

Minttu Merivirta (toim.)

ReStartUp – Uusi startti yritykselle

- Yrityksen omistajanvaihdos myyjän ja ostajan näkökulmasta •



ReStartUp – Uusi startti yritykselle

- **Yrityksen omistajanvaihdos myyjän ja ostajan näkökulmasta •**



Euroopan unioni
Euroopan aluekehitysrahasto

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



LAPIN LIITTO

ReStartUp

uusi startti yritykselle



LAPIN AMK
Lapland University of Applied Sciences

© Lapin ammattikorkeakoulu ja tekijät

ISBN 978-952-316-363-8 (nid.)
ISSN 2489-2629 (painettu)
ISBN 978-952-316-364-5 (pdf)
ISSN 2489-2637 (verkkójulkaisu)

Lapin ammattikorkeakoulun julkaisuja
Sarja B. Tutkimusraportit ja kokoomateokset
16/2020

Rahoittajat: Euroopan unioni, Euroopan alue-
kehitysrahasto, Vipuvoimaa EU:lta 2014–2020,
Lapin liitto

Toimittaja: Minttu Merivirta
Artikkelien kirjoittajat: Antti Haase, Ilkka
Haavikko, Kirsi Hattukangas, Sara Jestilä, Taina
Järvi, Katja Kankaanpää, Nelly Korteniemi, Eira
Maijala, Minttu Merivirta, Jyrki Paukku, Rauno
Rusko, Tommi Salminen, Kari Tuominen, Meri
Varkoi-Anhava

Kansikuva: Jeshoots.com (Unsplash)
Taitto: Minttu Merivirta

Lapin ammattikorkeakoulu
Jokiväylä 11 C
96300 Rovaniemi
Puh. 020 798 6000
www.lapinamk.fi/julkaisut



Lapin korkeakoulukonserni
LUC on yliopiston ja ammat-
tikorkeakoulun strateginen
yhteenliittymä. Konserniin
kuuluvat Lapin yliopisto ja
Lapin ammattikorkeakoulu.
www.luc.fi



Tämä teos on lisensoitu Creative Commons
Nimeä 4.0 Kansainvälinen -käyttöluvalla.

Minttu Merivirta (toim.)

ReStartUp – Uusi startti yritykselle

- **Yrityksen omistajanvaihdos myyjän ja ostajan näkökulmasta •**

Lapin ammattikorkeakoulun julkaisuja
Sarja B. Tutkimusraportit ja kokoomateokset 16/2020

SISÄLLYS

Ilkka Haavikko & Minttu Merivirta

Johdanto: ReStartUp antaa uuden startin yritykselle 8

Tommi Salminen

Kuinka valmistautua omistajanvaihdokseen? 12

Katja Kankaanpää

Yritys myyntikuntoon: miltä sinun yrityksesi näyttää? 16

Jyrki Paukku

Yrityskaupan veroseuraamukset myyjän ja ostajan näkökulmasta 20

Taina Järvi

Vuorovaikutuksen ja sosiaalisten taitojen merkitys omistajanvaihdoksessa 24

Rauno Rusko

Yrityksen julkinen myyntipuhe – miksi tai miksi ei? 28

Meri Varkoi-Anhava

Kohtaamisia verkossa – Yrityspörssi myyjän ja ostajan yhteistyöfoorumina 32

Kari Tuominen

Finnverasta apua yrityskauppoihin 36

Antti Haase

Tarinankerronnan hyödyntäminen yrityksen myynnissä 40

Eira Maijala

Yrityksen ostajien kokemuksia omistajanvaihdoksesta Lapissa 46

Eira Maijala & Taina Järvi
Miten ostaja arvioi yrityksen arvon? – Case Lappi 50

Taina Järvi
Ostaja ja omistajanvaihdoskauppa: mikä motivoi ostamaan, ja mistä saa tietoa ostettavista yrityksistä? 54

Nelly Korteniemi
In-and-out-konsepti: oppilaitoksen ja yritysten yhteistyömalli 58

Kirsi Hattukangas
Sanotko sinäkin yrittäjyydelle ”Tahdon!”? 64

Sara Jestilä
Opiskelijakonsultoinnin avulla uusi startti yritykselle yksityisessä kotipalveluyrityksessä 68

Minttu Merivirta
Omistajanvaihdosprosessi haltuun asiantuntija-työpajojen avulla 74

Ilkka Haavikko
Yritystreffit tarjoaa kohtaamispaikkoja ostajille ja myyjille 78

Minttu Merivirta
Lopuksi: Omistajanvaihdostoiminnan nykytila ja tulevaisuus 80

KIRJOITTAJAT 84

Johdanto: ReStartUp antaa uuden startin yritykselle

Omistajanvaihdos on monella tasolla vaativa ja aikaa vievä prosessi, jonka käynnistyminen vaatii kypsytystä ja pohdintaa. Yritysten voi olla vaikea löytää sopivaa jatkajaa toiminnalleen, eikä yrityksillä myöskään välttämättä ole kattavaa käsitystä omistajanvaihdosprosessin kokonaisuudesta ja tietoa, millaista asiantuntija-apua olisi saatavissa. (Lapin yliopisto 2020.)

ReStartUp – Uusi startti yritykselle -hankkeen tavoitteena on ollut saada yritystoiminnasta luopumista pohtivat yrittäjät ja potentiaaliset uudet jatkajat kohtaamaan toisensa. Näitä tarkoituksia varten käynnistettiin loppuvuodesta 2018 vuoden 2020 loppuun saakka kestänyt Lapin yliopiston, Lapin ammattikorkeakoulun ja Lapin koulutuskeskus REDUn toteuttama hanke, jossa on kiinnitetty huomiota omistajanvaihdokseen kokonaisvaltaisena prosessina. (Lapin yliopisto 2020.)

Yritystoiminnasta luopumista harkitsevien suurimpia haasteita voivat olla esimerkiksi uuden omistajan löytäminen, arvonmäärittäminen sekä omistajanvaihdoksen rahoitus. Myös hanketoimijoiden saaman palautteen mukaan yrittäjät kaipaavat usein lisää tietoa yrityskaupasta kokonaisvaltaisesti, vertaistukea toisilta yrittäjiltä sekä ulkopuolisen asiantuntijan apua. Tämän vuoksi yhtenä hankkeen keskeisenä tavoitteena

onkin ollut lappilaisten pienten yritysten omistajanvaihdosprosessiin liittyvän osaamisen vahvistaminen (Lapin yliopisto 2020). Hankkeessa on muun muassa toteutettu asiantuntija-alustuksiin pohjautuvia tilaisuuksia/työpajoja sekä niin sanottuja matchmaking-tilaisuuksia eli verkostoitumistapaamisia, yritystreffejä. Lisäksi hankkeessa on toteutettu omistajanvaihdosta suunnitteleville suunnattu infoalusta, jossa on tietoa omistajanvaihdoksesta sekä myyjien ja ostajien tarinoita toteutuneista yrityskaupoista. Kaikessa hanketoiminnassa on tähdätty siihen, että tarjolla on laajasti vertaistukea, ja kokemuksia on jaettu omistajanvaihdosymmärryksen lisäämiseksi.

ReStartUp – Uusi startti yritykselle -hanke on lisännyt yrityksen myyntiä harkitsevien yrittäjien ja potentiaalisten jatkajien kohtaamisia ja omistajanvaihdokseen liittyvää osaamista. Tavoitteena on myös ollut tarjota yrittäjyyttä uravaihtoehtona suunnitteleville opiskelijoille ja muille yrittäjyyttä vaihtoehtona pitävillä uusilla mahdollisuuksilla yrityksen perustamiselle. (Lapin yliopisto 2020.) Vuoden 2019 Opiskelija-barometrin mukaan 33 prosenttia korkeakouluopiskelijoista näkeekin yrittäjyyden kiinnostavana tulevaisuuden työllistymis-



mahdollisuutena (Suomen Yrittäjät 2020b), joten on tärkeää nostaa omistajanvaihdos yhdeksi potentiaalisiksi mahdollisuuksiksi yritystoiminnan aloittamiseen.

Hankkeeseen osallistuneet yritykset ovat saaneet itselleen kontakteja, tunnettuutta ja kehittämisideoita, jotka voivat vahvistaa yritystä ja yrittäjän näkemyksiä. Pitkän aikavälin tavoitteena hankkeen työn toivotaan osaltaan jäävän pysyväksi toimintamalliksi, joka edesauttaa yritysten, Lapin elinkeinoyhtiöiden ja oppilaitosten sekä yrityspalveluiden tuottajien yhteistyötä yritysten omistajanvaihdosten yhteydessä. (Lapin yliopisto 2020.)

Omistajanvaihdos osana yrityksen luonnollista strategiaa

”Ei kai minun vielä tarvitse miettiä tällaista? Sitten joku päivä myyn yritykseni ja jään eläkkeelle.” Näin hyvin moni pitkään yrittäjänä toiminut voi ajatella. Yrityksen myynti tai sukupolvenvaihdos voi tuntua kaukaiselta ajatukselta, jota ryhdytään pohtimaan usein aivan liian myöhään (ks. Haavisto 2019). Omistajanvaihdos tulisi olla jokaisella yrittäjällä osa luonnollista strategiaa, jolloin etukäteen olisi mietittynä, mitä tehdään, jos yritystoiminnasta joudutaan luopumaan äkillisesti.


Omistajanvaihdoksella tarkoitetaan sekä yrityskauppoja että sukupolvenvaihdoksia, ja toteutustavaltaan omistajanvaihdokset voivat olla omistusosuuden tai liiketoiminnan kauppoja (Varamäki, Joensuu-Salo, Viljamaa, Tall & Katajavirta 2018). Omistajanvaihdosten merkitys yritysten kasvussa ja kehittämisessä on viime vuosina laajentunut. Suomen Yrittäjissä uskotaan, että yritysten olisi hyvä nykyistä useammin

vaihtaa omistajaa, ei yksin ikääntymisestä johtuen, jotta uusiutuminen olisi ripeämpää eikä kertynyttä osaamista tai omaisuutta hukattaisi (Haavisto 2019). Omistajanvaihdos ei kuitenkaan aina ole niin yksinkertaista ja helppoa.

Suomen Yrittäjien omistajanvaihdosasiantuntija Mika Haaviston (2019) mukaan yksi pääongelmista on, että kun omistajanvaihdos tulee ajankohtaiseksi, ei yritys välttämättä ole sellaisessa (tulos)kunnossa, että se olisi houkutteleva ostajan näkökulmasta. Oman työn hedelmät kannattaisi kerätä mahdollisessa myyntivoitossa, mutta sitä ennen on tehtävä töitä myyntikuntoon saattamisessa. Haavisto (2019) tarjoaa ratkaisuksi, että yritysten tulisi olla koko ajan myyntikunnossa ja myös yrittäjän itsensä tulisi olla henkisesti valmis luopumaan yrityksestään. Hän korostaa, että yrityksen ydinosaamisen ei tulisi henkilöityä yrittäjään itseensä, vaan esimerkiksi yrityksen kannattavuus, innostunut henkilöstö sekä tyytyväiset asiakkaat ja heidän tarpeensa tyydyttävät palvelut tai tuotteet ovat yrityksen keskeisiä myyntivaltteja omistajanvaihdostilanteessa.

Monipuolisia näkökulmia omistajanvaihdokseen

Tässä julkaisussa tuomme esille ReStartUp – Uusi startti yritykselle -hankkeen aikana esiin nousseita keskeisiä näkökulmia, jotka liittyvät omistajanvaihdosprosessiin ja varsinkin sen haasteisiin. Haluamme tarjota monipuolisen kattauksen omistajanvaihdokseen liittyen nostamalla esiin niin nykytilannetta kuin kehittämiskohteita, yrittäjien kokemuksia, asiantuntija-avun mahdollisuuksia ja hankkeen aikana tehtyjä toimenpiteitä. Julkaisun artikkeleita on ollut



Lapin Liiton ja Euroopan aluekehitysrahaston rahoittamaa ReStartUp – Uusi startti yritykselle -hanketta koordinoi Lapin yliopisto, ja mukana toteutuksessa ovat myös Lapin ammattikorkeakoulu sekä Lapin koulutuskeskus REDU.

kirjoittamassa sekä hankkeen asiantuntijat että hankkeen ulkopuoliset omistajanvaihdostoiminnan asiantuntijat.

KPMG:n laki- ja veropalvelujen asiantuntija **Tommi Salminen** antaa omassa artikkelissaan vinkkejä siihen, kuinka yrittäjän tulisi valmistautua omistajanvaihdokseen yrityskaupprosessin näkökulmasta. **Katja Kankaanpää** Lapin ammattikorkeakoulusta puolestaan keskittyy yrityksen myyntikuntoon laittamisen merkitykseen erityisesti yrityksen kiinnostavuuden lisäämiseksi potentiaalisille ostajille. Lapin yliopiston **Jyrki Paukku** tuo omassa artikkelissaan kattavasti esille yrityskauppaan liittyviä vero-seuraamuksia niin myyjän kuin ostajankin verotuksen osalta.

Lapin koulutuskeskus REDUn **Taina Järvi** pohtii artikkelissaan vuorovaikutuksen ja sosiaalisten taitojen merkitystä omistajanvaihdoksessa ja nostaa esiin, että yrityskauppaan liittyy paljon muutakin kuin vain ”kovaa kaupantekoa”. **Rauno Rusko** Lapin yliopistosta puolestaan käsittelee yrityksen julkisen myyntipuheen haasteita ja mahdollisuuksia.

Yrityspörssi.fi-verkkopalvelun toimitusjohtaja **Meri Varkoi-Anhava** tuo artikkelissaan esiin yrityksen myyntiin verkon kautta liittyviä keskeisiä myyntejä, jotka hän on

omassa työssään havainnut. Finnveran Pohjois-Suomen aluepäällikkö **Kari Tuominen** valottaa, minkälaista apua Finnvera tarjoaa yrityskauppoihin, ja on myös laatinut muistilistan yrityksen ostoon. Tämän jälkeen Lapin ammattikorkeakoulun **Antti Haase** tuo esiin tarinankerronnan merkitystä yrityksen myynnissä ja liiketoiminnassa ylipäätään.

Eira Maijala Lapin koulutuskeskus REDUsta nostaa artikkelissaan esille yrityksen ostajien kokemuksia omistajanvaihdoksesta perustuen hankkeessa tehtyihin ostajahaastatteluihin. Maijala ja Järvi käsittelevät yhteisartikkelissaan niitä keskeisiä seikkoja, joita ostaja pohtii määritellessään ostettavan yrityksen arvoa. Lisäksi Järvi pohtii omassa artikkelissaan ostajan motivaatiotekijöitä omistajanvaihdoksessa sekä keskeisiä tiedonhankintakanavia.

Lapin ammattikorkeakoulun **Nelly Korteniemi** esittelee hankkeessa pilotoidun in-and-out-konseptin, jossa ammattikorkeakoulun opiskelijat osallistuivat case-yrityksen kehittämishaasteiden ratkaisuun. Lapin ammattikorkeakoulun opiskelija **Kirsi Hattukangas** puolestaan pohtii yrittäjyyttä opiskelijänäkökulmasta ja erityisesti omistajanvaihdoksen kautta aloitetun yrittäjyyden hyötyjä. Lapin yliopiston opiskelija **Sara Jestilä** avaa omassa artikkelissaan

käytännön kokemustaan opiskelijakonsultoinnista, jonka avulla yrityksen kannattavuus ja työhyvinvointi saatiin uudelleen elvytettyä.

Lopuksi Lapin ammattikorkeakoulun [Minttu Merivirta](#) kertoo hankkeen aikana järjestetyistä tapahtumista ja työpajoista, ja [Ilkka Haavikko](#) Lapin yliopistosta puolestaan pureutuu tarkemmin yhteen tapahtumatyyppiin, matchmaking-tilaisuuksiin. Merivirta tekee myös katsauksen omistajavaihdostoiminnan nykyhetkeen ja tulevaisuuteen nyt ReStartUp – Uusi startti yritykselle -hankkeen tullessa päätökseen.

Omistajavaihdostoiminnan kehittäminen jatkuu

Valtakunnallisen omistajavaihdosbarometrin mukaan ikääntyvien yrittäjien lisäksi omistajavaihdoksia toteutuu yhä enenevässä määrin myös nuorempien ostajien ja myyjien kesken (Varamäki ym. 2018). Yrittäjäksi siis tullaan aikaisempaa useammin ostamalla yritys, ja oma yrittäjäura päätetään aikaisempaa useammin myymällä yritys.

Osin hankkeen kaltaista ja omistajavaihdoksen teeman ympärillä olevaa toimintaa toteutetaan eri puolella Suomea. Pääasiasa toiminta perustuu hankepohjaiseen, määräaikaiseen, toimintaan. Kunnallisten ja alueellisten toimijoiden työtä täydentämään koetaan kuitenkin pysyvämmän toimintatavan aikaansaaminen tarpeelliseksi. Lapin alueella tulevaisuuden näkymät ovat positiiviset, sillä vuoden 2020 lopussa starttasi Euroopan aluekehitysrahaston rahoittama Omistajavaihdoskoordinaattori-hanke. Hankkeessa tuotetaan ensineu-

vontaa omistajavaihdosta suunnitteleville yrityksille sekä järjestetään myyjien ja ostajien kohtaamisia muun muassa erilaisissa seminaareissa ja työpajoissa. (Suomen Yrittäjät 2020a.) Vaikka siis ReStartUp – Uusi startti yritykselle -hanke nyt saavuttaakin päätepisteensä, niin omistajavaihdostoimintaa kehitetään Lapin alueella jatkossakin.

Kiitämme kaikkia eri tilaisuuksiin osallistuneita, yrittäjiä ja alustajia sekä hanketta tukeneita. Kiitämme myös tämän hankiejulkaisun toteuttamiseen osallistuneita.

Lähteet

Haavisto, M. 2019. Yrityskaupat elinkeinoelämän vauhdittajina. Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät ry 5.4.2019. Viitattu 1.11.2020 <https://www.yrittajat.fi/etela-pohjanmaan-yrittajat/a/blogit/yrityskaupat-elinkeinoelaman-vauhdittajina>.

Lapin yliopisto 2020. ReStartUP -uusi startti yritykselle. Viitattu 23.10.2020 <https://www.ulapland.fi/FI/Yksikot/Yhteiskuntatieteiden-tiedekunta/Yhteiskuntatieteiden-tutkimus/Projektit/Restartup>.

Suomen Yrittäjät 2020a. Marko Merkkiniemi on valittu Lapin Yrittäjien omistajavaihdoskoordinaattori -hankkeen projektipäälliköksi. 6.11.2020. Viitattu 15.11.2020 <https://www.yrittajat.fi/uutiset/637672-marko-merkkiniemi-valittu-lapin-yrittajien-omistajavaihdoskoordinaattori-hankkeen#8091e73e>.

Suomen Yrittäjät 2020b. Opiskelijasta yrittäjäksi 2019 – Korkeakouluopiskelijoiden yrittäjäyys ja yrittäjäyshalukkuus. Viitattu 23.10.2020 <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/tutkimukset/muut-tutkimukset/opiskelijasta-yrittajaksi-2019>.

Varamäki, E., Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A., Tall, J. & Katajavirta, M. 2018. Valtakunnallinen omistajavaihdosbarometri 2018. Helsinki: Omistajavaihdosfoorumi. Viitattu 3.11.2020 https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/omistajavaihdosbarometri_2018.pdf.

Kuinka valmistautua omistajanvaihdokseen?

Tämä artikkelin otsikossa mainittu kysymys herää mieleen usealla yrittäjällä jossain vaiheessa yrityksen elinkaarta. On olemassa monia eri syitä luopua omasta yrityksestä. Oli kyseessä sitten oma ikä, terveys, halukkuus tai joku muu syy, yrittäjä yleensä haluaa saada yhtiön sijoitetun pääoman ja lukemattomat työtunnit takaisin ja mielellään vielä korkojen kera. Tämän lisäksi myyjä yleensä haluaa löytää omalle yritykselleen sopivan jatkajan, joka pystyy kasvattamaan ja viemään yritystä seuraavalle tasolle. Millä hinnalla yrityskauppa sitten lopullisesti toteutuu, on riippuvainen sekä myyjästä että ostajasta mutta myös mahdollisista rahoittajista. Perheen sisällä tapahtuvien sukupolvenvaihdosten suunnittelussa nousee itse hintalapun lisäksi merkittävään asemaan muun muassa lasten yhdenvertainen kohelu.

Omistuskin voi olla suunnitelmallista

On helppoa todeta, ettei yritykseensä tulisi liiaksi rakastua, jolloin siitä luopuminen saattaa poissulkeutua kokonaan tai se tapahtuu aivan liian myöhään. Etenkin nuoremman yrittäjäpolven keskuudessa on sen sijaan havaittavissa uudempaa trendiä niin sanotusta sarjayrittäjyydestä, jossa yhtä yritystoimintaa ei harjoiteta ja kehitetä eläkeikään saakka, vaan yritys-



kauppoja saatetaan toteuttaa niin myyjän kuin ostajankin roolissa useamman keran yrittäjätaipaleen varrella toimialarajat samalla ylittäen. Yrittäjän on hyvä pohtia jo toimintansa alkuvaiheessa omaa tahtotilaansa siitä, mikä on hänen omistajuutensa päämäärä sekä aikajänne, johon hän on lähtemässä. Tilannetarkasteluja ja tarvittavia päivityksiä tähän tulee sitten suorittaa matkan edetessä. Näin itse omistajuuteen tulee suunnitelmallisuutta, joka väkisin heijastuu yritystoiminnan muuhunkin johtamiseen.

Milloin ja miten myyntikuntoon?

Vaikka yrityskauppa ei olisikaan vielä lähi-aikoina ajankohtainen, on yritys syytä laittaa myyntikuntoon huolellisesti ja hyvissä ajoin ennen kuin sitä lähdetään esimerkiksi tarjoamaan potentiaalisille ostajaehdokkaille. Itse asiassa oivallinen nyrkkisääntö yrittäjälle on, että yritys on aina pidettävä myyntikunnossa. Tämä saavutetaan muun muassa aktiivisella ja dokumentoidulla hallinnolla, johon niin sanottu riippumaton hallituksen jäsen saattaa olla oiva lisä yrittäjän sparrausavuksi etenkin, mikäli yrittäjä itse kokee olevansa liiaksi yksin omien ajatustensa kanssa. Selkeällä päätök-

sentekomatriisilla osataan tehdä eri päätökset yrityksen sisällä oikeassa instanssissa ja ennaltaehkäistään myös mahdolliset epäselvyydet ja väärinkäytökset yrityksen varojenkäytön osalta. Tarvittaessa vaikka yksittäisen yrityksen tarpeisiin räätälöidyllä ennuste- ja raportointityökaluilla pystytään yhtiön rahoitustarpeita ennustamaan sekä perustelemaan rahoittajille paremmin ja samalla liiketoiminnan kannattavuutta kehittämään, kun nähdään lukujen kautta tulokseen vaikuttavat eri mekanismit.

Usein sanotaan perustellusti, että yhtiön arvokkain pääoma on sen työntekijät. Kattavat työ- ja johtajasopimukset yhdessä yhtiön liiketoiminnan tavoitteita tukevan henkilöstön palkitsemismallin ja avainhenkilöiden sitouttamisen kera luovat oivallisen pohjan sille, että yhtiö omaa työllensä sitoutuneet ja motivoituneet käytännön tekijät. Avoin vuoropuhelu esimerkiksi yrityksen kumppanina olevan tilintarkastusyhteisön kanssa turvaa osaltaan sen, että yritys noudattaa aina toiminnassaan voimassa olevia verotussäännöksiä sekä oikeaoppisia kirjaamiskäytäntöjä. Itse yrityksen omistus on suojattava tapauskohtaisesti esimerkiksi oikeanlaisen osakassopimuksen, yhtiöjärjestyksen määräysten sekä yrittäjän perheoikeudellisten asiakirjojen ja henkivakuutuksen avulla, jotta yrityksen omistus ei pirstoutuisi hallitsemattomalla tavalla. Lisäksi yrityksen päätöksentekokyky on turvattava yrityksen hallituskokouksen, sen edustus oikeuksien ja yrittäjän edunvalvontavaltakirjojen avulla. Kun suurin osa tässä esiin nostetuista yksittäisistä asioista pidetään yrityksessä ajan tasalla, on niillä väkisinikin positiivinen heijastusvaikutus yrityksen tai sen liiketoiminnan hintaan, ja yrityksen due diligence-selvityksessä mukanaolo tuottaa yrittäjälle

enemmän mielihyvää kuin hikikarpaloita ohimoille.

Valmistelevat yritysjärjestelyt

Etukäteen on myös tärkeä miettiä, mikä on yrityskaupan tarkoituksenmukainen toteuttamistapa. Yleensä yrityskauppa toteutuu joko osake- tai liiketoimintakauppana. Suurin ero näiden vaihtoehtojen välillä on se, kuka toimii myyjänä. Osakekaupassa yhtiön omistaja (omistajat) toimii myyjänä ja kohteena ovat yhtiön osakkeet. Liiketoimintakaupassa myydään sen sijaan vain tietty liiketoiminta ja siihen liittyvät varat ja velat. Myyjänä toimii tässä tapauksessa yhtiö, ei yrittäjä, ja kaupasta saatavat rahatkin menevät yhtiöön. Koska jokainen yritys on erilainen, on molemmilla vaihtoehtoilla etunsa ja haittansa. Tässä tapauksessa on kuitenkin tärkeä ennen itse kauppaa käydä läpi sitä, miten lopputulos vaikuttaa sekä myyjään että ostajaan verotuksellisesti, juridisesti ja rahallisesti.

Valmistautumalla ajoissa yrityskauppaan saavutetaan myös se, että omistaja ehdi toteuttaa mahdolliset yritysjärjestelyt ennen itse kauppaa. Yrityksen elinkaaren aikana on tapana, että yritykseen kertyy sellaista omaisuutta, josta potentiaalinen ostajaehdokas ei olisi valmis maksamaan; varsinkin jos nämä varat eivät edes kuulu varsinaiseen liiketoimintaan, kuten esimerkiksi ajoneuvot, kiinteistöt, ylimääräiset kassavarat ja sijoitukset. Erilaisten yritysjärjestelyiden, kuten jakautumisen, osakevaihdon tai liiketoimintasiirron, avulla on mahdollista eriyttää näitä varoja myytävästä kokonaisuudesta ja siirtää ne esimerkiksi uuteen yhtiöön, joka jää omistajalle vielä yrityskaupan jälkeenkin. Näin voidaan yhteensovittaa niin ostajan kuin

myyjänkin intressit yrityskaupan osalta. Ostaja maksaa vain siitä kokonaisuudesta, jonka haluaa ostaa, ja ottaa vastattavakseen vain niitä vastuita, jotka kohdistuvat mahdollisesti karsittuun kaupan kohteeseen. Samalla myyjän saama vastike koostuu hyvin pitkälti itse liiketoiminnasta ja jo rahaksi kertynyt tuotto liiketoiminnasta jää hänelle. Lisäksi ennakoivat yritysjärjestelyt usein pienentävät molempien kaupan osapuolten veroseuraamuksia yrityskaupan perusteella. Yrityskaupan toteutus on siis pitkälti kaikkea muuta kuin perinteisesti ajateltu kissa ja hiiri -leikki kauppahinnan euromäärästä sekä osapuolten pelkästään vastakkaisille intresseille haettavia kompromisseja.

Yrityskauppaprosessi pähkinänkuoressa

Yrityskauppa prosessina voi olla pelkistettynä seuraavanlainen: Myyjätaho tekee omat rakennejärjestelyt, jotka osaltaan tukevat myytävän kokonaisuuden varallisuusarvon korostamista, myynnistä aiheutuvien veroseuraamusten pienenemistä ja myytävän kokonaisuuden liiketoimintariskien kapseloimista kevyellä taseella varustettuun yksittäiseen yhtiöön, johon on käytännössä liiketoimintaan tarvittavat omaisuuserät siirretty ja mahdolliset avainhenkilöt jo valmiiksi sitoutettu. Ostajakandidaatin löydyttyä myyjätaho ei yleensä halua, että tieto mahdollisesta omistajanvaihdoksesta leviää ulkopuolisten tahojen tietoisuuteen. Näissä tilanteissa on tarpeellista laatia salassapitositoumus, jonka potentiaalinen ostajaehdokas allekirjoittaa ennen kuin hänelle lähetetään myyntimateriaalia. Vastaavasti myyjä sitoutuu ehdollisen ostotarjouksen hyväksymisen tai aiesopimuksen myötä olemaan neuvottelematta tietyn määräajan muiden

tahojen kanssa myynnistä ja myötävai-kuttamaan ostajaehdokkaan tutustumisessa kaupan kohteeseen. Seuraava askel yrityskauppaprosessissa onkin yleensä Due Dilligence -prosessi, jota voi verrata kiinteistöihin suoritettavaan kuntotarkastukseen. Ostajataho haluaa varmistaa, että myyjän esittämät seikat kaupan kohteesta ovat tosia ja ettei ostettava kohde sisällä mitään sellaisia piileviä riskejä tai vastuita esimerkiksi myyjän omistusaikaan kohdistuvien viranomaisvelvoitteiden laiminlyönnin seurauksena, jotka saattavat realisoitua uuden omistajan käsissä. Tarkastuksessa mahdollisesti esille nousseet riskit huomioidaan kauppakirjassa sopimusrusteisesti: ostaja voi ottaa ne tietoisesti kannettavakseen alennetun kauppahinnan kera, tai riskit rajataan myyjän vastuulle ja osa kauppahinnasta voidaan asettaa määräaikaisesti sulkutilille riskien mahdollista realisoitumista ajatellen.

Sukupolvenvaihdoksiin liittyvä suuri väärinymmärrys

Mikäli perheen ulkopuoliselle taholle tapahtuvan myynnin sijaan yritystoiminnan jatkaja löytyy onnellisesti omasta perhepiiristä, määritellään yritykselle sen käypä arvo erityisesti luovutuksen veroseuraamusten suunnittelemiseksi. Suomessa on yleisesti valloillaan käsitys siitä, että verotus estäisi sukupolvenvaihdosten toteuttamisen. Lukuisia järjestelyjä toteuttaneena voin vakuuttaa, että tämä väite on kaikkea muuta kuin totta. Tuntuu kuin nykyisten verotussäännösten iskostamisella kuvitteelliseksi esteeksi on pyritty siihen, että sukupolvenvaihdokset saataisiin kokonaan perintö- ja lahjaverotuksesta vapaaksi. Tämä on saattanut osaltaan heikentää yrittäjäperheiden halukkuutta perehtyä tar-

Ohjenuorat yrittäjälle:

1. Tee yrityksen omistamisesta suunnitelmallista.
2. Muista asiantuntija-apu yrittäjätaipaleesi eri vaiheissa.
3. Pidä yritys aina myyntikunnossa.

kemmin verotuksen pelisääntöihin oman mahdollisen sukupolvenvaihdoksen osalta.

Osapuolet pääsääntöisesti yllättyvät siitä, kuinka pienet veroseuraamukset heille syntyvät ja kuinka valtio tulee vielä vastaan verojen maksuajan osalta. Vai miltä kuulostaa se, että yrittäjäisiä/-äiti voi myydä yli 10 vuotta omistamansa osakeyhtiön osakkeet lapselleen täysin verovapaasti, kunhan kaupan kohteena on vähintään 10 % yhtiön osakekannasta? Lisäksi ostajatahona olevalle lapselle tulee ainoastaan varainsiirtovero 1,6 % maksuun kauppahinnasta, kunhan tuo kauppahinta ylittää puolet kaupan kohteena olevien osakkeiden käyvistä arvosta. Ja vaikka kauppahinta asetettaisiinkin esimerkiksi vain 20 %:n tasolle osakkeiden käypään arvoon nähden, ei lapselle laskettaisi lahjaveroa lahjana saadun omaisuuden käyvistä arvosta kuten kaiken muun lahjana saadun niin sanotun normaaliomaisuuden osalta tehtäisiin,

vaan osakkeiden lahjaverotuksen lähtöarvona olisi niiden käypää arvoa pääsääntöisesti alhaisempi verotusarvo, josta vain 40 % katsotaan veronalaiseksi lahjaksi. Lisäksi lapsella on mahdollista saada 10 vuoden koroton maksuaika lahjaverojen maksuun. Odotan siis edelleen innolla sitä ensimmäistä caseani, jossa verotus muodostuisi todelliseksi esteeksi aidon sukupolvenvaihdoksen toteuttamiselle.

Sukupolvenvaihdosten haastavimmat pohdinnat kohdistuvat sen sijaan usein lasten yhdenvertaiseen kohteluun vanhempien omaisuuden suhteen varsinkin, mikäli yritysomaisuus näyttelee euroissa suurinta osaa perheen varallisuudesta. Lisäksi luopumisen tuska eläköityvällä yrittäjällä saattaa nousta helpommin pintaan, kun yrityksen ohjaksiin tarttuu oma jälkikasvu: kynnys alkaa neuvomaan on alhaisempi kuin ulkopuolisen jatkajan kohdalla.

Yritys myyntikuntoon: miltä sinun yrityksesi näyttää?



Suomessa on viimeisimmän tilaston mukaan noin 286 000 yritystä, kun vuonna 1990 yrityksiä oli 209 000 kappaletta (Suomen Yrittäjät 2020), eli tässä on tapahtunut hyvää nousua. Ainoa yrittäjyyden tie ei ole perustaa uutta yritystä, vaan vaihtoehtona on ostaa valmis yritys, jossa etuna voi olla valmis asiakaskunta ja heti juoksevat tulovirrat. Yrityksen ostamisessa on siis paljon hyvää suhteessa uuden yrityksen alkukamppailuihin käyttöpääoman metsästyksessä. Yrityksen myynti tai osto ei kuitenkaan tapahdu päivässä eikä kahdessa. Myynti- ja ostoprosessi vaativat aikaa, panostusta, osaamista ja tahtoa. Yritys tulee saada myyntikuntoon, jotta se on haluttava kohde ostajille.

Yrityksen ja yrittäjän ulkokuva

Yrityksen myyntiä harkitsevan on hyvä suunnata ajatukset tulevaan myyntiin hyvissä ajoin. Yksi virstanpylväs on yrityksen kunto, eli se, miltä yritys näyttää ja miten yrittäjä on jaksanut panostaa yritykseensä. Yrittäjä on yrityksensä pomo, mutta ellei pomo voi hyvin, ei yrityskään voi hyvin.

Yrittäjät ry toteutti maaliskuussa 2020 yrittäjägallupin, jossa selvitettiin pienten ja keski suurten yritysten yrittäjien ajatuksia työssäjaksamisesta. Gallupissa kysyttiin muun muassa, miten yrittäjät jaksavat

töissä, miten oma jaksaminen vaikuttaa yrityksen toimintaan, kuinka pitkiä työpäiviä yrittäjät tekevät ja kokevatko yrittäjät voivansa pitää tarpeeksi lomaa. Gallupin mukaan 16 prosenttia yrittäjistä tuntee itsensä jatkuvasti ylirasittuneeksi ja 8 prosenttia kokee olevansa lähellä loppuun palamista, eli yhteensä 24 prosentilla yrittäjistä on huolestuttavia jaksamisongelmia. Edellisessä yrittäjägallupissa, vuonna 2017, huolestuttavia jaksamisongelmia on ollut 12 prosentilla yrittäjistä, ja kasvava suunta on huolestuttava. (Hyry 2020.)

Yrittäjägallupin mukaan 57 prosenttia vastaajista kertoi oman jaksamisen vaikuttavan yrityksen toimintaan paljon. Stressiä heidän mukaan top-kolmosena aiheuttavat tulospaineet, byrokratia ja kiire. Kiire näkyy, sillä alle 20-tuntisia työviikkoja vastaajista tekee vain viisi prosenttia. Valtaosa, 27 prosenttia, yrittäjistä tekee 40–49 tuntia työviikkoja, ja 24 prosenttia vastaajista työskentelee 50–59 tuntia viikossa. Lomaa yrittäjistä ilmoitti pyrkivänsä pitämään työntekijöiden lailla neljä viikkoa vain 13 prosenttia. Suurin osa yrittäjistä ilmoitti lomansa jäävän maksimissaan kahteen viikkoon. (Hyry 2020.)

Ihminen on ihminen, oli hän yrittäjä tai

työntekijä, eli samat hyvinvoinnin lainalaisuudet koskevat heitä kumpaakin. Kiire ja kuormittuminen näkyy elintavoissa; uni jää lyhyeksi, liikunta jää vähälle, ruokavaliio muuttuu nopeasti saatavaksi prosessoiduksi ruoaksi, paino nousee ja fiilis putoaa. Yrittämisen suurin palkinto on innostus, tietynlainen vapaus ja intohimo tekemiseen sekä flow, työnimun kokemus. Ylikuormittuneen ja uupuneen yrittäjän innostus katoaa ja alakulo valtaa, mikä näkyy myös firmassa, sen menestyksessä, myyntikunnossa sekä ostajaehdokkailla yrityksen haluttavuudessa.

Yrittäjät ovat yrityksen ulkokuva, kuten myös yrityksen verkkosivut. Yrityskuvan tarkastelu alkaa sen ulkoisesta asusta, sen ilmeestä, logosta ja verkkosivuista. Verkkosivut yleensä ovat ensimmäinen paikka, josta ostajaehdokkaat lähtevät etsimään yrityksen tietoja. Hyvä alkukuva yrityksestä houkuttelee ostajaehdokkaita. (Toikka 2018.)

Harkinta-aika ja valmistautuminen yrityksen myyntiin

Katja Siurumaa: *”Reilu vuosi aikaisemmin alettiin pohtimaan myyntiä ja tehostettiin hallitustyöskentelyä ja mietittiin, että miten me saadaan yrityksestä mahdollisimman vahva.”*

Yrityksen myyntiprosessi on aloitettava hyvissä ajoin. Myyjän tulee miettiä, miksi myyn yrityksen, milloin on hyvä aika myydä ja miksi joku ostaisi sen. Yrityksen kehitysvaihe eli yrityksen myyntikuntoon saattamisaika on noin yhdestä kahteen vuotta kestävä prosessi. Onnistunutta yritysmyyntiä edeltää aika, jolloin yritystä valmistellaan myytäväksi ja jolloin tavoitteena on yrityksen arvon maksimoiminen

ja omistusjärjestelyihin valmistautuminen. Yrityksen myyntiä harkitsevan on hyvä miettiä myös omaa tulevaisuuttaan: onko yrittäjä todella valmis luopumaan yrityksestään?

Omasta yrityksestä luopuminen voi olla tunnepitoista ja vaikeaa. Tällöin oman omistajuuden polku voi muodostua työntekijäksi siirtymisestä yrityksen uudelle omistajalle ja pikkuhiljaa yrityksestä kokonaan irrottautumisesta sen sijaan, että luopuisi yrityksestä välittömästi kokonaan. Tällä tavoin yrittäjä miettii omaa omistamisen tavoitetta ja strategiaa. (Kivirinta 2020.) Yrittäjä Katja Siurumaa teki valitun omistusjärjestelystrategian omassa sote-alan yrityskaupassa ja päätti jäädä työntekijäksi yrityksen uudelle omistajalle. Samalla hän sai lisää aikaa miettiä tulevaisuuden suunnitelmiaan, ja näin myös uusi omistaja sai mukaansa vahvan toimijan, jolla oli laaja osaaminen ja asiakastuntemus niin ammatillisesti kuin alueellisesti-kin. (Siurumaa 2020.)

Yrityksen arvoon vaikuttavien tekijöiden kartoitus lähtee oman yrityksen ja toimialan lähtökohdista, joka tarkoittaa esimerkiksi liiketoiminnan strategian ja kehityssuunnitelman kiteytystä: mitä yritys on, mitä sillä halutaan, mikä on sen ydintoiminta. Myyntikuntoon valmistautumisessa voidaan ylimääräinen toiminta ajaa alas, jotta yritys on selkeä kokonaisuus myytäväksi. Yrittäjä Timo Kankaanpää myi ylimääräisen kaluston, joka ei liittynyt juuri ydintoimintaan jätettäväksi, ja sen jälkeen yrityksestä tuli selkeä toiminto, jonka strateginen painopiste saatiin vahvistettua. Näin yrityksestä saatiin haluttavampi ja arvokkaampi ostajille. (Kankaanpää 2020.)

Sama puhdistus liittyy yrityksen taselaskel-



Kuva: Patrick Perkins (Unsplash)

maan. Taselaskelmaan kuuluvat yritykset varat ja velat, joista kaikki ylimääräinen on syytä puhdistaa, jolloin yritykseen jää kaikki oleellinen ja sinne kuuluva. Esimerkiksi vakavaraisessa osakeyhtiössä voi olla hyvin paljon rahaa käteisvaroina tai sijoituksissa. Ennen yrityskauppaa yrittäjät voivat miettiä, miten varoja saadaan kotiutettua, koska ostajan tulee saada rahoittaja vakuuttaneeksi, miksi yrityskaupassa rahoitettaisiin rahaa, ja taas toisaalta nykyiset yrittäjät haluavat tienata rahat itselleen. Toiminnan yrittäjän on helppo ottaa firman tililtä ylimääräiset rahat itselleen, mutta esimerkiksi juridisesti itsenäisessä osakeyhtiössä niin ei voida tehdä. Osakeyhtiön osakkaat voivat nostaa itselleen lisää palkkaa tai jakaa lisäosinkoa ja näin siivota myös tase-laskelmaa. (Toikka 2018.)

Suunnittelusta myynnin kasvuun ja luopumisen tuskaan

Yrityksen myyntikuntoon ja arvoon liittyy myös yrityksen selkeä toiminta ja johtaminen, teknologian hyödyntäminen, selvät sopimukset, toimivat prosessit, hyvin hoidettu talous ja hallinnon toiminta sekä näiden kaikkien hyvä dokumentointi. Ostajaehdokkaat haluavat tutustua yrityksen menneeseen aikaan ja saada sitä kautta sel-

ville yrityksen elinkelpoisuuden ja kasvun edellytyksiä. Toiminnasta ja taloudesta ostaja saa kuvan yrityksen kannattavuudesta. Myyntikuntoon laittamisen aikana yritys pyrkii maksimoimaan yrityksen arvon, jolloin yrityksen kohentaminen ja tuloksellisuus näyttävät ostajalle kasvumahdollisuuden. Myyntiprosessissa ostajalla on Due Diligence -vaihe, jolloin ostaja tarkastaa myyntikohteen läpikotaisin: talous, sopimukset, henkilöstö, verotus, ympäristöasiat, riskit, toimintaympäristö ja niin edelleen. Tänä aikana ostaja yleensä katsoo taaksepäin pidemmälle kuin vain myyntikuntoonlaittamisajan selvittääkseen, millainen elinkaari yrityksellä on ollut. Due diligence -vaihetta luonnehditaan yrityskaupan raastavimmaksi vaiheeksi, mutta hyvin hoidettu ja myyntikuntoon saatettu yritys on arvokas, helppo ja houkutteleva kauppatavara. (Kivirinta 2020.)

Timo Kankaanpää: *”Jos yritystä meinaa myydä, niin mä väittäisin, että jos siihen on valtavat tunnesiteet, niin sitä yritystä ei kannata myydä, se voi varmaan vaikuttaa aika lujasti.”*

Yrityksen myyntikuntoonlaittamisprosessi saattaa joskus tuoda jopa lisää tunnesiteitä omaan yritykseen, sillä juuri tehty työ

on saattanut antaa lisäflow'ta tekemiseen ja yrittäjyyteen. Yrityksen ja yrittäjyyden ristiriita voi korostua, jolloin ei ehkä halutakaan luovuttaa omaa elämäntyytä toiselle, ja omien työntekijöiden kohtalokin voi mietittyttää. Yrityksen luopumisen emotionaalinen vaihe alkaa päätöksestä, että yritys myydään. Harkintavaiheessa pitää tehdä päätös luopumisesta tai omistusjärjestelystä. Myyjä voi jäädä yritykseen vähemmistöosakkaaksi, kunnes hänen hiljainen tieto on saatu siirrettyä uudelle omistajalle, jolloin yrityksestä luopuminen ei koidu niin voimalliseksi tapahtumaksi. (Kivirinta 2020.)

Valtakunnallisen omistajanvaihdosbarometrin mukaan lähivuosien aikana noin 50 000 yrityksen aikomuksena on omistajan vaihtuminen. Barometrin tulosten mukaan yrittäjät uskovat entistä enemmän, että yrityskaupat on hyvä tapa aloittaa yrittäjyys tai kasvattaa yritystä. Samaan aikaan yrityksiä on lopetettukin vähemmän kuin ennen ja ostamalla yrittäjiksi on ryhtynyt entistä useampi henkilö. Barometrin vastaajien mukaan yhteiskunnan tulisi huolehtia ikääntyvien yrittäjien yritysten jatkuvuudesta, ja he kertoivat etenkin pienempien yritysten haasteena olevan ostajan löytäminen. 41 % lähitulevaisuudessa yrityskauppaa harkitsevista vastaajista aikookin tarjota yritystään suoraan kilpailijalle. Barometrin tulosten mukaan yrityskaupoissa toiseksi haastavimpana pidettiin yrityksen arvonnäytystä eli hinnan määrittelyä, ja myös ostajan rahoituksen järjestäminen ja verotusasiat olivat haasteita. Asiantuntija-apua näihin yrityskaupan asioihin arvioi tarvitsevänsä lähes 60 % vastaajista. Onneksi vastaajat eivät pitäneet ongelmana asiantuntija-avun saatavuutta tai sen laatua, mutta palvelun hinta koet-

tiin suureksi. Yhteenvetona barometrin mukaan yrittäjät ovat olleet tyytyväisiä yrityskauppoihin ja omistajanvaihdoksiin, ja myynnissä on ollut hyviä ja kasvukelpoisia yrityksiä. Lisäksi vastaajat korostivat, että yrityskauppoihin liittyvää edistämistyötä tulee jatkaa; ylläpitää tietoisuutta ja asiantuntija-avun saatavuutta yrityskauppojen polkuihin. (Varamäki, Joensuu-Salo, Viljamaa, Tall & Katajavirta 2018.)

Viime vuosina yrityskauppoja on tehty ennätysmääriä. On hienoa, että yrittäjyydestä kiinnostuneet ovat havainneet yrittäjyyden alkavan tai kasvavan myös yrityskaupoista.

Lähteet

- Hyry, J. 2020. Yrittäjägallup huhtikuu 2020. Yrittäjien työmäärä, lomat ja jaksaminen. Kantar TNS Oy 8.4.2020. Viitattu 4.8.2020 https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/yrittajagallup_22_4_2020_tyo-maara_lomat_ja_jaksaminen.pdf.
- Kankaanpää, T. 2020. Yrityksensä myyneen yritys-haastattelu 12.5.2020.
- Kivirinta, H. 2020. Virta Growth Partners Oy. Mitä kannattaa huomioida, jos aikeissa on yrityskauppa -webinaari 24.8.2020.
- Siurumaa, K. 2020. Yrityksensä myyneen yritys-haastattelu 23.4.2020.
- Suomen Yrittäjät 2020. Yrittäjyys Suomessa. Viitattu 4.8.2020 <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363>.
- Toikka, V. 2018. Tiedätkö yrityksesi myyntikunnon? Korjaa rönsyt ajoissa. Y-Studio 22.11.2018. Viitattu 4.8.2020 <https://y-studio.fi/yritys-muutoksessa/yritys-kaupat/tiedatko-yrityksesi-myyntikunnon/>.
- Varamäki, E., Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A., Tall, J. & Katajavirta, M. 2018. Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2018. Helsinki: Omistajanvaihdosfoorumi. Viitattu 4.8.2020 https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/omistajanvaihdosbarometri_2018.pdf.

Yrityskaupan veroseuraamukset myyjän ja ostajan näkökulmasta

Yrityksen myymiseen ja ostamiseen liittyy aina monia huomioon otettavia tekijöitä. Näistä tärkeimpiä elementtejä ovat yrityksen myyntihinta, yrityksen taloudellinen tilanne, tuotteiden linkaari ja tehdyt sopimukset. Myyjää ja ostajaa kiinnostaa kuitenkin usein oleellisesti myös yrityskauppaan liittyvät verotukselliset seuraamukset. Yrityskaupan verotuksen tekee mielenkiintoiseksi se, että myyjän ja ostajan verotukselliset intressit ovat usein täysin vastakkaiset.

Myyjän verotus

Yrityksen myyjän kannalta tärkeimpiä kysymyksiä on se, joutuuko yrityksen myyjä maksamaan veroa yrityksensä myynnistä. Tämä tulee ajankohtaiseksi tilanteissa, joissa myyjä luovuttaa kaupassa yrityksen omistukseen oikeuttavat osakkeet tai osuudet toiselle yritykselle tai yksityishenkilölle. Yrityskaupan muotona puhutaan omistukseen oikeuttavien osakkaiden tai osuuksien kaupasta. Keskeistä verotuksessa on tällöin se, syntyykö myyjälle osakkeiden tai osuuksien luovutuksen yhteydessä luovutusvoittoa. Luovutusvoittoa laskettaessa yrityksen osakkeiden tai osuuksien hankintamenoa verrataan niiden luovutuksesta saatavaan hintaan. Avoimen yhtiön ja kommandiittiyhtiön osuuden luovutuksesta saadun voiton määrää laskettaessa luovutusvoittoon lisätään vielä määrä, jolla yhtiömiehen yksityisotot ovat yhteensä



ylittäneet hänen vuotuisten voitto-osuuksiensa ja yhtiön tekemiensä sijoitusten yhteismäärän. Jos luovutusvoittoa syntyy, myyjän saamaa luovutusvoittoa pidetään verotuksessa hänen pääomatulonaan ja siitä joutuu maksamaan veroa pääomatu-
lojen verokannalla 30 % (tai 34 riippuen luovutusvoiton suuruudesta).

Tähän pääsääntöön löytyy kuitenkin huojennus tuloverolain (1535/1992) 48. pykälästä. Se sääntelee verovapaita luovutusvoittoja:

”Omaisuu-
den luovutuksesta saatu voitto ei ole veronalaista tuloa, jos verovelvollinen luovuttaa avoimen yhtiön tai kommandiittiyhtiön osuuden taikka sellaisen yhteisön osakkeita tai osuuksia, jotka oikeuttavat vähintään 10 prosentin omistusoosuuteen mainitussa yhtiössä ja saajana on joko yksin tai yhdessä puolisonsa kanssa hänen lapsensa tai tämän rintaperillinen taikka hänen sisarensa, veljensä, sisarpuolensa tai velipuolensa ja jos omaisuus on ollut yhteensä yli 10 vuotta verovelvollisen tai hänen ja sellaisen henkilön omistuksessa, jolta hän on saanut sen vastikkeettomasti.”

Tämä huojennussäännös voi siis tehdä yrityksen luovuttamisesta myyjälle koko-

naan verovapaan. Huomattavaa on, että verovapaus vaatii vähintään 10 %:n omistusosuutta ja yrityksen ostajana täytyy olla myyjän sukulainen. Yrityskaupoissa tämän huojennussäännön merkitys korostuu lähinnä sukupolvenvaihdostilanteissa. Kyseisen pykälän sisään on kirjoitettu eräs olennainen yrityskaupoissa tai sukupolvenvaihdoksissa huomioon otettava veroriski. Huojennusta ei saa, jos yrityksen myyjänä on yksityinen liikkeen- tai ammatinharjoittaja. Tällaisen yrityksen myynti tapahtuu aina liiketoimintakaupalla ja on luovuttajalle aina verollista. Verosuunnittelun kannalta yksityisliikkeissä onkin tärkeää miettiä yritysmuodon muutoksen merkitystä hyvissä ajoin ennen yrityskauppaa.

Liiketoimintakaupassa myydään yrityksen hallussa olevaa omaisuutta ja myyjänä on yhtiö. Rahat saa tällöin yritys, ja verotkin maksaa tässä tilanteessa myyjä-yhtiö. Verotus tapahtuu tällöin siten, että omaisuuden luovutushintaa verrataan niiden verotuksessa vähentämättä oleviin arvoihin. Esimerkiksi varastossa olleiden tavaroiden myymisestä saatuja tuloja verrataan verotuksessa ko. vaihto-omaisuuden hankintamenoon, ja niiden erotus on yritykselle veronalaista tuloa. Omaisuuden myynnin jälkeen myyjä-yhtiö on juridisesti ja verotuksellisesti edelleen olemassa. Sen täytyy lähtökohtaisesti jatkaa esimerkiksi kirjanpidon pitämistä ja veroilmoitusten antamista. Tällainen yritys täytyy juridisesti vielä erikseen lopettaa purkamismenetelyn kautta, ja tuloverotuksessa sitä käsitellään siinä vaiheessa vielä yrityksen purkautumisena.

Ostajan verotus

Yrityksen ostajan tai jatkajan kannalta olennainen verotuskysymys on se, aiheu-

tuuko yrityksen ostamisesta tai jatkamisesta hänelle veroseuraamuksia. Yrityksen ostajana voi olla yksityishenkilö tai toinen yritys. Verottajan intressi liittyy verovelvollisten saamiin tuloihin, jonka takia ostajalle tai jatkajalle ei yleensä synny veroseuraamuksia yrityskaupasta. Näissä tilanteissa ostajalle syntyy ainoastaan menoja, jotka saadaan tuloverotuksessa vähentää myöhemmin saatavista veronalaisista tuloista. Silläkään ei ole merkitystä, onko ostajana yksityinen henkilö tai toinen yritys osakekaupassa vai yritys liiketoimintakaupassa. Osakekaupassa ostaja ostaa yrityksen omistukseen oikeuttavat osakkeet ja saa vähentää tuloverotuksessaan osakkeiden hankintameno osakkeiden myöhemmästä luovutushinnasta. Yrityksen osakkeiden ostamiseen liittyy myös 1,6 %:n varainsiirtovero.

Liiketoimintakaupassa ostaja saa kauppa-kirjassa sovittujen rahasummien perusteella vähennysoikeuden tuloverotuksessa ostamiinsa omaisuusesineisiin nähden. Ostettuihin kiinteistöihin liittyy 4 %:n varainsiirtovero. Ostava yrittäjä saa ostettuihin tavaroihin liittyvän arvonnlisävähennyksen itselleen, jos hän ryhtyy käyttämään tavaroita vähennykseen oikeuttavaan tarkoitukseen eli verollista liiketoimintaa varten. Yrityskaupan toteutusmuotojen välillä on kuitenkin se merkittävä ero, että liiketoimintakaupassa tuloverotuksen vähennykset ovat käytössä heti oston jälkeisissä veroilmoituksissa, kun taas osakekaupoissa vähennysten käyttö verotuksessa voi venyä useiden vuosien tai vuosikymmentenkin päähän. Verosuunnittelun näkökulmasta liiketoimintakauppaa voidaankin pitää yleensä ostajan kannalta parempana vaihtoehtona, koska vähennysoikeus alkaa heti. Myyjän kannalta osakemyynti voi

yksinkertaisuutensa ja edellä mainittujen huojennussääntöjen takia olla puolestaan houkuttelevampi vaihtoehto.

Verottajaa kiinnostaa kuitenkin yrityksen ostamiseen liittyen sellaiset tilanteet, joissa yrityksen luovutuksessa saaduista osakkeista maksettava kauppahinta on niiden käypää arvoa alhaisempi. Liiketoimintaa voidaan pitää verotuksessa tällöin lahjana tai lahjanluonteisena kauppana. Näitä molempia verotetaan lahjaverolain lahjaveroasteikon mukaisesti. Tällainen tilanne tulee yrityskaupoissa luonnollisesti useimmiten kyseeseen sukulaisten välisissä yrityskaupoissa.

Perintö- ja lahjaverolaissa (378/1940, 55 §) on kuitenkin olemassa myös saajan eli ostajan verotusta huojentava pykälä:

”Perintö- tai lahjaverosta jätetään verovelvollisen Verohallinnolle ennen verotuksen toimittamista tekemästä pyynnöstä osa maksuunpanematta, jos:

- 1) veronalaiseen perintöön tai lahjaan sisältyy yritys tai osa siitä ja
 - 2) verovelvollinen jatkaa perintönä tai lahjana saaduilla varoilla yritystoimintaa
- Jos maatilaa, muun yrityksen tai sen osan luovutus on osittain vastikkeellinen ja vastike on enemmän kuin 50 prosenttia käyvästä arvosta, yritykseen tai sen osaan kohdistuva lahjavero jätetään kokonaan maksuunpanematta. Huomattavaa on kuitenkin tähän huojennukseen liittyvä rangaistussäännös. Jos verovelvollinen nimittäin luovuttaa pääosan yrityksestä ennen kuin viisi vuotta on kulunut perintö- tai lahjaverotuksen toimittamispäivästä, verovelvollisen maksettavaksi pannaan tämän pykälän nojalla maksuunpanematta jätetty vero korotettuna 20 prosentilla.”

Tappiota tehneen yrityksen myyminen

Kolmas tärkeä yrityskauppoihin liittyvä verosäännös liittyy ostettavan yrityksen aikaisempina vuosina mahdollisesti verotuksessa vahvistettujen tappioiden vähentämiseen yrityskaupan jälkeen. Tuloverolain (1535/1992, 122 §) mukaan:

”Yhteisön ja elinkeinoyhtymän tappiota ei vähennetä, jos tappiovuoden aikana tai sen jälkeen yli puolet sen osakkeista tai osuuksista on muun saannon kuin perinnön tai testamentin vuoksi vaihtanut omistajaa tai yli puolet sen jäsenistä vaihtunut.

Tämän estämättä Verohallinto voi erityisistä syistä, milloin se yhteisön tai yhtiymän toiminnan jatkumisen kannalta on tarpeen, hakemuksesta myöntää oikeuden tappion vähentämiseen.”

Pykälä liittyy siis verotuksessa vahvistettujen vähentämiseen yrityskaupan jälkeen. Yrityskaupoissa yli puolet omistuksesta vaihtuu hyvin usein. Pääsäännön mukaan silloin menetetään oikeus vähentää elinkeinotoiminnan verotuksessa yrityksen aikaisempina vuosina vahvistetut tappiot. Tämän takia yrityskaupan jälkeen joudutaan maksamaan enemmän veroja kuin myyty yritys olisi joutunut itse maksamaan.

Yrityksen kannattaakin hakea Verohallinnolta poikkeuslupaa tappioiden vähentämiseen omistuksen vaihtumisesta huolimatta. Poikkeusluvan myöntämisen edellytykset arvioidaan hakemuksen ajankohdan mukaan hakijan ja sen toiminnan jatkumisen kannalta. Poikkeusluvan myöntämiselle katsotaan olevan erityisiä syitä, kun omistajanvaihdos on tapahtunut liiketaloudellisista tai niihin rinnastettavista syistä. Tällaisia erityisiä syitä ovat esimerkiksi sukupolvenvaihdokset, yri-

tyksen myynti työntekijöille ja yrityksen toiminnan jatkumisen välittömät työllisyysvaikutukset. Näistä löytyy tarkempaa tietoa Verohallinnon ohjeesta ”Vahvistettu tappio ja omistajanvaihdos”. (Savander & Salakka 2020.)


Ennen omistajanvaihdosta kauppahintaa ja luopujan verorasitusta voidaan pienentää erilaisilla yritysjärjestelyillä varsinkin vähänkin isommissa yrityskaupoissa. Tällaisia yritysjärjestelyjä ovat tyypillisesti esimerkiksi liiketoimintasiirto ja jakautuminen. Tällöin vain osa aikaisemmin toimineesta yrityksestä myydään ja osa jää toiminnan jatkajalle. Kuitenkin myös pienemmissä yrityskaupoissa luovutusvoiton määrää voidaan pienentää jättämällä ylimääräinen osa yrityksen hallussa olevasta omaisuudesta yrityskaupan ulkopuolelle tai siirtämällä se myyjälle ennen kauppasopimuksen tekemistä.

Yhteenveto


Yrityskaupan taustalla voi olla monia syitä, joista kauppahinnan suuruus on yksi tärkeimpiä. Kauppahinnan suuruus aiheuttaa puolestaan kaupan osapuolille veroseuraamuksia. Ostajan maksaessa myyjälle kauppahinnan ja kauppahinnan ylittäessä yhtiön osakkeiden tai yhtiöosuuksien hankintamenon syntyy myyjälle luovutusvoittoa, joka on tuloverolain mukaista veronalaista pääomatuloa. Verolainsäädännössä on kuitenkin huojennussäännöksiä yhtiöosuuden luovutusvoiton verovapaudesta, kauppahinnan lahjaverovapaudesta ja aikaisempien vuosien tappioiden vähennyskelpoisuudesta. Näiden huojennussäännösten kriteerit liittyvät yleisimmin sukupolvenvaihdostilanteisiin ja sukulaisten välisiin kauppoihin. Lahjaverohuojennuk-



1. Yrityskaupalla on veroseuraamuksia.



2. Myyjä maksaa verot luovutusvoitosta. Ostaja saa vähentää.



3. Vanhat tappiot menettään, ellei saada poikkeuslupaa Verohallinnolta.

sen ja oikeuden aikaisemmin vahvistettujen tappioiden vähentämiseen voi kuitenkin saada myös ulkopuolinen ostaja.

Ostajalle aiheutuvat veroseuraamukset yrityskaupasta liittyvät yleensä ostettujen omaisuushyödykkeiden vähennyskelpoisuuteen. Osakekaupassa vähennyskelpoisuus realisoituu vasta sitten, kun yhtiön omistukseen oikeuttavat osakkeet tai yhtiöosuudet myydään eteenpäin. Liiketoimintakaupassa vähennysoikeus ostetusta omaisuudesta on käytössä heti yrityskaupan jälkeen.

Lähteet

Perintö- ja lahjaverolaki 12.7.1940/378.

Savander, L. & Salakka, N. 2020. Vahvistettu tappio ja omistajanvaihdos. Verohallinto 24.6.2020. Viitattu 4.9.2020 <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48572/vahvistettu-tappio-ja-omistajanvaihdos/>.

Tuloverolaki 30.12.1992/1535.

Vuorovaikutuksen ja sosiaalisten taitojen merkitys omistajanvaihdoksessa



Yleisesti on tiedossa, että yritysten on vaikea löytää sopivaa jatkajaa toiminnalleen. Yrityksillä ei myöskään ole välttämättä kovin hyvää käsitystä omistajanvaihdosprosessin kokonaisuudesta eikä tietoa, millaista asiantuntija-apua olisi parhaiten saatavissa ja mihin kysymyksiin. Omistajanvaihdos on monella tasolla vaativa ja aikaa vievä prosessi, jonka käynnistyminen vaatii monenlaista ja molemminpuolista kypsyttelyä ja pohdintaa.

Omistajanvaihdoksen pehmeä puoli

Erilaisissa ohjeistuksissa ja omistajanvaihdosoppaissa keskitytään usein yrityksen arvon määrittämiseen, verotukseen ja sopimustekniikkaan, eli koviin arvoihin, mutta vain sivutaan pehmeitä arvoja. Omistajanvaihdos on monimutkainen prosessi, ja ongelmat ovat usein tunneperäisiä ja psykologisia kovien rahaa, lakia ja vero-tusta koskevien ongelmien rinnalla. Omistajanvaihdosprosessissa on siis kyse myös vuorovaikutuksesta, sosiaalisista taidoista, neuvottelutaidoista ja luottamuksesta, joita tarvitaan ostajan ja myyjän yhteisen päämäärän eli yrityskaupan saavuttamiseksi.

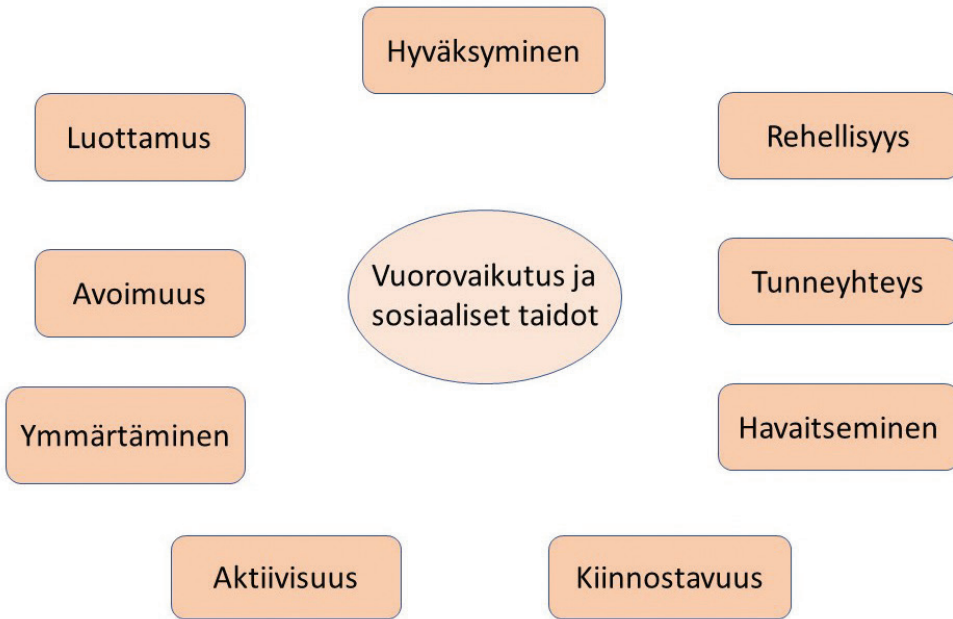
Mistä sitten syntyvät hyvät vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot? Muun muassa Kaupilan (2005) mukaan kyse on kuviossa 1 esitetyistä tekijöistä, joita tarkastelen tässä

artikkelissa ReStartUp-hankkeessa tehtyjen haastattelujen perusteella (ks. Restartup Lappi 2020). Näissä haastatteluissa selvitettiin yrityskauppoja tehneiden ostajien ja myyjien näkökulmia omistajanvaihdoksen etenemisestä sekä esiin tulleiden ongelmien ratkaisemisesta.

Luottamus ja rehellisyys

Myyjä ei useinkaan halua myydä yritystään julkisesti vaan haluaa edetä pikkuhiljaa ja itselleen luontaisella tavalla. Hän haluaa myös hakea ostajaa usein omista verkostoistaan. Myyjä haluaa myös valmistautua henkisesti siihen, että ajankohta on oikea ja kypsä omistajanvaihdokseen. Hän haluaa yleensä ensin laittaa yrityksensä myyntikuntoon, jotta ostaja voi luottaa siihen, että yritys on ostamisen arvoinen.

Esivalmisteluihin voi liittyä myös se, että myyjä siirtää vastuuta ja tietoa yrityksen avainhenkilöille. Ostajaa kiinnostaa erityisesti se, että yrityksen tuottoja esitetään todellisten lukujen perusteella. Näin ostajan on helpompi pohtia sitäkin, miten paljon ja mistä hän rahoitusta hankkii. Sekä ostaja että myyjä käyttävät yrityksen kunnan selvityksessä usein asiantuntijoita, jotta



Kuvio 1. Vuorovaikutuksen ja sosiaalisten taitojen osa-alueet (Kauppila 2005)

voivat luottaa siihen, mitä todellisuudessa myydään ja ostetaan. Vasta kun myyjä voi olla varma siitä, että ostajalla on rehelliset ja todelliset aikeet, voi hän avata liikesalaisuuksiaan tarkemmin. Joissakin tapauksissa myyjä pelkäsi, että ostajakandidaatti on liikkeellä vain kalastellakseen tietoja yrityksestä kilpailijalle tai itselleen. Näitä asioita myyjä arvioi valitessaan ostajakandidaatteja jatkoneuvotteluihin.

Avoimuus ja ymmärtäminen

Pienet yritykset ovat usein varsin henkilösidonnaisia, jolloin hiljaisen tiedon siirtäminen on erityisen tärkeää. Hiljainen tieto voidaan Choon (2006) mukaan määritellä ”tietää mitä”, jota yrittäjä on käyttänyt työnsä suorittamiseen ja toimintaympäristön kuvaamiseen järkevästi. Hiljainen tieto voi liittyä esimerkiksi myyjän tapaan toimia sidosryhmien kanssa tai miten hän

on järjestellyt töiden sujuvuuden. Hiljainen tieto voidaan nähdä myös osana yrityksen myytävää pääomaa.

Omistajanvaihdokseen kannattaa muutenkin valmistautua siirtämällä vastuuta ja tietoa yrityksen avainhenkilöille jo hyvissä ajoin. Sekä myyjä että ostaja haluavat varmistua hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtymisestä. Tärkeää on myös henkilökunnan osaamisen pääoman siirtyminen ostajalle. Ostaja saa henkilöstöltä tärkeää käytännön tietoa yrityksestä. Ostajan tehtävänä on tietenkin ratkaista, miten ja missä tilanteissa hän hiljaista tietoa käyttää. Ostajan kannalta on tärkeää, että hiljaisen tiedon hyödyntäminen yrityksessä, esimerkiksi toiminta sidosryhmien kanssa, on juuri ostajalle luontaista. Joissain tapauksissa ostaja on ollut ennen vaihdosta työntekijänä ja siten päässyt tutustumaan yritykseen. Tai sitten myyjä jää ostajan rinnalle yritykseen



Kuva: Marvin Meyer (Unsplash)

sovituksi ajaksi, eli kyseessä on ”saattaen vaihdettava” yrityskauppa.

Tunneyhteys ja hyväksyminen

Omistajanvaihdos vie usein pitkänkin aikaa. Ennen kuin kaupan tekoa aloitetaan, tutustuu ostaja hyvissä ajoin myytävään yritykseen ja sen tilanteeseen erilaisia verkostoja ja julkisia tietoja hyödyntäen. Ennen lopullista kaupankäyntiä haluavat myyjä ja ostaja tutustua toisiinsa myös ihmisinä rauhassa tunnustellen ajan kanssa. Yhteydenottoja osapuolten kesken on ennen kaupantekoa runsaasti liittyen eri näkökulmiin (esimerkiksi talous, markkinointi, yhteistyökumppanit) myytävässä yrityksessä. Tunnustelun tarkoituksena on selvittää, kohtaavatko osapuolten kemiat. Jos osapuolet kokevat jotain samankaltaisuutta toisissaan, sopivat myös ajatukset yrityksestä ja sen tulevaisuudesta yhteen.

Kiinnostus, aktiivisuus ja havaitseminen

Haastatteluissa omistajanvaihdoksissa tärkeään rooliin nousi yrityksen tulevaisuus ja kummankin osapuolen yhteisymmärrys yrityksen tulevaisuudesta. Myyjää kiinnostaa, mitä ostaja aikoo yritykselle tehdä ja miten kehittää sitä. Ostajan näkökulmasta kehittämisen tarkoituksena on usein yrityksen saattaminen uuden omistajan näköiseksi ja tulevaisuuden potentiaalinen näkeminen yrityksen toiminnassa. Tämä tulevaisuuden visio myös motivoi ostajaa jatkamaan neuvotteluita. Se, että osapuolet ovat yhtä mieltä yrityksen tulevaisuudesta, voi ratkaista sen, kenelle myyjä haluaa yrityksensä myydä

Keskeiset havainnot vuorovaikutuksen ja sosiaalisten taitojen merkityksestä omistajanvaihdoksissa

Keskeistä on, että ostaja ja myyjä löytävät yhteisen kielen, vuorovaikutuksen tavan sekä rytmin, miten vaihdostilanteessa edetään. Toinen onnistuneiden omistajanvaihdosten piirre oli se, että osapuolten välillä on yhteinen ymmärrys yrityksen tulevaisuudesta. Kolmas piirre onnistumisissa oli se, että hiljainen tieto siirtyi, riippumatta siitä, hyödynsikö ostaja sitä vai ei.



Lähteet

Choo, C. W. 2006. *The Knowing Organization. How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions.* 2. painos. New York: Oxford University Press.

Kauppila, R. A. 2005. *Vuorovaikutus ja sosiaaliset taidot.* Jyväskylä: PS-kustannus.

Restartup Lappi 2020. Ostaja-videot. YouTube. Viitattu 25.8.2020 <https://www.youtube.com/channel/UC4opUSzFd7jnZZZHJ33ipRw>.

Yrityksen julkinen myyntipuhe – miksi tai miksi ei?



Lapissa hissipuhe- tai myyntipuhekäytännöt ovat suhteellisen uusia. Ensimmäisiä, ellei peräti ensimmäinen julkinen myyntipuhetilaisuus, Highway to Business -tapahtuma, järjestettiin Lapissa Rovaniemellä niinkin myöhään kuin marraskuussa 2013 (Rusko, Härkönen & Liukkonen 2016). Myyntipuhe-aiheeseen Lapissa palattiin muun muassa Startup Lapland -hankkeessa (1.8.2015–31.12.2017). ReStartUp-hankkeen yhtenä innovaattorina onkin ollut Startup Lapland -hanke, jonka toteuttajana olivat Lapin ammattikorkeakoulu ja Lapin yliopisto. ReStartUp-hankkeessa mukaan tuli lisäksi myös Lapin koulutuskeskus REDU. Jopa hankkeen nimi on johdettu tästä edeltävästä hankkeesta. ReStartUp-hankkeen toiminnoissa onkin ollut mukana myös nuoria startup-henkisiä yrittäjiä ja yrittäjyyttä harkitsevia opiskelijoita. Hankkeessa pyrittiin saamaan startup-henkeä pitkään markkinoilla toimineisiin yrityksiin ja erityisesti yritysten myyntiprosessiin. Usein yritysten myynti tapahtuu yrittäjän eläköityessä ja enemmän tai vähemmän ”sammutetuin lyhdyin”.

Startup-kulttuurissa toimitaan usein täysin päinvastoin: yritys, jonka taustalla voi olla esimerkiksi juuri patentoitu keksintö, asetetaan myyntiin mahdollisimman näkyvästi ja sitä ollaan valmiita esittelemään avoimesti eri tilaisuuksissa myös suurien

katsojamäärien edessä. Usein näissä tapauksissa myydään myös tulevaa omaa osaamista eli haetaan toiminnalle osa- tai päärahoittajaa, mutta yrittäjä jatkaa toimintaansa yrityksessä vuosikausia vähintäänkin osaomistajana. Yrityksen ostaja ostaa useissa tapauksissa yrityksen, idean ja teknologian lisäksi myös yrittäjän osaamista tuleville vuosille.

Perinteiseen yritysmyyntiin erona on muun muassa asiakaskunta: startup-yrityksessä asiakaskuntaa ei välttämättä vielä ole, mutta on olemassa teknologia ja tuote(aihio) tulevalle asiakaskunnalle. Perinteisessä yritysmyyntissä on olemassa asiakaskunta ja tulovirtaa heti alusta alkaen mutta ei aiempaa yrittäjää vuosikausiksi kehittämään yritystä. Tilannetta korostaa myynnin anonyymisyys. Oma elämäntyö halutaan myydä hienovaraisesti.

Elämäntyö myynnissä

Omistamansa yrityksen myynti on yrittäjälle tärkeä ja vaikea vaihe. Ainoastaan portfolioyrittäjyydessä, jossa yksittäiseen yritykseen suhtaudutaan usein osana kasvu- ja tai riskinhajautusstrategiaa (EK & Nordea 2013), myyntikohteeseen si-

toutunut tunnelataus voi olla vähäisempi. Yleensä yrittäjä on myymässä yrityksen myötä myös elämäntyötään (ks. esim. Nisula 2015). Usein yrittäjä on samalla myös yksinyrittäjä. Suomessa on 182 000 yksinyrittäjää eli noin 60 prosenttia kaikista yrittäjistä (Suomen Yrittäjät 2020).

Yrittäjä saattaa suhtautua myynnissä olevaan yritykseensä kuin omaan lapseensa: siihen liittyvä tunnelataus on vahva. Omaa elämäntyötä ja siihen liittyviä muistoja arvostetaan, mutta se ei välttämättä ole ostajan näkökulmasta vaikuttamassa hintaan. Tilannetta voi verrata pitkäaikaisen auton myyntiin: autoon saattaa liittyä muistoja vuosien takaa, jotka nostavat tunnelarvoa, mutta vuodet toisaalta vähentävät auton jäljellä olevaa käyttöarvoa, mutta erityisesti vaihtoarvoa. Yrityksen myynti poikkeaa kuitenkin auton myynnistä muun muassa siltä osin, että yrityksen kanssa eletyt vuodet saattavat nostaa myyntikohteen arvoa, mikäli yritystä ollaan myymässä oikealla hetkellä. Toisaalta, mikäli myyntiä viivästetään liikaa, on vuosien vaikutus hintaan samansuuntainen kuin käytetyn auton kaupassa.

Yksinyrittäjän tapauksessa yrityksen myyminen on erityisen haasteellista, ja tilanne menee vielä vaikeammaksi, mikäli yrittäjä on ikääntymässä ja samalla siirtymässä eläkkeelle. Yrityksen ostaja saattaa odottaa pitkää perehdytysjaksoa omistajanvaihdokseen, jolloin yrityksen toimintatavat ja asiakaskunta tulevat tutuiksi ennen vetovastuun vaihtumista. Toisaalta osa yritystään myyvistä on valmis perehdytysjaksoon, mikä on ilmennyt ReStartUp-hankkeessa yrittäjien kanssa käydyissä keskusteluissa. Mikäli tällainen pitkäkö perehdytysjakso ei ole esimerkiksi yrittä-

jän ikääntymisen vuoksi mahdollista, voi ostajan löytyminen olla vaikeaa tai myynti rajoittuu vain seinien myyntiin, mikäli toimitilat ovat olleet yrittäjän omistuksessa. Pahimmillaan, mikäli toimitilat ovat vuokratiloja, ei jää mitään, mitä myydä.

Yrityksen myyntihalukkuus liittyy usein yrittäjän ikääntymiseen. Ajatellaan, että yritys laitetaan myyntikuntoon juuri eläkkeelle siirryttäessä. Yksinyrittäjän tapauksessa myytävää voi tässä tapauksessa jäädä liian vähän. Ehkä yrityksen pitäisi olla koko ajan ”myyntikunnossa” ja yritystä kuvaavat dokumentit esittelykunnossa samalla tavoin kuin aktiivisesti työmarkkinoilla toimiva työntekijä pitää CV:tä ajan tasalla ja jopa kaikkien näkösällä netissä tai sosiaalisen median eri kanavilla (Markkanen 2015). Esimerkiksi nettisivujen ajantasaisuus ja niiden välittämä kuva yrityksestä on tärkeää paitsi asiakkaiden ja liikevaihdon myös potentiaalisten yritysostajien näkökulmasta.

Mikäli yritystoiminta on yhden liikeidean varassa ja yrittäjän into alkaa hiipua kyseiseen liikeideaan, voi järkevää olla myydä yritys, kun se vielä on myyntikunnossa. Voihan olla, että yrittäjällä olisi enemmän mielenkiintoa vaihtaa alaa tai toimintaa radikaalisti kuin jatkaa hiipuvaan kiinnostukseen perustuvaa liikeideaa eläkeikään saakka. Monet yrittäjät toimivat menestyksellisesti sarjayrittäjinä vaihtamalla mielenkiinnon kohdetta useammankin kerran elämänsä aikana. Mikäli yrityksen ”CV” on kunnossa, on yrityksen myynti ja siitä seuraava toimialan vaihdos helpompaa (Markkanen 2015). Kansantaloudellisestikin on järkevää, että yritystoiminnassakin yrityksen ”viestikapula” vaihtaa omistajaansa uutta intoa puhkuvalle yrittäjälle, kun ai-



empi yrittäjä on kyllästymässä yritykseensä ja mahdollisesti pohtimassa uusia itselleen innostavampia liikeideoita.

Ostajien tavoittaminen

Ongelmallisinta yrityksen myynnissä on potentiaalisten ostajien tavoittaminen. Omistajanvaihdosta varten on olemassa erillisiä myyntikanavia esimerkiksi nettisivujen muodossa, kuten Yrityspörssi, Suomen yrityskaupat, Mikroyritysten firmakauppa, Suomen yritysmyynti tai Ostayritys Suomi oy.

Useimmat yritysten myynti-ilmoitukset näissä edellä mainituissa kanavissa ovat anonymissa muodossa. Tämä kuvastaa oman yrityksen myyntiin liittyvää arkaluontoisuutta. Ei haluta paljastaa lähimmille naapureille, tuttaville tai edes sukulaisille, että mahdollisesti vuosikymmeniäkin paikkakunnalla pyörinyt yritys on tullut syystä tai toisesta myyntivaiheeseen. ReStartUp-hankkeessa on tavoitettu myös sellaisia yrittäjiä, jotka ovat esittäneet

myyntihalukkuutensa hankkeen tuottamissa nettiartikkeleissa tai foorumeissa (ks. esim. Lindholm 2019). Ehkä pelätään kysymystä, ”miksi yritys on myynnissä?”. Tämän välttämiseksi yritys laitetaan anonyymina myyntipalstalle ja usein siten, että mahdollinen yhteydenotto kanavan kautta menee erikseen palkatulle välittäjälle. Vastaus kysymykseen on usein hyvin henkilökohtainen: ikääntyminen, väsyminen tai sairaus.

On luultavaa, että yritystä myydään sitä näkyvämmiin, mitä enemmän on totuttu kuvaamaan näkyvästi yrityksen toimintaa ja tuotteita muutenkin netissä ja somessa, eli yrityksissä, joiden ”CV” on näkyvää ja ajan tasalla.

Myyntipuhe yrityksen myynnissä

Ehkä perinteisessä yritysmyynnissä on opittavaa startup-kulttuurista: myydään yritystä siten, että myydään edes pariaksi vuodeksi myös yrittäjän osaamista kaupan mukana, jolloin ostaja ei joudu tyhjän päälle ilman kunnollista perehdytysjaksoa. Ei ehkä myydäkään yritystä kerralla vaan osittain liukuvasti uuden ostajan muuttaman vuoden perehdytysjakson aikana. Asian käytännön järjestelyihin vaikuttaa huomattavasti, onko kyseessä osakekauppa vai liiketoimintakauppa. On todennäköistä, että myyntiä vauhdittaa, jos myyjä on valmis esittämään myyntipuheen, vaikka ei olisikaan enää 20–30-vuotias startup-yrittäjä. Tällöin myydään yrityksen lisäksi omaa osaamista samalla tavoin kuin startup-yrittäjät tekevät, edes muutamaksi vuodeksi. Usein ostajat ovat nuorempia kuin yrityksen myyjät. Kulttuurien täytyy edes osittain kohdata, jotta onnistuneet kaupat syntyvät.

Toisaalta, jos yritystä myyvän yrittäjän tarkoituksena on jatkaa yrittäjyyttään uudessa yrityksessä, voi julkinen esiintulo aiemman yrityksen myynnissä olla eduksi uusissa liiketoimissa. Ehkä oman henkilöbrändin muodostaminen on kuitenkin tärkeintä portfolioyrittäjyydessä, jossa hallinnoidaan tai ollaan mukana useassa yrityksessä samanaikaisesti (ks. esim. Sirkiä 2012).

Yhteenveto

Yrityksen myynnissä julkisuus on monitahoinen kysymys. Perinteisesti yritys tulee myyntiin ikääntymisen ja/tai yrittäjän sairastumisen myötä ja tavallaan liian myöhään: toiminta saattaa olla jo useiden vuosien ajan supistunut vuodesta toiseen, jolloin yrityksen myyntiarvo on pienentynyt huomattavasti loiston päivistä. Tähän monesti liittyy yrityksen hiljainen tai salainen myynti, joka vaikeuttaa entisestään ostajan löytymistä. ReStartUp-hankkeen useissa foorumeissa ja työpajoissa asiantuntijat ovat korostaneet, että ostaja ei ole ostamassa yrityksen menneisyyttä vaan tulevaisuutta. Olennaista myyntihinnassakin on, mikä on odotettavissa oleva tulos ostajalle ensimmäisinä vuosina.

Myynnin arkaluonteisuus saattaa olla pienempää, kun yritystä ollaan myymässä ”ajoissa”, jolloin takana on ainakin muutamia kasvun vuosia niin liikevaihdossa kuin kannattavuudessaakin. Myynnin perusteet eivät ole henkilökohtaisia, vaan ne perustuvat siihen, että myydään, koska on ”hyvä aika myydä” kannattava ja houkutteleva yritys. Ehkä tällaisessa tilanteessa julkinen myynti on helpompaa ja jopa eri tilanteissa pidettävät julkiset myyntipuheet. ReStartUp-tilaisuuksissa ja hankkeen tuottamissa runsaissa materiaaleissa on myös julkisia

myyntipuheita startup-hengen mukaisesti. Julkisuus voi olla tarpeen myös silloin, jos ollaan myymässä yritystä osittaisena osakekauppana tai laajentamassa omistusta osakeantina tavoitteena ehkä vähittäinen (hajautettu) omistajuuden vaihdos.

Lähteet

EK & Nordea 2013. Selvitys omistaja- ja kasvuyrittäjyyden olemuksesta Suomessa. Kartoitus kasvun ulottuvuuksiin ja osa-alueisiin. Elinkeinoelämän keskusliitto & Nordea, maaliskuu 2013. Viitattu 10.10.2020 https://ek.fi/wp-content/uploads/EK_Nordea_netiversio_2.pdf.

Lindholm, K. 2019. Omistajanvaihdos osana yrityksen luonnollista strategiaa. Lapin Kansa, nettiliite, maaliskuu 2019.

Markkanen, K. 2015. ”Yrittäjien pitäisi itse ymmärtää enemmän taloudesta” – Viisi vinkkiä myyntikunnan kohotukseen. Suomen Yrittäjät 15.4.2015. Viitattu 10.10.2020 <https://www.yrittajat.fi/uutiset/495940-yrittajien-pitaisi-itse-ymmartaa-enemmän-taloudesta-viisi-vinkkia-myyntikunnan#efa684f9>.

Nisula, J. 2015. Liiketoimintamallin uudistuminen yrityskaupassa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Tuotantotalouden tiedekunta, Teknologiyrittäjyden koulutusohjelma. Diplomityö.

Rusko, R., Härkönen, K., & Liukkonen, S. 2016. Coopetition at elevator pitch events? A case study of micro-activities at a business innovation event. *Journal of Innovation Management* 4(3), 79–100.

Sirkiä, H. 2012. Imago ja osaamisen markkinointi. Viitattu 10.10.2020 <http://helisirkia.blogspot.com/2012/>.

Suomen Yrittäjät 2020. Yksinyrittäjäuutisia. Viitattu 10.10.2020 <https://www.yrittajat.fi/yrittajat/yksinyrittajat>.

Kohtaamisia verkossa – Yrityspörssi myyjän ja ostajan yhteistyöfoorumina



Olen vuosien mittaan keskustellut satojen yrittäjien kanssa ja huomannut, että tietyt myytit toistuvat usein näissä keskusteluissa. Kokosin tähän yleisimpiä myyntejä oman yrityksensä myynnistä verkossa.

”Ei kai kukaan nyt yrityksiä netistä osta?”

Kun asuntokauppa vuosia sitten alkoi siirtyä Oikotielle ja Etuoveen, moni saattoi ajatella, että kuka sitä asuntoa haluaisi netin kautta ostaa. Pankkiasiat, yrityksen taloushallinto tai vaikkapa sähkösovimuksen kilpailutus hoidetaan myöskin enenevässä määrin verkon kautta. Se mikä monella toimialalla on jo arkipäivää, on yhä vahvemmin yleistymässä myös yritysten myyntiin ja ostamiseen. Yrityskaupan suunnittelu aloitetaan usein siellä, missä muukin tiedonhankinta – verkossa.

Yrityskauppaa on vaikea tehdä, mikäli kukaan ei tiedä, että yritys on myytävänä tai että haluaisit ostaa sen. Ostajaa voi etsiä monia eri reittejä, sekä verkossa että ilman sitä. Yksinkertaisinta ja vaivattominta se on usein verkkoilmoituksen avulla. Varsinainen neuvottelu ja itse yrityskauppa harvoin tapahtuu verkossa, mutta verkko on aloituspiste sekä tiedonhankinnalle että ensimmäisille askelille yrityskaupan läpiviemisessä. Yhtä suurta joukkoa poten-

tiaalisia ostajia on vaikea tavoittaa kerralla muualta kuin verkosta.

”Ovatko ne yritykset siellä netissä oikeasti myynnissä vai kokeillaanko sitä vaan?”

Yrityspörssi.fin kautta ilmoitetaan useita satoja yrityksiä myytäväksi vuosittain, ja yrittäjät saavat vuosittain yli 10 000 yhteydenottoa palvelumme kautta. Ilmoittaminen palvelussamme on maksullista, ja kokemuksemme on, että tämä on tehokas suodatin. Harva on valmis maksamaan kokeilusta, ja ilmoittajillamme on aito halu myydä tai ostaa. Oman yrityksen myynti on usein pitkän ja syvällisen pohdinnan tulos. Myynti-ilmoitusta lähdetään laatimaan vasta sitten, kun päätös myynnistä on tehty.

”Ne netin kauppapaikat ovat vain pienille yrityksille.”

Tämän väitteen kuulemme usein. Verkossa voi hakea ostajaa kaikenkokoisille yrityksille. Verkkopalvelussamme olevien yritysten kokojakauma vastaa pitkälti suomalaisten yritysten kokojakaumaa, joka kieltämättä on pienyritysvaltainen. Tilastojen mukaan



Kuva: Tyler Franta (Unsplash)

valtaosa Suomen noin 286 000 yrityksestä työllistää alle 10 henkilöä. Suomalaista yrityksistä 93 prosenttia on alle 10 hengen yrityksiä. Monessa myynnissä olevassa pk-yrityksessä on myös aineksia vahvaan kasvuun. On hyvä muistaa, että 2000-luvulla yli puolet uusista työpaikoista on syntynyt juuri pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. (Suomen Yrittäjät 2020.)

”Tässä on nyt ollut tämä yksi ostaja, joka ehkä voisi olla kiinnostunut – en nyt siksi ala hakemaan muita ostajaehdokkaita.”

Joskus odottaminen kannattaa ja kauppa etenee maaliin. Useammin kuitenkin käy

niin, että puoli vuotta kuluu ja asia on edelleen auki. Useimmiten yhtä toteutunutta kauppaa kohden tarvitaan useampia ostajaehdokkaita. Mikäli jokaisen kanssa keskustellaan kuukausia, yritystään myyvä ehtii turhautua moneen kertaan. Tehokkainta on lähteä liikkeelle useaa viestintäkanavaa hyödyntäen ja hakea aktiivisesti useampia ostajaehdokkaita. Kun vaihtoehtoja on riittävästi, niin kauppa todennäköisesti etenee maaliin sujuvammin. Mahdollisesti useat ostajaehdokkaat voivat auttaa myyjää saamaan yrityksestään paremman hinnan, koska eri ostajat voivat nähdä yrityksen arvonkin erilaisena – arvotus riippuu myös siitä, mitä ostaja aikoo ja mikä hänen motiivinsa ostaa yritys on.



Kauppapaikka verkossa – milloin oma yritys kannattaa laittaa myyntiin?

Kenelle verkossa ilmoittaminen ja kauppapaikan hyödyntäminen sitten sopii? Milloin omasta yrityksestä tai ostohalusta kannattaa lähteä ilmoittamaan? Ja miten se tehdään?

Valtakunnallisessa omistajanvaihdosbarometrissa 46 % yrittäjistä näkee, että yritystoiminnan jatkaja tulee ulkopuolelta. Toiseksi todennäköisin skenaario on sukupolvenvaihdos perheen sisällä, joka koskettaa 24 % yrityksiä. (Varamäki, Joensuu-Salo, Viljamaa, Tall & Katajavirta 2018.)

Mikäli jatkaja yritykselle tulee ulkopuolelta, kannattaa yrityksen myynti-ilmoitus tehdä riittävän aikaisin. Näin yrittäjä tai häntä avustava asiantuntija saa kerralla kiinni useita ostajaehdokkaita. Tämä on erityisen tehokas keino, kun mahdolliseksi ostajaksi on tunnustettu toinen pk-yritys tai yksityishenkilö. Tämä joukko on hyvin laaja, ja lähestyminen yksitellen on työlästä, jos ostohalusta ei ole tietoa etukäteen. Verkkopalvelun kautta tavoittaa kerralla useita potentiaalisia ja juuri sillä hetkellä ostohalukkaita yrittäjiä ja yrittäjäksi aikovia.

Miten viestiä myytävästä yrityksestä verkossa?

Moni yrityksen myyjä pohtii tarkkaan, miten ja milloin myyntiaikeesta tulisi viestiä. Tämä on tärkeää liiketoiminnan jatkuvuuden, työntekijöiden ja asiakassuhteiden näkökulmasta. Kenenkään ei pitäisi joutua lukemaan netistä, että oma työpaikka on myytävänä. Toisaalta harvalle työntekijälle

tulee yllätyksenä, että eläkeikää lähestyvä yrittäjä päättää jonain päivänä ottaa käytännön askeleen kohti eläkettä, eli myydä yrityksen.

Moni myyjä haluaa ensi alkuun kartoittaa ostajaehdokkaita siten, että lähtee ilmoittamaan verkossa anonyymisti. Tällöin myynti-ilmoitus tehdään kuvailemalla yrityksen liiketoimintaa mahdollisimman tarkasti ja todenmukaisesti ilman, että yrityksen tai yrittäjän nimi paljastuu. Yhteydenotot ilmoittajalle kulkevat tällöin verkkomakkeen kautta, josta vastaaja ei näe ilmoittajan tietoja. Myyjän on mahdollista vastata ilmoittajalle ja jatkaa keskustelua Yrityspörssi.fi-palvelun viestitoiminnolla anonyymisti niin kauan kuin on tarvetta. Tämä voi esimerkiksi olla hyödyllistä silloin, kun keskustelukumppaniksi on valikoitunut oman yrityksen kilpailija.

Mikäli yrityksellä tai yrittäjällä ei ole erityistä syytä hakea ostajaa anonyymisti, on usein suoraviivaisinta ilmoittaa avoimesti omalla nimellä. Tässä vaiheessa on hyvä, että mahdollisille työntekijöille ja sidosryhmille on jo kerrottu myyntiaikeesta. Näin mahdollinen ostaja tietää heti, mistä yrityksestä on kyse.

Lähteet

Suomen Yrittäjät 2020. Yrittäjyys Suomessa. Viitattu 13.11.2020 <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363>.

Varamäki, E., Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A., Tall, J. & Katajavirta, M. 2018. Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2018. Helsinki: Omistajanvaihdosfoorumi. Viitattu 4.8.2020 https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/omistajanvaihdosbarometri_2018.pdf.

Finnverasta apua yrityskaupoihin

Yrityksen ostaminen on monesti varteenotettava vaihtoehto kokonaan uuden yrityksen perustamisen sijaan; ostaja saa valmiin yrityksen valmiille markkinoille. Yritysjärjestelyissä rahoitusta tarvitaan yleensä kauppahinnan maksamiseen, investointeihin tai käyttöpääomaan. Finnvera tarjoaa näihin lainoja ja takauksia.

Yrityksen tulevana omistajana sinun kannattaa ottaa yhteyttä mahdollisiin rahoittajiin jo hankkeen alkuvaiheessa. Rahoituksen järjestymisen edellytyksenä on, että hanke on suunniteltu hyvin ja että olet varautunut sen sisältämiin riskeihin. Omistajien sitoutuminen ja riittävä omarahoitusosuus ovat välttämättömiä hankkeen toteuttamiseksi. Yrityskaupassa myös myyjä voi toimia kaupan osittaisena rahoittajana.

Asiantuntijan apu on tarpeen

Voit tehdä yrityskaupan joko liiketoimintakauppana tai osakekauppana. Toteutustapa on harkittava aina tapauskohtaisesti, ja asiantuntijan apu on yrityskauppaa suunniteltaessa aina paikallaan. Saat neuvontaa muun muassa uusyrityskeskuksista, seudullisista elinkeinoyhtiöistä, yrittäjäjärjestöiltä, tilitoimistoilta ja yrityskauppaan erikoistuneilta välittäjiltä.



Liiketoimintakauppa

Liiketoimintakaupassa ostaja yleensä perustaa uuden yrityksen, joka ostaa myyjäyrityksen liiketoiminnan eli sopimuksen mukaan esimerkiksi koneet ja laitteet, tilat, henkilökunnan ja nimen. Myyjäyrityksen taloudelliset ja juridiset vastuut eivät siirry ostavalle yritykselle. Rahoitus haetaan perustetulle ostajayritykselle, jonka omia vakuuksia, kuten yritys- tai kiinteistökiinnityksiä, voidaan käyttää rahoituksen vakuutena.

Henkilöyhtiöiden (toiminimi, avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö) osalta liiketoimintakauppa on tavanomaisin ja yleensä luontevin yrityskaupan toteutustapa. Osakeyhtiön kohdalla ostaja usein haluaa mahdollisten historiallisten riskien ja helpouden takia ostaa mieluummin liiketoiminnan kuin koko yrityksen osakekannan. Silloin ostaja vastaa vain yrityksen tulevaisuudesta ja hänen riskinsä on rajoitettu. Lisäksi ostaja pystyy poistoina hyödyntämään ostetun yrityksen liikearvon kymmenen vuoden kuluessa.



Osakekauppa

Osakekaupassa ostaja hankkii itselleen kohdeyrityksen osakkeet tai osake-enemistön. Ostettava yritys jatkaa toimintaansa yleensä entisellä nimellä ja y-tunnuksella. Ostettavan yrityksen aiemmat taloudelliset ja juridiset vastuut pysyvät voimassa omistajanvaihdoksesta huolimatta. Osakkeet voidaan ostaa henkilökohtaisesti tai apuyhtiön avulla.

Henkilökohtainen osakekauppa

Henkilökohtaisen osakekaupan rahoittamiseksi voit hakea Finnveralta henkilökohtaista lainaa. Jo suhteellisen pientenkin yhtiöiden osakkeiden kauppahinta voi kuitenkin olla niin korkea, ettei sen rahoittaminen henkilökohtaisella lainalla ole järkevää tai edes mahdollista.

Apuyhtiön käyttäminen

Usein käytetty vaihtoehto on käyttää niin sanottua apuyhtiötä, jonka nimiin osakkeet ostetaan. Apuyhtiön rahoitus jakaantuu yleensä Finnveran, pankin ja omarahoituksen kesken. Yrityskaupoissa edellytettävä omarahoitusosuus on tyypillisesti 20 %. Ostajan on mahdollista hankkia omarahoitusosuutta myös henkilökohtaisten lainojen avulla, joita Finnvera tarjoaa näihin tilanteisiin.

Usein on mahdollista pienentää ostajan tarvitsemaa rahoitusta erilaisilla toimenpiteillä. Tällaisia voivat olla esimerkiksi ostettavan yrityksen omien osakkeiden lunastus yhtiölle osakeyhtiölain sallimissa rajoissa ennen osakkeiden loppuosan kauppaa tai yhtiön jakautuminen, jossa varsinaiseen liiketoimintaan kuulumaton omaisuus erotetaan omaksi yhtiökseen.

Muistilista yrityksen ostoon:

1. Valitse ostettava yritys

Jos vasta etsit ostettavaa yritystä, tutustu netissä oleviin kauppapaikkoihin (nk. yrityspörssiin), joista voit löytää sopivia myytävänä olevia yrityksiä. Jos olet oikeissa ryhtyä yrittäjäksi, arvioi tukeeko oma osaamisesi ostettavan yrityksen liiketoiminnan pyörittämistä. Jos sinulla on jo toimiva yritys, arvioi tukeeko ostettava yritys nykyistä liiketoimintaasi.

2. Tutustu ostokohteeseen

Missä kunnossa yritys on? Onko sen talouden hoito ollut luotettavaa? Onko yrityksen liiketoiminnan kehittäminen ollut systemaattista ja jatkuvaa viime vuosina? Onko yritys ollut kilpailukykyinen, ja mitkä tekijät voisivat uhata sen kilpailukykyä tulevaisuudessa? Miten yrityksen kannattavuutta ja kilpailukykyä voisi parantaa? Onko yrityksellä asiakassopimuksia tai vastaavia, ja ovatko ne uusittavissa?

3. Valitse kaupan toteutustapa

Yrityskauppa voi tapahtua joko liiketoimintakauppana tai osakekauppana. Toteutustapa on harkittava aina tapauskohtaisesti, ja asiantuntijan apu on yrityskauppaa suunniteltaessa aina paikallaan.

4. Käytä ulkopuolisten asiantuntijoiden apua

Ulkopuolisen asiantuntijan selvitys ja arvio ostokohteesta on usein välttämätön etenkin, jos kyseessä on yritys, jolla on useita työntekijöitä tai toimintaa usealla paikkakunnalla. Voit käyttää ulkopuolisen asiantuntijan apua myös kaupan toteutustavan (liiketoimintakauppa tai osakekauppa) valintaan sekä verotukseen, arvonmääritykseen, taloudenhoitoon, sopimusjuridiikkaan ja rahoitukseen liittyvien asioiden arviointiin ja järjestämiseen.

5. Aloita rahoitusneuvottelut riittävän ajoissa ja suunnittele rahoitus etukäteen

Ota yhteyttä omaan pankkiisi ja Finnveraan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, ettei kaupan toteutus viivästy rahoituksen puuttumisen vuoksi. Varmista, että sinulla on riittävä omarahoitus olemassa ja että voit jatkossakin panostaa (sijoittaa) yritykseen.



Tarinankerronnan hyödyntäminen yrityksen myynnissä

Suomalaisten kadonneen tarinankerrontataidon jäljillä

Tarinankerronta on inhimillisen viestinnän vaikuttavin keino. USA:n entinen Suomen suurlähettiläs Bruce Oreck on valitellut suomalaisten kadonnutta tarinankerronnan taitoa ja tarinankerronnan puutteellista hyödyntämistä liiketoiminnassa, erityisesti myynnissä ja markkinoinnissa. Nykyisin Aalto-yliopiston yrittäjyysohjelman asiantuntijana toimivan Oreckin mukaan kaikki yrityksen kehittämisessä lähtee lopulta tarinankertomisesta. Se on perusteiltaan samanlaista ympäri maailman ja kulttuurista riippumatta. ”Mitä paremmin kerrot tuotteesi tai arvojesi tai taustojesi tarinan, sitä helpompi on edistää tuotteen tai palvelun myymistä”, sanoo Oreck. (Sundqvist 2015.)

Yhdysvalloissa tarinankerrontaa aletaan opettaa heti, kun lapset menevät kouluun, ja opetus jatkuu koko koulunkäynnin ja opiskelujen ajan. Tämän vuoksi yhdysvaltalaiset ovat Oreckin mielestä tarinankerronnassa ja markkinoinnissa niin etevä. Oreckin mukaan tarinankerronta on suomalaisilla DNA:ssa, ja se on elvytettävissä kovalla harjoittelulla. Suomalaisten historiallinen tausta alkaen Kalevalan eepisestä tarinankerrontaperinteestä ei voisi olla parempi. Myös suomalaiset kuvataiteilijat,

runoilijat ja arkkitehdit ovat tarinoillaan, usein liittyen juuri Kalevalan myyttisiin tarinoihin, antaneet suomalaiselle identiteetille sen voiman. (Sundqvist 2015.)

Suomalainen insinööritaito on tunnettua ympäri maailman. Teknisissä tuotteissa faktat tuotteen hyödyistä puhuvat usein puolestaan. Tuote myy niin sanotusti itsensä. Tästä näkökulmasta tarinat voivat tuntua valheilta, tahalliselta harhaanjohtamiselta, tai tarpeettomalta kuorrutukselta, joka ei tee esimerkiksi vasarasta sen toimivampaa naulan kiinnittämistehtävässä. Mitä enemmän siirrytään kuitenkin palveluliiketoiminnan puolelle, sitä tärkeämmäksi nousee myös tarinankerronnan taito tuotteiden ja palveluiden myynnissä ja markkinoinnissa – saati sitten kokonaisen yrityksen myynnissä.

Tässä artikkelissa peilaan yrityksensä myyneiden lappilaisten yrittäjien kokemuksia tarinankerronnan hyödyntämiseen osana liiketoimintaa (Restartup Lappi 2020). Hyödynnän aineistona myös omaa uraani dokumenttielokuvien ohjaajana, joista viimeisin Panimomestari-dokumenttielokuva sisältää torniolaisen yrityksen tarinan (ks. Haase 2020).



Miksi tarinat toimivat myös liike-toiminnassa ja yrityksen myynnissä?

Liiketaloudelliset tunnusluvut ja yrityksen asiakassuhteet ovat yrityksen myyntityössä ja arvon määrittämisessä neuvottelujen keskeinen perusta. Anthony Okuogume kuvasi IT-alan yrityksensä myyntiä seuraavasti: ”Omat luvut pitää olla kunnossa...Se auttaa ostajaa saamaan kuvan, minkälainen yritys on ja minkälainen yrityksen arvo on, mitä ne on ostamassa. Ja pitää sitten esitellä näitä aika vakuuttavasti, se on osa sitä myyntiprosessia.” (Restartup Lappi 2020.)


Tarinankerronta on juuri tätä vakuuttavaa asioiden ja tapahtumien esittelyä erilaisia viestinnän keinoja hyödyntäen. Yrityksen myyntityössä suulliset neuvottelut ovat avainasemassa, mutta suullisen kerronnan tukena voidaan hyödyntää myös muun muassa videoita, kuvia ja/tai näyttäviä infograafeja. Karen Dietz ja Lori Silverman (2014) ovat kiteyttäneet, että tietoa voi jakaa ihmisille joko työntämällä heille dataa tai houkuttelemalla heidät luokseen tarinalla. Timo Kankaanpää toimi juuri näin myydessään maarakentamiseen erikoistunutta yritystään: ”Ostajaehdokkaan löytämiseksi me ei tehty oikeastaan mitään muuta kuin alettiin tarinoimaan alkajaisiksi siitä, että me voitais tää yksikkö luovuttaa pois.” (Restartup Lappi 2020.)

Ihminen työstää järjestystä kaotoiseen todellisuuteen kertomalla tarinoita. Luolissa asuneiden esivanhempiemme nuotioajoista asti aivomme ovat virittyneet kertomaan ja vastaanottamaan tarinoita. Muistamme parhaiten tarinamuodossa kerrotut viestit,

koska hyvin kerrotut tarinat liikuttavat ajatustemme lisäksi myös tunteitamme. Ihminen hyödyntää tutkitusti päätöksenteossa voimakkaasti myös tunteita rationaalisten faktojen lisäksi. Tarinoissa on faktojen lisäksi niin sanotusti ”sydän mukana”. Tämän vuoksi tarinankerronta on vahva työkalu erottua joukosta ja jättää pysyvä muistijälki kuuntelijan tai lukijan mieleen. Yrityksen myyntitilanteessa tämä inhimillinen taso on vahvasti läsnä erityisesti silloin, kun yrityksen myyjä haluaa jäädä työskentelemään yritykseen. Hanna Ollila kuvasi parturi-kampaamon myyntiä seuraavasti: ”Kaksi kertaa varmasti tavattiin ensin, ihan vaan juteltiin. Halusin tietää, minkälainen ihminen hän on, koska oli minulle ihan ventovieras...Ja tarkoitus oli, että jään siihen itse vielä hetkeksi töihin. Ja senkin vuoksi oli minulle tärkeää, että kemiat kohtaa.” (Restartup Lappi 2020.)

StoryBrand-yrityksen toimitusjohtaja Donald Miller (2017) on osuvasti sanonut, että ihmiset haluavat liittyä osaksi hyvää tarinaa. Startup-yritykseen sijoittajia niin sanotulla hissipuheella houkutteleva yrittäjä kertoo tarinan, kuinka yritys etenee tästä hetkestä vaikeuksista huolimatta menes-





**THINK
OUTSIDE
THE BOX**

tyksekkääseen tulevaisuuteen. Hän pyrkii kertomaan tarinan niin vakuuttavasti, että sijoittaja haluaa osallistua yrityksen tarinaan.

Liiketaloudellisia faktoja syvemmillä merkitysten tasolla myymisessä on kysymys juuri tästä. Yritykseen sijoittava tai yrityksen ostaja haluaa liittyä osaksi ostettavan yrityksen tarinaa ja alkaa tehdä/kertoa siitä omaa tarinaansa. Joskus yrittäjän ja yrityksen tarina ovat niin vahvasti sidoksissa toisiinsa, että yrityksen myyminen ei ole vaihtoehto. Timo Kankaanpää on kiteyttänyt, että ”jos yritystä meinaa myydä, niin mä väittäisin, että jos siihen on valtavat tunnesiteet, niin sitä yritystä ei kannata myydä” (Restartup Lappi 2020).

Miten kerron hyvän tarinan?

Jonah Sachs (2012) on määritellyt tarinan seuraavasti: ”Tarinankertoja hyödyntää hahmoja, todellisia tai kuvitteellisia kertoen/näyttäen mitä heille tapahtuu tietyn ajanjakson aikana. Jokaisella hahmolla on arvojen mukaisia pyrkimyksiä, joita tavoitellessaan he kohtaavat vaikeuksia ja joko onnistuvat tai epäonnistuvat riippuen tarinankertojan omasta maailmankuvasta.” Tarinan tavoitteena on suostutella yleisö omaksumaan tarinankertojan maailmankuva tarinan avulla. Sote-alan yrityksen myynyt Katja Siurumaa kuvasi näin omaa yrittäjäpersoonansa tarinan muodossa: ”Yrityksen perustin siksi, että mä halusin itselleni mieleisen työpaikan. Ja siinä sitten onkin tarvinnut sitä rohkeutta ja uteliaisuutta. Pienet lapset oli ja piti hypätä kuitenkin sinne vähän niinku tuntemattomaan itselle uuteen. Ja irtisanoa itsensä tuolta vakituisesta työpaikasta. Mutta vahva luotto oli siihen aikaisempiin ver-

kostoihin, että kyllä tää onnistuu.” (Restartup Lappi 2020.) Tällaisen yrittäjähenkistä maailmankuvaa välittävän tarinan jälkeen ei ole ihme, että Siurumaa sai neuvoteltua hyvän työsopimuksen yrityksensä uuden omistajan kanssa.

Tarina on toisiinsa kytkeytyvien tapahtumien jatkumo, joka koostuu yksinkertaisimmillaan seuraavista vaiheista (ns. Pixar-pitch):

1. Olipa kerran (henkilön esittely)
2. Joka päivä (miten henkilö toimii, kun elämä on järjestyksessä)
3. Kunnes eräänä päivänä (henkilön normaalia elämää järkyttävä tapahtuma, jossa menetetään jotain arvokasta)
4. Ja sen vuoksi (mitä henkilön elämää järkyttävästä tapahtumasta seuraa)
5. Ja sen vuoksi (mitä henkilö tekee palauttaakseen järjestyksen elämäänsä)
6. Kunnes lopulta (henkilö saavuttaa tai ei saavuta uutta järjestystä elämäänsä ja oppii jotain tärkeää matkan varrella).

Esimerkiksi ohjaamani Panimomestari-dokumenttielokuva noudattaa näitä klassisia tarinankerronnan vaiheita: ”PANIMOMESTARI on taianomainen comeback-tarina Leo Andelinista, joka vuonna 1963 kehitti Suomen kansainvälisesti tunnetuimman elintarvikkeen – Lapin Kulta-oluen. Elokuva kertoo, miten syrjäisen Tornion työläisperheen Leo-pojasta kasvaa vaatimaton oluen herrasmies, joka intohimoisesti varjelee pohjoisen maaperästä syntynyttä ”olutkukkaa”. Leon vuosikymmenien elämäntyö tuhoutuu vuonna 2010, kun olutjätti Heineken lakkauttaa Lapin perinteikkään panimon. Apuun rientää nuori torniolainen paluumuuttaja Kaj Kostander, jolle vanha olutvelho siirtää

ammattisalaisuutensa. Seuraa ennätyksiä rikkova joukkorahoituskampanja ja alkuperäisen oluthiivan metsästys. Ja kuten oikeassa sadussa, lopussa seisoo kultainen kiitos. Koskettavan kaunis PANIMO-MESTARI näyttää kuinka pienet ihmiset kaukana valtakeskuksista voivat pärjätä globaalien markkinavoimien myllerryksessä kekseliäisyydellä, sinnikkyydellä ja aitoudella.” (Haase 2020.)



Yrityksen myyntitilanteessa houkutuksena on antaa kiitokuvamainen vaikutelma yrityksestä. Tarinankerronnan kannalta mikään täydellinen ei ole kiinnostavaa. Jos kaikki on aina mennyt putkeen, ei ole kerrottavana mitään tarinaa eikä kertomus ole edes uskottava. Yritykseen kytkeytyvän tarinan on oltava totta, ei päälle liimattua höttöä. Hyvä tarina saa voimansa todellisen elämän vastoinkäymisistä, säröistä ja rosoista. Rohkea tarinankertoja uskaltaa kertoa myös yrityksen vaikeasta alkutilanteesta eli niin sanotusta ”kuolemanlaaksosta”, jonne jopa puolet uusista yrityksistä vajoaa. Vastoinkäymisistä selviämisen avulla voidaan kertoa ”ryysyistä rikkauksiin”-tarina vahvasta yrittäjäpersoonasta ja yrityksen väkevästä toimintakulttuurista. Muita yritysmaailman sopivia arkkityypisiä juonikuvioita on niin sanottu haastejuoni, jossa altavastaja kukistaa ylivoimaiselta tuntuvan vastustajan. Tarina voi kuvata myös yrityksen uudelleen syntymistä vaikeuksien jälkeen. Tällöin kyseessä on niin sanottu ”Fenixin nousu tuhkasta”-juonikuvio. Panimomestari-elokuvan tarina Tornion Panimon synnystä tavallisten ihmisten joukkorahoituksen avulla Lapin Kullan tehtaan raunioille hyödyntää näitä kaikkia kolmea klassista juonikuviota.

Miten kartoitan ja työstän sopivia tarina-aihoita yrityksestäni?

Yritykseen liittyvien tarinoiden raakamateriaalia kannattaa etsiä seuraavien täsmäksymysten avulla: Miksi yritys on olemassa? Miten yritys haluaa parantaa ihmisten maailmaa tai elämää? Mikä on yrityksen nimen tarina? Miten yritys perustettiin? Miten yritys selvisi ns. kuolemanlaaksosta? Millaisia käännekohtia yrityksellä on ollut? Minkä matkan olen kulkenut yrittäjänä? Miten yritys valmistaa tuotteita ja palveluita? Millaisia haasteita ja onnistumisia asiakkaiden kanssa on ollut? Miten yrityksen tuotteet ja palvelut ovat hyödyttäneet asiakkaita ja sidosryhmiä?

Kun sopivia tarina-aihoita on löytynyt, niitä voi priorisoida esimerkiksi seuraavien Mervi Rauhalan ja Tarja Vikströmin (2014) listaamien kysymysten avulla:


- Herättääkö jokin asia tai tapahtuma tunteita? Saako se sinut yllättymään, kauhistumaan tai hymyilemään? Jäikö asia pyörimään mieleen pidemmäksi aikaa?
- Onko tapahtumassa henkilö, hahmo tai jokin muu selkeä toimija, johon voi samaistua?
- Onko asiassa jokin kiinnostava yksityiskohta?
- Herättikö tapahtuma tai asia visuaalisia mielikuvia?
- Voiko tapahtuman linkittää johonkin isompaan teemaan? Esimerkiksi toteuttaa joku omaleimaisella tavalla yrityksen arvoja?
- Haluatko spontaanisti kertoa asian eteenpäin?



Tarinankerronta on elvytettävissä oleva taito suomalaisen yritysmaailman myynti- ja markkinointityön kehittämiseksi.

Ihmiset haluavat liittyä osaksi hyvää tarinaa myös yritysmaailmassa.

Vastoinkäymisistä selviämisen kuvaaminen on keskeinen osa hyvää tarinaa myös yrityksiin liittyvissä tarinoissa.



Lähteet

Dietz, K. & Silverman, L. 2014. Business Storytelling for Dummies. Hoboken, USA: John Wiley & Sons.

Haase, A. 2020. Panimomestari -elokuvan verkkosivu. Viitattu 5.9.2020 www.panimomestari.fi.

Miller, D. 2017. Building a StoryBrand. Nashville, USA: HarperCollins Leadership.

Rauhala, M. & Vikström, T. 2014. Storytelling työkaluna – vaikuta tarinoilla bisneksessä. Helsinki: Talentum.

Restartup Lappi 2020. Myyjä-videot. YouTube. Viitattu 5.9.2020 <https://www.youtube.com/watch?v=yWQWrIhPzqo&list=PLz3egrX14Hb9g13aztNkC4ZKyXQSSMawy>.

Sachs, J. 2012. Winning the Story Wars. Boston, USA: Harvard Business Review Press.

Sundqvist, V. 2015. USA:n ex-lähettiläs: Suomalaisilta on kadonnut tarinankerronnan taito. Yle uutiset 20.10.2015. Viitattu 5.9.2020 yle.fi/uutiset/3-8395630.

Yrityksen ostajien kokemuksia omistajanvaihdoksesta Lapissa



Suomessa on tutkittu yrityksen omistajanvaihdosta enimmäkseen yrityksestä luopuvan näkökulmasta (Pihkala, Ikäheimonen & Rautiainen 2019, 2). Yrityksen ostajan kokemukset ovat jääneet vähemmälle tarkastelulle. Jotta yritysten jatkajille osattaisiin tarjota tarkoituksenmukaista tukea, rahoitusta ja asiantuntijapalveluita, tulisi tunnistaa ja huomioida yrityksen jatkajan kokemukset ja tavoitteet. Myös yrityksen jatkajien lisäkoulutustarpeen tunnistaminen olisi tärkeää, jotta yrittäjien lisäkoulutus olisi suunnattu ostajayrittäjän tarpeeseen. Näillä toimilla tuettaisiin yrityksen menestysmahdollisuuksia jatkavan yrittäjän ohjaksissa.

Millaisia sitten ovat yrityksen ostaneet henkilöt? Mikä on heidän lähtötilanteensa ja taustatekijänsä? Tässä artikkelissa vertaillaan yrityksen jatkajista Suomessa tehtyjä tutkimuksia ReStartUp-hankkeessa saatuihin tuloksiin.

Jatkajien lähtötilanne

Tutkimuksen mukaan yrityksen tyypillinen jatkaja on 40–60-vuotias ja koulutettu henkilö. Hieman yli 40 % ilmoitti, että heidän vanhempansa ovat toimineet yrittäjinä. (Pihkala ym. 2019, 13–15). ReStartUp-hankkeessa haastatellut jatkajayrittäjät, joita oli kolme, omasivat saman-

suuntaisen lähtötilanteen kuin muissakin tutkimuksissa. He olivat 44–53-vuotiaita ja koulutettuja. Osalla vastaajista oli yrittäjyydestä jo aikaisempaa omakohtaista kokemusta. Lapissa haastatelluilla yrityksen ostajilla puolestaan kaikilla ovat vanhemmat toimineet yrittäjinä. Kaikilla haastateltavilla oli ollut myös haave yrittäjyydestä. (Fiorentino 2020; Määttä 2020; Paaso 2020.)

Haastateltavien yrittäjyydestä

Usein yrityksen jatkajalla on vahva yrittäjyydestä, joka on peräisin lapsuuden kodista (Pihkala ym. 2019, 15–16). ReStartUp-hankkeessa haastatelluilla jatkajayrittäjillä lähipiirissä on tai on ollut yrittäjiä. Lapin Laukku Oy:n toimitusjohtaja Sari Fiorentinon perheessä on aina ollut yrittäjiä ja myös useat ystävät ovat yrittäjiä. Hoivapalvelukeskus Hoiva Villa Oy:n toimitusjohtaja Merja Määttä on samalainen tausta, sillä isä, veli ja moni ystävästä ovat yrittäjiä. Myös North Flames Oy:n (aputoimintani Ivalo River Camping) toimitusjohtaja Minna Paason vanhemmat ja kaikki sisarukset joko toimivat tai ovat toimineet yrittäjinä.

Lähipiirin yrittäjyys vaikuttaa yrittäjyyteen suhtautumiseen. Läheisten yrittäjyys vaikuttaa yrittämiseen liittyviin asenteisiin, taitoon ja tietoon. Lapsuuden kodin kautta on opittu yrittäjämäisen työnteon malli, päätöksentekotaitoja, epävarmuuden sietokykyä ja riskien hallintaa. Myös tapa huomata erilaisia, kiinnostavia ja kehittämisen arvoisia liiketoimintamalleja periytyy kotoa. Määttä kertoi, että kotoa hän on saanut ahkeruuden ja työtä pelkäämättömän ihmisen mallin, mutta hän oli kuitenkin sitä mieltä, ettei pelkästään lähipiirin vaikutus ratkaise yrittäjäksi lähtemistä. Yrittäjältä vaaditaan loppujen lopuksi tiettyjä luonteenpiirteitä, että lähtee yrittäjäksi. Toisaalta myös lähipiirin yrittäjyys antaa realistisemmän kuvan yrittäjyydestä. Fiorentino kertoi, että lapsuuden perheen kautta yrittäjyys on tullut tutuksi, ja vaikka yrittäjyydessä on oma vapaus, niin töitä pitää tehdä elantonsa eteen. Paaso on pyörinyt pienestä pitäen vanhempiensa yrityksessä. Vaikka hän välillä oli yli 10 vuotta palkkatöissä, niin yrittäjyys veti puoleensa. Paasoa kiinnosti riskit, haasteet ja oma onnistuminen sekä se, kuinka siivet kantaa.

Yritysten jatkajien työkokemus

Suomen Yrittäjien teettämän tutkimuksen mukaan myös työkokemuksella on suuri merkitys yritystoiminnassa menestymisessä. Selvityksessä suurella osalla jatkajayrittäjistä oli yli 15 vuoden työkokemus. (Pihkala ym. 2019, 16–18.) Myös ostetun yrityksen toimialaan liittyvällä kokemuksella ja erityisosaamisella on merkitystä jatkajan menestymisessä yritystoiminnassa (Sipponen 2017, 62–63).

ReStartUp-hankkeen haastatteluun osallistuneet jatkajayrittäjät omasivat myös

pitkän työkokemuksen. Heillä oli entuudestaan alaan liittyvää koulutusta, työkokemusta ja täsmä- tai soveltuvaa erityisosaamista. Fiorentinon työkokemus koostui useista nykyistä alaa tukevista työkokemuksista. Hän oli ollut myyntitehtävissä useissa yrityksissä, työskennellyt paino- ja brodeerausyrityksissä ja toiminut aikaisemmin yrittäjänä. Määttä työkokemus sisälsi monipuolisia hoitoalan työtehtäviä aina esimiestyöstä lähtien palveluasumisen ja kotisairaanhoidon puolelle keskittyen. Paaso osti yrityksen aivan eri alalta, mutta hänellä on vahva osaaminen taloushallinnosta, josta on hyötyä yrityksen alasta riippumatta.

Sattuman kauppaa!

Kaikilla haastateltavilla oli alun perin tarkoitus perustaa alusta alkaen oma yritys. Fiorentinolle työnantaja tarjosi mahdollisuutta ostaa yrityksen, ja yrityksen ostotarjous sattui ajallisesti hänelle sopivaan saumaan. Myös Määttä oli tarkoitus perustaa oma yritys, mutta Business Rovaniemeltä tarjottiin valmista yritystä ostettavaksi omalta alalta. Määttä päätyi ostamaan yrityksen, koska yrityksessä oli valmis asiakaskunta, hyvä toimintakonsepti ja potentiaalia kehittämiseen. Lahdesta lähtöisen oleva Paaso, jolla oli ennestään pitkä yrittäjäkokemus takana, aikoi perustaa yrityksen aivan eri alalle, kuin miltä loppujen lopuksi osti. Suomen Yrityskauppojen internetsivuilta löytyi sattumalta mielenkiintoinen ja hyvät kehitysmahdollisuudet omaava yritys Pohjois-Lapista. Toiveena oli, että työ olisi vaihtelevaa ja sisältäisi paljon kehitysmahdollisuuksia ja haasteita. Yrityksen kiinnostavuus oli siinä, että se sisälsi paljon erilaisia osa-alueita (polttoainejakelu, majoitus, karavaanari-

Haastateltavien vinkit yrityksen osto suunnittelevalle

1. Tutustu ostettavaan yritykseen perusteellisesti. Haastateltavien mukaan kannattaa tutustua rauhassa ostettavaan yritykseen. Selvitä yrityksen tausta ja talous. Olisi hyvä, jos yrityksen kirjanpitoa ja kannattavuutta saisi tutkia usealta vuodelta.
2. Käytä asiantuntijaa kaupanteossa. Asiantuntijaa kannattaa käyttää joka vaiheessa, jos itsellä ei ole tarvittavaa osaamista. Tarkista, mitä kaikkea kuuluu kauppaan.
3. Huomioi maailmantilanne yrityksesi näkökulmasta. Yrityksellä kannattaa aina olla varasuunnitelma, jos jotain yllättävää tapahtuu, esimerkkinä korona.

alue, kahvila-ravintola) ja omasi kiinnostavan liiketoimintamallin. Uusi toimiala tarjosi riittävästi henkilökohtaisia haasteita ja uuden opettelua. Häntä kiinnosti myös Lapin matkailun kehittymisnäkökulmat.

Yrityksen ostamalla säästät aikaa ja rahaa

Ostamalla yrityksen mahdollisuus yrittäjänä onnistumiseen on huomattavasti parempi kuin aloittamalla aivan alusta. Tutkimusten mukaan viiden vuoden päästä ostetuista yrityksistä noin 80 % jatkaa toimintaa (Sipponen 2017, 53), ja nollassa aloittaneista yrityksistä puolestaan jatkaa toimintaa 50 % (Tilastokeskus 2017). Valmiin yrityksen ostamisessa on myös muita etuja. Yrityksen rahoitusneuvottelut pankin kanssa olivat helpommat, kun oli näyttää usealta vuodelta, mitä yritys on aikaisemmin tuottanut. Laskelmat perustuivat oikeisiin tuloksiin eikä arvioihin kuten uudella yrityksellä. Myös lainaa tarvitsi

vähemmän, kun ei ollut perustamiskustannuksia, ja seuraavana päivänä kaupanteosta myynnin tulot tulevat jo omalle yritykselle. Yritystä pääsee heti kehittämään oman näköiseksi, samalla kun yrityksen kassaan jo virtaa rahaa yrityksen ollessa auki. Perustamisvaiheessa olevassa yrityksessä tulosta saattaa tulla pahimmassa tapauksessa vasta jopa kuukausien päästä.

Ajan säästöä syntyy monella tapaa. Kun yrityksen tavarantoimittajien tiedot ovat selvillä, ei sopivien etsimiseen kulu aikaa. Asiakashankintaan ei kulu aikaa, kun asiakaskunta on valmiina. Haastateltavat pitivät myös yrityksessä työskentelevien työntekijöiden olemassaoloa ja osaamista käytännön asioissa tärkeänä voimavarana. Yritys rullaa eteenpäin uusien omistajien käsissä heti seuraavana päivänä.

Jatkajayrittäjien koulutustarve

Yrittäjillä on koulutustarvetta. ReStartUp-hankkeessa haastatellut jatkajayrittäjät

kertoivat alkaneensa opiskelemaan yrittäjäksi alettuaan. Haastateltavien opinnot liittyivät yrittäjyyteen yleisesti mutta myös omaan toimialaan. Fiorentino suorittaa parhaillaan yrittäjän ammattitutkintoa Lapin koulutuskeskus REDUssa. Määttä osallistuu Lapin AMKin OmaDigi-hankkeen koulutukseen, jossa kehitetään hyvinvointialojen digitaalisten palveluiden ja välineiden käyttöön liittyvää hoitotyön ammattilaisten digiosaamista ja siihen liittyvää koulutusta. Hänellä on tarkoitus myös osallistua tulevaisuudessa esimieskoulutukseen. Paasolla puolestaan ei ollut ostamansa yrityksen osa-alueesta aikaisempaa kokemusta, joten hän on hankkinut lisätietoa esimerkiksi ympäristöluvista ja käynyt eri kursseilla (esimerkiksi SEO huoltamoyrittäjät) alettuaan monialayrittäjäksi.

Nuorten haaveet yrittäjyydestä

Suomen Yrittäjien tutkimuksen mukaan 34 % korkeakoulujen opiskelijoista haluaisi toimia yrittäjänä valmistuttuaan. Kuitenkin vain 19 % opiskelijoista pitää todennäköisenä, että valmistuttuaan on yrittäjä. (Lauronen 2019, 5.) Vastavalmistuneiden vähyys yrittäjinä on ymmärrettävää. Nuorilla on usein haave uuden yrityksen perustamisesta.

Miten nuoret vastavalmistuneet saataisiin kiinnostumaan yrityksen ostosta uuden yrityksen perustamisen sijaan? Mitä yhteisiä tekijöitä on ostajayrittäjillä ja nuorilla? Ainakin haave toimia yrittäjänä. Vastavalmistuneilla nuorilla ei välttämättä ole kertynyt työkokemusta, osaamista tai johtamiskokemusta. Heillä voi olla vaikeuksia saada rahoitusta yritysostoon näiden tekijöiden takia. Jos nuori ostaa

työnantajayrityksen, pelastuksena on osaa-va henkilökunta käytännön tekemisessä ja mahdollisuuksien mukaan myyjäyrittäjä, jonka suojissa uusi yrittäjä saadaan sisään ajettua yritykseen. Nuori yrittäjä hyppää liikkuvaan junaan. Olemassa olevaa yritystä on helpompi lähteä kehittämään eteenpäin kuin vasta perustettua yritystä.

Lähteet

Fiorentino, S. 2020. Lapin Laukku Oy. Toimitusjohtajan haastattelu 1.6.2020.

Lauronen, T. 2019. Opiskelijasta yrittäjäksi 2019. Korkeakouluopiskelijoiden yrittäjyys ja yrittäjyyshalukkuus. Opiskelun ja koulutuksen tutkimussäätiö Otus. Helsinki: Suomen Yrittäjät. Viitattu 4.9.2020 https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/opiskelijasta_yrittajaksi_2019.pdf.

Määttä, M. 2020. Hoiva Villa Oy. Toimitusjohtajan haastattelu 8.6.2020.

Paaso, M. 2020. North Flames Oy / Ivalo River Camping. Toimitusjohtajan haastattelu 13.8.2020.

Pihkala, T., Ikäheimonen, T. & Rautiainen, M. 2019. Jatkajaprofiilit suomalaisissa omistajavaihdoksissa. School of Engineering Science / LUT-Yliopisto. Viitattu 4.9.2020 https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/jatkajaprofiilit_suomalaisissa_omistajavaihdoksissa_2019.pdf.

Sipponen, E. 2017. Pk-yrityskauppojen menestystekijät ja sudenkuopat: viitekehys omistajanvaihdoksen haasteiden tunnistamiseksi. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppätieteet/tietojohdaminen. Pro gradu -tutkimus. Viitattu 4.9.2020 https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/144149/ProGradu_Sipponen_final.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Tilastokeskus 2017. Yrityksiä aloitti prosentoin enemmän ja lopetti kolme prosenttia vähemmän kuin vuonna 2015. Suomen virallinen tilasto (SVT): Aloitaneet ja lopettaneet yritykset. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 4.9.2020 https://www.stat.fi/til/aly/2016/aly_2016_2017-10-31_tie_001_fi.html.

Miten ostaja arvioi yrityksen arvon? – Case Lappi

Ennen varsinaisen kaupanteon aloittamista

Yrityskaupan valmisteluvaiheessa ostajan pitäisi päästä päätöksenteossaan siihen, että tekee itselleen oikeita päätöksiä (Sipponen 2017, 26, Haspeslaghin & Jemisonin 1991, 8 mukaan). Ennen arvon määrittystä ostajan tulee selvittää itselleen, mitä itse asiassa on ostamassa, eli tulee perehtyä ostokohteeseen ja sen ansaintalogiikkaan. Vain näin hän pystyy tekemään oikeita, tulevaisuuden liiketoimintaansa vaikuttavia päätöksiä. Toinen ennen ostohinnan määrittämistä tehtävä toimi on ostajan oma suunnitelma tulevasta liiketoiminnasta. Näitä kahta vertailemalla ostajan on helpompi itselleen määrittää, mitä olisi valmis maksamaan yrityksestä.

ReStartUp-hankkeessa tehtyjen ostaja-haastattelujen (Fiorentino 2020; Määttä 2020; Paaso 2020) mukaan kaikki vastaajat perehtyivät ostettavaan yritykseen myyjän ja asiantuntijan kanssa. Perehtyminen yritykseen ennen kaupantekoa tapahtui monella eri tavalla. Ostettava yritys oli entuudestaan tuttu yhdelle haastateltavista, koska hän oli yrityksen työntekijä. Hänellä oli näin ainutlaatuinen mahdollisuus tutustua ostettavaan yritykseen pitkällä aikavälillä. Matkailualan yrityksen ostaja perehtyi yrityksen toimintaan muun muas-

sa seuraamalla itse yrityksen toimintaa ja pyytämällä ystäviä yrityksen haamuasiakkaiksi. Hoiva-alan yrityksen ostaneen perehtyminen yritykseen tapahtui myyjäyrittäjän, nettisivujen ja muiden yrittäjien avustuksella.

Sari Fiorentino: ”Minä kerkesin olla tässä semmosen vuoden töissä, niin tuota sitten hän vaan tarjosi, että haluanko alkaa jatka-jaksi.”

Minna Paaso: ”Sitten se, mitä minä itse tein, oli että seurailin toimintaa ulkopuolisena ja tulin itse asiakkaaksi ja katsoin, miten homma toimii ja mitä kaikkea siellä on ja miten sitä voisi. Samoin myös lähetin muutaman ystävän asiakkaaksi, että käykää katsomassa mikä tämä homma on.”

Merja Määttä: ”Varmaan suuri osa, tieto yrityksestä tuli silloisen omistajan kautta, mutta toki sitten, nettisivujen kautta sain tietoa ja sitten ihan ihmisiltä yleensäkin et yrittäjiltä ja muilta, että mistä sitä tietoa saikaan.”



Kauppahinnan määrittäminen

Ostajaa mietityttää usein, mitä yrityksestä kannattaa maksaa. Siksi ostajan pitäisikin miettiä, millä hinnalla investointi on omilla mittareilla kannattava. Lisäksi olennaista on se, että yritystoiminta kattaa ainakin lainojen lyhennykset, omat kehittämisinvestoinnit, ostamisen kustannukset ja oman voittotavoitteen. Lisäksi hinnan muodostumiseen vaikuttavat kaupan toteutustapa, yrityksen tuotto ja varallisuus, tulevaisuuden näkymät, yrityksen kunto, sijainti ja toimiala sekä rahoitusjärjestelyt. Kaupan toteutustapaa mietittäessä hintaan vaikuttaa, ostetaanko yhtiön osakkeet tai osuudet vai liiketoiminta laitteineen, varastoineen ja koneineen, joko osittain tai kokonaan. Hintaan voivat vaikuttaa myös immateriaalioikeudet ja sopimukset. (Suomen Yrityskaupat 2020.)



Minna Paaso: ”Kyllä varmaan aikaisemmallalla kokemuksella on siihen vaikutusta, että katto vähän, että siellä on ollut liikevaihto ja kannattavuus ja mitä se jatkossa sitten voisi olla, että sen perusteella pystyy laskemaan, että meneekö hinta siihen oikealle kohdalle.”

Sari Fiorentino: ”...sitten ku kiinteistökin kuului siihen kauppaan niin se nyt on helppo tietysti sitten, että arvioitettiin sitä asiantuntijoilla. Kiinteistön arvo ja sitten varastoarvo nyt oli kans helppo sitten laskea ihan euroissa, että mikä on varaston arvo ja muuten se nyt piti vaan sitten miettiä se sopiva hinta, että vaikeahan niitä on tietysti sitten tutkia, että täälläkin Rovaniemellä laukkukauppaa, että minäkin arvoinen se on, mutta toki sitten tää kauppa on täällä niin pitkää pyörinyt, niin helppo pystyä kuitenkin sitten laskemaan,

että mitä se tuottaa, kun oli monen vuoden tilinpäätökset, niin niitten perusteella sitten vähän...”

Usein kauan toimineessa yrityksessä on varsinaisen ydinliiketoiminnan lisäksi erilaisia toimintaa tukevia haaroja. Ostajan on siksi ennen lopullisen hinnan määrittämistä hyvä miettiä, mitä toimintoja mahdollisesti tulevaisuudessa tarvitsee. Hankkeen haastattelujen mukaan ostajat eivät aina ostaneet kaikkea toimintaa vaan vain osan siitä. Toki myyjäkin miettii, mitä osia halua myydä ja mitä pitää vielä itsellään.

Sari Fiorentino: ”...Finlaukullahan on myös Kemissä toimintaa, että Kemissä on ollut maahantuontiliike, varastointi ja muuta, niin minä ostin tämän Rovaniemellä toimivan laukkukaupan sitten.”



Kuva: Van Tay Media Kab (Unsplash)

Minna Paaso: *”Ostettiin yritys siten, että siitä jäi pois eri paikassa oleva isommat mökit sekä safaritoiminta. Niitä jatkaa nytten entinen yrittäjä sitten omanaan ja meille jäi tosiaan vain tämä jakeluasema, leirintäalue, mökit, baari ja ravintola.”*

Merja Määttä: *”Ostin koko yrityksen ja tuota, hinnasta tietenkin käytiin kädenväöntöä siinä kahden kuukauden aikana sitten kun päästiin siihen kunnolla kaupan tekoon ja tuota.”*

Taloudellisten tietojen jakaminen

Kauppahinnan määrittäminen edellyttää, että luopuja jakaa ostajalle taloudellista

tietoa. Ostajan on hyvä käyttää asiantuntijaa, joka osaa tehdä laskelmia ja arvioida laskelmien perusteena olevia lukuja.

Kun ostaja on selvittänyt itselleen laskelmien mukaiset hyödyt ja haitat eli perustelut kyseisen yrityksen oston, voidaan miettiä kohteen hintaa. Yrityksen oikean myyntihinnan löytäminen on tärkeää myös siksi, että oikea hinta on yksi kriittinen menestystekijä yrityskaupassa (Sipponen 2017, 32, Gomesin, Angwinin, Weberin & Tarban 2013, 17–18 mukaan). Myyjällä on tietenkin oma näkemyksensä hinnasta, mutta neuvottelujen avulla on mahdollista päästä yhteisymmärrykseen. Neuvotteluisa kumpikin osapuoli perustelee kantaansa.

Minna Paaso: *”Ensin tehtiin yritysvälittäjän kanssa salassapitosopimus. Häneltä saatiin sitten sen jälkeen perustietoja yrityksestä, mutta ei suinkaan kovin paljon, vain jonkin verran, että vähän niinkö tiesi, että onko tässä oikeasti kiinnostava vai ei. Ja tämän jälkeen asia siirtyy sitten silloiselle omistajalle ja hänen kanssaan sitten, saatiin paljon tietoa kirjanpidosta, toiminnasta, oikeastaan kaikesta mitä, mitä tässä oli, että soiteltiin lähes päivittäin ja koko ajan tuli häneltä tietoa sitten, että mitä kaikkea muisti, että mitä voisi kertoa vielä. Sain muun muassa viiden vuoden kirjanpidon, mikä sinänsä on hyvä, että se ei ollut vain kuluvan viimeisen vuoden kirjanpito, että se ei ole mikään tämmönen, että yritys on laitettu vuoden aikana vain myyntikuntoon, vaan se että sain pitkältä ajalta tietoa, siitä miten yrityksellä on mennyt. Se oli hyvin tärkeä siinä.”*

Sari Fiorentino: *”Tosiaan kun kerkesin jo olla tässä töissä ja sitten kun alettiin, alettiin sitten kauppoja miettimään niin oli käytettävissä tilinpäätökset useammalta vuodelta ja sit kirjanpitäjä, mikä oli hoitanut Finlaukkua jo useamman 10 vuotta niin häneltä sain kyllä koko aika tarvittavaa tietoa, että mitä tarvisin, oli hyvin tieto käytettävissä.”*

Merja Määttä: *”No, lähinnä lakimiespalveluja, sitten oli talouden asiantuntijoita, sitten käytin Rovaniemen Kehityksestä käytin asiantuntija-apua, sitten eri yrittäjäystävien apuja käytin, yrittäjien näkökulmasta, heidän, heidän asiantuntijuutta et siinä ne, no tietenkin pankki oli yksi myöskin, et siinä oli lähinnä ne, ne tuota asiantuntijat ketä käytin.”*

Lopuksi

Yrityksen ostajalla on monenlaista selvitettävää ostettavan yrityksen hintaa määrittäessä. ReStartUp-hankkeeseen osallistuneet ostajayrittäjät perehtyivät monipuolisesti yrityksen aikaisempiin ja tulevaisuuden laskelmiin asiantuntijoita hyödyntäen. Aina ei ostettavasta yrityksestä saa tietoa helposti. Yrityksostojen välittäjää käytettäessä täytyy kirjoittaa salassapitosopimus kaupan kohteesta. Koska kauppahinnasta päästiin sopuun molempia osapuolia tyydyttävällä tavalla ja rahoittaja hyväksyi yrityskaupan, myyntihinta oli sopiva ja yritystoiminnalla on edellytykset menestyä.

Lähteet

Fiorentino, S. 2020. Lapin Laukku Oy. Toimitusjohtajan haastattelu 1.6.2020.

Määttä, M. 2020. Hoiva Villa Oy. Toimitusjohtajan haastattelu 8.6.2020.

Paaso, M. 2020. North Flames Oy / Ivalo River Camping. Toimitusjohtajan haastattelu 13.8.2020.

Sipponen, E. 2017. Pk-yrityskauppojen menestystekijät ja sudenkuopat: viitekehys omistajanvaihdoksen haasteiden tunnistamiseksi. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteet/tietojohdaminen. Pro gradu -tutkimus. Viitattu 30.10.2020 https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/144149/ProGradu_Sipponen_final.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Suomen Yrityskaupat 2020. Yrityksen arvonmäärittäminen. Viitattu 30.10.2020 <https://www.yrityskaupat.net/fi/ohjeita-yrityskauppaan/yrityksen-arvo/yrityksen-arvonmaaritys/>.

Ostaja ja omistajanvaihdoskauppa: mikä motivoi ostamaan, ja mistä saa tietoa ostettavista yrityksistä?

Omistajanvaihdokseen valmistautumiseen tarvitsevat sekä myyjä että ostaja osaamista ja tietoa. Finnveran (2019) tiedotteen mukaan ”toteutumaton, viivästynyt tai epäonnistunut omistajanvaihdos haaskaa aina osaamista, omaisuutta ja työpaikkoja”. Osaamisen hankinnassa auttavat erilaiset omistajanvaihdoshankkeet, joita on perustettu vastaamaan juuri tähän tarpeeseen. Mutta riittääkö pelkkien hankkeiden avulla aikaansaatu tietous lisäämään omistajanvaihdosten aikaansaamista?

Ammatilliset oppilaitokset, yliopistot ja ammattikorkeakoulut tarjoavat erilaisia yrittäjävalmennuksia, joissa kuitenkin keskittyy uusien yritysten perustamiseen, vaikka omistajanvaihdos olisi usein ostajan ja myyjän kannalta parempi vaihtoehto – ostajan aloittama yritystoiminta on vakaammalla pohjalla, ja myyjä saa vastinetta tekemälleen työlle. Samoin esimerkiksi Te-palvelut tarjoavat valmennuksia uusille yrittäjille. Nekin keskittyvät uusien yritysten perustamiseen ja vain sivuavat omistajanvaihdosta yhtenä mahdollisuutena uudelle yrittäjälle. Juuri Te-palvelut tavoittavat aidosti yrittäjyydestä kiinnostuneita, kun taas oppilaitoksissa yrittäjyys on osa opintoja ja osallistujilla ei aina ole tarvetta yrityksen perustamiseen. Sen sijaan oppilaitoksissa olisi hyvä kylvää tietoisuutta omistajanvaihdoksesta osana urasuunnitte-

lua. Tähän työhön ReStartUp-hankkeessa on kehitetty verkossa toimiva työkalu, jota voidaan jakaa oppilaitoksiin.

Yrityksen ostajaa motivoivat tekijät omistajanvaihdoksissa

Aloittavat yrittäjät tutkivat vaihtoehtoisia tapoja tulla yrittäjäksi. Se, että omistajanvaihdos valikoituu tavaksi aloittaa yritystoiminta, riippuu yrittäjän kiinnostuksen kohteista ja motivaatiosta eli mitkä asiat ovat merkityksellisiä kaupan kohteessa olevassa yrityksessä. Motiiveja on useita, ja ne voivat liittyä toisiinsa. Motiivit voidaan jakaa kahteen ryhmään: yrittäjyyteen työntäviin (push) ja yrittäjyyteen vetäviin (pull) tekijöihin. Yrittäjyyttä ja omistajanvaihdosta kohti vetävistä (pull) motivaatioista tärkeimmäksi on koettu itsensä toteuttaminen, joka on lähes samalla viivalla toimeentulon ja elannon saamisen kanssa. Motivaattoreina koettiin myös henkilökohtainen kiinnostus, halu olla itsensä herra sekä omat ideat ja hyvä liike/yritysidea. (Tall, Varamäki, Kettunen & Katajavirta 2015; Pihkala, Ikäheimonen & Rautiainen 2019.) Finnveran (2019) mukaan noin kolmannesta omistajanvaihdosta suunnitelluista motivoi myös kasvun tavoittelu. Sen



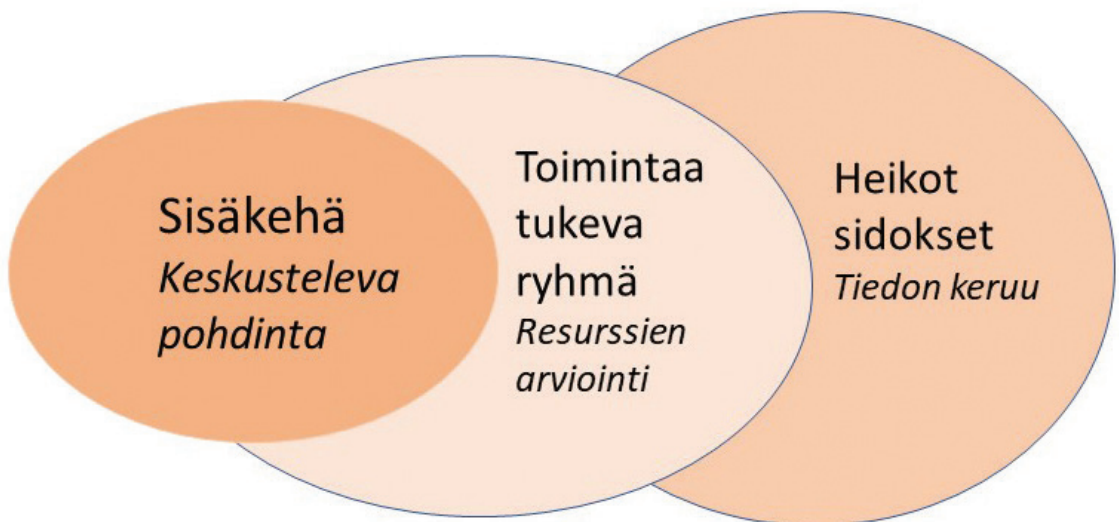
sijaan yrittäjyyttä kohti työntäviä tekijöitä (push) ei koettu kovin motivoiviksi. Näitä olivat mahdollisuus rikastua, huono viihtyminen aikaisemmassa työpaikassa sekä työttömyys tai sen uhka.

ReStartUp-hankkeessa haastateltiin alkuvuodesta 2020 yrittäjiä, jotka ovat ostaneet toimivan yrityksen. Näiden yrittäjien mukaan heitä motivoi haave yrittäjyydestä joko uutena uravaihtoehtona tai haave aloittaa yritystoiminta uudestaan. Motivoivana koettiin myös itsensä toteuttaminen omiin kokemuksiin ja osaamiseen nojautuen sekä oman osaamisen kehittäminen. Yrittäjät eivät pelänneet haasteita vaan hakivat onnistumisia työssään. Myös senhetkinen elämäntilanne ja oikea ajankohta mahdollistivat yrittäjyyden ja muutoksen hakemisen nykytilanteeseen. Haastattelussa ei tullut esille varsinaisen kasvun tavoittelu, mutta kuitenkin suunnitelma ja ajatus yrityksen kehittämisestä sekä tulevaisuuden potentiaalin näkeminen koettiin

tärkeiksi. Yhtä tärkeäksi koettiin se, että yritystoiminta on kannattavaa.

Tiedonhaun kanavat ennen omistajanvaihdosta

Yrittäjien tiedonhaun kanavat ovat monitahoiset. Aloittavia ja toimivia yrittäjiä varaten on pelkästään Lapissa kymmenittäin erilaisia järjestöjä, yrityksiä ja organisaatioita (esim. paikalliset elinkeinoasiamiehet, Business Rovaniemi, Pellon kehitys jne.). Myös yrityksen ostoa suunnitteleva yrittäjä miettii, mistä saada tietoa varsinkin, kun myyjät hyödyntävät usein hiljaista myyntiä suunnitellessaan yrityksestä luopumista. Tällöin tiedonhankintakanavat ovat muita kuin esimerkiksi julkisia yrityspörsssejä. De Koning ja Muzyka (1999) ovat tutkineet yrittäjän verkostoja ja verkostoissa oppimista. He jakavat verkostot kuviossa 1 esitettyyn kolmeen eri ryhmään: 1) heikot sidokset, 2) toimintaa tukeva ryhmä ja 3) sisäkehä.



Kuvio 1. Yrittäjän keskeiset verkostot (De Koning ja Muzyka 1999)

Heikot sidokset ovat yrittäjälle verkosto yleisen tiedon keräämiseen, esimerkiksi asiakkaat tai yleinen informaatio alalta. Yrittäjä kerää tästä verkostosta tietoa esillä oleviin ongelmiin tai tulevia tarpeita varten sekä sattumanvaraisesti että aktiivisesti. Yrittäjä hakeutuu tähän verkostoon aktiivisesti keskustelemaan ja kuuntelemaan. Yritystoa harkitsevalle nämä heikot sidokset ovat tärkeitä. Haastateltavat löysivät ostettavan yrityksen juuri erilaisten kontaktien ja suhteiden avulla, esimerkiksi ”tilaisuus tuli eteen” tai perehtyminen alan yrityksiin ja niiden yrittäjiin tai tuttuihin, esimerkiksi ”yrittäjäystävät”. (Restartup Lappi 2020.)

Toimintaa tukeva ryhmä taas koostuu erilaisista ammattilaisista, joita yrittäjä käyttää ideoidensa toteuttamiseksi. Haastattelussa näitä ryhmiä olivat erilaiset organisaatiot, asiantuntijat ja yritykset, esimerkiksi yritysvälittäjät ja näiden nettisivut tai yrittäjäverkostot sekä yritystoimintaa tukevat organisaatiot (Business Rovaniemi).

Sisäkehässä ovat vakiintuneet suhteet, ja näissä verkostoissa jaetaan tietoa ja keskustellaan avoimesti. Haastattelujen mukaan tähän ryhmään kuuluivat yrittäjäystävät, yrittäjäverkostot, erilaiset esimerkiksi hankkeiden järjestämät yrittäjille suunnatut tilaisuudet, joissa tavataan muita yrittäjiä.

Yritystä ostavan kannattaa siis tämän perusteella hyödyntää useita eri verkostoja. Ostajan kannattaa kuitenkin ensin miettiä omia motiivejaan ja odotuksiaan, ennen kuin lähtee kartoittamaan mahdollisia myynissä olevia yrityksiä. Sen jälkeen ostajan on hyvä kartoittaa erilaiset tavat ja väylät löytää juuri hänelle sopiva myynissä oleva yritys.



Lähteet

- De Koning, A. J. & Muzyka, D. F. 1999. Conceptualizing opportunity recognition as a socio-cognitive process. The Centre for Advanced Studies in Leadership. Stockholm: Working Paper Series in Business Administration No 1999:13.
- Finnvera 2019. Omistajanvaihdokset osaksi EU-jäsenmaiden kasvupolitiikkaa. Tiedote 30.11.2019. Viitattu 7.9.2020 <https://www.yrittajat.fi/tiedotteet/615051-omistajanvaihdokset-osaksi-eu-jasenmaiden-kasvupolitiikkaa>.
- Pihkala, T., Ikäheimonen, T. & Rautiainen, M. 2019. Jatkajaprofiilit suomalaisissa omistajavaihdoksissa. School of Engineering Science / LUT-Yliopisto. Viitattu 7.9.2020 https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/jatkajaprofiilit_suomalaisissa_omistajavaihdoksissa_2019.pdf.
- Restartup Lappi 2020. Videos. YouTube. Viitattu 7.9.2020 <https://www.youtube.com/channel/UC4o-pUSzFd7jnZZZHJ33ipRw/videos>.
- Tall, J., Varamäki, E., Kettunen, S. & Katajavirta, M. 2015. Perustamalla tai ostamalla yrittäjäksi – kokemukset yrittäjäuran alkutaipaleelta. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 101. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Viitattu 7.9.2020 <http://urn.fi/URN:IS-BN:978-952-7109-11-3>.



In-and-out-konsepti: oppilaitoksen ja yritysten yhteistyömalli



Yhteistyömallin kehittämisen tarve

ReStartUp – Uusi startti yritykselle -hankkeen tehtävä oli saada yritystoiminnasta luopumista pohtivat yrittäjät ja potentiaaliset jatkajat kohtaamaan toisensa. Koronakevät vaikutti melkoisesti omistajanvaihdosten etenemiseen, yritysten liiketoimintaan ja myös ReStartUp-hankkeen toimintasuunnitelmaan. Koronan vuoksi monet toimivat ja omistajanvaihdosta pohtivat yritykset tarvitsevat ReStartUp-henkeä. Toiminnan uudistamisessa ja omistajanvaihdostilanteessa työkalut ovat samansuuntaiset. Yrityksen toimintaa pitää analysoida ja miettiä, vastaako se toimintaympäristön muutoksia. Kehittäminen on aina parempi vastaus kuin se, että odotetaan ajan ratkaisevan ongelmat.

Odottaminen on myrkkyyä niin yrittäjän jaksamiselle kuin yrityksen tulevaisuudelle. Markkinat muuttuvat nyt koko ajan, ja korona on ääripään esimerkki muutosnopeudesta. Jos kehittäminen unohdetaan, näkyy se liikevaihdon kehityksessä tai siinä, että ostajakunta arvottaa liiketoimintamallin vanhanaikaseksi ja ennakoi kehitystyön jäävän omalle kontolleen. PK-yritysbarometrin mukaan näin myös tapahtuu, sillä 27 % omistajaa vaihtaneista yrityksistä siirtyy kasvu-uralle. Uusi omistaja jaksaa panostaa, ja se näkyy tuloksessa. (Koivikko 2016.)

In-and-out-konsepti: opetus osana yrityskehittämistä

ReStartUp-hankkeen puitteissa päätettiin kokeilla, miten opetustoimintaa ja yritysten kehittämishaasteita voidaan yhdistää molempia hyödyttävällä tavalla. Konseptia lähdettiin laatimaan yrityslähtöisesti, eli yritys tuottaa työskentelylle haasteen ja ideapankkina toimivat opiskelijat, joiden työskentelyä ohjaavat opettajat. Yrittäjä saa vähällä vaivalla nopeasti paljon uusia ideoita haasteiden ratkaisemiseen, ja opiskelijat pääsevät harjoittelemaan luovaa ideointia ja luovien tiimien työskentelyä.

Oppilaitos hyötyy siinä, että syntyy elävä yhteys yritysmaailmaan ja opetukseen saadaan tuoreita sisältöjä. Pitkistä projekteista saatujen käytännön kokemusten kompastuskiviä haluttiin tässä konseptissa välttää. Näitä kompastuskiviä ovat pitkien projektien kuormittavuus ja resurssien puute. Tästä otetaan koppi ja kehitellään mahdollisimman monta ideaa, mahdollisimman kevyellä rakenteella ja mahdollisimman nopeasti.



Kuva: Diz Play (Unsplash)

Parviällyn hyödyntäminen

Usein yritykset painivat ongelmiansa kanssa yksin. Aikaa tai resursseja kehittämistyöhön ei ole. In-and-out-konseptissa hyödynnetään parviälyä ongelman ratkaisuun. Parvet ovat väliaikaisia ryhmiä, jotka kokoontuvat ongelman ympärille. Parvessa ihmiset pääsevät työskentelemään oman motivaationsa pohjalta ja hyödyntämään osaamistaan laajasti. Parviin organisoituminen kulkee perinteisen organisoitumisen rinnalla silloin, kun ongelmat ovat monimutkaisia, tarvittavia resursseja ei organisaatiossa ole ja yhtä oikeaa ratkaisua ei löydy. (Kosonen & Ruohisto 2017, 26–27.)

Parviällyn hyödyntämisen perusehto on se, että osallistujilla on jonkinlaiset perustiedot aiheesta, riittävän erilaiset taustat ja mahdollisuus toimia itsenäisesti. Verkostoituminen lisää yrityksen resursseja, ja parviällyn hyödyntäminen mahdollistaa sen kohdennetusti ja tehokkaasti. Parvet ovat itseohjautuvia, työn koordinaatio perustuu pitkälti vuorovaikutukseen muiden parven jäsenten kanssa ja parvet voivat ratkoa melko monimutkaisia ongelmia. (Kosonen & Ruohisto 2017, 26.)

Parviällyn hyödyntäminen tarjoaa kolme selkeää etua. Työskentelymalli on joustava. Ryhmä voi nopeasti sopeuttaa toimintansa tilanteen muuttuessa. Vaikka yksi

tai useampi parven jäsenistä ei suoriudu annetusta tehtävästä, voi parven työskentely kuitenkin onnistua. Parvet ovat itseohjautuvia, eli ohjausta ja kontrollia tarvitaan vähän. Parvityöskentelyssä voidaan saada melko yksinkertaisilla säännöillä aikaiseksi monimutkaisia ja yllättäviä tuloksia. (Bonabeau & Meyer 2001, 108.)

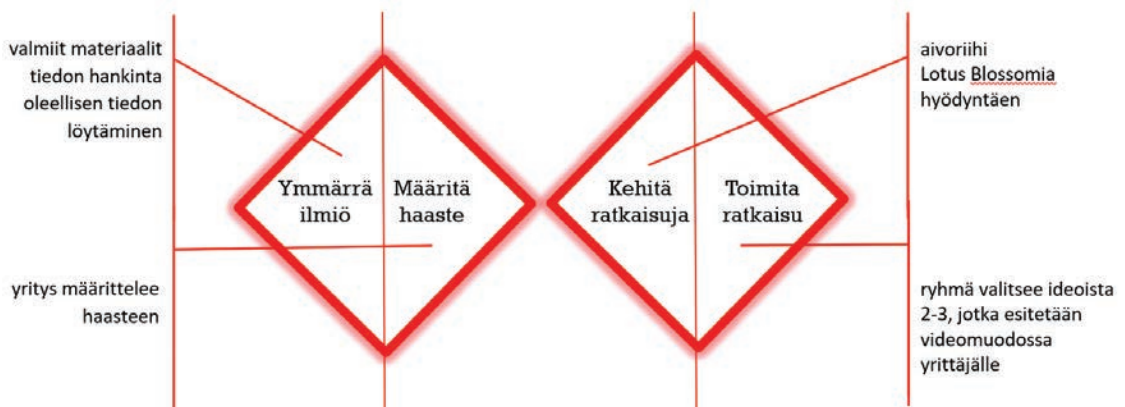
VTT:n tutkijat toteavat, että muuttuvassa liiketoimintaympäristössä on tarve nopeaan verkostoitumiseen silloin, kun tunnustetaan liiketoimintamahdollisuus tai osaamisvajae, johon pitää reagoida nopeasti, eikä valmista verkostoa siihen ole. Kokoaamisnopeuden lisäksi kriittiseksi tekijäksi nousee kyky tuottaa uusia ratkaisuja. Näissä tilanteissa nopeus liittyy parven kokoomiseen mutta myös sen purkamiseen, jotta parven jäsenet ovat valmiita uuteen yhteistyöhön toisen projektin kokoonpanossa. (Valkokari, Karvonen & Apilo 2014, 69.)

Luovan kehittämisen työkalut käyttöön



Bonabeau ja Meyer (2001) viittaavat yksinkertaisiin sääntöihin, jotka mahdollistavat monimutkaista toimintaa. Tällaisia proses-

seja käytetään palvelumuotoilussa. Muotoiluajattelu on sovellettavissa mihin tahansa ongelmaan, kuten palveluiden, yrityksen ja prosessien kehittämiseen (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 36). Design Councilin kehittämä Double Diamond -palvelumuotoiluprosessi pitää sisällään pääperiaatteet, joilla voidaan saada aikaiseksi muutosta erilaisissa tuotteissa, palveluissa ja prosesseissa (Kuvio 1). Prosessi etenee ilmiön ymmärtämisestä haasteen määrittämiseen. Tästä edetään erilaisten ratkaisujen hakemiseen ja ratkaisun tuottamiseen. (Design Council 2020.)

Ideoiden tuottamiseen käytetään yleensä brainstorming-tekniikoita. Ryhmässä toteutettavat aivoriivet voivat oikein pohjustettuna tuottaa yhteistä ajattelua, käytännössä hyödynnettäviä ideoita ja motivoitumista tehtävään. Aivoriivi voi myös parantaa opiskelijoiden osallistumista keskusteluun. Vilkas vuorovaikutus lisää erilaisten mielipiteiden määrää ja opettaa opiskelijoita suhtautumaan eri näkökulmiin ja niiden käsittelyyn yhteisen ajatusmallin rakentamisessa. Aivoriihitekniikat mahdollistavat myös kriittistä ajattelua ja



Kuvio 1. Double Diamond -palvelumuotoiluprosessi (mukaillen Design Council 2020)





ReStartUp-hankkeessa kokeiltiin, miten opetus-
toimintaa ja yritysten kehittämishaasteita voidaan
yhdistää molempia hyödyttävällä tavalla.

Konsepti oli yrityslähtöinen, eli yritys tuotti
työskentelylle haasteen ja opiskelijat toimivat
ideapankkina.

++ Yrittäjä saa vähällä vaivalla nopeasti paljon
uusia ideoita haasteiden ratkaisemiseen.

++ Opiskelijat pääsevät harjoittelemaan luovaa
ideointia ja luovien tiimien työskentelyä.

++ Oppilaitos hyötyy siinä, että syntyy elävä
yhteys yritysmaailmaan ja opetukseen
saadaan tuoreita sisältöjä.



osaamisen jakamista. Tämä työskentely-
tapa opettaa monia sellaisia taitoja, joita
opiskelijat tarvitsevat työelämässä. (Al-Sa-
marraie & Saeed 2018, 78, 84–87.)

Testissä in-and-out-konsepti

Lapin ammattikorkeakoulussa kokeiltiin
ReStartUp-hankkeen puitteissa nopeaa
verkostoitumista ja ideantuotantoa yrityk-
sen kehittämishaasteiden ratkaisemiseksi.
Verkostoitumisen päämääränä oli se, että
yritys saa nopeasti uusia raakaideoita

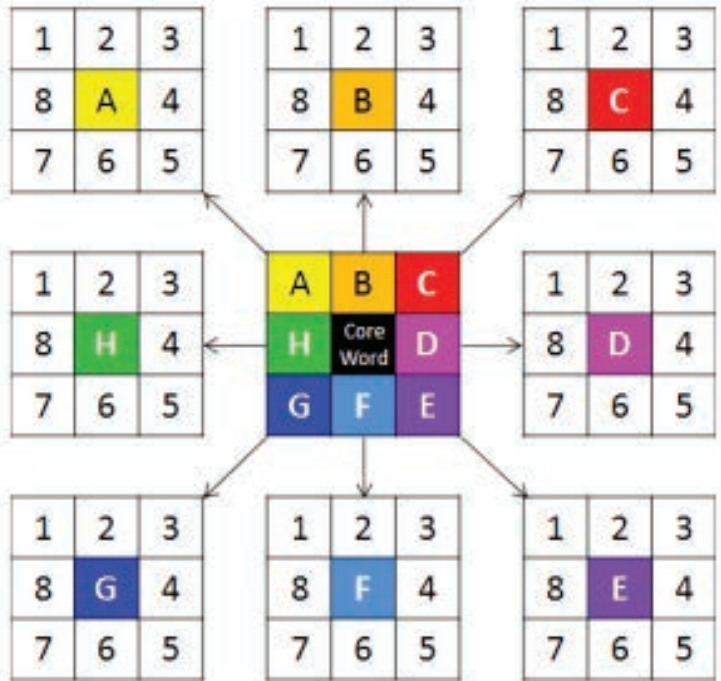
kehittämiseensä opiskelijoiden, asiantun-
tijoiden ja yrityksen yhteistyöllä. Ajatus
oli, että annettujen perustietojen pohjalta
opiskelijat tuottavat paljon kehittämiside-
oita ja tekevät esikarsinnan niistä. Yrittäjä
saa runsaasti erilaisia ideoita, joiden liike-
toimintapotentiaalin ja käyttökelpoisuu-
den ratkaisee yrittäjä. Tätä mallia voidaan
hyödyntää parviältytyypisesti yrityksen
normaalissa kehitystoiminnassa sekä yri-
tyksen myyntikuntoon laittamisessa.

In-and-out-konseptia testattiin huhtikuus-

sa 2020. Saimme testiin mukaan ReStartUp-hankkeen kautta Sirmakko Reindeer Farmin. Korona oli katkaissut yrityksen kevätseasonin, ja tämän lisäksi yrittäjäpariskunnalla oli toiveita toiminnan ympärivuotiseksi saamisesta. Opiskelijoilta kysyttiin ennen in-and-out-konseptin rakentamista heidän halukkuuttaan osallistua tämän tyyppiseen kehittämiseen. Opiskelijoita työskentelymallissa motiivoi auttamishalu.

Palvelumuotoiluprosessi ei etene suoraviivaisesti, mutta yleensä prosessi lähtee liikkeelle ilmiön ymmärtämisestä, perusongelman määrittämisestä, sen ymmärtämisestä ja ratkaisun tuottamisesta (Design Council 2020). Opiskelijoille koostettiin oppimisympäristöön perustietopaketti, jossa oli tietoa toimialasta ja yrityksestä. Opetuksessa käytännön esimerkit käsittelivät case-yrityksen toimialaa.

In-and-out-workshop pidettiin koronan vuoksi etänä Teamsissa. Ennen workshopia yrittäjille lähetettiin sähköpostilla kysely, jonka avulla he määrittelivät yrityksensä sen hetkisiä haasteita. Haasteiden työstäminen aloitettiin workshopissa, jossa Sirmakko Reindeer Farmin yrittäjät Sami ja Hanna Ruismäki kertoivat toiminnastaan ja omista toiveistaan työskentelyn suhteen. Opiskelijat osallistuivat keskusteluun aktiivisesti, ja annetun perustiedon ansiosta heillä oli jo valmiina kysymyksiä esitettäväksi. Osalla oli jopa valmiita ideoita.



Kuvio 2. Lotus Blossom -työkalu aivoriihityöskentelyyn (Eklund 2013)

Workshopin jälkeen opiskelijat ohjeistettiin aivoriihityöskentelyyn ja kaikille annettiin sama työkalu eli Lotus Blossom (Kuvio 2), joka on helppo käyttää ja tuottaa paljon ideoita.

Opiskelijat aloittivat ideoiden työstämisen heti workshopin jälkeen ja jatkoivat työskentelyä itsenäisesti sekä ohjatusti oppitunneilla parin viikon ajan. Tarkoituksena oli siis tuottaa määrää, ei tässä vaiheessa niinkään laatua. Opiskelijat valikoivat tuottamistaan ideoista pari kolme, joista he tekivät PowerPoint-nauhoitteen. Sirmakko Reindeer Farmille toimitettiin linkit näihin esityksiin.

Palaute konseptista

Sirmakko Reindeer Farmin yrittäjä Mika Ruismäki totesi, että opiskelijoiden ideoita käytettiin osana TE-keskukselle toimitettua kehittämisyhteistyömallista. Ideoista löytyi useita, joiden toteuttamista mietittiin jo, ja pari sellaista, joita yrittäjä piti erittäin mielenkiintoisena. Työskentelymallia Ruismäki piti joustavana ja helppona, koska yrittäjiltä ei vaadittu pitkäaikaista sitoutumista työskentelyyn – reilu pari tuntia riitti. Hän totesi, että tätä in-and-out-kehittämismallia voi suositella myös muille yrittäjille.

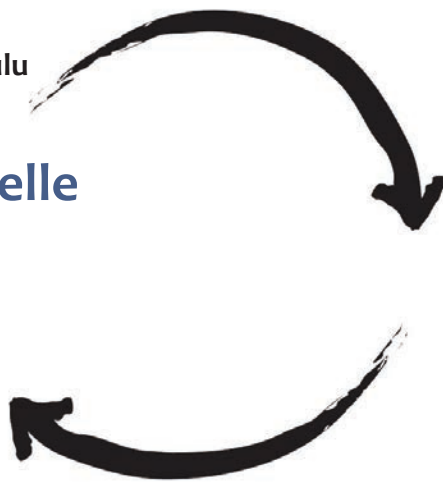
Opiskelijat kokivat, että ryhmätyöskentely onnistui hyvin ja käytetty työkalu oli helppo. Taustatietoa oli riittävästi, tosin taloustietoja olisi kaivattu lisää. Yritysvieraiden haasteita ja esiintymistä pidettiin mielenkiintoisena. Opiskelijat pitivät ajatuksesta, että töitä tehtiin oikealle yritykselle. Casea pidettiin kivana, suorastaan rentouttavana, ja avuksi olemista pidettiin motivoivana.

Asiantuntijoiden näkökulmasta workshop oli helppo toteuttaa. Jatkossa opiskelijat voivat koostaa perustietoa itse, ja tässä voidaan hyödyntää esimerkiksi oppimisympäristön tarjoamaa wiki-sovellusta. Koska kysymys on parviällyn nopeasta hyödyntämisestä ja ideoiden kerryttämisestä, kannattaa workshopin toteuttamisessa käyttää luovaa, rentoa otetta. Ohjauksessa kannattaa painottaa sitä, ettei tässä vaiheessa ideoita aleta pohtimaan liian kriittisesti vaan keskitytään hyvään toteuttamisfilikseen.

Lähteet

- Al-Samarraie, H. & Saeed, N. 2018. A systematic review of cloud computing tools for collaborative learning: Opportunities and challenges to the blended-learning environment. *Computers & Education*, Volume 124, September 2018, 77–91. Viitattu <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2018.05.016>.
- Bonabeau, E. & Meyer, C. 2001. *Swarm Intelligence: A Whole New Way to Think About Business*. Harvard Business Review May 2001. Viitattu 5.6.2020 https://www.antoptima.ch/pdf/pr_harvardbusiness_0105.pdf.
- Design Council 2020. What is the framework for innovation? Viitattu 4.6.2020 <https://www.design-council.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>.
- Eklund, A. 2013. *Brainstorm Technique: Lotus Blossom*. Andy Ekholm 16.7.2013. Viitattu 4.6.2020 <https://andyeklund.com/brainstorm-technique-lotus-blossom/>.
- Koivikko K. 2016. *Yrityskauppa tuo lisää kasvajia Suomeen*. Finnvera 14.12.2016. Viitattu 4.6.2020 <https://www.finnvera.fi/finnvera/uutishuone/artikkelit/yrityskauppa-tuo-lisaa-kasvajia-suomeen>.
- Koivisto M., Säynäjäkangas J. & Forsberg S. 2019. *Palvelumuotoilun bisneskirja*. Helsinki: Alma Talent.
- Kosonen, M. & Ruohisto, J. 2017. Parviäly ja ongelmanratkaisu digitaalisilla alustoilla. *Työn tuuli 2/2017*, 26–35. Viitattu 4.6.2020 https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022017-002.pdf.
- Valkokari, K., Karvonen, I. & Apilo, T. 2014. *Ekosysteeminen liiketoiminta parviverkostoissa*. Teoksessa K. Valkokari, J. Salminen, A. Rajala, M. Koskela, K. Kaunisto & T. Apilo (toim.) *Ekosysteemit ja verkostojen parviäly – Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja*. VTT Technology 152. Espoo: VTT, 65–70. Viitattu 4.6.2020 <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/technology/2014/T152.pdf>.

Sanotko sinäkin yrittäjyydelle ”Tahdon!”?



Nuoret suhtautuvat yrittäjyyteen selvästi aiempia sukupolvia positiivisemmin, ja yleiset asenteet yrittäjyydestä ovat muuttuneet entistä yrittäjystävällisemmiksi. Vuonna 2017 uusista yrityksistä jopa 48 % oli alle 35-vuotiaiden perustamia. Suomen yrittäjien tutkimuksen mukaan korkeakouluopiskelijoista hieman alle 10 000 on yrittäjiä. (Mynttinen 2018.)

Yrittäjille on tarjolla monipuolista koulutusta. Ammattioppilaitoksilla, korkeakouluilla ja yliopistoilla sekä yksityisillä koulutuksen järjestäjillä on tarjolla erilaisia liiketalouden opintokokonaisuuksia aloitteleville yrittäjille ja kokeneille konkareille. Aiheesta on kirjoitettu lukuisia niin painetuja tekstejä kuin blogipostauksiakin. Lisäksi erilaiset hankkeet Business Finlandilla ja Suomen Yrittäjillä sekä yritysohjelmat, kuten Nuori Yrittäjyys, Talous ja Nuoret TATin Yrityskylä ja 4H, tukevat jo lasten ja nuorten yritystaitojen kehittymistä. (Manai 2020.)

Nuoret yrittäjät eivät katso enää yrittäjyyttä vaaleanpunaisten lasien läpi, vaan valtava työmäärä ja matala palkkataso ovat yleisesti nuorten yrittäjien tiedossa. Yrittämisestä puhutaan aiempaa rehellisemmin ja avoimemmin onnistumisineen ja haasteineen. Voisikin sanoa, että juuri rakkaus yrittämiseen houkuttelee yhä uusia yrittäjiä

perustamaan oman yrityksen. Yritys ei ole mikään vankila. Yrittäjillä on aiempaa paremmat mahdollisuudet liikkua palkkatyön ja sivutoimisen yrittämisen välimaastossa, muun muassa osa-aikatyön ja kausiyrittäjyyden turvin. Yritystä ei nähdä enää välttämättä elämäntyönä ja loppuelämän kestäväenä projektina, vaan yrityksestä voidaan olla valmiita myös luopumaan aiempaa helpommin elämäntilanteen mukaan. (Mynttinen 2018.)

Arvojesi mukaista yrittämistä

Manain (2020) mukaan elinkeinoelämän murros, laskutuspalveluiden käyttö, nuoret esikuvat ja uusien yrittäjien määrän kasvu rohkaisevat nuoria perustamaan oman yrityksen. Nuoret nauttivat yrittäjyydessä ennen kaikkea vapaudesta, vaihtelevuudesta, monipuolisuudesta, haasteista sekä itsensä toteuttamisesta ja kehittämisestä. Työn merkityksellisyys on nousemassa palkan ja vakituisen työn ohitse, eikä se ole mikään ihme tässä pätkätöiden luvatussa maassa. Nuorisobarometrin mukaan 71 % nuorista tietää, että yrittäjämäistä asennetta tarvitaan ihan kaikissa töissä. Yrittäjämäistä asennetta peräänkuulutetaan joi-



Kuva: Razvan Chisu (Unsplash)

myös kuukausipalkkaa nauttivien työhaastatteluissa.

Yrittäjänä voi yhdistää työnteon ja vapaa-ajan saumattomasti haluamallaan tavalla. Harrastukset ja intohimot mahtuvat näin samaan sabluunaan, ja bonuksena saa työskennellä tärkeäksi kokemiensa asioiden äärellä. Verkostoituminen on erittäin tärkeää. Yrittäjien verkostoituminen keskenään onkin monen yrityksen elinehto. Verkostoituminen keventää yrittäjän hartioita, avaa uusia mahdollisuuksia, tuo lisää vakautta kassavirtaan ja tarjoaa väylän vertaistuelle. Yrittäjyys on hieno mahdollisuus työllistää itsensä, ja yhä useammin se on myös tietoinen arvovalinta. Palkkatyön puuttuminen, perheyrittäjien jatkaminen ja harrastuksen jalostaminen liiketoiminnaksi ovat tavallisimpia tarinoita yrityksen syntymiselle. (Mynttinen 2018.)

Valmiin yrityksen ostamisen megaedut

Yritystulkki-sivuston mukaan yrityksen ostajalla on nyt mahdollisuus tehdä elämänsä kaupat, sillä Suomesta löytyy jopa 78 000 yli 55-vuotiasta yrittäjää, jotka alkavat mahdollisesti lähitulevaisuudessa etsiä yritykselle jatkajaa. Usein yritykset ovat niin sanotusti hiljaisessa myynnissä, eli yrittäjät eivät aktiivisesti myy yritystä, mutta sopivan ostajan astellessa näköpiiriin he voivat olla valmiita tekemään kaupat hyvinkin nopeasti. (Yritystulkki 2020.)

Mikäli mieli ostaa valmiiksi toimivan yrityksen, voi kääntyä suoraan paikallisen yritysneuvonnan, yritysyhdistysten tai pankinjohtajien puoleen. Kannattaa pitää silmänsä auki myös mainosten, kotisivujen ja lehtijuttujen suhteen sekä tarkkailla nettissä julkisessa myynnissä olevien yritys-



Kuva: Clark Tibbs (Unsplash)

myyntisivustojen ilmoituksia. Halutessaan voi julkaista myös oman ostoilmoituksen. Harkinnan arvoisena vaihtoehtona kannattaa muistaa franchise-yrittäjäyys. Franchise-yrityksen vaihtoehtoihin voi tutustua muun muassa seuraavien sivustojen kautta: www.franchising.fi/i ja www.ketju.fi. (Yritystulkki 2020.)

Valmiiksi tuottavan yrityksen ostamisessa on monia etuja uuden yrityksen perustamiseen verrattuna. Voi keskittyä suoraan vakavaraisen yrityksen kehittämiseen valmiin asiakaskunnan ja jatkuvan tasaisen kassavirran turvin. Näin tuotteiden ja palveluiden kehittämisestä sekä asiakkaiden hankinnasta säästynyt aika, raha ja resurssit voidaan käyttää jo olemassa olevan yrityksen pyörittämiseen ja tuleviin investointeihin. (Yritystulkki 2020.)

Vain parasta sinulle

Yritystulkki.fi-sivusto neuvoo ennen yrityskauppaa pohtimaan liiketoiminnan sopivuutta itselleen. Kannattaa ostaa vain puhdas liiketoiminta ilman tarpeettomia toimintoja ja hintaa nostavia omaisuusseriä kuten arvopapereita, kiinteistöjä ja asunto-osakkeita. Erilaisiin riskeihin tulee myös varautua, sillä yritystoiminnassa eivät riskit hevillä lopu. Mahdollisia riskejä ovat esimerkiksi alihankintaan ja yhteistyösopimuksiin liittyvät riskit, takuuriskit ja takaisinvetoriskit, reklamaatiot ja oikeudenkäyntikulut, lakimuutokset, vanhat myyntisaamiset sekä henkilö- ja asiakasriskit. (Yritystulkki 2020.)

Kannattaa tutkia hyvissä ajoin, kuinka henkilöitynyt yritys on nykyiseen omistajaan. Huolella tehty pohjatyö yrityskaupoissa helpottaa monin tavoin yrittämisen alkutaipaleella, jotta välttyy turhilta riskeiltä ja säästyy monilta sudenkuopilta. (Yritystulkki 2020.)

Yleensä yrityskaupan takaisinmaksuaika on kahdesta kuuteen vuotta. Substanssiarvo (varat-velat) kertoo yrityksen käyvän arvon mutta ei kirjanpitoarvoa. Varaston ja tuotantokoneiden arvo tulee arvioida tarkasti niiden todellisen arvon mukaan, jotta välttyy ikäviltä yllätyksiltä eikä maksa liikaa. Tuottoarvomenetelmällä lasketaan tuotto-odotus seuraavalle viidelle vuodelle kertomalla yrityksen nettotulos (kaavalla: liikevoitot + rahoitustuotot – rahoituskulut - verot). Laskelman voi tehdä Yritystulkin YT22-tulossuunnitelmaohjelmassa. (Yritystulkki 2020.)

Verottaja arvioi erikseen substanssiarvon sekä tuottoarvon (kolmen edellisen tilikauden keskimääräisestä nettotuloksesta jaettuna 15 %). Jos substanssiarvo on sama





tai suurempi kuin tuottoarvo, yrityksen arvo on substanssiarvo. Jos taas tuottoarvo on suurempi kuin substanssiarvo, yrityksen arvoksi määritellään substanssiarvon ja tuottoarvon keskiarvo. (Yritystulkki 2020.)

Lähteet

Manai, A. 2020. Nuoret haluavat yrittää - pidetään siitä kiinni! Suomen Yrittäjät 20.4.2020. Viitattu 14.7.2020 <https://yrittajat.fi/blogit/nuoret-haluaavat-yrittää-pidetaan-siita-kiinni>.

Mynttinen, O. 2018. Yrittäjyys on tapa ilmaista itseään - viime vuonna yrityksistä lähes puolet oli alle 35-vuotiaiden perustamia. Yle Uutiset 17.5.2018. Viitattu 14.7.2020 <https://yle.fi/uutiset/3-10205908>.



Yritystulkki 2020. Yrityksen ostaminen. Viitattu 16.7.2020 <https://www.yritystulkki.fi/fi/alue/oulu/aloittava-yrittaja/suunnittelu/yrityksen-ostaminen/>.



1. Yrittämisen kulmakivet ovat intohimo, innovaatiot, verkostoituminen ja itsensä kehittäminen.

2. Yrittäjät nauttivat vapaudesta ja vastuusta, monipuolisesta ja vaihtelevasta työstä sekä arvojensa toteuttamisesta.

3. Toimivan yrityksen ostamisen hyviä puolia ovat tuottava ja tasainen kassavirta, valmis asiakaskunta ja verkostot sekä brändi.



Opiskelijakonsultoinnin avulla uusi startti yritykselle yksityisessä kotipalveluyrityksessä



ReStartUp-hankkeen yhtenä tavoitteena on luoda uusi startti yritykselle esimerkiksi opiskelijakonsultoinnin avulla. Yrityksen tulee olla aina tavallaan myyntikunnossa, oltiinpa sitä myymässä tai ei. Omistajanvaihdokseen ja yrityksen ongelmiin on saatavissa useilta tahoilta tukea ja ratkaisuehdotuksia.

Myös yritysten oppilaitosyhteistyö yhdessä opiskelijoiden ja opettajien kanssa on yksi mahdollinen apukeino. Tässä artikkelissa on kuvaus prosessista, jossa opiskelijakonsultoinnin tuloksena saatiin uusi startti yritykselle ja yrityksen toiminta jälleen myös myyntikuntoiseksi.

Lähtötilanteen kartoitus

Kun työntekijänä olin seurannut työpaikkani suistuvan pikkuhiljaa suuresta, menestyvästä ja hyvässä maineessa olevasta pieneksi ja heikoksi, tunsin, että jotain on tehtävä. Kun kukaan muu ei tehnyt asialle mitään, päätin itse toimia, ja tästä sai alkunsa oma kokemukseni opiskelijakonsulttina yksityisessä kotipalveluyrityksessä. Opiskelin tuolloin yliopistossa toista vuotta hallintotieteitä ja johtamista, sivuaineena yrittäjyysopinnot, ja kuulin ohimennen mahdollisuudesta ansaita opintopisteitä tekemällä opiskelijakonsultointeja yrityksille. Koska olin miettinyt jo pidempään oman

työpaikkani kehittämistä, päätin tarttua tähän tilaisuuteen, sillä siitä tulisi hyötymään niin yritys kuin työntekijät, minä mukaan lukien, ja saisin siitä vielä opintopisteitäkin. Soitin yrityksen johtajalle, ja hänelle konsultointi sopi paremmin kuin hyvin, ja niin aloimme töihin.

Se, miksi yritys oli ajautunut syöksykierteseen, oli yrityksen johtajan työuupumus, jonka hän piti salassa liian pitkään. Johtaja ei jaksanut hoitaa omia tehtäviään, jolloin vastuu sysäytyi hoitajille, jotka olivat jo muutenkin ylityöllistettyjä mahdottomien asiakasmääriensä kanssa. Noin kahden vuoden kuluessa hoitajat väsyivät työhönsä niin, että he alkoivat joukkoirtisanoutua. Vasta tässä vaiheessa johtaja heräsi huomaamaan, että yritys ajautuu kohti sen loppua, ja yritti myydä yrityksen, mutta ostajaa ei löytynyt – eikä ihme, sillä kukapa sellaista yritystä olisi kontolleen huolinut tai vieläpä maksanut siitä jotain.

Yrityksessä oli jäljellä enää alle kymmenen vakituista työntekijää, kun parhaimmillaan heitä oli ollut yli neljäkymmentä. Loputkin työntekijät kertoivat aikovansa irtisanoutua, mikäli asioille ei tehdä mitään. Tässä kohdassa minä hyppäsin mukaan opiske-

lijakonsulttina ja olin päättänyt, että tästä vielä nouseaan. Näin selvästi yrityksen mahdollisuudet, kunhan kaikki asiat vain hoidetaan niin kuin ne tulee hoitaa.

Konsultoinnin aikana selvitimme yhdessä työntekijöiden kanssa ne asiat, mitkä he kokivat ongelmiksi työssään. Ongelmakoh- tia oli kasautunut pitkä lista, mutta suurim- pana ongelmana he kokivat työntekijöiden liian pienen määrän suhteessa asiakkaisiin, suuret sairaspöissaolojen määrät sekä sijaisten puuttumisen. He kokivat, että heitä ei ole kuunneltu eikä asioille ole tehty mitään, vaikka he olivat siitä useaan ottee- seen johtajalle kertoneet. Palavereitakaan ei pidetty kahteen vuoteen.

Muita ongelmia oli muun muassa se, että johtajaa ei työpaikalla juurikaan näkynyt, eikä häneen saatu yhteyttä, vaikka työn- tekijöillä olisi akuutti hätä jonkin asian suhteen. Työntekijät kokivat, että heillä ei ole johtajaa ja vastuu on heillä, vaikka se ei näy palkassa tai mitenkään muutenkaan. Työssä viihtymisessä oli suuria puutteita, joista tässä mainittakoon todella likaiset työautot, vanhat ja kuluneet työvaatteet, toimiston epäsiisteys ja suojavälineiden puuttuminen.

Konsultoinnin avulla kohti ratkaisuja

Seuraavaksi loimme tiekartan, johon kirja- simme ratkaisut jokaiseen työntekijöiden kokemaan ongelmaan. Kirjasimme siis myös ajan, jolloin tai mihin mennessä asia on hoidettava, sekä sen, kuka asian hoitaa. Löysimme jokaiseen asiaan mielestämme toimivan ratkaisun, ja työntekijät säteilivät onnea saadessaan toivoa siitä, että asiat tulevat vielä järjestymään. Ratkaisuja oli esimerkiksi yhden uuden työntekijän palk-

kaaminen sekä se, että johtaja ilmoittaa työntekijöille ajat, jolloin hän on tavoitet- tavissa toimistolla tai puhelimitse. Mikäli hän ei ole tavoitettavissa, hänen tulee ilmoittaa keneen työntekijät ovat yhtey- dessä, jos kyseessä on akuutti asia. Ne työt, joita johtaja ei jaksa hoitaa, esimerkiksi työnjakaminen, on delegoitava työnteki- jälle/työntekijöille, ja johtajan on sovittava palkkioista kyseisen työntekijän kanssa erikseen.

Teimme myös listan töistä, joiden hoi- tamisessa oli selviä puutteita. Päätimme ehdottaa johtajalle, että yksi työntekijä olisi halukas ottamaan enemmän vastuuta ja hänelle voitaisiin delegoida sellaisia töi- tä, joita johtaja ei itse kykene hoitamaan riittävän hyvin. Selvää oli, että työpaikan ongelmat liittyivät kaikki työhyvinvointiin, ja päätimme ottaa tavoitteeksemme luoda hyvinvoivan työyhteisön: ”Hyvinvoi- va työyhteisö 2020”.

Johtaja ei osallistunut palaveriin, joten pidin kahdenkeskisen palaverin johtajan kanssa viikon kuluttua ensimmäisestä pa- laveristamme. Esittelin johtajalle luomam- me tiekartan ongelmien ja ratkaisueh- dotuksineen. Johtaja oli sitä mieltä, että ratkaisut olivat hyviä ja että hän suostuu niihin kaikkiin. Itselleni jäi sellainen tunne, että nyt alkaa tapahtua. Sovimme uuden palaveriajan, johon osallistuisivat kaikki työntekijät ja johtaja.

Toisessa yhteisessä palaverissa arvioimme, olemmeko pysyneet toimenpidekartalla ja onko ongelmiin saatu ratkaisuja. Paljon asioita oli saatu hoidettua, ja nyt työn- tekijät kertoivat voivansa hyvin työssään ja olevansa tyytyväisiä. Tietysti vielä paljon tehtävää riitti, mutta keskeisimmät asiat



Kuva: Andreas Klassen (Unsplash)

oli saatu korjattua, mikä valoi työntekijöihin uutta puhtia. Myös itse johtaja koki suurta helpotuksen tunnetta, kun asioita on yhdessä alettu järjestelmällisesti hoitaa. Työntekijät eivät selvästi uskaltaneet tässä palaverissa puhua niin avoimesti kuin ensimmäisessä, jossa johtaja ei ollut mukana, mutta selvästi kaikki työntekijät vaikuttivat tyytyväisiltä sen hetkiseen tilanteeseen, joka oli selvästi kehittymässä yhä vain parempaan suuntaan.

Konsultoinnilla saavutettiin jo hyvin nopeasti se, että työntekijät kokevat voivansa hyvin työssään. Työntekijöiltä on tullut kiitosta siitä, että heitä on vihdoinkin aidosti kuunneltu ja heidän mielipiteensä on otettu huomioon. Työntekijöiden suurim-

maksi kokema ongelma, eli työntekijöiden liian pieni määrä suhteessa asiakkaisiin, oli ratkaistu. Tämä on hyvä alku, mutta vielä on matkaa siihen, että kaikki asiat on saatu hoidettua mallilleen. Jos asiat jätetään hoitamatta, tulee tunne, että työntekijöitä ei kunnioiteta eikä heistä välitetä. Kuuntelemisen tärkeys on keskeinen tekijä työhyvinvoinnin rakentamisessa.

Myös johtaja on kiitellyt konsultoinnista ja kertonut, että konkreettisesti konsultoinnin tuoma hyöty on näkynyt siinä, että sairaspöissaolajien määrä on laskenut valtavasti, ja ensimmäisen palaverin jälkeen yli kahteen kuukauteen ei ollut tullut yhtään sairaspöissaoloa, mikä oli ennenkuulumatonta.

Nyt palavereita on pidetty säännöllisesti, jotta pysytään selvillä siitä, miten työpaikalla voidaan, ja ollaan kartalla ongelmista, jotka ratkaisemme yhdessä. Johtaja on huomannut, että avoimuus kannattaa, ja hänkin uskaltaa nyt kertoa, jos hän ei jaksaa ja tarvitsee apua. Työpaikalla kaikkien on voitava hyvin, ja liian vähän puhutaankin johtajan työhyvinvoinnista, sillä jos johtaja voi huonosti, koko yritys ja sen työntekijät alkavat voida huonosti. Konsultoinnin myötä johtajakin on alkanut palautua uupumuksesta ja jaksaa paremmin hoitaa töitään. Nyt johtaja ja työntekijät ovat sitoutuneita tekemään töitä hyvinvoivan työyhteisön eteen.

Ongelmat yrityksessä olivat todella yksinkertaisia, mutta aiemmin ei ollut ketään, joka niitä olisi lähtenyt ratkaisemaan. Yhteistyöllä ja kaikkien vahvalla uskolla paremmasta työpaikasta olemme saaneet asiat kääntymään parempaan suuntaan. Yritys kävi pohjalla, ja nyt suunta on vain ylös. Vanhat irtisanoutuneet työntekijätkin alkavat kysellä, pääsisivätkö takaisin, mikä on merkki myös siitä, että hyvä maine on alkanut taas kiiriä.

Tiekarttaprosessin avulla tavoitetta kohti

Käytin konsultoinnissa apuvälineenä strategia- ja toimenpidekarttaa, jossa kirjastetaan yrityksen tavoitteet ja luodaan tiekartta aikataulutetuista toimenpiteistä tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällainen tiekartta toimii selkeänä ja konkreettisenä apuvälineenä toimenpiteiden toteutuksessa eli strategian implementoinnissa, jalkautamisessa. Sen avulla voidaan myös hyvin tarkkailla tavoitteiden saavuttamista.

Usein tällaista strategia- ja toimenpidekarttaa käytetään yrityksen kasvun kiihdyttämiseksi, mutta tämän konsultoinnin tarkoituksena oli saavuttaa hyvinvoiva työyhteisö, mikä sekin toki suoranaisesti johtaa kasvuun. Tiekarttamalli sopii monenlaiseen käyttöön, kun halutaan selkeyttää toimenpiteitä tietyn tavoitteen tai tavoitteiden saavuttamiseksi, ja internetistä löytyy paljon tietoa aiheesta.

Itse olen käyttänyt mallia jo vuosia myös henkilökohtaisessa elämässäni omien tavoitteiden saavuttamiseksi. Myös Suomen hallinnon alaan kuuluvat päätöksentekielimet käyttävät tiekarttoja hankkeissaan, kuten esimerkiksi Valtioneuvosto (2020) Fossiilittoman liikenteen tiekartta -hankkeessa ja Työ- ja elinkeinoministeriö (2020) Vähähiiliset tiekartat 2035 -hankkeessaan.

Tiekarttaprosessin vaiheet

Sitran julkaisemassa käsikirjassa on selkeästi koottu tiekarttaprosessin vaiheet, jotka tässäkin konsultoinnissa on käyty läpi. Prosessin vaiheita ovat (Järvinen & Sinervo 2020):

1. Pohjatyö ja reunaehdot. Laadin ensin suunnitelman siitä, miten konsultointi suoritetaan ja millä aikavälillä.
2. Sidosryhmät mukaan. Kirjasin ylös kaikki henkilöt, joiden olisi hyvä konsultointiin sisältyviin palavereihin osallistua, ja sovin heidän kanssaan sopivat ajankohdat kokoontumisille.
3. Tilannekuva. Yrityksen ja työyhteisön tilanteesta minulla oli jo oma näkemykseni johtuen omasta työkokemuksestani yri-

Tiekartta tavoitteisiin



Kuvio 1. Responsian tiekartta tavoitteisiin (Suuronen 2018)

tyksessä. Yhteisissä palavereissa kävimme tilanteen läpi jokaisen työntekijän näkökulmasta sekä tietysti myös johtajan.

4. Visio ja tavoitteet. Nämä selkiytyivät ensimmäisen palaverin aikana. Visiomme ja tavoitteemme olivat ”Hyvinvoiva työyhteisö 2020”.

5. Painopistealueet. Painopisteet kohdistuivat selkeästi työhyvinvointiin ja työssä viihtymiseen.

6. Suunnittele toimenpiteet. Suunnittelimme jo ensimmäisen palaverin aikana ne toimenpiteet, jotka ovat välttämättömiä tavoitteiden saavuttamiseksi.

7. Kokoa ja julkaise. Kirjasimme toimenpiteet ylös tiekartalle, johon merkitsimme myös sen, milloin tai missä ajassa ja kuka toimenpiteen hoitaa. Näin muodostui

tiekartta alkuketkestä eli ensimmäisestä palaverista aina toimenpiteisiin ja tavoitteeseen, Hyvinvoiva työyhteisö 2020, saakka. Tiekartta on työyhteisön nähtävänä toimistolla palaverimuistiossa.

8. Toteutus. Varmistaakseni toteutuksen onnistumisen kävimme palaverissa huolellisesti läpi sen, kuka hoitaa minkäkin asian ja missä ajassa tai mihin mennessä. Kaikki oli kirjattuna ylös, mikä luo vastuun tuntoa työntekijöihin paremmin kuin suullinen sopiminen. Perustimme myös WhatsApp-ryhmän, jotta pystymme paremmin viestimään työhön ja konsultointiin liittyvissä asioissa.

9. Arviointi ja päivitys. Sovimme lisäksi seuraavan palaverin ajan kuukauden päähän, jolloin tarkastelimme, oliko toimenpiteitä saatu hoidettua ja oltiin kohti tavoitetta kohti aikataulussa.

Niina Suuronen (2018), laadun ja yritys- vastuun asiantuntija, yrittäjä yrityksessä Responsia Quality Solutions, on esitellyt kuvion 1 mukaisen tiekartan: 1. vaiheessa on kirkastettava tavoitteet, joita kohden lähdetään kulkemaan mutkaisella tiellä. 2. kohta kuvaa esteitä, joita matkalla voi tulla vastaan, mutta esteet voidaan ylittää. 3. kohta taas kuvaa sitä, että omaa tiekarttaa on seurattava, sillä muuten vastassa voi olla myrskypilviä eli uusia tai vanhoja ongelmia. 4. kohta on tietysti määränpää eli tavoite, johon pyritään.

Suurosen (2018) mukaan: ”Pieni yritys ei tarvitse monimutkaista ja aikaa ja resursseja vievää strategiatyötä, vaan tiukoissa raameissa pysyvän, ohjatun ja tiiviin työskentelyn, jossa keskitytään yrityksen kannalta olennaisiin asioihin. Ohjattuun työskentelyyn kannattaa ottaa mukaan koko henkilökunta, jolloin sitoutuminen yhteisen tavoitteen taakse paranee. Eikä lopputuloksen tarvitse olla monisivuinen strategia-paperi, jonka sisältö unohtuu parin viikon kuluessa sen laatimisesta. Parhaimmillaan strategian voi tiivistää yhteen kuvaan.”

Toisessa palaverissa päivitimme toimenpidekarttaamme tarpeen mukaan ja sovimme jälleen uuden palaveriajan. Arviointi ja päivitys jatkuu vielä tänäkin päivänä, ja oikeaan suuntaan ollaan menossa. Palaverit pidetään kerran kuukaudessa, ja toimenpiteet suhteutetaan vallitsevaan tilanteeseen.

Lähteet

Järvinen, L. & Sinervo, R. 2020. Kuinka tehdään kiertotalouden tiekartta. Käsikirja kestävän muutoksen tueksi (tiivistelmä). Helsinki: Sitra. Viitattu 22.10.2020 [https://www.sitra.fi/julkaisut/kuinka-tehdään-kiertotalouden-tiekartta-tiivistelma/#miksi](https://www.sitra.fi/julkaisut/kuinka-tehdaan-kiertotalouden-tiekartta-tiivistelma/#miksi).

Miten laatia innostava ja arjessa elävä strategia 2018. Responsia 6.9.2018. Viitattu 22.10.2020 <https://www.responsia.fi/miten-laatia-innostava-ja-arjessa-elava-strategia/>.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2020. Vähähiiliset tiekartat 2035. Viitattu 22.10.2020 tem.fi/tiekartat.

Valtioneuvosto 2020. Fossiilittoman liikenteen tiekartta. Viitattu 22.10.2020 <https://valtioneuvosto.fi/hanke?tunnus=LVM050:00/2019>.



Omistajanvaihdosprosessi haltuun asiantuntijatyöpajojen avulla



Yrityskauppa on yksi yrityksen elinkaaren merkittävimmistä yritysjärjestelyistä, mutta ei voida määritellä mitään yhtä kaavaa, jonka mukaan jokainen yrityskauppa etenisi. Omistajanvaihdos on monivivah- teinen prosessi, johon vaikuttaa niin yhtiön koko, toimiala kuin yhtiömuotokin. Yhteisenä piirteenä kaikille yrityskaupoille kuitenkin on, että yritystä myydessä tai ostaessa on huomioitava erilaiset taloudelliset, sosiaaliset, rahoitukselliset ja velvoitteisiin liittyvät osa-alueet. (Yrityspörssi 2020b.)

ReStartUp-hankkeen käytännön toteutus on liittynyt vahvasti lappilaisten pienten yritysten omistajanvaihdos- ja liiketoimintaosaamisen vahvistamiseen (Lapin yliopisto 2020). Hankkeen aikana on toteutettu useita asiantuntijavetoisia työpajoja, joissa ollaan valmennettu yrittäjiä pohtimaan omaa liiketoimintaansa laajasti eri näkökulmista. Työpajojen aiheet ovat kattaneet omistajanvaihdosprosessin eri vaiheita, sillä teemoja on ollut aina yrityksen myyntikuntoon saattamisesta yritys- kaupan veroseuraamuksiin.

Omistajanvaihdosprosessi sisältää useita eri osa-alueita

Yrityskauppaan tulee aina valmistautua huolella, ja on suositeltavaa käyttää myös asiantuntija-apua (Yrityspörssi 2020a;

Suomen Yrittäjät 2020). Vuoden 2019 omistajanvaihdosasiantuntijana palkittu Vaasanseudun Kehitys Oy VASEKin yritys- palvelujohtaja Kjell Nydahl on listannut Yrityspörssin (2020a) artikkelissa hänen yleisimpiä kysymyksiään yrityksen myyjäl- le osana konsultointiaan:

1. Mistä yrityksen liikevaihto ja markki- na-alue koostuu?
2. Millä yritys erottuu kilpailijoista?
3. Mitä ollaan myymässä ja minkälaisella aikataululla?
4. Keitä ovat yrityksen avainhenkilöt?
5. Millaiset toimitilat yrityksellä on?
6. Mitkä ovat tulevaisuuden investointitar- peet?
7. Millaisia sopimuksia yrityksellä on?
8. Mitä on taseessa?
9. Minkälainen uusi omistaja voisi olla?

Nydahlin listaus antaa hyvän kuvan siitä, kuinka monipuolisten kysymysten äärellä sekä yrityksen myyjä että myös yrityksen ostaja on yrityskauppaa suunnitellensa. On itsestään selvää, että yritysmyynti ei ole pelkästään yritysmyyntiä, vaan siinä on aina mukana myös myyjän ja ostajan henkilökohtainen panos, henkilökemiat ja monesti vuosikymmenien työpanos, josta ei olekaan ihan niin helppoa luopua kuin

vaikka kirpputorilla myytävästä vanhasta lipastosta. Tunnearvo lisää myyntiprosessin vaikeusastetta, minkä vuoksi olisikin entistä tärkeämpää ymmärtää omistajanvaihdosprosessi kokonaisuudessaan kaikkinen vivahteineen.

ReStartUp-hankkeen toimesta on vuosina 2019 ja 2020 järjestetty useita erilaisia työpajoja, joista suurimpaan osaan on pystynyt osallistumaan myös verkon välityksellä (ks. ReStartUp 2020). Kaikki tilaisuudet ovat olleet osallistujille ilmaisia, ja niissä on pyritty tarjoamaan tietoisuuksia omistajanvaihdosprosessin eri vaiheista.

ReStartUpin työpajoista monipuolisia näkökulmia yrityskauppaan

Maaliskuussa 2019 järjestettiin työpaja, jossa Suomen Yrityskaupat Oy:n yritysvalittaja Juha Hotti hahmotti yrityskauppaan liittyviä prosesseja. Hän nosti esiin sekä ostajan että myyjän polun vaihtelevuuden ja monivaiheisuuden ja kertoi useita syitä, miksi yrityksen ostaminen on turvallisempaa kuin uuden yrityksen perustaminen. (Restartup Lappi 2019c; ReStartUp 2020b.) Huhtikuussa järjestetyn työpajan asiantuntijana toimi laskentatoimen ja verotuksen asiantuntija Jyrki Paukku Lapin yliopistosta. Hänen esityksessään nousi esiin, mitä on huomioitava yrityksen myynnissä. Työpaja keskittyi ennen kaikkea yrityskaupan niin sanottuihin ”koviin” ominaispiirteisiin eli myynnin juridisiin puoliin. (Restartup Lappi 2019b; ReStartUp 2020b.)

Omistajanvaihdos: oikotie yrittäjyyteen ja kasvuun -työpaja järjestettiin toukokuun 2019 alussa, ja asiantuntijapuheenvuorosta vastasi Risto Koskiniemi Finnverasta. Koskiniemi kertoi, miten Finnvera tukee

yrityksiä omistajanvaihdostilanteessa. Hän nosti esiin yrityksen elinkaareen liittyviä rahoitustarpeita ja niitä ratkaisuja, joita Finnvera voi tarjota. (Restartup Lappi 2019a; ReStartUp 2020b.) Yrityksen myyntikuntoon saattaminen -tilaisuus järjestettiin elokuussa 2019. Tällä kertaa alustajina olivat Lapin yliopiston Rauno Rusko ja Ilkka Haavikko sekä Lapin ammattikorkeakoulun Satu Valli. Monipuolisen tilaisuuden teemoihin kuului muun muassa oman liikeidean testaaminen, yrityksen myyntiprosessi ja rahoittajan kokemuksia yrityksen myyntiin. Lisäksi Juha Ylisaari kertoi oman yritystarinansa, jossa tuli esiin erilainen tapa lähestyä yrityksen lopettamisvaihetta. (Restartup Lappi 2019e.)

Yrityksen digitaalinen kehittäminen -työpaja järjestettiin syyskuussa 2019. Työpajan vetäjänä toimi tietojenkäsittelyn lehtori ja digiasiantuntija Tuomo Lindholm Lapin ammattikorkeakoulusta. Lindholm toi esiin, miten yrityksen digitaalisuutta voidaan lähteä kehittämään. Pohjana oli Business Model Canvas, jonka avulla voi tehdä näkyväksi liiketoimintamallin ja miettiä, mitä osia voidaan lähteä kehittämään. (Restartup Lappi 2019d; ReStartUp 2020b.) Vuonna 2019 järjestettiin vielä Yrityskaupan sopimukset -työpaja marraskuun loppupuolella. Työpaja oli suunnattu sekä yrityksen myyjille että ostajille. Asiantuntija-alustuksen piti asianajaja Antti Ahonen Asianajotoimisto Ylisuvanto, Ahonen & Kairala Oy:stä. (Restartup Lappi 2019f.)

Vuoden 2020 helmikuussa ReStartUp-hanke osallistui yhteistyössä DYVA (Digitaalisuus yrittäjyyskoulutuksen voimavarana) -hankkeen järjestämään aamukahvitilaisuuteen ”Digitaalisuus ja asiakkuuksien hallinta”. Tapahtumassa keskusteltiin digi-

taalisuudesta ja asiakkuuksien hallinnasta (CRM), ja aiheesta oli kertomassa etäyhteyden päästä digitaalisen liiketoiminnan asiantuntija Kirsi Mikkola. Verkostoitumistilaisuudessa osallistujat pääsivät tapaamaan lappilaisten yritysten edustajia, yritystoiminnan tuki- ja kehittämisorganisaatioiden edustajia, koulutusasiantuntijoita sekä opiskelijoita. (Restartup Lappi 2020a.)

Koronapandemian vuoksi vuosi 2020 oli hankkeen järjestämien työpajojen osalta hiljaisempi kuin oli alun perin tarkoitus. Lokakuun alussa kuitenkin järjestettiin vielä Yritysjärjestelyt-työpaja, joka oli suunnattu sekä yrityksen myyjille että ostajille ja myös kyseisistä teemoista kiinnostuneille. Asiantuntija-alustuksia pitivät KPMG:n laki- ja veropalvelujen asiantuntija Tommi Salminen sekä veroasiantuntija Elisa Seppälä. Carital Groupin toimitusjohtaja Hannu Saarinen kertoi myös oman yritystarinansa. (Restartup Lappi 2020c.)

Infoalusta jakaa yrittäjien kokemuksia omistajanvaihdoksesta

Omistajanvaihdoksiksi lasketaan yritys-kaupat, sukupolvenvaihdokset ja yrityksen muut omistusjärjestelyt. Jos harkitsee yrityksen perustamista, niin omistajanvaihdosta kannattaa pitää varteenotettavana vaihtoehtona. Tällöin kannattaa perehtyä omistajanvaihdosprosessin eri vaiheisiin kattavasti. Esimerkiksi Suomen Yrittäjien Omistajanvaihdos-sivustolta löytyy kattavasti tietoja ja vinkkejä prosessin eri osa-alueista. (Haavisto 2020.)

ReStartUp-hankkeen aikana käytyjen keskustelujen, järjestettyjen työpajojen ja tapahtumien, yrityshaastattelujen sekä sidos-

ryhmätapaamisten kautta muodostettiin omistajanvaihdospolku (Kuvio 1), jonka pohjalta suunniteltiin kevään 2020 aikana toteutetut yrittäjien videohaastattelut. Hanketoimijat haastattelivat sekä yrityksensä myyneitä että yrityksen ostaneita yrittäjiä. Esimerkiksi myyjähaastattelut perustuivat polun viiteen eri vaiheeseen:

- 1) Motivaatio: miksi myit yrityksesi?
- 2) Myyntikohde: miten myynti eteni?
- 3) Hinta: miten hinnoittelit yrityksesi?
- 4) Rahoitus: miten rahoitus järjestyi?
- 5) Mitä jälkepäin: mitä teet yrityksesi myynnin jälkeen?

Yrityksensä myyneiden videot koostettiin hankkeen kotisivuille infoalustalle, josta löytyy myös kattavasti tietoa omistajanvaihdoksesta ylipäätään (ReStartUp 2020a). Yrityksen ostaneiden eli omistajanvaihdoksen kautta uuden yritystoiminnan aloittaneiden haastattelut löytyvät hankkeen YouTube-kanavalta (Restartup Lappi 2020b). Sekä myyjien että ostajien videot ovat hankkeen keskeinen tulos, ja ne tarjoavat kaikille omistajanvaihdosta harkitseville hyviä vertaiskokemuksia ja inspiraatiota yrityskaupan toteuttamiseen.

Lähteet

Haavisto, M. 2020. Omistajanvaihdos. Suomen Yrittäjät. Viitattu 9.11.2020 <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/omistajanvaihdos-316477>.

Lapin yliopisto 2020. ReStartUP -uusi startti yritykselle. Viitattu 15.11.2020 <https://www.ulapland.fi/FI/Yksikot/Yhteiskuntatieteiden-tiedekunta/Yhteiskuntatieteiden-tutkimus/Projektit/Restartup>.

ReStartUp 2020a. Etusivu: ReStartUp Lappi - uusi alku yritykselle. Myyjien tarinoita yrityksen omistajanvaihdoksesta. Viitattu 9.11.2020 <https://blogi.eoppimispalvelut.fi/restartup/>.



Kuvio 1. ReStartUp-hankkeessa tunnistetut omistajanvaihdospolun vaiheet (ReStartUp 2020a)

ReStartUp 2020b. ReStartUp-webinaarit. Viitattu 9.11.2020 <https://blogi.eoppimispalvelut.fi/restartup/yrityksen-myynti/restartup-webinaarit/>.

Restartup Lappi 2019a. Miten Finnvera tukee omistajanvaihdostilanteessa? YouTube 8.10.2019. Viitattu 9.11.2020 <https://www.youtube.com/watch?v=HESjrmpqc80>.

Restartup Lappi 2019b. Mitä huomioitava yrityksen myynnissä? Asiaa valottaa Lapin yliopiston Jyrki Paukku. YouTube 3.10.2019. Viitattu 9.11.2020 https://www.youtube.com/watch?v=YjFAjaN_aFw.

Restartup Lappi 2019c. Restartup Lappi Yrityskaupaprosessit 18 3 2019 1 osa2. YouTube 17.4.2019. Viitattu 9.11.2020 <https://www.youtube.com/watch?v=Z3OKtvoL2NA>.

Restartup Lappi 2019d. Yrityksen digitaalinen kehittämisen hyödyt ja prosessi 24.9.2019. YouTube 24.9.2019. Viitattu 9.11.2020 <https://www.youtube.com/watch?v=PokWOrh7-dM>.

Restartup Lappi 2019e. Yrityksen myyntikuntoon saattaminen. Facebook 29.8.2019. Viitattu 9.11.2020 <https://www.facebook.com/events/404583227143152/>.

Restartup Lappi 2019f. Yrityskaupan sopimukset. Facebook 21.11.2019. Viitattu 9.11.2020 <https://www.facebook.com/events/306318803566869/>.

Restartup Lappi 2020a. Digitaalisuus ja asiakkuuksien hallinta -aamukahvittelaisuus. Facebook 12.2.2020. Viitattu 9.11.2020 <https://www.facebook.com/events/2149066601863108/>.

Restartup Lappi 2020b. Ostaja-videot. YouTube. Viitattu 9.11.2020 <https://www.youtube.com/channel/UC4opUSzFd7jnZZZHJ33ipRw>.

Restartup Lappi 2020c. Yritysjärjestelyt. Facebook 7.10.2020. Viitattu 9.11.2020 <https://www.facebook.com/events/192760628800248/>.

Suomen Yrittäjät 2020. Apua omistajanvaihdokseen. Viitattu 9.11.2020 <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/omistajanvaihdos/apua-omistajanvaihdokseen-318058>.

Yrityspörssi 2020a. Näin valmistaudut yrityskauppaan – asiantuntijan 9 tärppiä. Viitattu 9.11.2020 <https://www.yritysporssi.fi/blogi/nain-valmistaudut-yrityskauppaan-asiantuntijan-9-tarppia-680>.

Yrityspörssi 2020b. Yrityskaupat – kaikki, mitä sinun tulee tietää. Viitattu 9.11.2020 <https://www.yritysporssi.fi/blogi/yrityskaupat-kaikki-mita-sinun-tulee-tietaa-677>.

Yritystreffit tarjoaa kohtaamispaikkoja ostajille ja myyjille

Yksi ReStartUp – Uusi startti yritykselle -hankkeen hankesuunnitelman mukaisista toimista oli niin sanotut matchmaking-tilaisuudet, jotka antavat verkostoitumismahdollisuuden potentiaalisten ostajien ja myyjien välillä. Match-making-tilaisuuden eli yritystreffien tavoitteena oli kohtauttaa myyjäyrityksiä ja potentiaalisia ostajia tai muutoinkin näistä teemoista kiinnostuneita. Myös opiskelijoita pyrittiin saamaan tilaisuuksiin mukaan.

Kohtaamisen mahdollistaminen

Ensimmäinen verkostoitumistilaisuus toukokuussa 2019 oli rajattu metsä-, luonnon- tuote- ja matkailualan toimijoille. Tiedekeskus Pilkkeessä Rovaniemellä järjestetty tilaisuus oli itsessään onnistunut, mutta tiukka toimialojen rajaaminen toi omat haasteensa osallistujien määrään. Kuitenkin jo tässä tilaisuudessa saadun palautteen mukaan tämäntyyppisille kohtauttamisen tilaisuuksille koettiin olevan tarvetta.

Seuraavan tilaisuuden kohderyhmää laajennettiin koskemaan kaikkia toimialoja. Tilaisuus pidettiin lokakuussa 2019 tapahtumatila Y-Northissa Rovaniemellä. Paitsi yritystarinoita, tilaisuuteen sisällytettiin merkittävänä yritystreffit-osio. Ulkopuolisen tapahtumapalvelun avulla Lapin yritystreffit – myyjän ja ostajan kohtaamispaikka



-tapahtumaan rakennettiin mahdollisuus etukäteen sovituille, 15 minuutin mittaisille tapaamisille haluamiensa yritysten kanssa. Lähes viidetkymmenet treffit osoittautuivat onnistuneiksi, ja tapahtumasta saatu palaute oli erittäin myönteistä.

“Paljon plussaa sovelluksesta! Tämä on minulle juuri oikea tapa verkostoitua, kun pystyy etukäteen sopimaan treffit ja vähän valmistautumaankin tapaamiseen. Verkostoitumisesta tulee näin tehokasta, kun siitä jää pois epämääräinen harhailu, kun yritetään bongata toisten nimilapuisia yrityksiä ja titteliä ja salaa googletella, että milläköhän alalla tää yritys toimii ja sitten kysellään vähän vaivaantuneesti, että ”saakos liittyä keskusteluun” jne. Kiitos kun teette verkostoitumisesta systemaattista ja tehokasta!”

“Tapahtumassa itsessään oli hyvä tunnelma ja se yllätti positiivisesti, kun ennako-odotus oli, että paikalla on enemmän ns. yrittäjän ystäviä kuin itse yrittäjiä/yrityksiä. Hyvä boogie!”

“Järjestelyt olivat erinomaiset, tunnelma tosi mukava ja kohtaamiset antoisia. Nämä hyvät puolet jäivät päällimmäisiksi mieleen

ja varmistivat sen, että kannatti olla mukana. Siksi annankin arvoksi täyden kympin ja suosittelen aina kun vain voin.”

Hanke ja tapahtumapalvelu saivat hyviä kehitysehdotuksia, ja palautteet vahvistivat käsitystä, että vastaavanlaisia tapahtumia kannattaa ja tulee järjestää. Tapahtumassa solmittiin uusia asiakkuuksia ja ennen kaikkea luotiin verkostoja ja uusia kumppanuuksia.

Tapaamisia verkon välityksellä

Maaliskuussa 2020 Suomeenkin rantautunut pandemia, COVID-19, toi mukanaan ennenkokemattomat haasteet myös yritystoimintaan ja sitä myöten myös hankkeen tapahtumajärjestelyihin. Rajoitukset tapahtumille sekä kohtaamisille ja joidenkin toimialojen totaalinen pysähdys eivät olleet omiaan kannustamaan tilaisuuksien järjestämistä. Myös yrittäjien ja yritysten prioriteetit kohdistuivat muualle.

Huolimatta ajan haasteista lokakuussa 2020 hanke toteutti osin edellisvuoden kaltaisen Lapin Yritystreffit – myyjän ja ostajan kohtauspaikka -tapahtuman niin sanotulla hybridimallilla, nyt Lapin yliopiston tiloissa. Järjestelyt toteutettiin viranomaisten antamia määräyksiä ja ohjeita noudattaen. Alustajat ja osa vieraista olivat paikalla livenä, osa verkossa, ja tilaisuus streamattiin. Lähes kolmetkymmenet treffit toteutettiin lähes täysin verkossa, ja nyt myös osa osallistujista oli eri puolilta Suomea. Kehittynyt verkon kautta tapahtuva kohtaus laajentaa kohderyhmän osallistumista tapahtumaan lähes rajattomaksi.

Tilaisuutta järjestäessämme huomasimme myös selvästi, että erityisesti tässä ajassa kohtaamisille ja keskustelulle oli tilausta.

“Toimii hyvin myös etänä.”

“Tätä voisi tehdä muutaman tapahtuman sarjana, jolloin jo hyödyn kokeneet voivat osallistua uudelleen ja tuoda mukanaan uusia osallistujia. Joka kerta ei tarvitsisi olla tapahtuman hintaa nostavia puhujia (tosin Mato Valtonen oli kyllä hyvä!), vaan jatkokerroilla keskityttäisiin treffaailuun, ja jatkotapahtumat voisi kokeilla myös etänä. Etänä kontaktin saaneet voisivat itse jatkaa haluamallaan tavalla, vaikka tapaamalla. Tällöin tähän tarpeelliseen toimintaan voisi tulla positiivista kierrettä.”

“Treffeillä yhteys pätki pahasti. Streamit toimivat paremmin, mutta alkoivat hieman jälkeen kymmenen, kesken tervetulosanojen. Onnistuneet esiintyjävalinnat!”

Palautteen mukaan tapahtumasta koettiin saadun yhdeksän kumppania ja kaksi kauppaa.

Kohtaamispaikoille on tarvetta

Mitä opimme näistä tilaisuuksista? Ainakin sen, että niitä kannattaa järjestää ja niillä tulisi olla jatkuvuutta. Tilaisuuksissa on erinomainen mahdollisuus verkostoitua ja oppia tuntemaan usein samassa tilanteessa olevia yrittäjiä. Ne lisäävät ymmärrystä ja sosiaalista vuorovaikutusta ja auttavat ymmärtämään ostaja- ja myyjäpuolen odotuksia ja tavoitteita. Tilaisuuksiin osallistuminen ”pakottaa” yrittäjää opettelemaan myös presentoimaan ja tekemään myyntipuheen (pitchaamaan) sekä tiivistämään yrityksensä toiminnan esittämistä tarvittaessa muutaman minuutin keskustelussa. Ennen kaikkea ne tarjoavat erinomaisen tilaisuuden aina niin tarpeelliseen kohtaukseen.

Lopuksi: Omistajanvaihdostoiminnan nykytila ja tulevaisuus



Valtakunnallisen omistajanvaihdosbarometrin 2018 mukaan yli 55-vuotiaista yrittäjistä jopa 46 % arvioi myyvänsä yrityksensä ulkopuoliselle ostajalle joko eläköitymisen tai muun syyn vuoksi. Lisäksi 24 % yrittäjistä uskoo, että yritykselle löytyy jatkaja sukupolvenvaihdoksen kautta. Samalla 55-vuotiaiden tai sitä nuorempien omistajanvaihdoskiinnostus oli muuttunut positiivisemmaksi verrattuna edelliseen barometriin. (Varamäki, Joensuu-Salo, Viljamaa, Tall & Katajavirta 2018, 87–88.)

Mika Haaviston (2019) mukaan Suomessa tulisi tulevan vuosikymmenen aikana toteutua yhteensä 50 000 omistajanvaihdosta johtuen yrittäjien ikääntymisestä ja siten eläköitymisestä. Myös Varamäen ym. (2018, 93) omistajanvaihdosbarometrissa tuodaan tämä esiin. Haavisto (2019) kuitenkin nostaa esiin, että arviot osoittavat, että omistajanvaihdoksia tapahtuu vain noin puolet tästä määrästä. Omistajanvaihdosbarometrin yhtenä johtopäätöksenä mainitaan, että omistajanvaihdosten kehityssuunta on ollut positiivinen, eli pitkäjänteinen työ on kantanut hedelmää. Myös yrittäjyyskulttuurin todetaan olevan muuttumassa. Tutkimusta edeltävinä vuosina oltiin tehty ennätysmäärä yrityskauppoja Suomessa, jatkuvuusnäkömöt olivat parantuneet ja lopettamisaikomukset vähentyneet. (Varamäki ym. 2018, 94.)

Samaan aikaan kun usea yrittäjä on eläköitymässä ja miettii yrityksensä tulevaisuutta, myös nuorison kiinnostus yrittäjyyteen kasvaa. Vuonna 2019 julkaistun Opiskelijabarometrin mukaan yrittäjänä haluaisi toimia valmistumisen jälkeen 33 prosenttia korkeakouluopiskelijoista. Näistä noin puolet suuntaisi työnantajiksi ja lähes 70 prosenttia aikoo kasvattaa tulevaa yritystään mahdollisuuksien mukaan. Kuitenkin vain 19 prosenttia vastaajista piti todennäköisenä sitä, että toimisi valmistumisen jälkeen yrittäjänä. (Suomen Yrittäjät 2020b.) Tämän perusteella voidaan todeta, että nuorilla on kiinnostusta yrittäjyyteen, mutta sitä ei välttämättä nähdä realistisena vaihtoehtona työuran alkuvaiheessa.

Yrityspörssin (2020) artikkelissa nostetaan esiin viisi syytä ostaa yritys sen perustamisen sijaan:

- 1) Onnistumisen todennäköisyys on korkeampi.
- 2) Kassavirtaa on ensimmäisestä päivästä lähtien.
- 3) Liiketoimintamalli on testattu markkinoilla.
- 4) Asiakaskunta on valmiina.
- 5) Liiketoimintaa pääsee kehittämään nopeammin.

Omistajanvaihdos tarjoaisi siis vastavalmistuneille turvallisemman ympäristön kokeilla yrittäjyyttä, kun riskejä on vähemmän kuin yrityksen luomisessa niin sanotusti tyhjästä.

Uusimman opiskelija-barometrin mukaan kolme prosenttia korkeakouluopiskelijoista toimii opintojensa ohessa yrittäjänä, ja 14 prosenttia tutkimuksen vastaajista koki, että opinnot ovat antaneet hyvät valmiudet toimia yrittäjänä. Yli puolet opiskelijoista kuitenkin piti yrittäjyyttä oivana keinona yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen. (Suomen Yrittäjät 2020b.) Tietämystä yrittäjyyden tarjoamista mahdollisuuksista tulisi siis lisätä, jotta kiinnostus yrittäjyyteen muuttuisi jatkossa matalammalla kynnyksellä varsinaiseksi yritystoiminnaksi; esimerkiksi omistajanvaihdoksen kautta.

Vuoden 2021 alussa alkava, Lapin ammatikorkeakoulun koordinoima Yrittäjäksi Lappiin MOOC -hanke omalta osaltaan tukee tätä kehitystä kohti nuorten yrittäjyysosaamisen lisäämistä ja yrittäjyyskynnyksen madaltamista. Hankkeessa suunnitellaan ja toteutetaan Lapin korkeakoulujen ja Lapin elinkeinoelämän tarpeiden pohjalta MOOC (Massive Open Online Course) -opintopaketti, jonka kohderyhmänä on Lapissa yritystoimintaa suunnittelevat henkilöt, erityisesti korkeakouluopiskelijat. Yrittäjäksi Lappiin MOOC johdattaa yrittäjyydestä kiinnostuneita tunnistamaan omassa elämässä ja Lapin toimintaympäristössä yrittäjyyden mahdollisuuksia. Samalla hanke luo valmiuksia oman yrityksen perustamiseen Lappiin. (Yrittäjäksi Lappiin MOOC 2020.)



Haasteet pysyvät samoina vuodesta toiseen

Vuoden 2018 omistajanvaihdosbarometrissa selvitettiin myös yli 55-vuotiaiden yrittäjien näkemyksiä tulevan omistajanvaihdoksen haasteista. Suurimpana haasteena koettiin jatkajan/ostajan löytäminen, ja itse asiassa tämä ongelma koettiin nyt suuremmaksi kuin edellisen, vuonna 2015 toteutetun barometrin tuloksissa. Toiseksi suurimpana ongelmana mainittiin arvonnäytäminen, ja kolmatta sijaa haastelistaussessa piti rahoitus. Muita haasteita ovat muun

muassa muu kuin perintö- ja lahjaverotus sekä osaamisen siirtäminen jatkajalle/ostajalle. Yrityksen ja yrittäjän taustatekijöillä oli merkitystä koettuihin haasteisiin. (Varamäki ym. 2018, 89–90.)

Vuoden 2020 arkielämää kuin myös yrityselämää on värittänyt koronapandemia, jonka vuoksi esimerkiksi Lapin matkailu on kohdannut suuria haasteita, mikä on vaikuttanut myös yleiseen työllisyystilanteeseen (Koskenranta 2020). Toisaalta koronatilanne on näyttäytynyt yrityskentässä myös positiivisena vaikuttimena yritysten tulevaisuuden suunnitelmien tekemisessä. Esimerkiksi perheyriyten kentässä akuuteimman kriisin jälkeen on herätty katsomaan tulevaisuuteen ja pohtimaan pitkällä tähtäimellä, minkälaista valmennusta potentiaaliset yritysjatkaajat tarvitsevat. (Hänninen 2020.) Maailmanlaajuinen kriisi on ehkä pakottanut yrittäjät pitkäjänteisemmin miettimään oman yrityksen tulevaisuutta ja kehittämismahdollisuuksia.

Perheyriyten liiton toimitusjohtaja Auli Hännisen (2020) mukaan Suomi tarvitsee koronakriisistä selviytyäkseen yrityksiä, jotka luovat työpaikkoja, vaurautta, hyvinvointia ja elinvoimaa sukupolvien yli tulevaisuuteen. Hän korostaa, että onnistunut omistajanvaihdos on omiaan turvaamaan yrityksen jatkuvuuden ja menestyksen tulevaisuudessa samalla, kun se luo kasvua ja mahdollisuuksia uudistua.

Samalla kuitenkin kuluvan vuoden poikkeustilanne on heijastunut pienten ja keskisuurten yritysten odotuksiin lähiajan suhdannekehityksestä, mikä on vaikuttanut siten, että odotukset ovat laskeneet voimakkaasti. Epävarmassa tilanteessa, jossa talouskasvussa on nähty alenemista,

voidaan kuitenkin pitää positiivisena asiana, että mahdollisuuksien mukaan kasvaan pyrkivien yritysten osuus on pysynyt ennallaan. (Suomen Yrittäjät 2020c.)

Lapissa omistajanvaihdostoiminta jatkuu

Omistajanvaihdos mahdollistaa kasvuyriyten luomisen Suomessa. Vaikka koronapandemia varjostaakin tällä hetkellä yritystoimintaa, niin tietoisuuden lisääminen ja omistajanvaihdosten edistäminen lisää potentiaalia uusien kasvuyriyten syntymiselle. Kun yritykselle löytyy oikea uusi omistaja yrityksen elinkaaren oikeassa vaiheessa, niin yritystoiminta saa mahdollisuuden uudelleen määrittämiselle. Yritystoiminta voi parhaassa tapauksessa saada täysin uusia, innovatiivisia suuntia ja siten kasvun paikkoja. (Sipponen 2020.)

Suomen Yrittäjien varatoimitusjohtaja Anssi Kujala (2020) muistuttaa, että tarve omistajanvaihdosten edistämiseen kasvaa. Hän peräänkuuluttaa kaikkien toimijoiden, erityisesti työ- ja elinkeinoministeriön eri organisaatioiden tuntuva panostusta, jotta omistajanvaihdostyon jatkuvuus olisi turvattua hankemaisen luonteen sijaan.

Myös Omistajanvaihdospalveluiden valtakunnallinen ja alueellinen evaluointi 2020 -tutkimus suosittelee työ- ja elinkeinoministeriölle, että se ”turvaisi alueellisten ja valtakunnallisen omistajanvaihdosfoorumien rahoituksen, nimeäisi ministeriöön omistajanvaihdosasioista vastaavan henkilön ja edesauttaisi omistajanvaihdosten tilastointia” (Haavisto 2020).

Lapin alueella omistajanvaihdostoimintaan liittyvien tukipalvelujen osalta tilanne on

positiivinen, sillä vuoden 2020 lopussa käynnistytävä Omistajanvaihdoskoordinaattori-hanke jatkuu aina vuoden 2023 kevääseen saakka. Lapin Yrittäjien toimitusjohtaja Pirkka Salon mukaan Lapissa toimivien noin 9000 yrityksen osalta vajaan 30 prosentin kohdalla omistajanvaihdos on ajankohtainen seuraavan kymmenen vuoden aikana. Hän arvioi, että tulevan vuosikymmenen aikana 2000–3000 lappilaista yritystä tulee vaihtamaan omistajaa. (Suomen Yrittäjät 2020a.) Asiantuntijapalveluille tule siis olemaan kysyntää.

ReStartUp-hankkeessa on pyritty tunnistamaan niitä keskeisiä haasteita, jotka omistajanvaihdokseen liittyy niin ostajan kuin myyjänkin näkökulmasta, ja hanketoimijat ovat halunneet helpottaa yrityskaupan molempien osapuolten kohtaamisen mahdollisuuksia sekä tarjota kattavasti tietoa omistajanvaihdosprosessin eri vaiheista. Hankkeen nyt päättyessä siirrämme soihdun tuleville kehittäjille, jotka pitävät yllä tätä tärkeää asiaa.

Lähteet

Haavisto, M. 2019. Yrityskaupat elinkeinoelämän vauhdittajina. Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät ry 5.4.2019. Viitattu 10.11.2020 <https://www.yrittajat.fi/etela-pohjanmaan-yrittajat/a/blogit/yrityskaupat-elinkeinoelaman-vauhdittajina>.

Haavisto, M. 2020. Tutkimus patistaa kehittämään omistajanvaihdostoimintaa. Suomen Yrittäjät 18.9.2020. Viitattu 12.11.2020 <https://www.yrittajat.fi/blogit/tutkimus-patistaa-kehittamaan-omistajanvaihdostoimintaa>.

Hänninen, A. 2020. Korona palautti omistajanvaihdokset omistajien agendalle – syytä onkin. OV-foorumi 27.20.2020. Viitattu 13.11.2020 <https://ov-foorumi.fi/korona-palautti-omistajanvaihdokset-omistajien-agendalle-syyta-onkin/>.

Koskenranta, R. 2020. Lapin matkailuyrittäjät huolissaan – ”Nyt tarvitaan tietoa, millä tavalla matkailu mahdollistetaan”. Suomen Yrittäjät 3.9.2020. Viitattu 12.11.2020 <https://www.yrittajat.fi/uutiset/633026-lapin-matkailuyrittajat-huolissaan-nyt-tarvitaan-tietoa-milla-tavalla-matkailu#8091e73e>.

Kujala, A. 2020. Omistajanvaihdostyö pitää vakainaistaa. Suomen Yrittäjät 21.9.2020. Viitattu 12.11.2020 <https://www.yrittajat.fi/blogit/omistajanvaihdostyo-pitaa-vakainaistaa>.

Sipponen, E. 2020. Omistajanvaihdos luo kasvuyrityksiä. Suomen Yrittäjät 22.9.2020. Viitattu 12.11.2020 <https://www.yrittajat.fi/blogit/omistajanvaihdos-luo-kasvuyrityksia>.

Suomen Yrittäjät 2020a. Marko Merkkiniemi on valittu Lapin Yrittäjien omistajanvaihdoskoordinaattori -hankkeen projektipäälliköksi. 6.11.2020. Viitattu 11.11.2020 <https://www.yrittajat.fi/uutiset/637672-marko-merkkiniemi-valittu-lapin-yrittajien-omistajanvaihdoskoordinaattori-hankkeen#8091e73e>.

Suomen Yrittäjät 2020b. Opiskelijasta yrittäjäksi 2019 – Korkeakouluopiskelijoiden yrittäjyys ja yrittäjyysalukkuus. Viitattu 10.11.2020 <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/tutkimukset/muut-tutkimukset/opiskelijasta-yrittajaksi-2019>.

Suomen Yrittäjät 2020c. Pk-yritysbarometri 2/2020. Viitattu 13.11.2020 <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/tutkimukset/pk-yritysbarometrit/pk-yritysbarometri-22020-629974>.

Varamäki, E., Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A., Tall, J. & Katajavirta, M. 2018. Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2018. Helsinki: Omistajanvaihdosfoorumi. Viitattu 10.11.2020 https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/omistajanvaihdosbarometri_2018.pdf.

Yrittäjäksi Lappiin MOOC 2020. Kestävää kasvua ja työtä 2014–2020, Suomen rakennerahasto-ohjelma. Hankehakemus 25.2.2020.

Yritysporssi 2020. Viisi hyvää syytä ostaa yritys. Viitattu 11.11.2020 <https://www.yritysporssi.fi/blogi/viisi-hyvaa-syyta-ostaa-yritys-652>.

KIRJOITTAJAT

ANTTI HAASE, Lapin ammattikorkeakoulu

Antti Haase (TaM, DI) työskentelee projektipäällikkönä Lapin ammattikorkeakoulussa. ReStartUp-hankkeessa hän on koordinoinut Lapin amk:n toimenpiteitä ja johtanut mm. videosisältöjen toteutuksen.

ILKKA HAAVIKKO, Lapin yliopisto

Ilkka Haavikko (eMBA, YTK)

ReStarUp-hankkeessa hän on toiminut hankkeen projektipäällikkönä ja vastannut hankkeen kokonaisuudesta, toiminnan tuloksellisuudesta sekä talouden tasapainosta.

KIRSI HATTUKANGAS, Lapin ammattikorkeakoulu

Kirsi Hattukangas (viittomakielen ohjaaja) on kolmannen vuoden tradenomiopiskelija Lapin ammattikorkeakoulussa. ReStartUp-hankkeelle hän on kirjoittanut artikkelin innostamaan nuoria yrittäjyyteen.

SARA JESTILÄ, Lapin yliopisto

Sara Jestilä (lähihoitaja) on johtamisen kolmannen vuoden opiskelija Lapin yliopistossa, ja pitkänä sivuaineena hänellä on yrittäjyysopinnot. Jestilä toimii projektisuunnittelijana Pk-yritysten vertaistuellalla tulevaisuuteen -hankkeessa.

TAINA JÄRVI, Lapin koulutuskeskus REDU

Taina Järvi (KT) työskentelee yrittäjyyden ja asiakaspalvelun opettajana Lapin koulutuskeskus REDUssa. ReStartUp-hankkeessa hän on toiminut ammatillisen koulutuksen asiantuntijana ja tehnyt omistajanvaihdokseen liittyvää materiaalia ammatilliseen koulutukseen ja hankkeen infoalustaan.

KATJA KANKAANPÄÄ, Lapin ammattikorkeakoulu

Katja Kankaanpää (tradenomi ylempi AMK) työskentelee liiketalouden lehtorina Lapin ammattikorkeakoulussa. ReStartUp-hankkeessa hän on kerännyt tietoa omistajanvaihdoksesta sekä kokemuksellista tietoa yrityksensä myyneiltä yrittäjiltä, joita tietoja koottiin hankkeessa yhdessä ideoituun ja toteutettuun infoalustaan.

NELLY KORTENIEMI, Lapin ammattikorkeakoulu

Nelly Korteniemi (TaM) työskentelee johtamisen, innovaatiotoiminnan ja asiakashallinnan tuntiopettajana liiketaloudessa. ReStartUp-hankkeessa hän oli mukana yritys-asiantuntijana, ideoi ja toteutti infoalustan, suunnitteli videohaastatteluiden rungot sekä toteutti haastatteluja.

EIRA MAIJALA, Lapin koulutuskeskus REDU

Eira Maijala (KM) toimii tekstiili- ja muotialan opettajana REDUssa. ReStartup-hankkeessa hän on ollut yritysasiantuntijana. Hän on haastatellut yrityksen ostaneita yrittäjiä, joiden pohjalta on koottu omistajanvaihdokseen liittyvää käytännön tietoa hankkeen infoalustaan.

MINTTU MERIVIRTA, Lapin ammattikorkeakoulu

Minttu Merivirta (FM, medianomi AMK) työskentelee suomen kielen ja viestinnän lehtorina Lapin ammattikorkeakoulussa liiketalouden koulutuksessa. ReStartUp-hankkeessa hän on toiminut viestinnän asiantuntijana ja loppujulkaisun päätoimittajana.

JYRKI PAUKKU, Lapin yliopisto

Jyrki Paukku (OTK, HTM) on laskentatoimen lehtori Lapin Yliopistossa. Restartup-hankkeessa hän on toiminut laskentatoimen ja yritysverotuksen asiantuntijana.

RAUNO RUSKO, Lapin yliopisto

Rauno Rusko (YTT johtaminen, YTL kansantaloustiede) toimii johtamisen ja yrittäjyyden yliopistonlehtorina Lapin yliopistossa. ReStartUp-hankkeessa hän on ollut yrittäjyyden asiantuntijana.

TOMMI SALMINEN, KPMG

Tommi Salminen (OTM, VT) työskentelee KPMG:ssä ja toteuttaa työksensä yrityskauppoja, sukupolvenvaihdoksia ja yritysten rakennejärjestelyjä.

KARI TUOMINEN, Finnvera

Kari Tuominen (KTM, HHJ) toimii Pohjois-Suomen aluepäällikkönä Finnveran Rovaniemen toimipisteessä.

MERI VARKOI-ANHAVA, Yrityspörssi

Meri Varkoi-Anhava (KTM) on Yrityspörssi.fi-verkkopalvelun toimitusjohtaja ja yrittäjä. Hän seuraa työssään, kuinka tuhannet yritykset hakevat ostajaa ja ostettavaa kohdetta Yrityspörssin kautta ja minkälainen lähestymistapa tuo tuloksia. Meri itse on ryhtynyt yrittäjäksi yrityskaupan avulla.

ReStartUp

uusi startti yritykselle

ReStartUp – Uusi startti yritykselle -hankkeen tavoitteena on ollut saada yritystoiminnasta luopumista pohtivat yrittäjät ja potentiaaliset uudet jatkajat kohtaamaan toisensa. Näitä tarkoituksia varten käynnistettiin loppuvuodesta 2018 vuoden 2020 loppuun saakka kestänyt Lapin yliopiston, Lapin ammattikorkeakoulun ja Lapin koulutuskeskus REDUn toteuttama hanke, jossa on kiinnitetty huomiota omistajanvaihdokseen kokonaisvaltaisena prosessina.

Tässä julkaisussa tuomme esille ReStartUp – Uusi startti yritykselle -hankkeen aikana esiin nousseita keskeisiä näkökulmia, jotka liittyvät omistajanvaihdosprosessiin ja varsinkin sen haasteisiin.

Haluamme tarjota monipuolisen kattauksen omistajanvaihdokseen liittyen nostamalla esiin niin nykytilannetta kuin kehittämiskohteita, yrittäjien kokemuksia, asiantuntija-avun mahdollisuuksia ja hankkeen aikana tehtyjä toimenpiteitä.

Julkaisun artikkeleita on ollut kirjoittamassa sekä hankkeen asiantuntijat että hankkeen ulkopuoliset omistajanvaihdostoiminnan asiantuntijat.



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



LAPIN LIITTO



LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND



LAPIN AMK
Lapland University of Applied Sciences