havaittiin olevan myös ”ylilaatua”, joka ilmenee esimer-

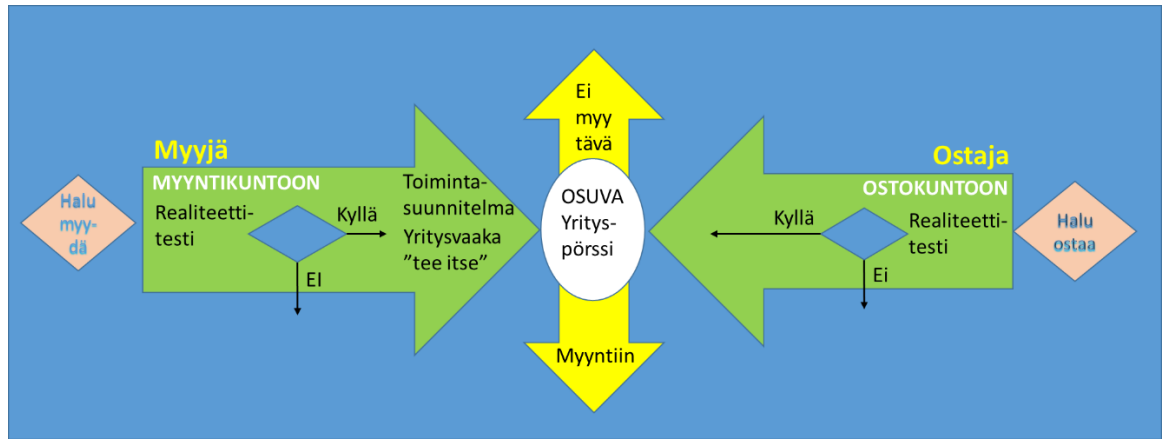
kiksi liian aikaisten selvittelyjen tekemisenä kaupan kohteesta. Myyjän hintaodotus ja ostajaehdokkaan maksukykytaso tulisi saada mahdollisimman nopeasti samalle kartalle. OSUVA-yrityspörssissä myynnissä olevia yrityksiä voitaisiin kategorisoida paremmin, jolloin myyjien ja ostajien kohtaustarkkuutta voitaisiin todennäköisesti parantaa. Pohdittiin alkuvaiheen selvitysvastuun siirtämistä ostajaehdokkaalle ja sitä, miten se toteutettaisiin. Pyrittiin löytämään mahdollisimman yksinkertaiset kysymykset sekä laskelmien lähtötiedot, joilla yrittäjä itse voi arvioida yrityksensä myynnin realiteetit.

### **5.2.2 Idea uudesta palveluprosessista**

Kolmannessa työpajassa 24.2.2017 oli tarkoitus käydä läpi prosessimittauksen tuloksia. Mittaukset eivät kuitenkaan lähteneet suunnitelman mukaisesti käyntiin, joten päädyttiin virkistämään mittauksia ja palaamaan asiaan seuraavassa työpajassa. Mittausten tavoitteena oli saada visuaalinen näkymä siitä, väheneekö palveluprosessien kehittämisellä asiantuntijoiden työkuorma ja yhteydenottojen määrä. Tavoitteena on vähentää sellaisten yhteydenottojen määrää, johon tarvitaan yritysneuvojan aikaa, mutta jonka tiedon voi saada automaattisesti digitaalisen järjestelmän kautta.

Kolmas työpaja oli kehittämistyön etenemisen kannalta erittäin mielenkiintoinen ja tärkeä, koska nykytilan kuvaamisesta siirryttiin ideoimaan tavoiteprosessia ja omistajanvaihdospalvelun toimintamallia. Seinäpapereille hahmoteltiin malli uudesta prosessista, joka valokuvattiin jatkotyöstämistä varten. Valokuva on liitteessä 2.

Uusi omistajanvaihdosprosessi on havainnollistettu seuraavassa kuviossa (kuvio 9). Uuden toimintamallin keskeisiä elementtejä ovat myyjän sekä ostajaehdokkaan omaehtoinen realiteettitestaus digitaalisesti ennen varsinaista myyntitoimemksiantoa. Tässä vaiheessa uusi palvelu nimettiin ”yritysvaa’aksi”, jonka avulla myyjä voisi itse arvioida yrityksensä myyntirealismia sekä laskea suuntaa antavaa arvoa yritykselle.



Kuvio 9. Uusi palveluprosessi.

Yrityskaupan toteutumisen edellytyksenä on, että myytävä kohde on ostokunnossa ja on houkutteleva ostokohde. Asiakkaalle laaditaan myöhemmin kirjallinen ohje em. vaiheeseen liittyvistä asioista. OSUVA-yrityspörssin järjestelmäominaisuuksia on kehitettävä siten, että ostaja saa ostotiedusteluun automaattisesti vastauksen, joka sisältää myytävän yrityksen myyntipaketin.

JOSEKissa on käytetty nk. verottajan mallin mukaista yrityksen arvonmääritysmenetelmää. Tavoitteeksi asetettiin, että arvonmäärityslaskuri on JOSEKIN www-sivuilla omistajanvaihdospalvelussa asiakkaiden vapaasti käytettävissä. Tavoitteena on, että työkalun käyttö lyhentää omistajanvaihdosprosessin valmisteluvaihetta ja säästää siten yritysneuvojan aikaa ja resursseja. Palvelu on myös osa realiteettitestiä eli sillä voi osaltaan selvittää, onko yrityksessä myyntiedellytyksiä.

Neljännessä työpajassa 28.4.2017 paneuduttiin prosessimittaukseen. Mittareiksi valittiin sekä myyjän että ostajan prosessissa yhteydenottojen määrä omistajanvaihdosasiiantuntijaan, valmisteluun siirtyneiden yhteydenottojen määrä, kaupan hieronnassa olevien määrä sekä syntyneiden kauppojen määrä. Mitattavia prosessihäiriöitä olivat lähtötietojen puute tai jos yrityskaupalle ei järjesty rahoitusta. Prosessin menestymistä eli tehokkuutta voidaan mitata syntyneiden kauppojen määrällä suhteessa OSUVA-yrityspörssissä myynnissä oleviin yrityksiin tullessiin yhteydenottoihin. Sovittiin, että kerätty tieto jää JOSEKin omaan käyttöön.

Kehittämistyön viides työpaja toteutettiin 21.6.2017. Alustava omistajanvaihdoksen prosessikuvaus tehtiin 24.2. ja tässä työpajassa sitä vielä täydennettiin tiimin havaintojen perusteella. Keskeisille prosessin kehittämiskohteille laadittiin aika-aulutettu ohjelma, jonka toteutumista seurataan. Tässä vaiheessa myyjän tavoiteprosessiin kuvattiin seuraavat vaiheet: Realiteetti/yritysvaaka → Hinnoittelu → Myyntikuntoon → Myyntitoimeksianto. Kuvattua prosessia sovelletaan ”manuaalisesti” heti kun yritysvaakakysymykset on määritetty. Yritysvaakapalvelun avulla myyjä voi jo ennen yhteydenottoa JOSEKiin saada suuntaa antavan arvion yrityksen arvosta.

Tässä vaiheessa käytiin läpi aiemmin aloitettu mittaaminen, jossa todettiin virheitä. Varmistettiin oikeat lähtötiedot ja aloitettiin uusi mittaus 1.8.2017. Mittaamisessa oli haasteita, koska tiimin jäsenet ymmärsivät käsitteitä eri tavoin ja mittauksen määrittelyssä oli edelleen epäselvyyttä. Mittaustulokset olivat tärkeitä, jotta voidaan jatkossa seurata miten uudistettu prosessi vaikuttaa tuleviin mittauksiin ja kehittämisestä saatavaan hyötyyn.

Jotta ostajalle pystytään antamaan riittävän kattava tietopaketti myytävästä yrityksestä, on sisältö määriteltävä ja vakioitava. Silloin se on myös kaikille myyntiin tuleville yrityksille sama riippumatta siitä, kuka omistajanvaihdostiimin jäsenistä on alkuvaiheessa asiantuntijana. Ryhdyimme tuotteistamaan ja vakioimaan tässä vaiheessa analyysipalveluksi kutsuttua vaihetta, jossa analysoidaan myytävän yrityksen talous, asiakkaat, tuotteet ja palvelut sekä henkilöstö. Huomiota on kiinnitettävä myös tiukentuvan henkilörekisterilain vaatimuksiin. Uuden tietosuojasetuksen soveltaminen alkaa 25.5.2018.

Kuudennessa työpajassa 13.9.2017 keskityttiin edelleen prosessiin kehittämiseen. Työpajassa todettiin mittaamisen tilanne ja toimivuus sekä siitä tehtävät johtopäätökset. Käytiin läpi prosessin kehittämisen tilanne, välikatsaus sekä jatkotoimenpiteet.



### 5.2.3 Digitaaliset ratkaisut

Seitsemäs työpaja pidettiin 2.11.2017. Työpajassa käytiin kehittämistyötä läpi ja päädyttiin tähän asti kertyneen tiedon ja opitun valossa keskittyä prosessin alkuvaiheen kuntoon saattamiseen ja yrityksen myyntivalmiuden kartoittamiseen. Aloitimme Yritysvaaka-palvelun toiminnan kuvauksen ja ryhdyimme selvittämään digitaalisia ratkaisuja. Kartoitimme olemassa olevia ratkaisuja myös yrityksen arvonlaskentatyökalulle. Myös omistajanvaihdoksen koko tavoiteprosessi myyjän näkökulmasta kuvattiin kehittämistyön aikana kertyneen tiedon perusteella (liite 3).

Seuraavassa kuviossa (kuvio 10) on esitetty Yritysvaakapalvelussa myyntivalmiuteen ja -motivaation liittyvää prosessia.

A:MYYNTIMOTIVAATIO /Kysymykset

1. Olen myymässä
  1. Koko osakekannan tai osan siitä
  2. Liiketoiminnan
  3. En osaa sanoa nyt
2. Mikä on yrityksesi tai liiketoimintasi myynnin pääsyy?
  1. Ikääntyminen
  2. Raha
  3. Taloudellinen tilanne
  4. Elämänmuutos
  5. Terveystila
  6. Muu: \_\_\_\_\_
3. Onko sinulla jo tiedossasi ostaja tai potentiaalisia ostajia? K/E Kuka?
4. Mikä on hinta odotuksesi?
5. Oletko ajatellut/keskustellut yrityksen luopumiseen liittyvistä elämänmuutoksista?

Kuvio 10. Myyntivalmius ja -motivaatio.

Kahdeksannessa työpajassa 24.11. todettiin, että kehittämistyö on paljon kesken ja työpajatyöskentelyä on vielä jatkettava. Tässä työpajassa keskityttiin yrityksen arvonmäärittämiseen tarvittavan hintalaskurin vaatimuksiin ja ominaisuuksiin.

Suurin osa JOSEKin kautta tapahtuvista omistajanvaihdoksista on liiketoiminta-kauppoja. Tällöin myydään yrityksen liiketoiminta tai osa siitä. Kaupan kohteena

on kauppakirjaan määritelty aineellinen omaisuus kuten esimerkiksi käyttö- ja vaihto-omaisuus. sekä liiketoimintaan liittyvä aineeton omaisuus. Osakekaupassa myyjä myy omistamansa osakkeet tai osan niistä. (Karsio, Koila, Vartiainen & Äärilä 2012,13.) Liiketoimintakaupan arvonmääritys on osakekauppaa haasteellisempi, koska kaupan sisältö on vapaasti määriteltävissä. Tässä työpajassa testattiin erilaisia mahdollisuuksia yrityksen suuntaa antavan arvon laskeamiseen sekä osake- että liiketoimintakaupassa. Osakekaupan arvonmääritykselle määriteltiin tasearvoon eli varallisuuteen (substanssiarvo) sekä tulokseen perustuvaa laskuria.

Yhdeksäs työpaja pidettiin 18.1.2018 eli vuoden kuluttua kehittämistyön aloittamisesta. Esittelimme Yritysvaaka-palvelun sisällön ja meneillään olevan kehitysvaiheen Lieksan Kehitys Oy:n Lieken, Keski-Karjalan Kehitys Oy KETIn ja Piilisen Karjalan Kehittämiskeskus Oy Pikesin omistajanvaihdosasiantuntijoille. Myös em. kehittämissyhtiöiden omistajanvaihdosasiakkaat ja -asiantuntijat käyttävät uutta Yritysvaaka-palvelua tulevaisuudessa.

13.2.2018 työpajassa käytiin läpi Yritysvaa'an toiminnan kuvauksia sekä niihin laadittuja opastustekstejä. Yritysvaa'an tarkoitus on kartoittaa ja arvioida yrityksen realistista myyntivalmiutta, karsia epärealistisia odotuksia ja innostaa prosessissa eteenpäin. Vaakaa hyödyntämällä yrittäjä saa nopeasti ja helposti realismin odotuksistaan sekä mahdollisuuksistaan yrityksen myynnille. JOSEKin kannalta taas yritysvaakapalvelun käyttöönotto vähentää yritysneuvonnan valmistelemattomia yhteydenottoja ja hukkatyötä. Kun yrittäjä lähettää yritysvaa'an perusteella muodostuneen aineiston yritysneuvojalle, on yrityksen myyntipaketti lähes valmis. Tässä vaiheessa yrittäjään otetaan yhteyttä ja sovitaan henkilökohtainen tapaaminen. Tähän mennessä on keskitytty myyjän eli luopujan prosessiin palvelun kehittämisessä. Tässä työpajassa laadimme myös ostajalle eli mahdolliselle jatkajalle palvelun alustavan prosessikuvauksen. Ostaja voi hyödyntää samaa Yritysvaaka-palvelua kuin myyjä ja arvioida omia ostomotiiveja ja –realismia. Ostaja voi myös hintalaskurin avulla laskea suuntaa antavaa ostohintaa kiinnostavalle kohteelle.

9.3.2018 työpajassa käytiin läpi palvelun rekisteröitymisvaihetta. Salassapitosopimuksen tekemistä ja tietojen automaattista lähetystä testattiin viikolla 11. Jatkossa yrityksestä kiinnostuneen ostajan on tehtävä sähköinen salassapitosopimus (NDA) jokaisesta myynnissä olevasta yrityksestä, josta haluaa tietoja. Palvelun automaattilähetysosio voidaan ottaa käyttöön heti, kun lähetettävät asiakirjat on määritelty järjestelmään. Tieto lähetyksestä ei kuitenkaan vielä tallennu automaattisesti asiakastietojärjestelmään yrityksen tietoihin. Tässä vaiheessa tarkastelimme prosessissa käyttämiämme dokumentteja kriittisesti. Käytösämme on kaksi salassapitosopimusta, joista toinen nk. vahva. Päädyttiin konsultoimaan juristia salassapitosopimusten yksinkertaistamiseksi ja helposti luettaviksi. Salassapitosopimusten päivityksen jälkeen automaattilähetys-toiminto on valmis tuotantoon.

Ostajan palveluprosessin digitalisointi aloitettiin edellisessä työpajassa. Havaittiin, että myytävien kohteiden kohderajausta varten on myyntikohteen lähtötiedot varmistettava hakukriteerejä vastaaviksi. Tässä työpajassa havaittiin myös, että kehittämistyön tuloksena on syntynyt uusi tuote ja palvelu, jonka mahdollista suojaamista, rekisteröimistä kannattaa selvittää.

22.3.2018 työpajassa käytiin läpi tuorein versio Yritysvaa'asta, havainnoitiin ja ideoitiin ohjetekstien sisältöjä työkirjaan. Koko palvelun alkuun tarvitaan opastus, mistä yritysvaa'assa on kysymys ja ohjeteksti, miten sitä käytetään. Käytettävyyteen ja visuaalisuuteen kiinnitettiin erityistä huomiota, jotta palvelun käyttö olisi mahdollisimman helppoa. Työkirjassa lähdetään vastaamaan kysymyksiin myyntimotivaatiosta, onko myymässä osakekantaa vai liiketoimintaa, onko luopumiseen liittyvä elämänmuutos huomioitu, miltä yrityksen jatkuvuus näyttää omistajanvaihdoksen jälkeen jne. Ohjetekstien laatiminen on tärkeää, jotta käyttäjä osaa etsiä arvolaskuriin oikeat luvut tilinpäätöksestä. Seuraavassa vaiheessa toteutetaan yritysvaakaan ostajan prosessin vaiheet.

10.4.2018 oli tämän kehittämistyön 13 työpaja. Aluksi käytiin läpi Yritysvaa'an demoversioon edellisessä työpajassa sovitut ja tehdyt muutokset. Tehtiin vielä joitakin parannuksia esim. arvon laskentasivulle lisätään viittaus työkirjan alussa esitettyyn hintaodotukseen.

Tämän raportin liitteenä 3 on kuvaus omistajanvaihdosprosessista myyjän näkökulmasta. Ostajan prosessista ei tämän opinnäytetyön aikataulun puitteissa ehditä saamaan testiversiota. Yritysvaaka-palvelu on elokuussa 2018 käytettävissä JOSEKin verkkosivuilla.

### 5.3 Kehittämistyön tulos - Yritysvaaka

Yritysvaaka on tämän kehittämistyön tuloksena syntynyt digitaalinen palvelu JOSEKin asiakkaille, jotka pohtivat yrityksestään luopumista tai haluavat ostaa yrityksen. Ostaja ja myyjä kohtaavat OSUVA-yrityspörssissä (kuvio 9). Käytäntö on osoittanut, että joskus sama asiakas voi olla sekä myyjän että ostajan roolissa. Seuraavassa kuviossa (kuvio 11) on esitetty Yritysvaa'an toiminta ja prosessi myyjän näkökulmasta.

#### Yritysvaa'an toiminnan kuvaus

Tarkoitus on kartoittaa ja arvioida yrittäjän realistinen myyntivalmius, karsia epärealistiset odotukset ja innostaa eteenpäin.



Kuvio 11. Yritysvaa'an toiminnan kuvaus myyjän näkökulmasta.

Yritysvaaka koostuu kolmesta osasta, joissa selvitetään myyjän myyntimotivaatiota, voidaan laskea suuntaa antavaa hinta-arvio yritykselle ja arvioida realistiset odotukset yrityksen myynnille. Jokaiseen vaiheeseen on laadittu (kuvio 12) havainnollistettu infoteksti opastamaan palvelun käyttämisessä.

The screenshot shows a web form with the following sections:

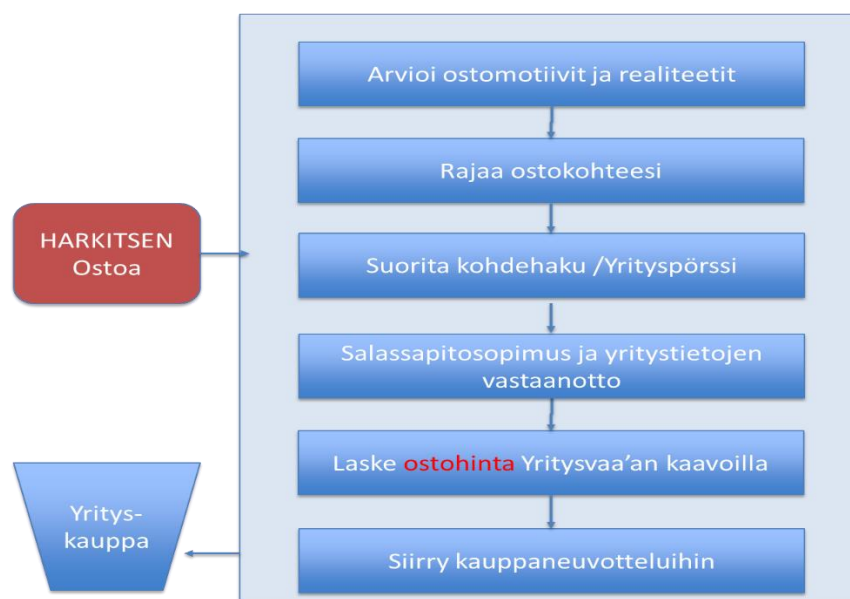
- Asiakkuudet ja niiden jatkuvuus? \*** (499 merkkiä jäljellä)
- Kilpailuedut ja niiden jatkuvuus? \*** (466 merkkiä jäljellä). This section includes a text box with the content: "ihan uniikki tuote huippuosaaminen". To its right is a grey tooltip box containing the text: "Pohdi, mitä kilpailuetuja tuotteesi/palvelusi tarjoaa verrattuna muihin markkinoilla oleviin? Miten kauan arvioit kilpailuedun säilyvän?". A blue arrow labeled "INFO teksti" points from the right side of the form to this tooltip.
- Omistajanvaihdokseen liittyvien riskien arviointi? / Osaaminen ja asiakkaat \*** (454 merkkiä jäljellä). This section includes a text box with the content: "itse olen avainhenkilö, aina avaimet hukassa."

Kuvio 12. Info-teksti Yritysvaaka-palvelussa.

Myyntimotivaation selvittäminen on tärkeä lähtökohta onnistuneelle omistajanvaihdosprosessille. Tyypillisiä syitä yrityksestä luopumiseen ovat yrittäjän ikäännyminen, rahan tarve, taloudellinen tilanne, elämänmuutos, terveydentila tai jokin muu syy. Yrittäjän tulee myös pohtia, mitä hän on myymässä eli mistä on luopumassa; onko se osakeyhtiön koko osakekanta tai osa siitä, jokin liiketoiminnan osa-alue vai henkilöyhtiöissä liiketoiminta käyttö- ja vaihto-omaisuuksineen. Myyntimotivaatioon voi vaikuttaa myös se, jos yrityksellä on jo sopiva jatkaja tiedossa. Potentiaalisia jatkajia kannattaa haarukoida esimerkiksi omista verkostoista ja joskus myös yrityksen työntekijöistä saattaa löytyä yritystoiminnalle jatkaja.

Hinta-arvion laskentavaiheessa saadaan suuntaa antava hinta-arvio sekä osake-että liiketoimintakaupalle. Kun myyjä on käynyt vaa'an kaikki vaiheet läpi, hän voi lähettää tiedot yritysneuvojalle yhteydenottoa ja jatkotoimenpiteitä varten.

Seuraavassa kuviossa (kuvio 13) on kuvattu Yritysvaa'an toimintaa ostajan näkökulmasta.



Kuvio 13. Yritysvaa'an toimintaa ostajan näkökulmasta.

Yrityksen ostoa harkitsevat etsivät myytäviä kohteita OSUVA-yrityspörssistä. Yritysvaaka-palvelun tavoitteena on kartoittaa ja arvioida myös potentiaalisen ostajan realistisia ostovalmiuksia. Ensimmäinen vaihe sekä myyjän että ostajan prosessissa liittyy motivaatioon. Ostaja arvioi omia motiivejaan sekä realistisia mahdollisuuksiaan yrityksen ostamiseen. Hän arvioi aiempaa yrittäjäkokemustaan, uuden yrittäjäuran aloittamista tai nykyisen laajentamista, odotuksia, rahaa sekä toimeentuloa, elämäntilannetta ja -tapaa, terveyttä, osaamista ja kokemusta sekä omia verkostoja. Ostomotiivien ja realiteettien arvioinnissa on tärkeää arvioida omia realistisia sijoitusmahdollisuuksia ja muuta rahoitusta yrityksen tai liiketoiminnan ostoon. Tätä vaihetta Yritysvaa'assa kutsutaan realiteettitestiksi.

Tämän jälkeen ostaja voi hakea OSUVA-yrityspörssistä myytäviä kohteita rajamalla hakua toimialan, hintaluokan, kokoluokan (liikevaihto ja henkilöstö), sijainnin tai toimintakentän laajuuden mukaan. Kohdehaun perusteella ostaja saa listan myytävistä yrityksistä. Yritystietojen saamiseksi hän tunnistautuu pankkitunnuksilla ja tekee sähköisen salassapitosopimuksen. Salassapitosopimus on joko nk. normaali, jolloin se ei sisällä sanktioita tai sitten nk. vahva salassapitosopi-

mus, jossa on myös sanktio sopimusehtojen rikkomisesta. Sähköisen salassapitosopimuksen lähettämisen jälkeen järjestelmä lähettää ostajalle automaattisesti yrityksestä kootun myyntimateriaalin. Järjestelmä myös tallentaa tiedon yhteydenotosta JOSEKin asiakastietojärjestelmään.

Edellä mainituissa kahdessa vaiheessa ei siis uuden Yritysvaaka-palvelun käyttöönoton jälkeen tarvita yritysneuvojan suorittamaa manuaalista työvaihetta ja ostaja saa tarvitsemansa tiedot nopeasti. Kun ostaja on vastaanottanut yritysten myyntitietoja, hän voi hyödyntää samaa yritysvaaka-palvelua kuin myyjäkin ja arvioida suuntaa antavaa ostohintaa yritykselle ja näin verrata lopputulosta omiin realistisiin mahdollisuuksiin kaupan toteuttamisessa. Prosessin seuraava vaihe on kauppaneuvottelut ja mahdollinen omistajanvaihdos.

#### **5.4 Uuden palvelun käyttöönotto**

Uusi Yritysvaaka-palvelu sisältää uusia automatisoituja toimintoja. Uuden järjestelmän teknisistä ominaisuuksista automattista tietojen lähettämistä ryhdyttiin testaamaan loppuvuodesta 2017 ja parannuksien jälkeen testauksia on jatkettu. Helmikuussa 2018 tekninen osio oli tältä osin käyttöön otettavissa, mutta yhteydenoton automaattinen kirjaaminen asiakastietojärjestelmään vaatii vielä järjestelmätoimittajalta selvittelyä. Asiakkailta tulevien palautteiden perusteella kehitystyötä jatketaan tarpeen mukaan.

Uudessa Yritysvaaka-palvelussa on paljon muutoksia entiseen palveluun verrattuna. Muutosten tavoitteena oli parantaa ja nopeuttaa omistajanvaihdosprosessia. Omistajanvaihdosasiantuntijoiden työn kannalta tavoitteena oli poistaa hukkatyötä vähentämällä valmistelemattomia yhteydenottoja ja digitalisoimalla palvelun vaiheita. Näin yritysneuvojan työpanosta pystytään kohdentamaan enemmän kaupantekovaiheeseen.

Tähän opinnäytetyöhön sisältyvä viimeinen työpaja oli 18.5.2018. Siihen mennessä omistajanvaihdospalvelu on tuotteistettu ja vakioitu leanin periaatteiden

mukaan. Omistajanvaihdospalvelun ja -prosessin sisältö dokumentoitiin ja ohjeistettiin koko tiimille. Kaikki tiimin jäsenet tietävät, mitä asioita palvelu sisältää ja miten koko prosessi etenee sekä yrityksen myyjän että ostajan kannalta. Aineistohallintaa on kehitetty siten, että tiimillä on yhteiset työkalut kuten esimerkiksi laskelmat, kauppakirjapohjat ja sopimukset. Palveluprosessin osia on automatisoitu mm. siten, että myyntiin tulevan yrityksen lähtötietojen kerääminen on siirtynyt myyjän tehtäväksi. Automatisoimalla myytävän yrityksen tietojen lähetys ostajalle, poistuu omistajanvaihdostiimiltä kuormittava työvaihe kokonaan. Edellä mainitut asiat ovat osa tämän kehittämistyön tuloksena syntynyttä Yritysvaaka-palvelua. Palvelu otetaan käyttöön tämän opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.



## 6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän kehittämistyön tavoite oli parantaa omistajanvaihdospalvelua -prosessia sekä asiantuntijoiden työtä. Nykyisen prosessin kuvaamisella havaittiin parannettavat vaiheet ja kehittämistyön aikana kehitettiin niihin ratkaisut. Tavoitteena oli automatisoida prosessin rutiininomaisia, kuormittavia ja usein toistuvia työvaiheita sekä poistaa hukkaa. Tuloksena syntyi uusi digitaalinen Yritysvaaka-palvelu, joka on sekä myyjän että ostajan käytettävissä. Yritysvaa'assa asiakas voi pohtia joko yrityksen myynti- tai ostovalmiuksia ja laskea yritykselle suuntaa antavaa hinta-arviota. Yrityksen ostosta kiinnostunut voi hakea sähköisestä OSUVA-yrityspörssistä myytäviä kohteita omien kriteereiden mukaan ja uuden digitaalisen palvelun ansiosta ostaja saa nopeasti tietoa kohteesta.

Palvelun vakioiminen siten, että se olisi kaikille asiakkaille mahdollisimman samanlainen, oli myös tavoitteena. Kyseessä on kuitenkin asiakaspalveluprosessi, jota ei voi täydellisesti vakioida tai automatisoida. Omistajanvaihdokset ovat erilaisia ja eri pituisia. Palveluprosessin teknisten vaiheiden lisäksi on muistettava huomioida asiakas ja olla apuna koko prosessin ajan.

Kuten kehittämistyössä usein on, tässäkin projektissa tuli vastaan erilaisia haasteita. Suurin haaste liittyi ajankäyttöön ja resursseihin sekä prosessin omistajuuden puuttumiseen. Palveluprosessia tuotteistettiin leanin periaatteiden mukaisesti ja aloitettiin mittaamalla virtaustehokkuutta eli sitä, miten nopeasti asiakas virtaa prosessin läpi. Mittauksissa oli paljon haasteita ja niitä jouduttiin uusimaan useampaan kertaan. Mittaamisella ei mielestäni saatu sellaista laadullista tietoa, jota prosessin vaiheita läpi käymällä ja kuvaamalla saatiin. Toisaalta, jos mittaukset olisivat onnistuneet, myöhemmin olisi mahdollista uusilla mittauksilla saada esille tehtyjen parannusten vaikutuksia.

Tämän kehittämistyön lähestymistapana oli toimintatutkimus, jonka haasteena voi olla omaan työhön ja työympäristöön perehtyneisyys, jolloin asioita ei näe uudella tavalla (Kananen 2009, 100). Em. seikan tiedostaminen sekä ulkopuoli-

sen asiantuntijan hyödyntäminen auttoivat ajattelemaan objektiivisemmin. Mielestäni osallistava toimintatutkimus oli hyvä lähestymistapa kehittämistyön toteuttamiseen, koska tavoitteena oli yhdessä tiiminä kehittää palvelua ja samalla myös omaa työtä.

Kehittämistyötä toteutettiin omistajanvaihdostiimin työpajatyöskentelynä. Ulkopuolinen asiantuntija rooli oli tuoda työskentelyyn objektiivisuutta ja organisoida työskentelyä. Opinnäytetyön tekijän rooli taas oli johtaa kehittämistyötä, ideoida ja havainnoida yhdessä tiimin kanssa sekä huolehtia dokumentoinnista. Yli vuoden kestänyt kehittäminen oli yhteinen oppimisprosessi, mikä paransi tiimin keskinäistä vuorovaikutusta, tiimityöskentelyä ja yhteishenkeä. Loppujen lopuksi tuloksena syntyi uudistettu omistajanvaihdoksen palveluprosessi sekä kaupallistetavissa oleva tuote.

Uuden oppiminen ja etenkin vanhasta luopuminen voivat viedä aikaa ja siksi kehittämistyössä oli tärkeää huomioida myös JOSEKin yrityskulttuuri ja tavat toimia. Uusi palveluprosessi jalkautetaan yritysneuvojen käyttöön tämän kehittämisprosessin päättymisen jälkeen. Käyttökokemusten perusteella palvelua voidaan edelleen parantaa.

Jatkossa yhtiön johdon olisi nimettävä prosessille omistaja, joka vastaa siitä, että omistajanvaihdokset toteutetaan prosessin mukaisesti ja joka vastaa prosessin ylläpidosta ja edelleen kehittämisestä

## Lähteet

- Eskola, J., Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.
- European commission. 2018. Transfer of businesses. [https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/advice-opportunities/transfer-business\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/advice-opportunities/transfer-business_en). 7.5.2018.
- Euroopan Unioni. Yritysten omistajanvaihdosten edistäminen. 2012. Belgia.
- Joensuun Seudun Kehittämisyhtiö JOSEK Oy. 2018. Neuvontapalvelut. <https://www.josek.fi/fi/neuvontapalvelut/>. 7.2.2018.
- Joensuun Seudun Kehittämisyhtiö JOSEK Oy. 2017. Innostusta ja uskallusta. Josekin strategia 2020. Joensuun Seudun Kehittämisyhtiö JOSEK Oy. [https://www.josek.fi/files/file/strategia2020\\_esite\\_210x210mm\\_issuu\(1\).pdf](https://www.josek.fi/files/file/strategia2020_esite_210x210mm_issuu(1).pdf). 25.2.2017.
- Kajaste, V., Liukko, T. 1994. Lean-toiminta: Suomalaisten yritysten kokemuksia. Metalliteollisuuden kustannus Oy.
- Katramo, M., Lauriala, J., Matinlauri, I., Niemelä, J., Svennas, K., Wilkman, N. 2011. Yrityskauppa. Helsinki. WSOYpro.
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karsio, T., Koila, T., Vartiainen, S. & Äärilä, L. 2012. Yritystoiminnan uudelleenjärjestely. Porvoo: KHT-Media Oy.
- Kuismanen, M., Malinen, P., Seppänen, S. 2018. PK-yritysbarometri kevät 2018. Helsinki. Suomen yrittäjät ry.
- Lakari, T. 2014. Yritystoiminnan lopettaminen ja sukupolvenvaihdos. Vantaa. Verotieto Oy.
- Lewis, C. 2012. A guide to planning your retirement from your business.. ICAEW <https://www.icaew.com/membership/support-throughout-your-career/retirement-planning/a-guide-to-planning-your-retirement-from-your-business>. 11.5.2018.
- Logistiikan maailma. 2018. Prosessien kehittäminen. <http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/tuotanto/prosessien-kehittaminen/>. 04.04.2018.
- Martinsuo, M., Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Tampere. Tampereen teknillinen yliopisto.
- Modig, N., Åhlström, P. 2013. Tätä on lean. Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Tukholma. Rheologica publishing.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki. Sanoma Pro Oy.
- Pasonen, E., Turunen, H., Hiltunen, M. 2000. Miten myyn yritykseni. Helsinki. Kauppakaari OYJ.
- Rosemann, M. 2006. Potential pitfalls of process modeling: Part A. Emerald Group publishing Limited. <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14637150610657567>. 01.04.2018.
- Torkkola, S. 2016. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki. Alma Talent.

- Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M.H., Valtanen, J. & Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Aalto-yliopisto. <https://aalto-doc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16523/isbn9789526062181.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. 04.03.2018.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015. Kehittämisyhtiö – toimiva innovaatio. Seudullisten kehittämisyhtiöiden rooli työ- ja elinkeinopolitiikan kehittämisessä. <http://tem.fi/julkaisu?pubid=URN:ISBN:978-952-327-003-9>. 25.1.2017.
- Van Teeffelen, L. 2012. Avenues to improve success in SME business transfers: reflections on theories, research and policies. Utrecht: Hogeschool Utrecht.
- Varamäki, E., Heikkilä, T., Tall, J., Viljamaa, A., Länsiluoto, A. 2013. Omistajanvaihdoksen toteutus ja onnistuminen ostajan ja jatkajan näkökulmasta. Seinäjoki. Seinäjoen ammattikorkeakoulu.
- Varamäki, E., Tall, J., Joensuu, S. & Katajavirta, M. 2015. Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2015. Helsinki. Suomen Yrittäjät.
- Vilkkä, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki. Tammi.
- Wedgwook, I. 2016. Lean Sigma.. A practitioner's guide. Boston. Prentice hall. <http://proquestcombo.safaribooksonline.com/tietopalvelu.karelia.fi/book/quality-management/9780133991963/basics/ch01lev2sec1.html#X2ludGVybmFsX0h0bWxWaWV3P3htbGlkPTk3ODAxMzM5OTE5NjMIMkZjb3B5X2h0bWwmcXVlcnk9>. 15.4.2019

# LIITTEET

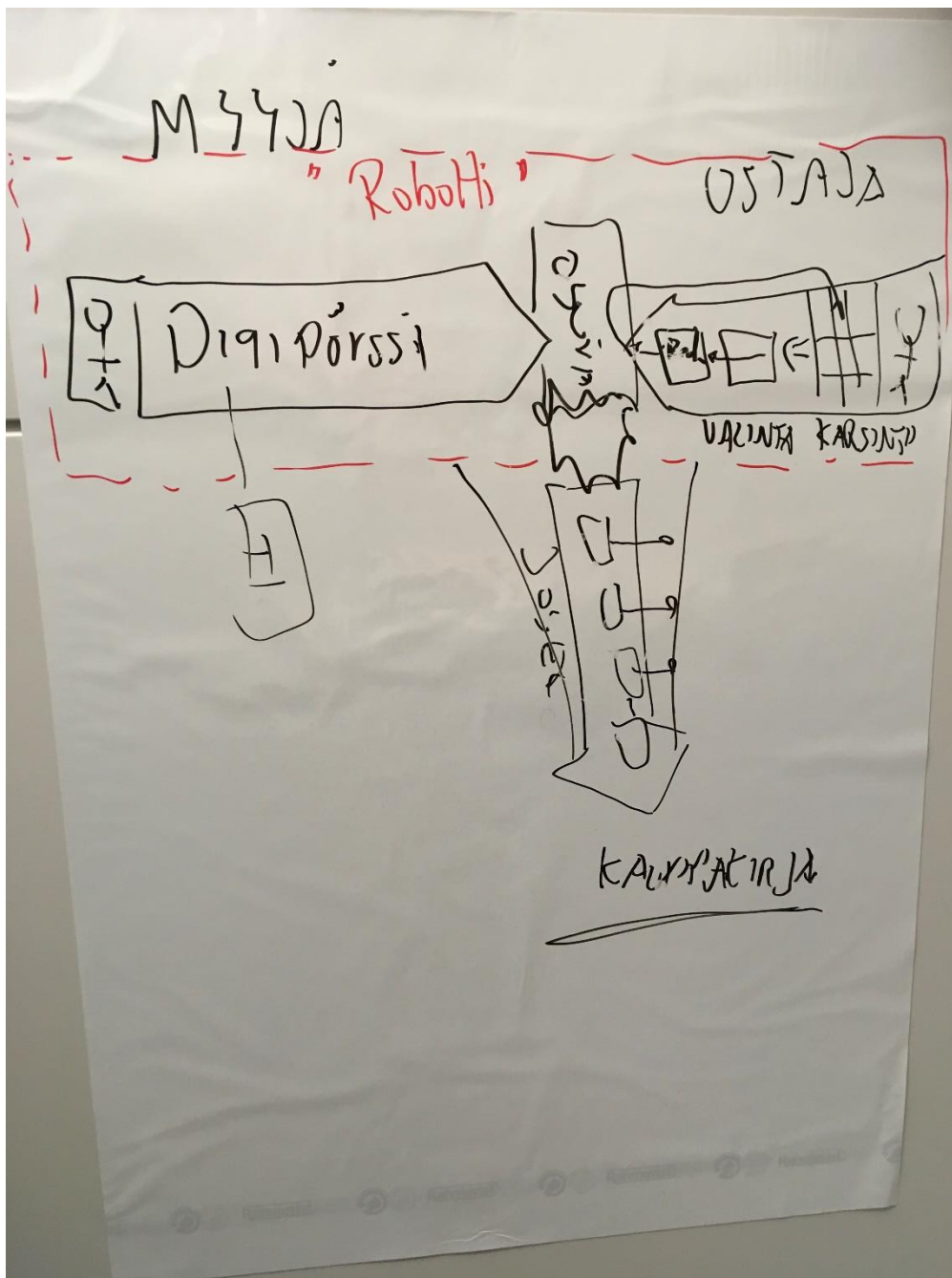
Mittauslomake, arvovirtamittaus

## 2.1 Prosessivaihtelun mittaaminen

Mittaustuloksien koonti LEAN-tauluun (luvut ovat esimerkkejä):

Viikko	OMISTAJANVAIHDOKSET					OUT/IN	R
	Asiakaskysyntä = IN	Keskeneräiset	Valmistuneet =OUT				
1	6	12	4			0,67	
2	2	10	6			3,00	2,33
3	1	11	3			3,00	0,00
4	1	11	1			1,00	-2,00
5	2	12	1			0,50	-0,50
6	3	13	4			1,33	0,83
7	4	15	2			0,50	-0,83
8	5	12	7			1,40	0,90
9	6	10	6			1,00	-0,40
10	7	11	6			0,86	-0,14
<b>Yhteensä</b>	<b>37</b>	<b>117</b>	<b>40</b>			<b>1,08</b>	

Työpajan ideointia





Omistajanvaihdoksen tavoiteprosessi myyjän näkökulmasta

