

Liiketoimintakaupan edut aloittavalle yrittäjälle

Tiivistelmä

Tekijä(t) Lehtinen, Emmiina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika 2020
	Sivumäärä 41	
Työn nimi Liiketoimintakaupan edut aloittavalle yrittäjälle		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Emmiina Lehtinen, toimitusjohtaja, Kultalasi Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Arvioidaan, että lähivuosina Suomessa kymmenet tuhannet yrityksen joutuvat lopettamaan toimintansa, sillä yritystoiminnalle ei löydetä jatkajaa. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella yrityskauppaprosessin vaiheita ja etenemistä ja kannustaa aloittavia yrittäjiä harkitsemaan yrityskauppoja yrittämisen aloittamiseen.</p> <p>Tutkimuksessa seurattiin erään verkkokaupan liiketoimintakaupan toteutumista sekä tutkittiin liiketoimintakaupan tuomia etuja aloittavalle verkkokauppayrittäjälle. Teoriaosuudessa käsitellään yrityskauppaprosessin eri vaiheita, ostajia sekä myyjiä.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja tutkimus menetelmänä oli havainnointi. Opinnäytetyön tekijä osallistui itse yrityskauppaprosessiin ja liiketoiminnan jatkamiseen ja keräsi tutkimusmateriaalia havainnoimalla tapahtumaketjuja.</p> <p>Tutkimustuloksissa kuvattiin liiketoimintakaupan sujuvuutta sekä havaintoja, joita liiketoimintakauppaprosessista nousi esiin. Liiketoimintakaupalla saatiin myös huomattavia etuja verkkokauppayrittämisen aloitukseen muun muassa verkkokauppa-alustasta sekä valmiista asiakaskunnasta.</p>		
Asiasanat yrittäjyys, liiketoimintakauppa, yrityskauppa		

Abstract

Author(s) Lehtinen, Emmiina	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2020
	Number of Pages 41	
Title of Publication Benefits of business acquisition for new entrepreneur		
Name of Degree Bachelor of Business administration		
Name, title and organization of the client Emmiina Lehtinen, CEO, Kultalasi Oy		
<p>Abstract</p> <p>In the near future tens of thousands of Finnish small businesses will end because of lack of entrepreneurs to continue the business. Main reason for this is the retirement of elderly population of entrepreneurs and lack of interest for continuing business by acquisition. The target for this thesis was to study the process of business acquisition and encourage young entrepreneurs to consider entrepreneurship by continuing businesses.</p> <p>The research followed a business acquisition of a small web shop business and studied how the new entrepreneur benefit from the acquisition. The theory addresses the buyers and sellers of business acquisitions and the phases of the process.</p> <p>The thesis was conducted by qualitative research using observation as research method. The author of this thesis gathered research material by observing the chain of events by participating the acquisition process.</p> <p>The final result of the research was to define the phases of the acquisition process and findings of the success of the business acquisition. The research also showed that the new entrepreneur benefits remarkably of the acquisition by gaining advantages from the web shop software and customer base.</p>		
Keywords Entrepreneurship, business acquisition		

Sisällys

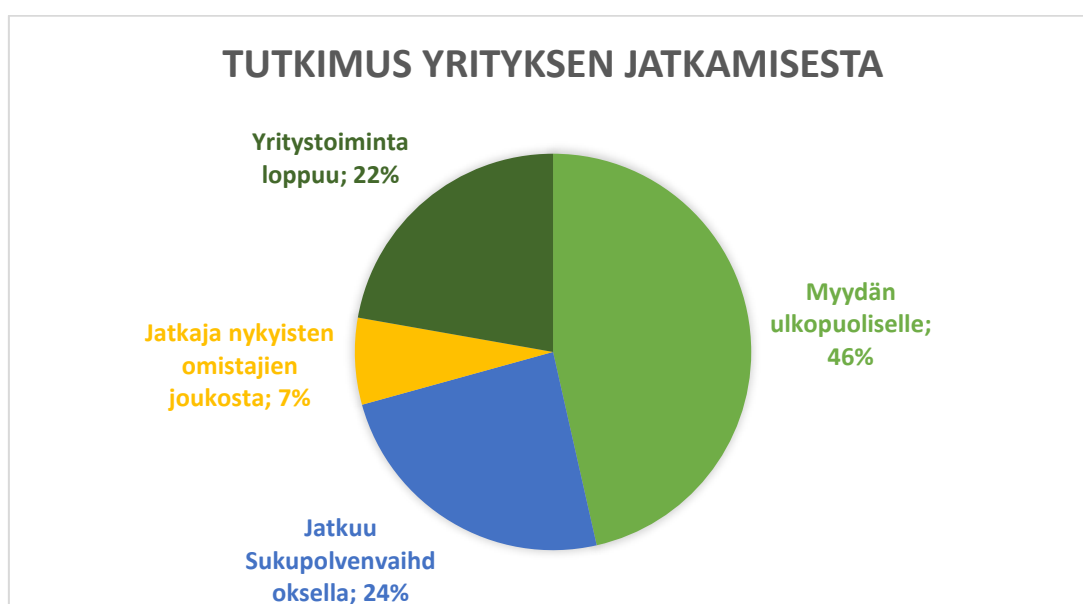
1	Johdanto.....	1
2	Ostajat ja myyjät yrityskaupoissa	3
2.1	Liiketoimintakauppa vai osakekauppa?.....	3
2.1.1	Verotuksen erot liiketoiminta- ja osakekaupassa	3
2.2	Ostajat yrityskaupoissa	3
2.2.1	Teollinen ostaja	4
2.2.2	Pääomasijoittaja	4
2.2.3	Hyvä vaihtoehto uudelle yrittäjälle.....	6
2.3	Myyjät yrityskaupoissa	6
3	Yrityskauppaprosessi.....	7
3.1	Ostokohteiden määrittäminen	7
3.2	Ostettavan yrityksen arvon määrittäminen	8
3.3	Neuvotteluprosessi	10
3.4	Due diligence ja business due diligence	11
3.5	Kaupan toteuttaminen.....	12
4	Yrityksen X yrityskauppaprosessi ja sen tuomat edut aloittavalle yrittäjälle	13
4.1	Laadullinen tutkimus	13
4.2	Yrityskauppaprosessi.....	15
4.2.1	Ostokohteiden määrittäminen	15
4.2.2	Ostokohteen valinta	21
4.2.3	Yrityksen arvon määrittäminen	22
4.2.4	Kauppaneuvottelut.....	23
4.2.5	Kaupan sopiminen ja toteuttaminen	24
4.3	Liiketoimintakaupan edut verkkokauppayrittämiseen	26
4.3.1	Verkkokauppa-alusta	26
4.3.2	Raportointi	29
4.3.3	Markkinointi ja sosiaalinen media	31
4.3.4	Varasto	33
4.3.5	Tuotemerkit	34
4.3.6	Brändi	34
4.3.7	Kustannukset.....	34
4.4	Tutkimuksen luotettavuus	35
4.5	Tutkimuksen jatkokehittäminen.....	36
5	Yhteenveto	38

Lähteet	39
---------------	----

1 Johdanto

Yrityskaupat ovat hyvä keino kasvattaa jo olemassa olevaa liiketoimintaa tai aloittaa yrittäjyys. Riippuen kohteena ja ostajana olevien yritysten koosta, on selvää, että kauppaprosessiin kuuluu erilaisia vaiheita sekä huomioitavia asioita. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia yhden verkkokauppayrityksen yrityskauppaprosessia ostajan näkökulmasta ja selvittää millaisia etuja liiketoimintakauppa tuo uudelle yrittäjälle.

Usein ajatellaan, että yrittäjäksi alkavalla tulisi itsellä olla selkeä idea ja tuote, jota lähteä yrittäjänä myymään, mutta valmiin liiketoiminnan jatkaminen on mahdollisuus jokaiselle yrittäjäksi haluavalle, jolla ei omaa tuotetta vielä olisi. Vuosittain yrityksiä lopettaa toimintansa yrittäjän eläköitymisen tai muun syyn vuoksi, eikä yritykselle löydy jatkajaa. Vuonna 2018 Omistajanvaihdosfoorumin puheenjohtaja Jari Huovinen kirjoitti Elinkeinoelämän keskusliiton sivuilla, että yrittäjäväestön ikääntymisestä johtuen lähivuosina lähes 50 000 yritystä joutuu yrittäjän eläköitymisen johdosta miettimään yrityksen tulevaisuutta. Alla olevassa taulukossa 1 kuvataan Omistajanvaihdosfoorumin teettämän ja Seinäjoen ammattikorkeakoulun toteuttaman tutkimuksen tuloksia yli 55-vuotiaiden yrittäjien suunnitelmista yritykselleen. Huomioitavaa on, että 46 prosenttia oli valmis myymään yrityksen ulkopuoliselle, jos ostaja löytyy. Valitettavasti jopa 22 prosenttia arvioi liiketoiminnan loppuvan samalla, kun yrittäjä lopettaa. Myös alle 55 -vuotiaista 36 prosenttia vastaajista oli kiinnostunut oman yrityksen myymisestä. (Huovinen 2018)



Kuvio 1. Yli 55-vuotiaiden yrittäjien ajatukset yritystoiminnan jatkamisesta. (Huovinen 2018)

Vuonna 2015 julkaistussa artikkelissa Huovinen oli positiivisella mielellä tutkimustuloksista, sillä vastaajista 80% aikoi etsiä yritykselleen jatkaja (Huovinen 2018). Tänä vuonna Huovinen kuitenkin nostaa Kauppalehden sivuilla yhdessä Omistajanvaihdosfoorumin projektipäällikön Mika Haaviston kanssa esiin huolen, onko yrittäjäkoulutuksessa tarpeeksi koulutusta omistajanvaihdoiksi. Huovinen ja Haavisto ovat huolissaan siitä, ettei yrittäjyyttä valmentavissa koulutuksissa tuoda esiin tarpeeksi yrityskappojen mahdollisuuksia tai sukupolvenvaihdosta yrittämisen aloittamiseksi. Heidän mukaan koulutuksissa keskitytään enemmän startup -toimintaan ja he haluavat kannustaa oppilaitoksia tasapainottamaan koulutusta myös yrityskauppojen ja sukupolvenvaihdoksien osalta. Kirjoittajat kutsuvat tarvittavaa koulutusta artikkelissa jatkajakouluksi ja suosittelevat, että koulu olisi avoin myös muille kuin ammattikorkeakouluopiskelijoille, muun muassa jo työssäkävijöille, jotka suunnittelevat yrittäjyyttä. Tärkeintä heidän mukaansa olisi kouluttaa nuoria onnistuneen yrityskaupan tekemiseen ja sitä kautta yrityksen toiminnan jatkamiseen. (Haavisto & Huovinen 2020)

Kiinnostus yrittämistä kohtaan on noussut viime vuosina, joka näkyy perustettavien yritysten määrän jatkuvana kasvuna vuodesta 2015 alkaen. Vuonna 2019 Suomeen perustettiin Tilastokeskuksen mukaan 38 600 uutta yritystä, joka oli 9 prosenttia enemmän kuin aikaisempana vuotena. Samaan aikaan yritystoiminnan lopetti 21 600 yritystä, joka oli 11 prosenttia enemmän kuin aikaisempana vuonna. (Tilastokeskus 2020) Myös Omistajanvaihdosfoorumin tekemän tutkimuksen mukaan kiinnostus yrityskauppoja kohtaan on noussut samoina vuosina, sillä vuoden 2018 tutkimuksessa 27 prosenttia alle 55 -vuotiaista vastaajista oli kiinnostuneita yrityksen ostamisesta verrattuna vuoden 2015 kyselyyn, jossa kiinnostuneita oli 23 prosenttia. (Huovinen 2018) Lukujen valossa siis kiinnostusta yrittäjyyttä ja yrityskauppoja kohtaan on, mutta asiantuntijat ovat huolestuneita riittääkö ostajien määrä vastaamaan suurien ikäpolvien siirtymisestä eläkkeelle aiheutuvaan jatkajapulaan?

Opinnäytetyön teoriaosuudessa pyritään avaamaan yrityskaupprosessiin liittyviä vaiheita ja kertomaan prosessin etenemisestä. Prosessi ja itse kauppa on aina yksilöllinen, mutta vaiheet ja aiheet, joita kaupassa tulisi käsitellä ovat usein samankaltaisia. Itse tutkimus toteutettiin osallistumalla yrityskaupan tekemiseen ja havainnoinneista kerättiin muistiinpanoja. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja tutkimuksella pyrittiin kuvaamaan suhteellisen yksinkertaisen kaupan tekemistä ja liiketoiminnan jatkamista. Tarkoituksena oli poistaa yrityskauppoihin kohdistuvia ennakkoluuloja niiden hankaluudesta tai monimutkaisuudesta ja kannustaa aloittavia yrittäjiä jatkamaan olemassa olevia liiketoimintoja, joita tulee myyntiin nyt ja tulevaisuudessa runsaasti.

2 Ostajat ja myyjät yrityskaupoissa

2.1 Liiketoimintakauppa vai osakekauppa?

Liiketoimintaa voidaan jatkaa kahdella tavalla; ostamalla yrityksen liiketoiminta tai ostamalla yrityksen osakekanta. Näissä kahdessa on suuri ero ja se tulee ymmärtää ennen neuvotteluihin lähtemistä. Yleisesti ottaen liiketoimintakauppa on edullisempi ostajalle ja osakekauppa myyjälle. (Tuominen 2019)

Osakekauppaa voidaan kutsua myös yrityskaupaksi, jossa ostaja ostaa koko yrityksen osakekannan. Kun koko osakekanta ostetaan, siirtyy myös kaikki yrityksen juridiset ja taloudelliset vastuut kaupan mukana. Tämä tarkoittaa siis sitä, että uudelle omistajalle siirtyy mahdolliset vanhat velat tai muut piilevät vastuut yrityksen historiasta. Ostaja maksaa kauppahinnan tällöin yrityksen osakkeista osakkeen omistajille. (Nordic Law 2017)

Toisin kuin osakekaupassa, liiketoimintakaupassa ei kosketa vanhan yrityksen osakkeisiin vaan pelkästään yrityksen tekemään bisnekseen, eli liiketoimintaan. Liiketoiminnan lisäksi kauppaan kuuluu liiketoimintaan käytetty käyttö- ja vaihto-omaisuus. Liiketoimintakaupassa ostaja maksaa kauppasumman myyvälle yritykselle kyseisestä liiketoiminnasta. (Nordic Law 2017)

2.1.1 Verotuksen erot liiketoiminta- ja osakekaupassa

Osakekaupassa myyjänä ovat osakkeiden omistajat, jolloin myynnin verotus tulee omistajille maksettavaksi. Osakkeiden hankintahinta vähennetään osakkeiden kauppahinnasta, josta saadaan luovutusvoittoarvo. Luovutusvoitosta osakkeiden omistajien tulee maksaa verot pääomatuloverotuksen mukaan. Pääomatulojen veroprosentti on 30 000 euroon saakka 30 prosenttia ja 34 prosenttia sen yltävältä osalta. (OP 2020)

Ostettaessa osakeyhtiön liiketoiminta, maksetaan osakkeenomistajan näkökulmasta verot kahteen kertaan. Liiketoimintakaupassa myyjänä on liiketoimintaa pyörittävä yhtiö ja siksi liiketoimintakaupasta saatu kauppahinta lasketaan yhtiölle tuloksi. Myyjäyhtiön tulee tällöin maksaa yhteisöverokannan mukainen 20 prosentin vero. Kun osakkaat nostavat yrityskaupasta saatuja tuloja osinkona tai palkkana, joutuvat he maksamaan vielä verot nostoista. (OP 2020)

2.2 Ostajat yrityskaupoissa

Ostajien ja myyjien motiivit yrityskaupoille ovat erilaisia sekä riippuen onko ostajana teollinen ostaja vai pääomasijoittaja, voi kauppaprosessi olla hyvin erilainen. Myös yrityksen

myynnille on erilaisia syitä ja kaupan sujuvuuden takaamiseksi on hyvä ymmärtää, millaisten osapuolten kanssa kauppaa tehdään. Isojen yritysten fuusioitumisesta, eli yhdistymisestä, ja yrityskaupoista puhutaan usein mediassa, mutta yrityskauppoja ei tee vain suuryritykset, vaan myös pienempien yritysten ja mikroyritysten yrityskaupat ovat hyvä tapa kasvattaa omaa liiketoimintaa. Yrityksen kasvattaminen vaatii työtä ja aikaa, mutta ostamalla omaa toimintaa tukevan toisen yrityksen, voi kasvuun saada vauhtia.

2.2.1 Teollinen ostaja

Teolliseksi ostajaksi, eli toisella nimellä synergistinen ostaja, kutsutaan yrityskaupassa ostajaa, joka toimii samalla toimialalla kuin ostettava yhtiö ja saa huomattavia synergiaetuja yrityskaupasta. Teollinen ostaja tuntee hyvin toimialan ja markkinan ja hakee omaa yritystoimintaa voimakkaasti tukevia yrityksiä, joiden avulla ostajayritys saa kasvatettua markkinaosuuttaan, laajennettua liiketoimintaa, parannettua yrityksen kannattavuutta tai tehostettua toimintaansa. Usein teollisen yrityskaupan edellytyksenä on, että kohdeyhtiö ja ostajayhtiö yhdistävät toimintonsa, eli integroituvat, jotta tavoitellut edut mahdollistuvat. (Katramo ym. 2013, 20)

Teollisella ostajalla on usein vähemmän resursseja ja osaamista yrityskaupoista, sillä teollinen ostaja on usein yritys, joka ei tee yrityskauppoja usein. Tällaisen yrityksen päätöksentekoprosessi voi olla myös hitaampi, joka tekee teollisesta ostajasta usein hitaamman ostajan. (Katramo ym. 2013, 20)

2.2.2 Pääomasijoittaja

Pääomasijoittaja on kiinnostunut synergian sijasta yrityskaupan tuottamasta voitosta pääomasijoittajille. Pääomasijoittaja sijoittaa ehdoin yrityskauppaan lähtökohtanaan saada uudelleen organisoitumisella kasvua yrityksen arvolle. Pääomasijoittajalla on usein paljon kontakteja ja osaamista yritystoiminnasta tai yrityksen kasvattamisesta. Pääomasijoittajan operatiivinen rooli yhtiössä vaihtelee, mutta hyvin usein pääomasijoittaja on rahoittamassa esimerkiksi suurta investointia ja ohjaamassa yrityksen johtoa kasvusuuntaan. Tavoite pääomasijoittajilla on, että sijoitukselle saadaan sille tavoiteltu kasvu tietyssä ajassa, jonka jälkeen sijoituksesta irtaannutaan ja sijoittajat ovat saaneet sijoituksilleen sovitun kasvun. Pääomasijoittajan rahat tulevat usein myös rahastoista, joihin he ovat keränneet varoja instituutionaalisilta sijoittajilta ja luvanneet rahastolle tietynlaisen kasvun tietylle ajanjaksolle. (Pääomasijoittajat Ry)

Pääomasijoittajat ovat usein kiinnostuneita samoista yrityksistä kuin teolliset ostajat ja ovat yleensä nopeampia tekemään kauppoja. Sijoittajat ovat yleensä ammattilaisia

yrityksostoissa ja heillä on rahoituksellinen etu tehdä sopimukset nopeasti. Ero teolliseen ostajaan on usein myyjän roolissa yrityskaupan jälkeen. Pääomasijoittaja usein vaatii yrittäjältä sitoutumista yrityksen kasvattamiseen, ennen kuin se myydään uudelleen. Pääomasijoittaja usein vaatii suuremman osan yrityksestä, mutta odottaa tiivistä yhteistyötä yrittäjän kanssa sovituksi sijoitusajaksi, jolloin yrityksen arvoa pyritään kasvattamaan. Kasvutavoitteen täytyessä yritys usein myydään kokonaisuudessaan tai se listautuu pörssiin, jolloin yrittäjä pääsee yrityksestä eroon halutessaan. Pääomasijoittaja siis hakee sijoitukselleen nopeampaa takaisinmaksua ja omistusaika saattaa olla lyhyt, kun taas teollinen ostaja investoi kauppaan pidemmäksi ajaksi, ellei pysyvästi ja hakee näin sijoitukselleen pitkäaikaista tuottoa. (Pääomasijoittajat Ry)

Pääomasijoittajat Ry on kirjoittanut nettisivuilleen kattavan oppaan yrittäjille pääomasijoittajan etsimiseen. Oppaassa jaetaan pääomasijoittajat kahteen ryhmään, startup-sijoittajiin ja vakiintuneisiin kasvuyrityksien sijoittajiin. Näiden sijoittajien suurin ero on sijoitukselle vaadittava osuus yrityksestä. Usein startuppeihin sijoittavat ovat valmiita pienempään osuuteen, eli vähemmistösjointukseen ja vakiintuneisiin kasvuyrityksiin sijoittavat vaativat enemmistöosuutta. Jotta pääomasijoittaja kiinnostuisi ostettavasta yrityksestä, täytyy yrityksellä olla kasvupotentiaalia ja usein myös yritykseen sitoutunut johto ja henkilöstö. Pääomasijoittajat eivät kiinnostu yrityksistä, joiden kannattavuus on heikko tai se on vaikeassa markkinatilanteessa. (Pääomasijoittajat Ry)

Bisnesenkelit

Rahastojen kautta pääomasijoittajien lisäksi sijoittajina toimii yksityishenkilöitä, jotka sijoittavat yksityisiin yrityksiin. Näitä yksityissijoittajia kutsutaan bisnesenkeleiksi tai enkelisijoittajiksi. FiBAN -Finnish Business Angels Network, on Euroopan suurimpia ja aktiivisimpia enkelisijoittajien verkostoja (FiBAN). Sami Etula on kirjoittanut FiBAN:lle oppaan enkelisijoituksen hakemiseen, jossa kertoo laajasti, mitä enkelisijoittajat etsivät ja miten sijoitusprosessi etenee. Erona rahaston kautta sijoittajiin voidaan pitää, että enkelisijoittaja sijoittaa omilla rahoillaan, eikä ole näin kiinnitetty ulkopuolisten sijoituksiin. Myös enkelisijoittajilla on vaatimuksia yrityksen omistusosuuteen sekä pääomasijoittajien tavoin he pyrkivät auttamaan yrittäjää kasvattamaan liiketoimintaa ja yrityksen arvoa. Enkelisijoittajat ovat kuitenkin vähemmistösjointajia, joiden tavoite on kasvattaa yritystä tietyssä aikajaksona ja lopuksi irtautua yrityksestä. Pääosin sijoituksia tehdään startupyrityksiin, joissa businessenkeli omalla osaamisellaan auttaa yrityksen alkutaipaleella ja joissa on mahdollisuus nopeisiin kasvuun ja arvonnousuun. Enkelisijoittajat eroavat sijoitustavassa pääomasijoittajista niin, että he sijoittavat pienempiä summia useammassa erässä kasvun edetessä. (Etula 2015)

2.2.3 Hyvä vaihtoehto uudelle yrittäjälle

Monen haave yrittäjyydestä kaatuu liikeidean puuttumiseen. Tällöin hyvä vaihtoehto olisi tutkia myytävissä olevia yrityksiä ja etsiä sieltä itselleen mielenkiintoista yritystoimintaa. Suomen Yrittäjien varatoimitusjohtajana artikkelin kirjoitushetkellä toiminut Anssi Kujala sanoo Hämeen yrittäjien haastattelussa, että yrityksen elinkaaren eri vaiheisiin tarvitaan erilaisia yrittäjiä ja vuosittain työpaikkoja, osaamista ja asiakassuhteita haaskataan yritysten lopettamisen johdosta. Kujala painottaakin, että valmiin yrityksen ostaminen on uudelle yrittäjälle riskittömämpää ja helpompaa kuin uuden perustaminen. (Hämeen yrittäjät 2014)

2.3 Myyjät yrityskaupoissa

Yksityisyrittäjän tai perheyrittäjän syyt yrityksen myynnille voivat olla hyvin erilaiset kuin esimerkiksi monialayrityksen myydessä yhden liiketoiminnan. Yrittäjän myydessä yritystään on syyt usein henkilökohtaisia. Eläköityminen on yksi nykypäivän kasvavista syistä liiketoiminnan myynnille, jos lähipiiristä ei löydy jatkajaa yritykselle. Myös oman osaamisen tai jaksamisen puute saattaa olla syy miksi yritystoiminnasta luovutaan. (Katramo ym. 2013, 38)

Isomman yrityksen myydessä esimerkiksi yhtä liiketoiminalinjaa, voi syy olla esimerkiksi uuteen tilanteeseen ajautuminen, kuten ison asiakkaan menettäminen kilpailijalle. Tämä saattaa johtaa liiketoiminta linjan kannattamattomuuteen ja siitä päätetään luopua. Usein syyt ovat ulkopuolisia. (Katramo ym. 2013, 38)

Myyjän tavoitteina kaupan onnistumiselle parhaan myyntihinnan lisäksi on usein mahdollisimman hyvä uusi omistaja myytävälle yritykselle, sekä yrityksen liiketoiminnan jatkuminen keskeytymättä. Myyjäyritys yleensä pyrkii jättämään projektityön ostajalle ja minimoimaan oman henkilöstön työllistämistä myynnillä. Kontrollin säilyminen on kuitenkin tärkeää, jotta myyjällä säilyy päätösvalta ostajaehdokkaiden valinnassa. (Katramo ym. 2013, 38)

3 Yrityskauppaprosessi

3.1 Ostokohteiden määrittäminen

Yrityskaupat mahdollistavat monia eri tavoitteita yrityksille. Yrityskaupoilla voidaan jatkaa olemassa olevan yrityksen liiketoimintaa uuden yrittäjän toimesta tai kasvattaa jo olemassa olevaa yritystä. Yrityksiä tulee jatkuvasti myyntiin, joka johtuu mm väestön ikääntymisestä, jolloin vanhat yritykset etsivät jatkajaa eläköitymisen johdosta (Katramo ym. 2013, 10).

Yrityskauppaprosessi koostuu eri vaiheista. Kun aletaan suunnitella yritysostoa, täytyy ensin miettiä, mitä yrityskaupalla tavoitellaan ostavalle yritykselle. Ostoprosessi alkaa strategisella suunnitellulla, jossa pyritään määrittelemään, millaista yritystä aletaan etsiä. Kohteen löytyessä alkaa yrityskauppaprosessi, jossa tulee arvioida kohteen arvo sekä yritysostosta saatava etu. (Fondia)

On eriarvoisen tärkeää määritellä tavoite yritysostolle, sillä onnistunut yrityskauppa on mahdollista vain, jos ostava yritys hyötyy kaupoista. Ostava yritys hyötyy kaupasta vain, jos ostettavan yrityksen avulla päästään tavoiteltuun pisteeseen, mutta jos kaupan kohteena on vääränlainen yritys, on ostajan mahdotonta onnistua kaupoissa. Strategisesti ostettavan yrityksen määrittely tulee tehdä huolellisesti ja vasta kun oikeanlaisesta kohteesta on valmis määritelmä, tulee suunnitelmassa edetä eteenpäin. Tässä vaiheessa on saattanut jo käydä ilmi, ettei tavoitetta saada toteutettua yrityskaupalla, jolloin suunnittelu voidaan lopettaa. Jos kuitenkin nähdään, että tavoite voidaan saavuttaa yrityskaupalla, voidaan alkaa tutkia, onko kyseisiä kriteerejä vastaavia yrityksiä tarjolla. Täydellisesti kaikkia kriteerejä täyttävää yritystä ei yleensä löydy, jolloin strategiaan tulisi määritellä tärkeimmät kriteerit, jotka ostokohteen tulee täyttää, jotta tavoite toteutuu. Yleisesti tällaisia kriteerejä ovat ainakin yrityksen toimiala sekä markkinaosuus ja koko. Muita merkittäviä kriteerejä voi olla yrityksen maantieteellinen sijainti ja toiminta-alue, sekä kannattavuus ja kasvumahdollisuudet. (Katramo ym. 2013, 42)

Yksi tapa rajata ja määritellä ostokohteiden sopivuutta on luoda ideaaliprofiili etsittäville yritykselle. Ideaaliprofiilin yrityksen tulisi olla paras mahdollinen yritys, joka voisi hyödyntää ostajan vahvuuksia sekä eliminoida heikkouksia. Tutkittaessa ja analysoitaessa kohdeyrityksiä tarkemmin, tulisi niiden ominaisuuksia verrata tähän ideaaliprofiiliin, jolloin lähimmäs profiilia yltänyt yritys olisi vahvin ehdokkaista. Analyysissa voidaan tutkia esimerkiksi ostajayrityksen ja kohdeyrityksen liiketoimintamallien yhteneväisyyksiä, kuitenkin huomioiden kohteiden osaamisalueet, asiakassuhteet sekä asiakassegmentit, jotka saattavat erota huomattavasti vaikka liiketoimintamalli olisikin samankaltainen. (Katramo ym. 2013, 42-43)

Kun ostokohde on määritelty ja valittu, luodaan yrityksestä muistio, joka toimii tulevien neuvottelujen ja kaupankäynnin tukena. Muistion voi luoda myös myyjä oman neuvonantajansa kanssa. Muistiossa on perustiedot ostoehdokkaasta, jonka perusteella ostaja tekee päätöksen edetä kaupassa eteenpäin. Jos kauppaa jatketaan, tehdään ehdokkaan kanssa yleensä aiesopimus, jossa määritellään kaupan pääpiirteet, kuten kaupan aikataulu, kauppahinta ja maksutapa. Aiesopimuksessa yleensä annetaan määräaika ostajalle, jonka aikana myyjä ei saa neuvotella kaupasta muiden kanssa, vaan ostajalla on yksinoikeus kaupan. (Katramo ym. 2013, 43)

3.2 Ostettavan yrityksen arvon määrittäminen

”Ostaja ostaa tulevaisuutta, joten yrityskaupassa arvo pitää määritellä tulevaisuuden perusteella.” (Yrittäjät 2020)

Ostettavan yrityksen arvon määrittelemiseen täytyy osata arvioida yritysostosta saatavien hyötyjen arvo ostajalle. Kahden yrityksen yhdistymisestä saatavat synergiahyödyt on syytä mallintaa karkealla tasolla, jotta saadaan kuva myös niiden taloudellisista hyödyistä sekä riskeistä. On myös analysoitava millaista lisäarvoa ostettava yritys tuo ostajayritykselle. Synergiaetuja laskiessa on erityisen tärkeää, että saatavat tiedot ostettavasta yrityksestä ovat paikkaansa pitäviä. Synergioita tarkasteltaessa tulee tutkia yritysten asiakkaiden, tuotteiden ja hankintalähteiden päällekkäisyyttä tai täydennettävyyttä. Taloudellisten hyötyjen laskelmat tulisi tehdä ammattilainen, sillä väärät arviot tulevista eduista tai tappioista voi johtaa väärään hinta-arvioon, joka puolestaan voi ajaa ylihinnotteluun tai alihinnotteluun ja kaupan peruuntumiseen. (Katramo ym. 2013, 44)

Pienten ja keskisuurten yritysten arvon määrittämisessä puhutaan yleensä yrityksen tuottoarvosta sekä substanssiarvosta. Tuottoarvoa määriteltäessä katsotaan yrityksen tulevaisuuteen ja pyritään arvioimaan yrityksen tuottoa uuden yrittäjän vetämänä. Tuottoarvoksi lasketaan usein yrityksen seuraavan viiden vuoden tuottojen yhteenlaskettu summa. Toki tämä vaihtelee ala- ja yritysکوhtaisesti sekä rahoituksen mukaan. Yleisesti yritysostoihin haetaan rahoitusta pankista tai Finnveralta, jolloin laina-aika vaikuttaa määrittelyyn. Yrityskaupoissa puhutaan usein takaisinmaksuajasta, jolla viitataan juuri lainatun rahan takaisin maksuun. Esimerkiksi, jos yrittäjä saa laina-ajaksi kolme vuotta, ostettavan yrityksen tuottoarvoa sekä takaisinmaksuaikaa tarkastellaan tuon kolmen vuoden mukaan. Jos yrityksen takaisinmaksuaika on yli kuusi vuotta, puhutaan kalliista yrityksestä, joka johtuu siitä, ettei lainaa myönnetä helposti näin pitkällä maksuajalla. Jotta mahdollisimman realistinen arvo on mahdollista laskea, täytyisi yrityksen tulevaisuuden tulosennuste olla mahdollisimman realistinen. (Yrittäjät 2020)

Yrityksen substanssiarvo ei tasearvo on selkeämpi laskea, sillä se määräytyy yrityksen varallisuuden mukaan. Substanssiarvo määräytyy vähentämällä yrityksen varoista viimeksi päättyneen tilikauden velat, jolloin arvoksi saadaan tavallisesti kannattavan yrityksen minimiarvo. Substanssiarvo ei huomioi liiketoiminnan arvoa vaan perustuu selkeästi yrityksen varallisuuteen ilman vierasta pääomaa. Substanssiarvoa käytetään myös usein tappiollisten yritysten arvon määrittelemisessä, jolloin huomioidaan vain yrityksen omaisuus ja sen arvo. (Yrityspörssi.fi)

Yrityksen arvoa voidaan määritellä myös markkinaperusteisesti vertaamalla samankaltaisten yrityskauppojen hintoja. Markkinaperusteinen arvo olisi selkein arvo yritykselle, jossa vertailun kohteena olisi esimerkiksi hinnan ja liikevaihdon vertailu, hinnan ja liikevoiton vertailu, hinnan ja tilikauden tuloksen vertailu tai hinnan ja oman pääoman vertailu. Markkinaperusteista arvoa voi kuitenkin olla vaikea määrittää, sillä samankaltaisten yrityskauppojen löytäminen ja niiden kauppahinnan selvittäminen voi olla hyvin haasteellista, ellei mahdollonta. Täytyy myös ymmärtää, ettei edes saman alan yrityksiä voi täysin verrata toisiinsa, sillä yritykset ja esimerkiksi kauppatavarat voivat olla erilaisia, joka tulee vertailussa ottaa huomioon. (Yrityspörssi.fi)

Lopullinen kauppahinta määräytyy ostajan ja myyjän välisissä neuvotteluissa, mutta kaupan onnistumiselle tärkeää olisi, että myyjän vähimmäishinta olisi pienempi kuin ostajalle kannattava enimmäishinta. Jos kaupasta on mahdollista saada synergia hyötyjä ostavalle yritykselle, on enimmäishinta hyötyjen taloudellisen arvon sekä ostettavan yrityksen liiketaloudellisen arvon summa. Jos ostosta ei saada synergiahyötyjä, ei enimmäishinta saisi ylittää ostettavan yrityksen liiketoiminnallista arvoa. Ostajan on myös nähtävä, että ostettava yritys säilyttäisi kannattavuutensa myös tulevaisuudessa, eikä liiketoiminta ole riippuvainen myyjäyrityksestä tai yrittäjästä itsestään. Juuri tulevaisuuden ennustamiseen liittyvät laskelmat tuovat haastetta arvon määrittelyyn ja täten saattavat aiheuttaa virhearvioita ja huonoja yrityskauppoja. (Katramo ym. 2013, 46)

Arvon määrittely aloittaa samalla investoinnin suunnittelun sekä rahoitustarpeiden kartoittamisen. Kun kauppahinta alkaa määräytymään, tulee ostajan selvittää, tarvitaanko investointiin mahdollista ulkopuolista rahoitusta. Yrityksen rahoitusmahdollisuuksiin vaikuttaa tulevaisuuden liikevaihdon ja kannattavuuden kehittämisen lisäksi tulevat investointi tarpeet sekä omistajien vaatimat vuosittaiset voitonjaot tai mahdolliset irtautumiset. (Katramo ym. 2013, 47)

3.3 Neuvotteluprosessi

Neuvottelut yrityskaupoissa saattaa kestää kuukausia. Neuvotteluista käydään ensin alustavasti tietoja keräillen ja mitä pidemmälle neuvotteluissa edetään, sitä vaativammiksi ne muuttuvat. Alustava neuvottelu lopetetaan yleensä aiesopimuksen laadintaan, jossa neuvottelut siirtyvät vain myyjän ja ostajan välille. Tähän asti myyjä on saattanut käydä neuvotteluja monen ostajaehdokkaan kanssa, mutta aiesopimuksen jälkeen molempien intressit ovat lukittu määräajaksi toisiinsa. Aiesopimus on myös myyjälle otollinen, sillä tällä se varmistaa, että jaettavat sensitiiviset tiedot pysyvät vain kiinnostuneen ehdokkaan ja myyjän välillä. (Katramo ym. 2013, 48-49)

Neuvotteluihin tulee aina valmistautua hyvin. Neuvottelujen ensimmäinen tarkoitus on tuoda esille molempien intressit kaupan tekemiseen ja niiden yhteensovittaminen sekä näkökulmat kauppahinnan määrittämiselle. Neuvottelua tulisi käydä mahdollisimman avoimin kortein, jotta kaikki kaupalle tärkeät tiedot tulisi esille. Molemmien puolinen avoimuus kaupankäynnissä luo luotettavuutta sekä vastuullisuutta, jolloin kaupanteko myös etenee helpommin. (Katramo ym. 2013, 48-49)

Myyjälle suotuisa ostaja tarjoaa myyjää miellyttävän hinnan yrityksestä sekä tarjoaa myyjälle sopivan rahoitusmenetelmän. Myyjä pyrkii saamaan kaupalle itselle kannattavat ehdot ja hinnan, jotka riippuvat myyjän tulevaisuuden suunnitelmista. Jos myyjänä on oikeushenkilö, joka on lopettamassa yritystoiminnan, saattaa myyjän intresseissä olla täysi irtaantuminen liiketoiminnasta, kun taas toisella myyjällä voi olla halukkuus jatkaa ostavan yrityksen palveluksessa. (Katramo ym. 2013, 48-49)

Ostajalle neuvotteluissa on tärkeä saada selvyys vastaako yritys niitä strategisia tavoitteita, joita kaupalle on asetettu. Ostajan tulee myös miettiä kaupan reunaehdot sellaisiksi, että ne ovat ostajalle kannattavat. Kauppahinnan neuvotteluissa ostaja pyrkii pysymään enimmäishinnan alapuolella sekä saamaan kauppakirjaan ostajalle kannattavat merkinnät sovituista vastuista. Mikäli myyjä lopettaa yritystoiminnan kaupan jälkeen, on ostajan tarkasti selvitettävä vastuunjako, sillä myyjällä ei välttämättä ole myyjän vastuuta enää kaupan jälkeen. Ero kauppakirjaan laadittavien ehtojen merkityksestä vaihtelee riippuen siitä, onko kyseessä pelkän liiketoiminnan ostaminen vai koko yrityksen osakekannan ostaminen. (Katramo ym. 2013, 48-49)

Kauppaehtoihin tulee sopia mahdollisimman laajasti asioista, jotta kaupan jälkeisiä yllätyksiä ei tule. Kaupan viimeistelyyn luodaan kauppakirja, johon kirjataan kaikki kaupan toteutumiseen sovitut asiat. Huomioitavia asioita on edellisen yrityksen yrittäjien tai johtajien roolit kaupan jälkeen uudessa yrityksessä. Esimerkiksi perheyriyksissä liiketoiminnan

jatkumiselle voi olla vaadittua tai toivottua, että entinen yrittäjä jää ostavan yrityksen palvelukseen toistaiseksi tai sovituksi ajaksi. Tärkeää on myös kirjata ylös vastuut, kuten eläke-, ympäristö- ja verovastuut sekä kilpailu- ja sopimusoikeudelliset vastuut, jotka eivät sisälly yrityksen taseeseen. Kauppakirjan lisäksi neuvotteluissa laaditaan mahdollisesti osakassopimus sekä johdon sopimukset. (Katramo ym. 2013, 48-49)

3.4 Due diligence ja business due diligence

Due diligence on kohdeyritykselle tehtävä ennakkotarkastus. Tarkastuksessa tutkitaan kohdeyrityksen taustat ja tiedot, jotta ne vastaavat ostajalle ilmoitettuja tietoja. Due diligence prosessissa pyritään löytämään vahvistus kohdeyrityksen sopivuudesta yrityskaupan tavoitteisiin, sekä tarkistaa yrityksen taustat. Vaikka due diligence -tarkastusta usein kutsutaan ennakkotarkastukseksi, voidaan se myös vaihteistaa niin, että tarkastus jatkuu koko yrityskaupan toteutusvaiheen. Jos due diligence -tarkastuksessa myyjäyrityksestä löydetty tiedot eivät vastaa saatuja tietoja tai muuttavat ostajan oletuksia negatiiviseksi kaupan suhteen, voidaan kauppa hylätä tai kaupan arvo arvioida uudestaan. Due diligence -tarkastus on usein laaja ja kattava kun kyseessä on osakekauppa, jossa ostajayritys ostaa myyjäyrityksen koko osakekannan. Tällöin riskit kaupanteossa on huomattavasti suuremmat ostajan näkökulmasta, jolloin tarkistus tulee tehdä huolellisesti. (Katramo ym. 2013, 50-51)

Business due diligence on due diligence -tarkastuksen osio, joka tutkii tarkemmin myyjäyrityksen liiketoimintaa, toimintaympäristöä ja kohdemarkkinaa. Liiketoimintaa tutkiessa pyritään osoittamaan, onko liiketoimintakauppa taloudellisesti houkutteleva sekä perusteltu. Business due diligence -tarkastuksessa katsotaan myös tulevaisuuden liiketoimintaan ja tutkitaan, voidaanko yrityskaupalla saavuttaa ostolle asetetut tavoitteet ja liiketoimintamahdollisuudet. (Katramo ym. 2013, 53-56)

Business due diligence -tarkastuksessa tarkastellaan ostettavan yrityksen johto- ja avainhenkilöitä, kohdemarkkinoita, tuotteita sekä liiketoimintamallia. Tarkastuksessa tulisi saada kattava kuva ostettavan yrityksen liiketoiminnasta, miten yritys tuottaa kassavirtaa ja millainen kustannusrakenne liiketoimintamalliin liittyy. Tarkastelussa tulisi ottaa huomioon myös asiakaskunta, asiakkaiden lukumäärä ja osuudet liikevaihdosta. (Katramo ym. 2013, 53-56)

Yleensä Business due diligence -tarkastuksen toteuttaa ostajayrityksen johtohenkilöt, joilta odotetaan tarkkaa ymmärrystä yrityskaupan tavoitteista. Tarkastuksessa on erittäin tärkeä nähdä ostettavan yrityksen vastaavuus niihin kaupallisiin ja strategisiin tavoitteisiin, joita kaupalla pyritään saavuttamaan. Ostajan tulisi myös saada selvyyttä mitä tavoitteiden toteutuminen vaatii yrityskaupan lisäksi. (Katramo ym. 2013, 54)

3.5 Kaupan toteuttaminen

Kun kaikki yrityskauppaprosessin vaiheet on suoritettu ja ostaja on vakuuttunut ostettavasta yrityksestä, rahoitus on hoidossa eikä negatiivisia yllätyksiä ole ilmennyt due diligence -tarkistuksessa voidaan siirtyä kaupan toteutusvaiheeseen. Viimeisessä vaiheessa neuvotellaan lopulliset ehdot sekä valmistellaan kauppasopimus. viimeisissä neuvotteluissa sovi-taan kaupan maksutavasta sekä verotukseen liittyvistä seikoista. Jos kyseessä on osake-kauppa, on myös tärkeää sopia kaupan voimaantulopäivän tilinpäätöksen tarkastamisesta, johon liittyy vielä kauppahinnan tarkistus. (Katramo ym. 2013, 57)

Kauppasopimuksen allekirjoituksen jälkeen määritellään tyypillisesti kaupalle vielä erillinen closing-päivä, jolloin kauppa astuu voimaan. Tähän päivään mennessä tulee valmistua kaikki kaupan ehtoihin liittyvät asiat, kuten due diligence-tarkistuksessa ilmenneet asiat, joista ostaja on vaatinut varmistukset. Kaupan ehtoina voi olla myös erilaisten vaatimuksien toteutuminen, kuten ison asiakkaan hyväksyminen jatkaa yhteistyötä uuden omistajan kanssa tai toimittajasopimusten jatkumisen varmistaminen. (Katramo ym. 2013, 57-58)

Kauppasopimuksen allekirjoittamista ja kaupan toteutumista seuraa sopeuttaminen. Isommissa yrityksissä tämä tarkoittaa yritysten integraation aloittamista ja toteuttamista. Integraatiovaihe on hyvin kriittinen yrityskaupan onnistumiselle, sillä integroitavia toimintoja on usein paljon, kuten tuotantoprosessit, toiminnalliset resurssit sekä laskutus- ja informaatiojärjestelmät. (Katramo ym. 2013, 57-58)

Business due diligence -tutkimuksessa ilmenneiden havaintojen perusteella tulee ostajan luoda suunnitelma liiketoiminnan siirtymisestä ja jatkamisesta mahdollisimman sulavasti. Ostajan tulee myös miettiä jatkaako liiketoiminta erillisenä yhtiönä, kuten tytäryhtiönä, vai fuusioituuko se ostajayrityksen kanssa. (Katramo ym. 2013, 58)

Kaupan sopeuttamisessa ja yritysten integraatiossa tärkeintä on suunnitelmallisuus, sekä avoimuus molempien yritysten henkilöstöille, jos sellaisia on. Yrityskauppojen tultua julkisiksi sekä henkilöstä, että asiakkaat kaipaavat tietoa tulevasta ja siksi onkin hyvä avoimesti viestiä suunnitelmista ja toteutuksesta. Haasteita integraatiossa saattaa aiheutua yrityskulttuurin, raportointityökalujen sekä tietoliikenteiden yhdistämisessä, mutta hyvin suunniteltu integraatio varmistaa liiketoiminnan jatkuvuuden ja kaupan synergiahyötyjen etujen hyödyntämisen. (Katramo ym. 2013, 58)

4 Yrityksen X yrityskauppaprosessi ja sen tuomat edut aloittavalle yrittäjälle

4.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää monia tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä. Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusaineisto on yleensä määrällistä tutkimusta pienempi ja siinä pyritään tarkastelemaan yksityiskohtaisemmin asioita, kuten ihmisten ajatuksia ja käyttäytymistä. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään, kuuntelemaan ja tekemään havaintoja tutkimuskohteista ja vastaamaan usein kysymyksiin miksi ja millä tavoin. (Metsämuuronen 2006, 83-89)

Yleisimpiä laadulliseen tutkimukseen käytettäviä tutkimusmetodeja ovat havainnoiminen, tekstianalyysi ja haastattelu. Samoja metodeja voidaan käyttää myös määrällisessä tutkimuksessa, mutta tapa käyttää metodien aineistoja eroaa huomattavasti. Laadullisessa tutkimuksessa havainnointia ja tekstianalyysia tehdään tarkasti ja perusteellisesti ja sillä pyritään ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevaa toimintaa tai henkilöitä toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa havainnointia tehtäisiin vain alustavana työnä ja analysointi on esimerkiksi kyselyn tulosten laskemista. Myös haastattelumenetelmässä laadullisessa tutkimuksessa valitaan tarkasti haastateltavat ja niiden määrä saattaa olla hyvin rajallinen, kun taas määrällisessä haastateltavat valitaan satunnaisesti ja haastateltavia saattaa olla useita. (Metsämuuronen 2006, 88-89)

Opinnäytetyö on toteutettu käyttäen laadullisen tutkimuksen menetelmää havainnointi. Tutkimusta tehtiin puolen vuoden ajan maaliskuusta syyskuuhun 2020 seuraamalla ja havainnoimalla verkkokauppayrityksen ostamista ostokohteiden etsimisestä alkaen ja liiketoiminnan jatkamista uuden yrittäjän toimesta. Tutkimus suoritettiin laadullisena, sillä tutkimuksessa haluttiin tuoda kattavasti esiin yrityskaupan tuomia etuja ja ymmärtää yrityskaupan merkitys uuden yrityksen perustamiselle.

Havainnointi tutkimusmenetelmänä tarkoittaa sitä, että tutkija tarkkailee ja seuraa tutkimuksen kohdetta ja kirjoittaa muistiinpanoja tai kenttäraporttia havainnoinneistaan. Visuaalisen havainnoinnin lisäksi havainnointia voidaan tehdä myös muilla aisteilla, kuten maistamalla, haistamalla, koskemalla tai kuuntelemalla. Havainnoinnin objektiivisuuden ja subjektiivisuuden määrää tutkimuskohde ja -strategia. Havainnointia voidaan tehdä hyvin etäältä vain seuraamalla tutkimuskohdetta tai tutkija itse voi osallistua täysin itse tutkittavaan tilanteeseen. (Metsämuuronen 2006, 116)

Tutkijan tutkimukseen osallistuminen riippuu paljon tutkimuksen kohteesta. Tutkija voi olla osallistumatta tutkittavaan tilanteeseen, jolloin hän tekee havaintoja täysin ulkopuolisena

tarkkailijana. Tällainen toimintatapa on hyvin yleistä esimerkiksi rikoksia tutkittaessa, jolloin osallistuminen tekemiseen olisi epäeettistä. Jos tutkija osallistuu tutkimuksen kohteeseen itse, voi hän osallistua havainnoijana tai havainnoida osallistujana. Osallistuminen havainnoijana tarkoittaa, että tutkija osallistuu enemmän tekemiseen ja tilanteisiin ja toimii toimijan roolissa. Useissa toimintatutkimuksissa tutkija on juuri toimijan roolissa, jossa hän itse aktiivisesti toteuttaa tutkimuksen kohdetta. Havainnoidessaan osallistujana tutkija osallistuu tutkimustilanteisiin tutkijana toimijan sijaan, eli seuraa tutkimuksen tilanteita hyvin läheltä osallistumalla tilanteisiin tarkkailijana. Havainnointia voi tehdä myös näkymättömästi tutkimuskohteen näkökulmasta, jota kutsutaan piilohavainnoinniksi. Tällöin tutkija soluttautuu tutkimuskohteen joukkoon tekemään havaintoja joukon jäsenenä. Tällaista soluttautumista käytetään esimerkiksi sotien ja uskonnollisten yhteisöjen tutkimisessa. (Metsämuuronen 2006, 117)

Opinnäytetyö suoritettiin tapaustutkimuksena. Tapaustutkimus, eli case study, tutkii toiminnassa olevaa tapahtumaa tai ihmistä tietyssä toimintaympäristössä. Tapaustutkimuksessa tutkittavasta tapauksesta pyritään keräämään mahdollisimman laajasti ja monipuolisesti tietoa ja ymmärtämään tapausta syvällisemmin. Laadullisen tutkimuksen käsikirjassa mainitaankin, että tapaustutkimus on ”jalat-maassa-tutkimusta”, jossa hyväksytään yleistyksien ja tutkimukset perustuvat yleensä tutkittavan omiin kokemuksiin. Usein tapaustutkimuksia tehdään toiminnallisiin tilanteisiin, joissa tuloksia aletaan soveltaa käytäntöön. (Metsämuuronen 2006, 91)

Tutkimuksessa oli opinnäytetyön kannalta kaksi vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa havainnointia tehtiin yrityskauppaprosessista, joka aloitettiin ostokohteiden määrittämisestä ja päätettiin yrityksen liiketoiminnan ostamiseen. Tämä ajanjakso kesti maaliskuusta huhtikuuhun 2020, jolloin omistajuus siirtyi uudelle omistajalle. Tutkimuksen ensimmäisessä osiossa havainnoinnilla pyrittiin määrittämään kyseisen liiketoimintakaupan vaiheet sekä vastamaan tutkimuskysymykseen, miten pienen yrityksen liiketoimintakauppa etenee. Tutkimus eteni yrityskaupan mukana ja tutkija osallistui koko kauppaprosessiin. Kauppaprosessista pyrittiin havainnoimaan mikä johti kyseisen yrityksen valintaan, miten neuvottelut etenivät ja miten kauppa toteutettiin. Tutkimusta tehtiin analysoimalla myyjältä saatuja dokumentteja liiketoiminnasta, kuten tilinpäätösraportteja sekä verkkokaupan analytiikkaa. Yrityskauppaprosessia verrattiin valmistumisen jälkeen aiheesta kirjoitettuun teoriaan ja analysoitiin kauppaprosessin onnistumista. Liiketoimintakaupan ostoehdokkaiden ja valitun yrityksen analysointiin saatiin myyjiltä hyvin kattavat tilinpäätösraportit, joista liiketoiminnan tunnusluvut olivat hyvin analysoitavissa.

Tutkimuksen toisessa vaiheessa siirryttiin tutkimaan liikekaupan jälkeistä aikaa ja uuden yrittäjän alkua. Toisessa vaiheessa tutkittiin liiketoiminnan etuja uudelle yrittäjälle ja tämä vaihe kesti toukokuusta syyskuuhun 2020. Jo yrityskauppaprosessissa tuli esille asioita, jotka siirtyvät kaupan mukana ostajalle, mutta tutkimuksen toisessa osassa pyrittiin tuomaan konkreettisesti esiin millä tavoin muun muassa valmiista verkkokauppapohjasta, digitaalisista markkinointityökaluista ja toimittajaverkostosta saatiin etua uudelle yrittäjälle. Viiden kuukauden ajan tehtiin havaintoja liiketoiminnan kehittymisestä uuden yrittäjän kässissä. Havaintoja analysoimalla tehtiin johtopäätelmät, miten liiketoimintakauppaa pystyttiin hyödyntämään ja millaisia etuja se toi yrittäjälle. Jatkamalla liiketoimintaa saatiin työstä konkreettisia näkökulmia, esimerkiksi ajankäyttöön ja työn haastavuuteen, joiden avulla voitiin myös mitata säästettyä aikaa.

Yrityskaupan toteuttamiseen osallistui tulevan ostajan ja liiketoiminnan myyvän yrittäjän lisäksi ostajan tuleva yhtiökumppani sekä myyjän kirjanpitäjä, joka auttoi muun muassa verotukseen liittyvissä asioissa ja kauppakirjan laatimisessa. Materiaalia kerättiin kirjaamalla ylös prosessin eri vaiheet ja sekä kirjoittamalla muistiinpanoja havainnoinneista.

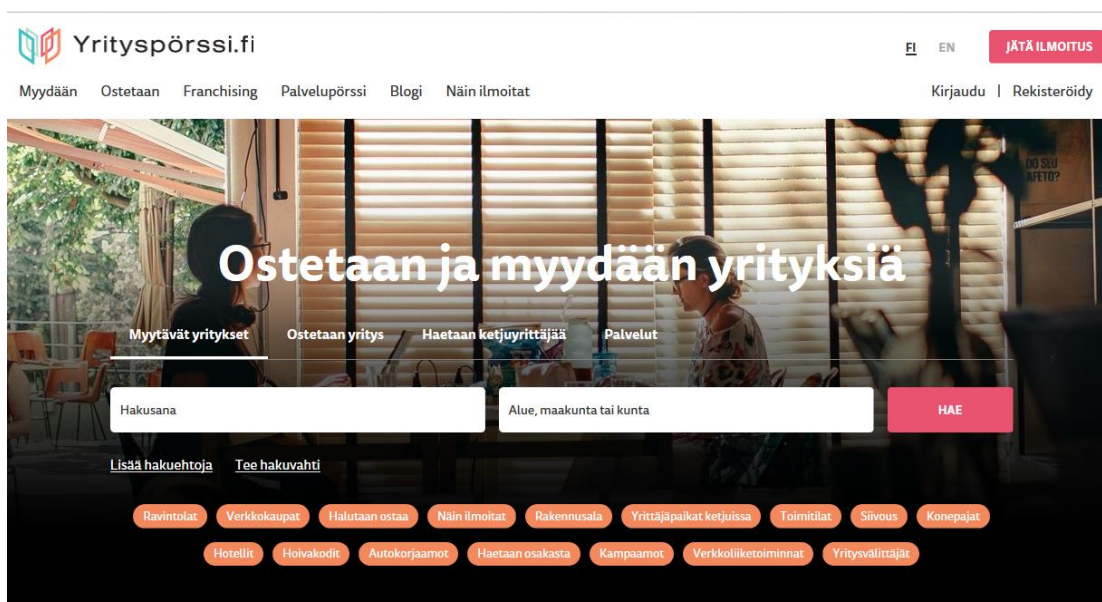
4.2 Yrityskauppaprosessi

4.2.1 Ostokohteiden määrittäminen

Yrittäjyys oli ollut haave ostajalle jo pitkään, mutta ajatusta yrityksestä ei ollut syntynyt. Ajatus siitä, että yrittäminen oli mahdollista vain silloin, jos itsellä oli jokin tuote, palvelu tai uusi liikeidea, oli vahva ja näiden elementtien puuttumisen vuoksi haavetta ei ollut toteutettu. Ostaja kuitenkin selasi säännöllisesti ilmoituspalstoja, joille yrityksiä voi ilmoittaa myyntiin ja ajatus ostamisesta alkoi vahvistua. Ostajalla oli aina ollut kiinnostusta sisustusalaan kohtaan ja selasikin ilmoituksia kyseisen alan yrityksistä, joita oli palstalla useita.

Syy ostamiselle oli siis puhtaasti halu alkaa yrittäjäksi ja aloittaa juuri jatkamalla olemassa olevaa liiketoimintaa. Tavoite oli löytää sisustusalaan oleva yritys, jolla olisi perusta valmiina, sekä jo jonkin verran liikevaihtoa. Haluttiin siis päästä suoraan pyörittämään ja kehittämään yritystä sen sijaan, että aloitettaisiin täysin alusta rakentamaan uutta liiketoimintaa. Hyvin varhaisessa vaiheessa tehtiin päätös, että haettiin juuri ostettavaa liiketoimintaa, eikä koko yrityksen osakekantaa tai valmista toiminimeä. Syy tähän oli, että riskit kaupalle olisivat pienemmät, eikä edellisen yrittäjän historia tulisi vaikuttamaan uuden yrittäjän matkaan. Todettiin myös, ettei pienissä sisustusalan yrityksissä yleensä ole sellaisia huomioon otettavia asioita, jotka vaatisivat koko yrityksen ostamisen.

Kun kriteerit kohteesta oli määritelty, alettiin aktiivisemmin etsiä eri ilmoituspalstoilta kriteereihin sopivaa yritystä. Etsintää tehtiin pääosissa sivustoilla yrityspörssi.fi, yrityskaupat.net ja firmakauppa.fi. Kaikilla sivuilla on laajasti eri alojen yrityksiä eri paikkakunnilta myynnissä ja usein yritykset laittavat ilmoituksen useampaan palveluun. Usein sivustoilla on hyvin vajavaiset tiedot ilmoituksessa, jolloin kiinnostuneen tulee pyytää lisätietoja yrityksestä. Esimerkkejä ilmoituksien tiedoista näkyy kuvassa 2, joissa yrityksistä annetaan ilmi hyvin vajavaiset tiedot ja kiinnostuneita pyydetään kysymään lisätietoja.



Kuva 1. Yrityspörssi.fi sivuston etusivu (Yrityspörssi.fi)

Tilitoimisto

Ei hinnoiteltu

- Lisää suosikillistalle
- LinkedIn
- Twitter
- Facebook
- Jaa sähköpostilla

Lahjapalveluliiketoiminta ja verkkokauppa

139 000 €

- Lisää suosikillistalle
- LinkedIn
- Twitter
- Facebook
- Jaa sähköpostilla

Myydään Satakunnassa toimiva tilitoimisto. Yritys on osakeyhtiö. Liikevaihto noin 100.000 euroa. Toimistolla on erityyppisiä asiakkaita usealta toimialalta. Asiakasluettelot ovat vakituisia.

Myydään lahjapalveluliiketoiminta ja siihen liittyvä verkkosivusto ja -kauppa, sekä varasto ja tarvikkeet. Yritys on erikoistunut herkkukoreihin ja -lahjoihin. Paljon potentiaalia toiminnan ja liikevaihdon kasvattamiseen. Asiakkaina yksityisiä kuluttajia ja yrityksiä. Sopii jo olemassa olevan liiketoiminnan ohjeen tai yrittäjäksi haluavalle, joka saa tästä valmiin konseptin. Konseptia voi helposti kehittää omannäköiseksi ja haluamaansa suuntaan. Käytämme kuvituskuvaa.

Yrityskaupassa luottamus on oleellinen asia. Tarkempien tietojen saaminen edellyttää aina salassapitosopimuksen allekirjoittamista.

Ilmoitustyyppi	Paikkakunta
Myydään	Por(Satakunta,Länsi-Suomi)
Toimiala	Liikevaihtoluokka
Tilitoimisto	0 - €100,000
Henkilöstön määrä	Tilat
2 - 3	Vuokratila

Ilmoitustyyppi	Paikkakunta
Myydään	Koko Suomi
Toimiala	
Verkkokauppa	

Kuva 2 Esimerkkikuvat myynnissä olevista yrityksistä (Yrityspörssi.fi a. & b.)

Opinnäytetyön kohteena olevan yrityksen aktiivista etsintää tehtiin tammi-maaliskuussa 2020, jolloin maaliskuussa oli jo löydettyinä kiinnostavat kohteet ja ehdokkaita oli valittuna kaksi. Alun yhteydenotossa pyydettiin lisätietoja sekä hyvin varhaisessa vaiheessa tilinpäätösraportteja edellisiltä vuosilta.

Ostoehdokas 1

Ensimmäinen kiinnostava ehdokas löytyi helmikuussa ja oli kahden yrittäjän perustama sisustusalan yritys, jolla oli verkkokauppa. Yrityksellä oli oma tuotemerkki, jonka nimellä myynnissä oli valaisimia, pieniä sisustustuotteita sekä muutamia huonekaluja. Oman tuotemerkin tuotteet oli itse suunniteltuja tai niihin oli ostettu mallioikeudet ja tuotteet valmistettiin Suomessa sopimusvalmistajalla. Yritys oli ollut toiminnassa kaksi vuotta ja liikevaihto oli hyvin pientä. Yrityksen oma tuotemerkki sekä verkkokauppa kantoivat samaa nimeä ja verkkokaupassa oli myös myynnissä muiden suomalaisten suunnittelijoiden tuotteita, joita yritys jälleenmyi. Liiketoiminnassa oli panostettu markkinointiin sekä haettu kasvua, mutta jostain syystä liikevaihto oli kuitenkin jäänyt vähäiseksi, eikä liiketoiminta ollut lähtenyt kunnolla käyntiin.

Myyjät olivat hyvin avoimia yrityksestä tietojen antamisessa ja heti alussa saatiin kattavasti tietoa liiketoiminnasta. Tutkittaessa tilinpäätösraportteja edellisiltä vuosilta, voitiin nähdä, että toiminta oli ollut koko ajan tappiollista. Oli myös selkeästi havaittavissa, että yrittäjillä itsellään ei ollut tarpeeksi omaa pääomaa yrityksen pyörittämiseen, joten vieraasta pääomasta, kuten lainoista, oli aiheutunut suuria kustannuksia.

Kuten teoriaosuudessa mainittiin, liiketoimintakaupan etu on, ettei edellisten yrittäjien lainat ja tappiot jää uuden yrittäjän rasitteeksi. Koska kyse olisi ollut vain liiketoiminnan ostamisesta, ei nämä suuret lainat olisi jääneet uudelle yrittäjälle taakaksi, mutta liiketoiminnan jatkuva tappiollisuus mietitytti ostajaa. Kuten kuvan 3 tuloslaskelmasta näkyy, yritys oli sekä 2018 että 2019 jäänyt reilusti tappiolle. Tuloslaskelmasta nähtiin selkeästi, että myyntiä oli liian vähän liiketoiminnan kuluihin nähden ja yritykselle otettujen lainojen rahoituskulut olivat jopa kolmasosan liikevaihdosta. Tuotteet olivat hyvälaatuisia ja kauniita ja myyntikatteet olivat 50%-60%, kuitenkin kauppaa ei tahtonut syntyä, joka saattoi johtua liian korkeista hinnoista. Hintojen laskemiseen olisi täytynyt laskea tuotantokustannuksia, joka olisi todennäköisesti johtanut tuotannon siirtämiseen Suomesta ulkomaille. Tämä ei kuitenkaan välttämättä olisi ollut hyvä tuotemerkin brändille kotimaisena tuotemerkinä.

	1.1.-31.12.2019 EUR	1.1.-31.12.2018 EUR
LIKEVAIHTO	23 697,73	14 778,64
Liiketoiminnan muut tuotot yhteensä	128,24	48,65
Materiaalit ja palvelut		
Aineet, tarvikkeet ja tavarat		
Ostot tilikauden aikana yhteensä	-21 639,42	-23 450,32
Varastojen lisäys (+) tai vähennys (-) yhteensä	0,00	14 597,60
Aineet, tarvikkeet ja tavarat yhteensä	-21 639,42	-8 852,72
Ulkopuoliset palvelut yhteensä	-1 146,21	0,00
Materiaalit ja palvelut yhteensä	-22 785,63	-8 852,72
Henkilöstökulut		
Henkilösivukulut		
Eläkekulut yhteensä	-8 312,39	-8 582,85
Muut henkilösivukulut yhteensä	-231,22	-216,55
Henkilösivukulut yhteensä	-8 543,61	-8 799,40
Henkilöstökulut yhteensä	-8 543,61	-8 799,40
Poistot ja arvonalentumiset		
Suunnitelman mukaiset poistot yhteensä	0,00	-313,96
Poistot ja arvonalentumiset yhteensä	0,00	-313,96
Liiketoiminnan muut kulut yhteensä	-37 148,52	-46 166,42
LIKEVOITTO (-TAPPIO) YHTEENSÄ	-44 651,79	-49 305,21
Rahoitustuotot ja -kulut		
Muut korko- ja rahoitustuotot		
Muilta yhteensä	0,43	0,52
Muut korko- ja rahoitustuotot yhteensä	0,43	0,52
Korkokulut ja muut rahoituskulut		
Muille yhteensä	-7 529,50	-4 560,01
Korkokulut ja muut rahoituskulut yhteensä	-7 529,50	-4 560,01
Rahoitustuotot ja -kulut yhteensä	-7 529,07	-4 559,49
TULOS ENNEN TILINPÄÄTÖSSIIRTOJA JA VERO yhteensä	-52 180,86	-53 864,70
TILIKAUDEN VOITTO (TAPPIO) YHTEENSÄ	-52 180,86	-53 864,70

Kuva 3 Ostoehdokas 1 Tuloslaskelma

Yrityksellä oli sosiaalisen media tilejä, joilla oli jo hyvin seuraajia. Yhteensä seuraajia Instagramissa, Facebookissa sekä Pinterestissä oli noin 6000. Tämä oli erittäin hyvä merkki siitä, että kiinnostusta tuotteille ja tuotemerkeille oli. Yrityksen verkkokauppa pyöri suomalaisella verkkokauppapohjalla, joka oli graafisesti hyvännäköinen, mutta ei valitettavasti toiminut kovin hyvin. Verkkokauppa ei ollut kovin mobiili- tai käyttäjäystävällinen ja olisi vaatinut työtä korjaukseen.

Ostoehdokas 2

Toinen ehdokkaista oli vuonna 2011 perustettu sisustusalan verkkokauppa, jonka valikoimaan kuului erilaisia sisustustuotteita ja huonekaluja. Yrityksellä ei ollut omaa tuotemerkkiä tai tuotteita, vaan se toimi jälleenmyyjänä useille eri tuotemerkeille. Kyseisen kaupan edustamat tuotemerkit olivat eurooppalaisia brändejä, joilla sijaitti myös varastot Euroopassa, joista tuotteet toimitettiin yrittäjän omaan varastoon. Kyseisellä yrityksellä oli olemassa sosiaalisen median tilejä sovelluksissa Instagram, Facebook sekä Pinterest ja seuraajia tileillä oli yhteensä noin 1500. Yrityksen vuosittainen liikevaihto oli ollut alle 50 000€ jokaisena vuonna ja viime vuosina jäänyt jopa reilusti pienemmäksi, eikä yrittäjällä ollut

kasvuhakuisuutta liiketoiminnan kasvattamiseen. Kauppa oli toiminut pääosin verkossa, mutta viimeiset kahdeksan kuukautta sillä oli ollut myös kivijalkaliike pienen Pohjanmaalla sijaitsevan kunnan ostoskeskuksessa.

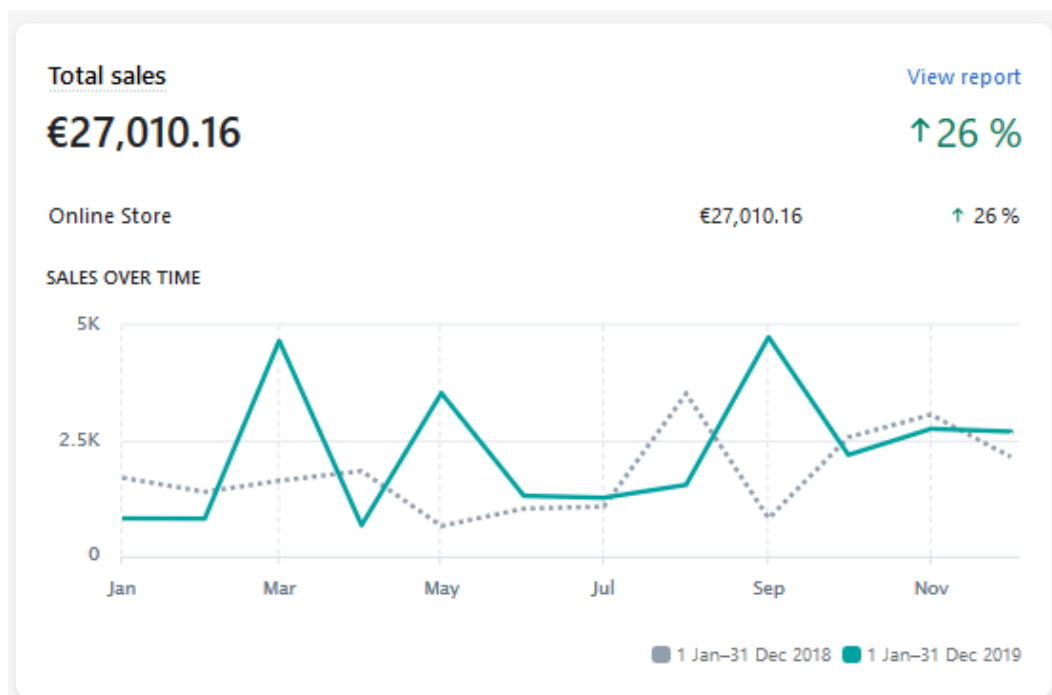
Vaikka verkkokauppa oli ollut toiminnassa jo yhdeksän vuotta, oli liikevaihto suhteellisen pientä. Verkkokauppaa oli pyöritetty harrastusmielessä viimeiset vuodet, joka näkyi myös siitä, ettei markkinointiin ollut käytetty juurikaan resursseja, jolloin kaupan näkyvyys oli jäänyt hyvin pieneksi. Tuotevalikoima oli kuitenkin hyvin kattava ja siinä oli selkeä kokonaisuus. Verkkokaupassa oli myynnissä kymmenen eri brändin tuotteita ja sillä oli käynnissä erilaisia yhteistöitä muiden alan yritysten kanssa, kuten Alma median verkkojulkaisun kanssa, joka rakensi omilla sivuillaan toimivaa verkkokauppaa, johon myynnissä olevan verkkokaupan tuotteet haluttiin myyntiin. Kyseisellä verkkojulkaisulla oli kymmeniätuhansia lukijoita päivässä, joten tämä yhteistyö kasvattaisi tuotteiden ja kaupan näkyvyyttä ja todennäköisesti myös myyntiä.

Rahayksikkö EURO	1.1.2019 - 31.12.2019	1.1.2018 - 31.12.2018
LIKEVAIHTO	25 392,25	18 554,11
Materiaalit ja palvelut		
Aineet, tarvikkeet ja tavarat		
Ostot tilikauden aikana	-24 588,74	-14 116,00
Varastojen lisäys / vähennys	-1 264,68	11,45
Ulkopuoliset palvelut	-442,27	-1 140,44
Materiaalit ja palvelut yhteensä	-26 295,69	-15 244,99
Poistot ja arvonalentumiset		
Suunnitelman mukaiset poistot	-359,95	-479,93
Liiketoiminnan muut kulut	-6 850,16	-5 806,26
LIKEVOITTO (-TAPPIO)	-8 113,55	-2 977,07
Rahoitustuotot ja -kulut		
Muut korko- ja rahoitustuotot		
Muilta	0,00	4,06
Korkokulut ja muut rahoituskulut		
Muille	-45,13	-34,67
Rahoitustuotot ja -kulut yhteensä	-45,13	-30,61
VOITTO (TAPPIO) ENNEN TILINPÄÄTÖS-SIIRTOJA JA VEROJA	-8 158,68	-3 007,68
TILIKAUDEN VOITTO (TAPPIO)	-8 158,68	-3 007,68

Kuva 4 Ostokohteen 2 tuloslaskelma

Keskustelut myös tämän toisen ehdokkaan kanssa sujuivat hyvin avoimesti ja myyjä laittoi paljon tietoa heti ensimmäisissä viesteissä liiketoiminnasta. Tärkeimmät havainnot tehtiin tilinpäätösraporteista sekä verkkokaupan raporteista. Tilinpäätösraportteja tutkiessa pystyttiin näkemään selkeitä puutteita hinnoittelussa. Pääosin tuotteilla oli 40-50% kate, mutta tuloslaskelmaa tarkasteltaessa huomattiin nopeasti, että kyseisellä katteella myytäessä tuloksen olisi pitänyt olla parempi. Yritys oli ollut tappiollinen viime vuosina, joka näkyy kuvassa 4. Tutkiessa lähemmin tuloslaskelmaa, huomattiin, että tulos heikkeni suurien ostojen vuoksi, joka selittyi liikkeen avaamisella syksyllä 2019, jolloin yrittäjä oli hankkinut kauppaan enemmän tuotteita myyntiin. Valitettavasti alkuvuodesta Suomeenkin iski koronapandemia, eikä kivijalkaliike, juuri päässyt alkuun.

Kuvassa 5 näkyy edellisten vuosien myynti piikit. Keskusteltaessa näistä tarkemmin myyjän kanssa, kävi ilmi, että vuonna 2019 juuri kyseisinä myyntipiikkeinä oli käynnissä suuret alennuskampanjat muun muassa ystävänpäiväalennukset helmikuun lopussa ja syksyllä kivijalkaliikkeen avajaiset ja Black Friday. Piikit myynnissä nähtiin alennuskampanjoiden aikaan, mutta katsoessa tulosta myynnillisesti kävi nopeasti ilmi, että alennusprosentit olivat olleet sen verran suuria, ettei kaupat olleet tuoneet yritykselle juuri rahaa. Alennusta oltiin annettu niin paljon, että se oli syönyt katteet olemattomiksi.



Kuva 5 Ostokohteen 2 myynti 2019 vs 2018

Ostokohteeseen 1 verrattuna verkkokauppa toimi erittäin hyvin sekä mobiilissa, että selaimella. Kauppa oli perustettu amerikkalaiselle verkkokauppa-alustalle, joka näytti hyvältä sekä toimi moitteettomasti. Verkkokauppaa oli hyvä käyttää kaikilla laitteilla ja selkeästi kaupan alustaan oli käytetty aikaa ja rahaa.

4.2.2 Ostokohteen valinta

Molemmissa kohteissa oli hyviä ja mielenkiintoisia puolia ostajalle. Ostoehdokkaassa 1 kiinnostusta herätti oma tuotemerkki ja tuotteet, jotka olivat tyylikkäitä ja niille olisi varmasti ollut kysyntää. Kuitenkin tappiollisen liiketoiminnan kääntämiseen olisi tarvittu paljon työtä ja hyöty liiketoiminnan ostamisesta olisi saattanut olla loppujen lopuksi hyvin pieni. Ostaja alkoi miettimään kauppaa enemmän tuotemerkin ja mallioikeuksien ostamisella, mutta tällöin olisi pitänyt kuitenkin rakentaa itse koko liiketoiminta, joka oli tavoitteena välttää kaupan avulla. Kyseinen liiketoiminta olisi ollut hyvä vaihtoehto jo olemassa olevalle sisustusyritykselle, jolla olisi jakelukanavat olemassa ja etsisi itselleen esimerkiksi omaa tuotemerkkiä. Juuri kasvu- tai laajennushakuiselle yritykselle tällainen liiketoimintakauppa olisi ollut ideaali, jonka olisi voinut helposti yhdistää jo olemassa olevaan toimintaan ja saada sitä kautta laajennusta alalla. Synergiaetuja tällaisessa kaupassa olisi esimerkiksi toimivan verkkokauppapohjan omistavalle yritykselle, joka etsisi valikoimiinsa suomalaisia tuotemerkkejä, sekä omaa tuotemerkkiä. Tällöin ostettavalta yritykseltä olisi saatu paljon kontakteja valmistajiin tai tuotemerkkien edustajiin, sekä omat tuotteet ja ne olisi saatu integroitua helposti toimivaan verkkokauppaan myytäviksi. Toki tuotteiden kannattavuudelle ja hinnoittelulle olisi pitänyt tehdä jotain.

Valinta päättyi siis tutkimuksen ostajalla ostokohteeseen 2. Syynä oli, että ostaja näki liiketoiminnassa mahdollisuuden kasvulle, kun yrityksen markkinointiin alettaisiin panostamaan enemmän. Verkkokaupassa oli perusasiat kunnossa, jotka vastasivat tavoitteeseen, ettei yrittäjän tarvitsisi aloittaa toimintaa alusta. Verkkokauppa oli toimivalla pohjalla, tuotemerkit ja valikoima miellyttivät ostajaa ja suurimmat virheet oli tehty liiketoiminnan pyörittämisessä yrittäjän valinnoilla, kuten suurilla alennusprosentteilla, jotka oli helppo korjata toimimalla itse eri tavalla. Myös alussa olevat yhteistyösopimukset Alma median kanssa osoittivat, että liiketoiminta oli edelleen vahvasti käynnissä, jolloin jatkaminen olisi mahdollista ja kaupan käynti alkaisi mahdollisesti heti omistajanvaihdoksesta alkaen. Liiketoiminnassa oli paljon kehitettävää, mutta tämä ei ostajalle ollut ongelma, sillä ymmärrettiin, että aina on kehitettävää ja myös tavoitteena oli löytää liiketoiminta, jossa päästäisiin kehittämään.

4.2.3 Yrityksen arvon määrittäminen

Koska kaupassa ostettiin liiketoiminta, eikä toiminimeä tai osakekantaa, kohdistui arvon määrittäminen vain liiketoiminnalle. Kuten teoriaosuudessa jo käsiteltiin, on liiketoiminnan arvon määrittäminen aina hankalaa, sillä se perustuu tulevaisuuden näkymiin ja ennustamiseen, joka sisältää riskin väärinarvioinnille. Kyseisen liiketoimintakaupan arvon määrittämisessä päätettiin soveltaa substanssiarvon määrittelytapaa, mutta koska liiketoimintaostossa ei keskitytä taseeseen, määriteltiin liiketoiminnalle olennaisimmat asiat ja toimintaympäristöt määrittelyn kohteeksi. Verkkokaupan liiketoiminnan arvon määrittämiseen vaikuttivat seuraavat asiat:

- Asiakkaat
- Yrityksen brändi ja nimi
- Toimittajakontaktit
- Verkkokauppa-alusta, johon oli vuosi sitten ostettu uusi teema, eli graafisesti suunniteltu pohja ja toiminnallisuudet
- Domain, eli verkkokaupan osoite
- Sosiaalisen median tilit ja kaikki muut liiketoiminnalle perustetut tilit muun muassa sähköpostimarkkinointiin tarkoitettuun sovellukseen sekä asiakasarviointeja tekevään sovellukseen.
- Liiketoiminnasta tehdyt laskelmat

Millekään liiketoiminnan osuudelle ei ollut konkreettista hintaa paljonko se maksaa, joten arvoa lähdettiin hakemaan miettimällä, kuinka paljon työtunteja ja rahaa uudella yrittäjällä olisi mennyt kaiken olemassa olevan tekemiseen. Sen lisäksi arvon määrittelyyn käytettiin tuottoarvon määrittelyä, eli liiketoiminnasta saatujen tietojen perusteella tehtiin laskelmia, miten ja millä tavoin liiketoimintaa lähdetäisiin kasvattamaan ja miten liikevaihto kasvaisi lähivuosina. Kasvusuunnitelmissa tuli kuitenkin ottaa huomioon myös se, paljonko kasvusta tulisi liiketoimintakaupan mukana tulevien asioiden pohjalta ja kuinka paljon kyse olisi uuden yrittäjän panoksesta yritykseen. Tässä tultiin päätelmään, että liiketoiminta ei sellaisenaan kasvaisi vaan mahdollisesti pysyisi samana tai laskisi. Koska liiketoiminta ei tällä hetkellä tehnyt voittoa, ei liiketoiminta sellaisenaan ollut sijoituskohde vaan vaati ahkeraa tekemistä tuottaakseen.

Laskelmissa päädyttiin summaan, jonka liiketoiminnan uskottiin maksavan takaisin seuraavan puolentoista vuoden aikana, joka liiketoimintakaupan normaalissa arvon määrittelyssä

olisi arvioitu halvaksi yritykseksi. Tämä tarkoitti sitä, että liikevoiton arvioitiin olevan seuraavana kalenterivuonna jo yli arvioidun summan. Tämä kuitenkin vaatisi paljon työtä uudelta yrittäjältä, joten arviossa otettiin myös huomioon työhön käytettävä aika. Arvioitu summa oli ostajan korkein hinta, jonka olisi valmis maksamaan yrityksestä ja neuvotteluissa pyrittiin pääsemään hieman summaa alempaan hintaan.

4.2.4 Kauppaneuvottelut

Neuvotteluja käytiin maalis-huhtikuussa vuonna 2020, jolloin Koronapandemia oli juuri rajoittanut matkustamista ja suositusten mukaan ihmisten tulisi minimoida fyysiset tapaamiset. Tästä syystä suurin osa neuvotteluista käytiin sähköpostin välityksellä sekä puhelimitse ja videoyhteyksillä. Heti alusta lähtien myyjä antoi avoimesti tietoa liiketoiminnastaan ja lähetti pyydettäviä dokumentteja, kuten tilinpäätösraportteja ja myyntiraportteja. Verkkokaupassa oli etuna se, että kaikki myynti, joka tapahtuu verkkokauppa-alustan kautta jää kaupan historiatietoihin, joten saaduilla raporteilla oli helppo nähdä liiketoiminnan kokonaiskuva.

Aluksi neuvotteluissa keskityttiin ostajan ja myyjän tutustumiseen ja selvitettiin mitä molemmat tavoittelivat kaupalta. Myyjälle oli tärkeää löytää kaupalleen hyvä jatkaja, sillä oli vuosia tehnyt töitä kaupan eteen eikä halunnut luopua siitä huonoin perustein. Ostaja taas halusi tutustua myyjän syihin kaupan perustamiselle ja saada selvyyttä ostajan matkalla kokemiin haasteisiin ja onnistumisiin. Uudelle yrittäjälle oli erittäin tärkeää käydä avointa keskustelua entisen yrittäjän kanssa liiketoiminnasta, jotta saisi mahdollisimman hyvän kuvan yrityksen jakamisesta tulevaisuudessa ja ymmärtäisi mukana tulevan työmäärän ja vaativuuden.

Tutustumisen jälkeen alettiin keskittyä enemmän liiketoimintaan ja siihen liittyviin asioihin. Myyjän kanssa käytiin tiivistä keskustelua sähköpostitse sekä puhelimitse ja huhtikuun alussa 2020 oltiin siinä vaiheessa, että ostaja päätti matkustaa tapaamaan myyjää. Tapaaminen järjestettiin myyjän kivijalkaliikkeessä, jossa pääsi tutustumaan paremmin myös tuotteisiin ja tuotemerkkeihin. Myyjä esitteli ja kertoi parhaiten myyvistä tuotteistaan sekä minäkalaisiin haasteisiin oli törmännyt toimittajien kanssa. Tutustuttuaan myyjän varastoon, ostaja teki päätöksen, että ostaisi liiketoiminnan lisäksi myös myyjän varaston. Neuvotteluissa kuitenkin sovittiin, että ostajan ei ole pakko ostaa koko varastoa, vaan voi jättää pois tuotteita, joita ei halua. Tapaamisessa käytiin kattavasti läpi mitä yhteistöitä myyjällä oli käynnissä ja miten niiden jatkaminen hoidettaisiin sekä toimittajien tavoittamiseen liittyviä asioita. Tapaamisen aikana, myyjä myös antoi ostajalle tunnukset verkkokauppaan, jotta ostaja pääsisi paremmin tutustumaan kauppa-alustaan. Tunnuksilla ei tietenkään voinut tehdä muutoksia, mutta niillä pääsi näkemään ja tutkimaan alustaa ja vanhoja raportteja.

Kun neuvotteluissa oltiin jo hyvin pitkällä, myyjään otti yhteyttä myös toinen kiinnostunut ostaja. Vaikka aiesopimusta ei tässä yrityskaupassa tehty, myyjä halusi toimia reilusti ja kävi ensin rauhassa keskustelua ensimmäisenä kiinnostuneen ostajan kanssa. Kuitenkin tämä kiihdytti hieman neuvotteluja, sillä myyjä halusi varmistua, että ostaja oli varmasti kiinnostunut. Ostaja oli kuitenkin jo varma kiinnostumisesta, mutta jäljellä oli vielä neuvottelut kauppahinnasta. Kauppahinta oli loppujen lopuksi kuitenkin helppo sopia tässä kaupassa, sillä sekä myyjä että ostaja olivat arvioidensa kanssa hyvin lähellä toisiaan ja hinta saatiin sovittua molemmille sopivaksi.

4.2.5 Kaupan sopiminen ja toteuttaminen

Kun sopivaan hintaan oli päästy, käytiin läpi vielä ehdot ja roolit mitä myyjän ja ostajan tulee tehdä. Neuvotteluissa sovittiin, että myyjä ottaa yhteyttä kaupasta toimittajiin ja auttaa sopimuksien jatkamisessa uudelle yrittäjälle. Myyjä myös suostui olemaan uuden yrittäjän tukena aluksi ja auttaa ja opettaa verkkokauppapohjan käyttämisessä. Ostajan tuli perustaa yritys, joka ostaa liiketoiminnan. Koska osa verkkokaupan pyörittämiseen vaativista toiminnoista, kuten maksupalvelujen avaaminen, vaatisi kaupparekisteröinnin, jonka saaminen kestäisi muutaman viikon yrityksen perustamisesta, sovittiin myyjän kanssa, että ostaja saa käyttää myyjän maksupalveluja sen aikaa, kun saa omat auki ja lopuksi laskuttaa myynnit myyjältä. Näin välttyttiin kaupan sulkemiselta vaihdoksen ajaksi.

Kaupat sovittiin puhelimen välityksellä ensin suullisesti ja samalla sovittiin kauppakirjan allekirjoittamisesta. Allekirjoitus sovittiin viikon päähän, johon mennessä omistajalla tuli olla y-tunnus ja myyjä lupasi laatia kauppakirjan. Samalla resulla haettiin kaupan lisäksi ostettu varasto. Kun kauppakirja oli allekirjoitettu ja tavarat oli pakattu, siirtyi omistajuus virallisesti ostajalle. Allekirjoituspäivästä alkaen myös kaikki myynti tuli ostajan nimiin. Myyjän kanssa sovittiin, että myyjä vastaisi tilauksista, jotka olivat tulleet ennen allekirjoituspäivää. Tämä tarkoitti mahdollisia tulevia palautuksia ja ostaja lupasi pitää voimassa muutaman asiakkaan arvonnassa voitettun lahjakortin asiakkaille.

Yhteydenotosta kaupan allekirjoitukseen meni yhteensä noin 2 kuukautta. Tässä ajassa ostaja teki laskemia ja päätelmiä myyjän antamien tietojen perusteella ja koska loppuvaiheessa myyjä antoi tunnukset verkkokauppaan, voitiin annettuja tietoja pitää paikkaansa pitävinä. Due diligence ja business due diligence -tarkistusta tehtiin siis ostoprosessin aikana. Toki kyseessä oli pienen yrityksen ostaminen, joten tarkistuksia ei teetetty ammattilaisilla tai niistä ei tehty kirjallista raporttia, mutta varsinkin business due diligence -tarkistukselle ominaiset selvitykset liiketoiminnasta, asiakkaista ja kohdemarkkinasta tehtiin samalla kun kauppaprosessi oli käynnissä. Asiakkaista ja kohdemarkkinasta käytiin paljon keskusteluja myyjän kanssa. Myytävät tuotteet olivat normaalia arvokkaampia, joten oli

selvää, että kohdemarkkina oli laatutietoiset ja design-tuotteita arvostavat sisustajat. Liiketoiminnan luvuista saatiin paljon tietoa verkkokaupan analytiikasta sekä raporteista, jonka lisäksi tulevaisuuden liiketoiminnan mahdollisuuksista tehtiin laskelmia tukemaan päätöstä kaupasta.

Allekirjoituksen jälkeen alkoi yhteydenotot toimittajiin, asiakkaille ilmoitettiin omistajavaihdoksesta sosiaalisessa mediassa sekä uusi yrittäjä alkoi opetella käyttämään kaikkia liiketoimintakaupan mukana tulleita järjestelmiä ja sovelluksia. Kaikki sosiaalisen median ja muiden järjestelmien tilit tuli siirtää uudelle omistajalle. Tärkeintä oli, ettei mitään tiliä lopeteta tai poisteta, sillä niissä oli tärkeää tietoa asiakkaista tai liiketoiminnan historiasta. Koska liiketoiminta ei pysähtynyt missään vaiheessa, piti kaikki muutokset tehdä niin, että kaupan käynti ei häiriintynyt. Kuten neuvotteluissa oli sovittu, myyjä auttoi paljon ostajaa alussa ja neuvoi eri tilanteissa. Koska verkkokauppa-alusta sekä kaikki sovellukset, joita käytettiin muun muassa tilausten maksamiseen ja lähettämiseen, olivat täysin uusia ostajalle, koulutti myyjä ostajaa käyttämään kyseisiä palveluja. Myyjä antoi myös paljon tietoa tuotemerkeistä ostajalle ja kertoi tuotteista, materiaaleista ja erikoisuuksista, joita tuotteisiin liittyi. Noin kaksi kuukautta allekirjoittamisen jälkeen alkoi kaikki olla siirretty uuden omistajan nimiin myyjältä. Koko tuon kahden kuukauden ajan yhteistyötä tehtiin tiiviisti melkein päivittäin.



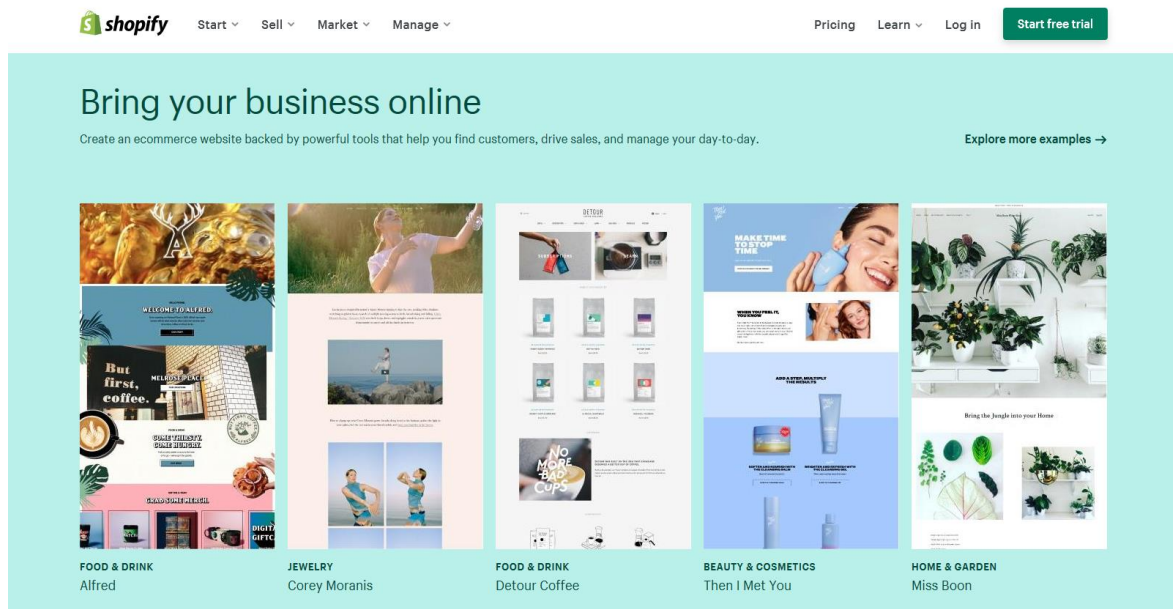
Kuvio 2 Yritysostoprosessin vaiheiden havaintojen yhteenveto

4.3 Liiketoimintakaupan edut verkkokauppayrittämiseen

Tutkimuksen toisessa osassa siirryttiin tutkimaan ostoprosessin jälkeistä aikaa ja uuden yrittäjän alkutaivalta. Liiketoiminnan siirtymisestä sekä jatkamisesta pyrittiin havainnoimaan liiketoimintakaupalla saadut edut aloittavalle yrittäjälle. Jo siirtäessä liiketoimintaa uudelle yrittäjälle todettiin, että kaupan ylläpitäminen vaatii monta eri osaa toimiakseen ja tarjotakseen asiakkailleen heidän odottamat palvelut. Nykypäivänä verkkokaupoissa tulee olla monia maksutapoja aina verkkopankkimaksuista mobiilimaksuihin sekä laskuihin. Asiakas haluaa myös itse valita toimituspisteen ja mahdollisesti jopa kuljetusliikkeen, joka paketin tuo, jolloin varsinkin aloittavalle yrittäjälle kyseessä on paljon opeteltavaa ja tehtävää.

4.3.1 Verkkokauppa-alusta

Verkkokauppa-alustan valinta heti ensimmäisenä voi tuntua hyvin haasteelliselle, varsinkin kun alustoja ei juuri pääse testailemaan. Verkkokauppa-alustan täytyy kuitenkin olla laadukas ja toimiva, sillä huonosti toimiva alusta karkottaa asiakkaita pois. Kyseisessä liiketoimintakaupassa verkkokauppa oli perustettu Shopify -pohjalle, joka on suurimpia verkkokauppa-alustoja tarjoavia yrityksiä. Shopify tarjoaa hyvin laajasti erilaisia alustoja eri alojen verkkokaupoille ja valikoimassa on sekä kuukausimaksuun kuuluvia teemoja että maksullisia teemoja. Kyseiseen verkkokauppaan oli juuri ostettu uusi maksullinen teema, joka kuvasti hyvin kaupan brändiä.



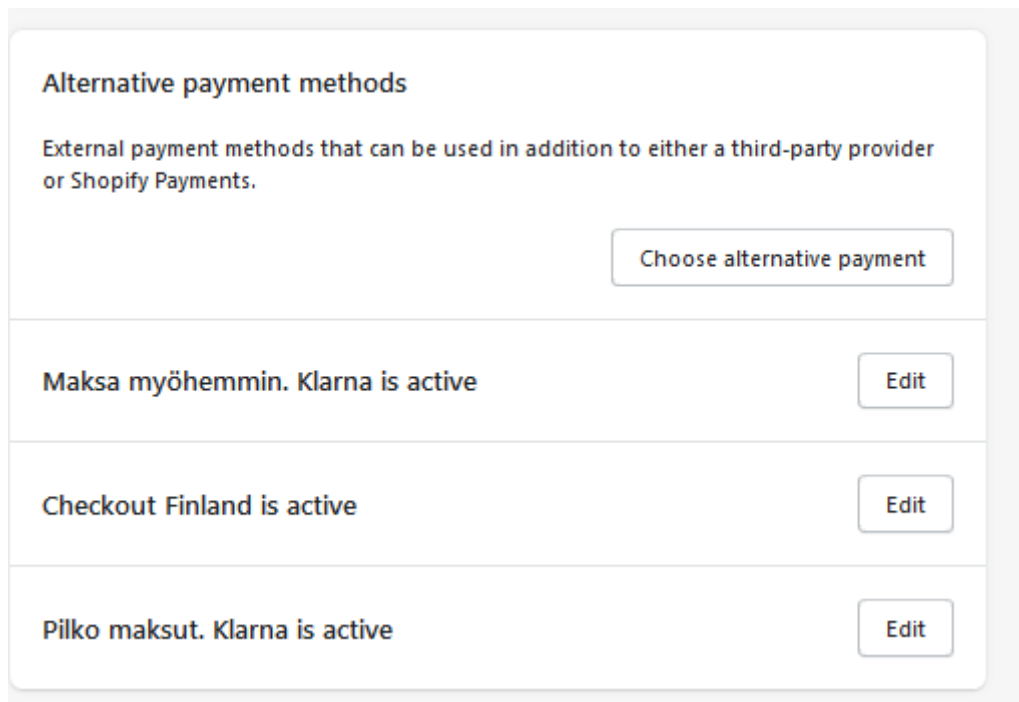
Kuva 6 Kuva Shopify-yrityksen verkkosivuilta (Shopify)

Koska alusta oli jo valittu, ei yrittäjän ensimmäisenä tarvinnut alkaa tutkimaan eri tarjoajien vaihtoehtoja. Shopify on alustana hyvin laadukas ja myös teeman päivityksen johdosta verkkokauppa näytti laadukkaalle ulospäin ja toimi hyvin. Koska Shopify on amerikkalainen yritys, ovat heidän alustansa myös englanninkielisiä. Kyseinen verkkokauppa toimii Suomessa, joten kauppa piti myös olla käännetty suomeksi. Verkkokaupassa on paljon erilaisia toimintoja, joten kaikkien toimintojen ja otsikoiden kääntäminen vie paljon aikaa ja siksi valmiiksi käännetty pohja oli myös erittäin hyödyllinen.

Kuva 7 Verkkokaupan käännessivulta

Integraatiot alustaan

Verkkokauppa-alusta itsessään ei mahdollista kaikkia toimintoja, vaan siihen tulee ostaa sovelluksia ja lisäosia, jotka tarjoavat muun muassa maksupalvelut ja logistiikan. Kyseiset sovellukset tarvitsevat integraatiot alustaan toimiakseen kunnolla ja kyseisen verkkokaupan alustaan oli nämä integraatiot jo rakennettu. Maksutapoja voi olla useita ja eri palveluntarjoajien kautta ja jokaiselle palveluntarjoajalle täytyy rakentaa oma integraatio. Kyseiseen alustaan oli rakennettu integraatio kolmelle eri maksutapa tarjotulle palvelulle, jotka ovat näkyvissä kuvassa 8. Koska kyseessä ei ollut yrityskauppa, maksupalvelujen tilit eivät siirtyneet uudelle yrittäjälle, mutta omien tilien avaamisen jälkeen tilien tiedot vain liitettiin kaupan valmiisiin integraatioihin, jolloin maksutavat toimivat välittömästi.



Kuva 8 Verkkokaupan tarjoamat eri maksupalvelut

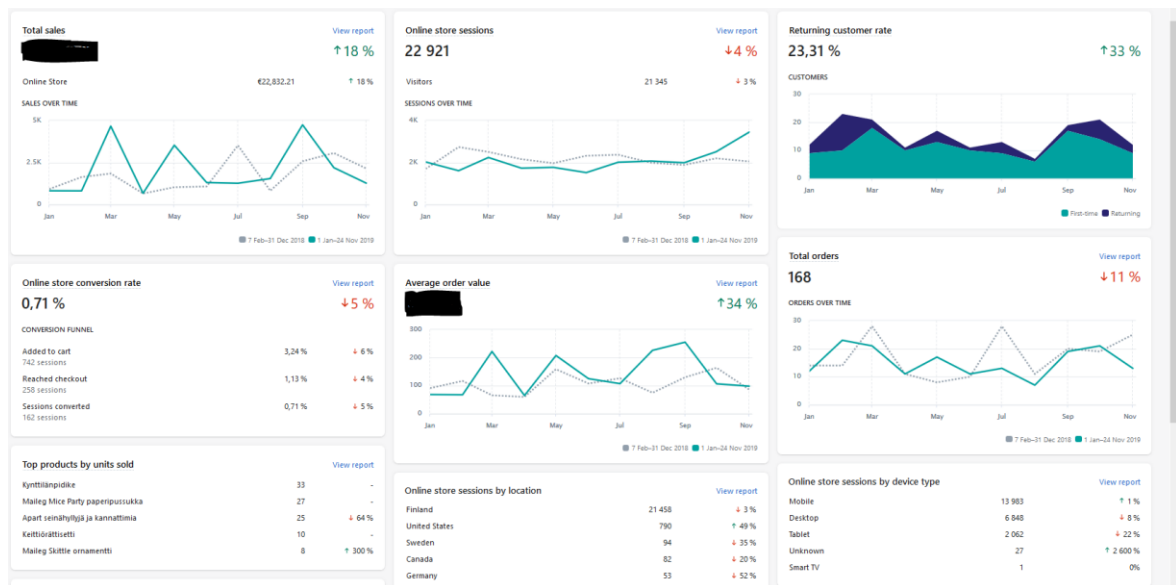
Lähtevien pakettien logistiikkaan oli rakennettu integraatio suomalaisen logistiikkayrityksen ja verkkokaupan välille, joka mahdollisti usean logistiikkayrityksen käyttämisen pakettien toimittamiseen. Integraation kautta asiakas sai valita paketin noutopisteen ja pakettien lähetystarrat tulostuivat asiakkaan tietojen mukaan. Myös tähän palveluun uuden yrittäjän tuli perustaa oma tili palvelun tarjoajalle, mutta integraatio oli jo tehty ja vain tilin tietojen lisääminen riitti palvelun toiminnan jatkamiseen.

<input type="radio"/>	Posti, S-market Pirkkala, Kenkätie 4, 33950, PIRKKALA Posti (ma-la 8.00 - 22.00 su 10.00 - 22.00)	€5.90
<input type="radio"/>	Postin Automaatti, K-supermarket Pirkanpoika, Suupantie 4, 33964, PIRKKALA Posti (ma-la 7.00 - 22.00 su 10.00 - 22.00)	€5.90
<input type="radio"/>	Postin Automaatti, S-market Pirkkala, Kenkätie 4, 33954, PIRKKALA Posti (ma-la 8.00 - 22.00 su 10.00 - 22.00)	€5.90
<input type="radio"/>	Postin Automaatti, St1 Pirkkala, Killontorintie 2, 33954, PIRKKALA Posti (24h)	€5.90
<input type="radio"/>	Postin Automaatti, Verkkokauppa.com Pirkkala, Saapastie 2, 33954, PIRKKALA Posti (ma-la 9.00 - 21.00 su 12.00 - 18.00)	€5.90
<input type="radio"/>	Pakettiautomaatti K-supermarket Pirkanpoika, Suupantie 4, 33960, PIRKKALA Matkahuolto	€6.50
<input type="radio"/>	Pakettiautomaatti Prisma Pirkkala, Kenkätie 4, 33950, PIRKKALA Matkahuolto	€6.50
<input type="radio"/>	R-kioski Pirkkala Suupantie 2, Suupantie 2, 33960, Pirkkala Matkahuolto	€6.50
<input type="radio"/>	St1 Pirkkala, Killontorintie 2, 33950, Pirkkala Matkahuolto	€6.50

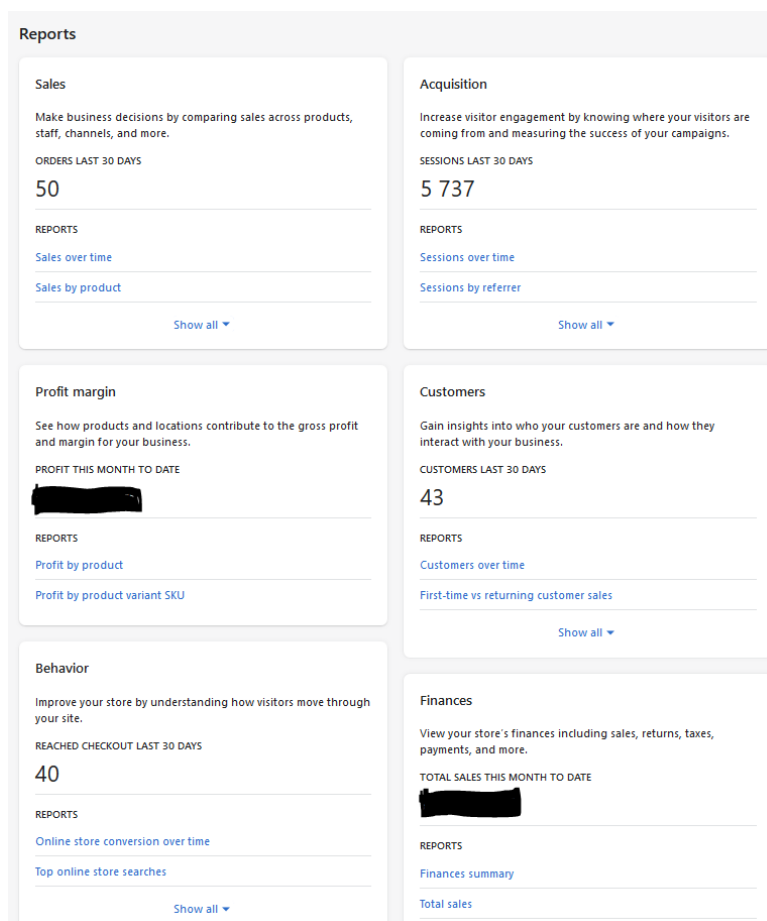
Kuva 9 Toimituspisteiden valinta verkkokaupan kassalla

4.3.2 Raportointi

Verkkokaupassa on erittäin helppoa seurata kaupan kehitystä, sillä verkkokauppa-alustat keräävät paljon tietoa alustan tapahtumista, kuten kaupassa kävijöistä, myynnistä ja varastosta. Eri alustoilla on tietysti erilaiset raportit saatavilla, mutta kyseisen verkkokaupan Shopify -alustalla on hyvin kattavat raportit käytössä. Koska verkkokauppa oli toiminut jo yhdeksän vuotta samalla pohjalla, oli kaikki aikaisempien vuosien tiedot näkyvissä alustalla. Kun aloittaa uutena yrittäjänä ja alalla, josta ei vielä ole paljoa tietoa, auttaa tarkka historian näkeminen hyvin paljon ymmärtämään kaupankäyntiä. Nopeaa ja esimerkiksi päivittäistä seurantaan liiketoiminnasta voi tehdä verkkokaupan analytiikassa. Analytiikasta pystyy esimerkiksi vertailemaan eri kuukausien myyntivolyymeja päivä tasolla, kuukausittain tai eri vuosina sekä kokonaismyyntejä ja kävijämäärän kasvua. Ymmärtämällä ja osaamalla hyödyntää olemassa olevaa historiaa, voi nähdä esimerkiksi parhaat kellonajat, jolloin kaupassa on eniten kävijöitä, tai parhaat myyntikuukaudet, joilla ohjata omaa tulevaa kaupankäyntiä. Parhaimmillaan uusi yrittäjä voi välttyä tekemästä aloittelijan virheitä.



Kuva 10 Verkkokaupan analytiikkaa, josta peitetty myyntiluvut



Kuva 11 Verkkokaupan raporttityökaluja

Kuvassa 11 näky verkkokaupasta saatavia raporttimalleja. Verkkokaupan raportit taas keräävät tarkempaa ja laajempaa tietoa liiketoiminnasta. Raportteja löytyy eri näkökulmista, kuten myynti tai talous, jossa lukuja tarkastellaan valitulta ajanjaksolta kyseisestä näkökulmasta. Koska alustalla on tietoa myös menneisyydestä, oli uuden yrittäjän helppo alkaa seuraamaan esimerkiksi myyntikatteiden parantumista, joissa huomattiin aikaisemmalla yrittäjällä olleen haasteita.

4.3.3 Markkinointi ja sosiaalinen media

Markkinointi on ydinosassa jokaista alkavaa ja jo olemassa olevaa yritystä, sillä ilman markkinointia yrityksen olemassa oloa ei tiedetä. Jokaisella aloittavalla yrityksellä on suuri työ markkinoinnissa, sillä asiakaskuntaa ei välttämättä ole vielä ollenkaan ja myyntiä ei tule, jos ei ole asiakkaita. Teknisten asioiden lisäksi liiketoimintakaupan etuja on, että liiketoiminnalla on jo asiakkaita olemassa. Kyseinen verkkokauppa oli yhdeksän vuoden aikana saanut jo paljon vakiasiakkaita. Tosin markkinointiin ei juuri ollut panostettu, eli tunnettuus Suomessa ei ollut kovin hyvä verrattuna siihen, kuinka kauan kauppa oli jo ollut pystyssä. Markkinoinnissa oli siis paljon vielä tehtävää, jotta brändi ja kaupan nimen tunnettuus kasvaisi ja sitä kautta myös asiakkaita tulisi enemmän.

Verkkokaupassa kuitenkin hyvin tärkeää on sivuston kävijämäärät, sillä ne vaikuttavat paljon sivuston näkymiseen esimerkiksi Googlessa. Sivusta ei ollut juuri tehty hakuoptimoituja, mutta koska domain oli ollut jo olemassa useamman vuoden ja kaupassa oli kävijöitä, toi se kaupalle orgaanista näkyvyyttä. Vasta perustetun domainin näkyvyys Googlessa on huono, joten aloittavan verkkokauppiaan tulee panostaa paljon maksulliseen markkinointiin saadakseen näkyvyyttä kaupalleen.

Vaikka muutoin markkinointiin ei ollut käytetty kovin paljoa aikaa tai rahaa, sähköpostimarkkinointiin oli panostettu. Verkkokaupalle oli luotu tili sovellukseen nimeltä Mailchimp, jonka kautta pystyy tekemään ammattimaisia uutiskirjeitä ja mainoksia, joita lähetetään sähköpostin välityksellä asiakkaille. Verkkokaupassa asiakkaalle annettiin mahdollisuus liittyä kaupan sähköpostilistalle, jonka kautta asiakas saa tietoa esimerkiksi uutuuksista. Mailchimp -sovellus oli integroitu verkkokauppa-alustaan, jolloin uutiskirjeisiin pystyi lisäämään tuotteita ja linkkejä, joita klikkaamalla asiakas pääsi suoraan uutiskirjeestä verkkokauppaan kyseisen tuotteen sivulle. Kyseinen listaus oli erittäin hyödyllinen osa liiketoimintakauppaa, sillä listalla oli noin 2000 asiakkaan sähköpostit, jotka olivat jo olleet kiinnostuneita verkkokaupan tuotteista ja valmiita vastaanottamaan markkinointia. Aloittavalla verkkokauppialla olisi kestänyt pitkään kasvattaa kyseinen määrä sitoutuneita asiakkaita täysin uuteen verkkokauppaan.



Kuva 12 Mailchimp -sivusto, jota käytetään sähköpostimarkkinointiin (Mailchimp)

Sosiaalinen media

Sosiaalinen media on nykypäivänä erittäin tärkeä osa kaikkea yrittämistä, mutta varsinkin verkkokauppayrittämistä. Kyseisellä yrityksellä oli tilit Instagramissa, Facebookissa sekä Pinterestissä. Selkeästi eniten seuraajia oli Facebookissa, johon seuraajia oli kertynyt jo yli 1000. Instagram oli jäänyt vähemmälle seuraajamäärälle ja omistajavaihdoksen aikaan seuraajia oli vain 232. Pinterestiin ei oltu juuri panostettu lähiaikoina ja siksi tutkimuksessa keskityttiin enemmän Instagramin ja Facebookin tileihin.

Pelkkä sosiaalisen median tilien omistaminen ei riitä, vaan tilillä tulee olla laadukasta sisältöä ja sitä tulee päivittää säännöllisesti. Näkyvyys sosiaalisessa mediassa tapahtuu seuraajien kautta tai maksullisten mainosten avulla ja mitä enemmän seuraajia tileillä on, sitä enemmän ne saavat toimintoja käyttöön sekä orgaanista, eli maksutonta näkyvyyttä. Liiketoimintakaupassa tulleilla tileillä oli jo seuraajia ja paljon sisältöä. Tilit eivät olleet yhtä vanhoja kuin itse verkkokauppa, mutta ne olivat olleet toiminnassa kuitenkin jo useita vuosia. Kun aloittava verkkokauppias avaa esimerkiksi Instagramiin tilin, tilillä ei ole yhtäkään seuraajaa eikä yhtään postausta, eli kuvaa, tarinaa tai videota. Seuraajien määrän kasvattamiseen löytyy internetistä monia eri tapoja, mutta tärkeämpää kuin seuraajien määrä, on niiden laatu yritykselle. Laadukas seuraaja on seuraaja, joka kuuluu liiketoiminnan kohderyhmään ja on jo yrityksen asiakas tai ainakin mahdollinen sellainen. Aluksi voi olla vaikeaa ja hidasta löytää kiinnostuneita ihmisiä löytämään uusi tili ja alkamaan seuraamaan sitä. Tilille tulee ensin luoda paljon materiaalia, joilla kuvataan verkkokauppaa, sen tarjontaa ja tuotteita ja brändiä. Tämän materiaalin tulisi olla laadukasta ja mielenkiintoista, joten materiaalin luominen ottaa aikaa. Jo olemassa olevilla tileillä materiaalia oli jo paljon ja se oli

laadukasta, jolloin uuden yrittäjän ei tarvinnut aloittaa rakentamista tyhjästä. Seuraaja mää-
rät olivat pienet, mutta koska tili näytti ulospäin mielenkiintoiselta ja siellä oli kattavasti tietoa
yrityksestä, seuraajamäärän kasvattaminen voitiin aloittaa suoraan tilin markkinoinnilla.

Sosiaalisessa mediassa markkinointi on hyvin kannattavaa ja tehokasta verkkokaupoille ja
siksi sitä tehdäänkin paljon. Sosiaalisen median markkinoinnin suurimpia etuja on, että
markkinointi voidaan kohdentaa hyvin tarkasti tietyille asiakasryhmälle tai tietyistä asioista
kiinnostuneille ryhmille. Avain asemassa hyvälle kohdentamiselle on tilien seuraajat ja verk-
kokaupassa käyneet sosiaalisen median tilin omistavat asiakkaat. Vaikka Instagram on
alustana mielestäni parempi verkkokaupan markkinointiin kuin Facebook, on Facebook eh-
dottoman tärkeä työkalu, sillä se omistaa Instagramin ja näin ollen markkinointia molemmilla
alustoilla hoidetaan samalla työkalulla, Facebook Business Manager. Luodessa uutta mai-
nosta Facebookiin tai Instagramiin Business Managerilla, ensimmäisenä täytyy mainokselle
luoda kohderyhmä. Kohderyhmän luomiseen voisi käyttää Facebook pikseliä, mutta koska
verkkokauppa-alustaan ei ollut edellisen yrittäjän toimesta luotu pikseliä, sitä ei voitu käyt-
tää. Verkkokaupalla oli kuitenkin sähköpostilista, jonka sähköpostiosoitteet sai ladattua Bu-
siness Manageriin ja tätä kautta luotua kohderyhmän, joka koostui jo verkkokaupassa käy-
neistä asiakkaista. Business Managerissa luodulle kohderyhmälle saatiin luotua kaksois-
olentokohderyhmä, joka tarkoittaa sitä, että Facebook etsii käyttäjiä, joiden käyttäytyminen
ja kiinnostuksen kohteet vastaavat alkuperäisen kohderyhmän henkilöiden käyttäytymistä
ja Facebook -profiileja ja luo näistä uuden kohderyhmän. Tämä kaksoisolentokohderyhmä
voi olla kymmeniä tuhansia ihmisiä, jotka vastaavat jo sivustolla käyneitä ihmisiä, jolloin
Facebookissa ja Instagramissa esitettävää mainosta näytetään hyvin tarkkaan valikoidulle
kohderyhmälle, jossa on suuremmalla todennäköisyydellä verkkokaupasta kiinnostuneita
asiakkaita. Sosiaalisessa mediassa markkinointi saatiin siis heti aloitettua hyvin tarkalle
kohderyhmälle liiketoimintakaupan ansiosta.

4.3.4 Varasto

Liiketoimintakaupan lisäksi ostettiin verkkokaupan varasto. Varastossa oli paljon tuotteita ja
varaston ostaminen auttoi jatkamaan liiketoimintaa sulkematta kauppaa. Kaupassa oli osto
hetkellä myynnissä noin 350 tuotetta, joiden varastot ostettiin kaupan yhteydessä. Näiden
tuotteiden ansiosta verkkokaupassa oli jo valmiina paljon tuotteita myynnissä ja se tarjosi
asiakkailleen kattavasti tuotteita kodin jokaiseen huoneeseen.

Jokainen tuote tulee manuaalisesti lisätä kauppaan ja tuotekuvauksien tulee olla sekä myy-
viä että tuotetietojen kattavia. Yhden tuotteen lisäämiseen menee arviolta 20-30 minuuttia.
Pelkästään näiden 350 tuotteen lisääminen olisi ottanut aikaa 116-175 tuntia aloittavalta
yrittäjältä, joten ajallisesti hyöty liiketoimintakaupasta oli merkittävä.

4.3.5 Tuotemerkit

Verkkokaupassa oli myytävissä 13 eri tuotemerkin tuotteita, joista yhdeksän merkin kanssa edellisellä yrittäjällä oli jälleenmyyntisopimus. Jälleenmyyntisopimukset ovat yrittäjäkohtaisia, joten suoraan ne eivät siirtyneet uudelle yrittäjälle, mutta koska tuotteita oli jo myynnissä verkkokaupassa ja verkkokaupan nimi säilyi samana, auttoi se saamaan tilit helposti uudelle yrittäjälle. Yksikään merkki ei lopettanut yhteistyötä verkkokaupan omistajuuden vaihtuessa.

Jatkavalle yrittäjälle jäi toki päätettäväksi jatkaako hän samojen merkkien edustusta, mutta liiketoimintakaupan kautta tuli kontaktit kaikkien merkkien edustajiin ja heti valmiit merkit, joita edustaa. Monella merkillä on jälleenmyyntistrategia, jolla pyritään pitämään merkin edustus tietyissä rajoissa esimerkiksi tietyllä maantieteellisellä alueella, jotta jälleenmyyjien välille ei syntyisi liian suurta kilpailua ylitarjonnasta johtuen. Uuden yrittäjän ja kaupan, jolla on vain muutama tai ei ole ollenkaan muita edustettavia merkkejä voi olla vaikea saada varsinkin isompia ja tunnetumpia brändejä kiinnostumaan yhteistyöstä. Jos liiketoimintakaupassa merkkien edustus säilyy brändien osalta samana, kuten tässä kaupassa kävi, edustuksen jatkaminen yleensä onnistuu helpommin.

4.3.6 Brändi

Liiketoimintakaupassa, jossa uusi yrittäjä jatkaa liiketoimintaa samalla nimellä, kauppaan sisältyy nimen myötä myös brändi. Brändi koostuu ihmisten mielikuvasta, joka liittyy yrityksen nimeen, tuotteisiin, verkkokaupan ilmeeseen ja maineeseen. (Digimarkkinointi) Kyseisellä verkkokaupalla oli uuden yrittäjän mielestä hyvä ajatus verkkokaupan brändistä. Verkkokaupan tunnettuus oli kuitenkin vielä sen verran pieni, että brändiä pystyttiin helposti vieämään uuden yrittäjän haluamaan suuntaan kadottamatta asiakkaita. Täysin erilaiseen tyyliin tai valikoimaan siirtyminen olisi vaatinut uudelleen brändäyksen, joka olisi varmasti ollut täysin toteutettavissa, mutta mahdollisesti aiheuttanut muutosta asiakaskunnassa. Kyseisessä kaupassa verkkokaupan nimi, logo ja sivusto olivat toimivat ja asiakkailla oli hyvä kuva verkkokaupasta, joten uudelleen brändäyksen sijaan uusi yrittäjä pääsi jatkamaan olemassa olevan brändin vahvistamista pienillä muutoksilla.

4.3.7 Kustannukset

Verkkokaupan voi nykypäivänä perustaa hyvin pienillä kustannuksilla ja moni verkkokauppa-alustaa tarjoava yritys mainostaakin kuinka jo muutamalla kymppillä verkkokaupan saa pystyyn. Tämä on toki mahdollista, mutta suurin osa verkkokaupan kuluista tulee sovelluksista ja liitännäisistä, joita kaupan toimimiseksi tulee hankkia. Myös verkkokauppa-

alustan hinta on täysin verrannollinen sen laatuun ja monipuolisuuteen, eli halvalla hinnalla saa suppeat toiminnot ja raportit ja kalliilla hinnalla monipuoliset.

Aina yrityksen perustamiseen liittyy kustannuksia ja suurin kustannus tulee omasta ajankäytöstä yritykseen, joka ei vielä alussa tuota mitään. Aloittaessa verkkokauppaa tai mitä tahansa kauppaa, täytyy ensin rakentaa pohja, jossa kauppaa pyöritetään. Oli se sitten verkkokauppa-alusta tai liikehuoneisto, täytyy tehdä useita tunteja töitä, jotta liiketoiminnan harjoittaminen onnistuu. Liiketoimintakaupan suurin etu onkin, että tuon alkutyön on tehnyt joku muu, jolloin uudella yrittäjällä on jo valmiiksi liikevaihtoa tekevä yritys heti alusta lähtien. Toki liiketoiminta maksaa aina jotakin, joten erona alusta asti perustettavaan yritykseen voi olla, että liiketoimintakaupassa kertosijoitus on huomattavasti suurempi kuin alkavaan yritykseen, jossa kustannuksia tulee pikkuhiljaa enemmän.

Liiketoimintakaupan lisäksi uusi yrittäjä osti varaston, jolla kauppa saatiin pidettyä toiminnassa ilman sulkemista. Aloittaville yrittäjille tuotemerkeillä on yleensä minimi tilausmäärä sekä ennakkomaksu ainakin ensimmäiselle tilaukselle. Tämä on hyvin yleinen käytäntö yritysten välisessä kaupassa, jolla pyritään varmistamaan yrityksen maksukyky ja se toimii myös sijoituksena edustukselle. Myös uusi yrittäjä joutui osan merkeistä kanssa tekemään ensimmäisenä suuremman kertatilauksen ja, riippuen merkistä, tilauksen minimiarvo vaihteli 1000-2000€ välillä ja ensimmäinen tilaus tuli maksaa etukäteen ennen toimitusta.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuus vaihtelee tutkimusosioiden välillä. Ensimmäisessä osiossa pyrittiin kuvaamaan verkkokauppayritys X:n liiketoimintakauppaa ja tuomaan esiin havaintoja kaupan etenemisprosessista. Tutkimuksessa seurattiin vain yhtä liiketoimintakauppaa, jolloin näkemys prosessista ja sen onnistumisesta on vain yhden liiketoimintakaupan näkökulmasta. Toki jokainen yrityskauppa on erilainen, joten yleistettäviä asioita on lähinnä yrityskaupprosessiin kuuluvat pääelementit, kuten ostokohteen määrittely, arvon määrittely, neuvottelut sekä kaupan toteuttaminen. Kyseiset pääelementit toteutuivat tutkittavassa liiketoimintakaupassa, jolloin voidaan todeta, että luotettavuus kyseisen kaupan analysointiin on hyvä.

Tutkimuksen toisessa osiossa pyrittiin vastaamaan tutkimuskysymykseen mitä etuja liiketoimintakauppa toi uudelle yrittäjälle. Kyseisen tutkimuksen tulokset kertovat jälleen vain yhden yrityskaupan näkemyksen, jolloin etuja ei voida yleistää. Kyseessä oli verkkokauppayritys, jolloin tuloksesta saadaan luotettavia tietoja verkkokauppayrittämiseen tulevista eduista, sillä moni verkkokauppa toimii samoilla teknisillä periaatteilla. Tutkimuksen tuloksena etuja tuli juuri verkkokauppa-alustan valmiudesta sekä valmiista asiakaskunnasta ja

sosiaalisen median seuraajista. Nämä asiat ovat konkreettisia ja tärkeitä ominaisuuksia verkkokauppayrittämisessä, joten tutkimustulosta voidaan soveltaa koskemaan yleisemmin verkkokauppojen liiketoimintakauppoja. Toki, jos ostettavalla verkkokaupalla kyseiset toiminnot, joista etuja saatiin, ei ole toimivat tai ovat vajavaiset, kuten esimerkiksi ostokohteen 1 tapauksessa, ei samoja etuja liiketoimintakaupasta voida saavuttaa.

Tutkimusmateriaalien luotettavuus verkkokauppapohjasta saadun analytiikan osalta on hyvin luotettavaa, sillä tieto perustuu järjestelmän laskemiin arvoihin. Toki toiminnallaan käyttäjä voi tehdä virheitä työskennellessä, mutta analytiikan antama tieto on kuitenkin luotettavampaa kuin pelkästään myyjän puhe. Historia tietoihin järjestelmässä ei voi enää vaikuttaa, joten myyjä ei olisi voinut muokata tietoja ennen myyntiä. Myös kirjanpito on lailla säädelty, joten myyjiltä saamat tuloslaskelmat olivat luotettavia materiaaleja.

Havainnointi tutkimusmenetelmänä perustuu tutkijan omiin havaintoihin, joten luotettavuutta voidaan kyseenalaistaa. Tutkijalla itsellään ei myöskään ollut omaa kokemusta aikaisimmista yrityskaupoista, joten havainnoinnin osaaminen ja pohjatiedot olivat vajavaiset tutkimuksen teossa. Kuitenkin tutkija pyrki katsomaan tutkimuskohdetta eri suunnista sekä keräämään luotettavaa teoriaa vahvistamaan havainnoiteja. Näkökulma on kuitenkin vain yhden henkilön, jolloin toisen henkilön näkemys voisi tuoda tutkimuksesta erilaisia näkökulmia esiin.

Loppupäätelmänä on, että tutkimusmateriaalit dokumenttien osalta olivat luotettavia, sekä niitä analysoimalla saadut tulokset. Yrityskaupat ovat aina erilaisia, jolloin yleistä on vaikea tehdä, mutta kyseisen liiketoimintakaupan tutkimiseen tutkimuksen tulokset ovat luotettavia. Liiketoimintakaupan etujen tutkimuksen luotettavuus on harkinnanvarainen, eikä tuloksia voida todeta samanlaisiksi kuin vastaavanlaisissa tutkimuksissa.

4.5 Tutkimuksen jatkokehittäminen

Tutkimusta voisi jatkokehittää kyseisen yrityksen osalta tekemällä uuden katsauksen liiketoimintaan muutaman vuoden kuluttua. Tutkimuksessa voitaisiin selvittää, miten uusi yrittäjä on saanut kehitettyä liiketoimintaa ja miten liiketoimintakaupan avulla aloitettu yrittäjyys on käynnistynyt. Yrityksen elinkaarissa vuosi on vielä lyhyt aika, joten useamman vuoden kuluttua sataisiin luotettavampia tuloksia yrityskaupan onnistumisesta.

Myös yrityskauppojen suosiota varsinkin nuorten yrittäjien keskuudessa tulisi tutkia lisää. Sukupolvenvaihdoksilla sekä yrityskaupoilla yritysten jatkuminen on yhteiskunnallemme tärkeää, jotta muun muassa yrityksiä luomat työpaikat saadaan säilytettyä. Jatkotutkimusta voisi tehdä vastaavasti sukupolvenvaihdoksen kauppaprosessista ja poistaa prosessiin liittyviä mahdollisia ennakkoluuloja.

5 Yhteenveto

Eläköityvien yrittäjien lisääntyessä on nuorille ja vanhemmillekin yrittäjyydestä kiinnostuneille hyvä tutkia yrityksen ostamista ja jatkamista yhtenä vaihtoehtona. Yrityskauppaprosessi ei ole nopein tapa aloittaa yrittäjyyttä, mutta hyvin toteutettuna se tarjoaa monia mahdollisuuksia sekä aloittavalle, että jo valmiille yritykselle. Yrityskaupoissa ei siis saa olla hätäinen ja ne ottaa aikansa. Kuitenkin lopputulos antaa uudelle yrittäjälle useamman vuoden etumatkan, kuin mitä hänellä olisi mennyt kaiken alusta asti rakentamiseen. Onnistuneet yrityskaupat tapahtuvat avoimien myyjien ja ostajien kesken, jolloin uudella yrittäjällä on kaikki tarvittava tieto yrityksen jatkamiseen. Myös kauppojen jälkeinen tuki ja apu ovat tärkeä osa onnistumista.

Yrityskaupprosessiin kuuluu monia eri vaiheita, mutta kaupan toteuttaminen pienelle yritykselle on kuitenkin yksinkertaista. Kaupprosessin läpi käyminen myös valmistaa yrittäjää uuteen yritykseen, sillä ennen ostopäätöstä ostajan tulee selkeyttää suunnitelmat yritysostolle sekä perustella ostettavan yrityksen sopivuus tarpeisiin. Yrityskaupassa etuna on, että liiketoiminta on jo valmiina, mutta kaupprosessin edetessä yrittäjä itse joutuu ottamaan paljon selvää kauppaan liittyvistä asioista, yritykseen liittyvistä asioista sekä ymmärtääkseen ostettavaa liiketoimintaan, myös tutustumaan alaan ja sen toimittajiin. Lopuksi yrittäjällä tulisi olla kuva siitä, missä tilassa liiketoiminta on ja missä tarvitaan parannuksia, jotta päästään eteenpäin.

Yritysprosessin lisäksi opinnäytetyössä tutkittiin liiketoimintakaupan etuja alkavaan verkkokauppayrittämiseen. Tarkasteltaessa verkkokaupan eri osioita pystyttiin havaitsemaan, kuinka laajasti liiketoimintakauppa helpotti uuden yrittäjän alkua. Suurimmat hyödyt olivat ajan säästäminen liiketoiminnan aloittamisessa, valmiin ja toimivan verkkokauppa-alustan hyödyntäminen sekä markkinointiin saatu etu asiakkaista kerättyjen tietojen kautta. Eniten hyötyä tuli ajalliseen panostukseen, sillä verkkokaupan rakentaminen sekä tuotemerkkien ja tuotteiden hankkiminen olisi vienyt uudelta yrittäjältä paljon aikaa. Liiketoimintakaupan lisäksi ostettu varasto myös mahdollisti liiketoiminnan jatkumisen ilman keskeytyksiä, jolloin ensimmäisestä päivästä alkaen kauppa oli auki.

Myös jokaiselle yritykselle ja varsinkin aloittavalle yritykselle tärkeä markkinointi sai paljon etuja liiketoimintakaupasta. Kauppaan kuuluva sähköpostilista verkkokaupan uutiskirjeen tilaajista toimii sellaisenaan jo kattavana markkinointiväylänä vanhoille asiakkaille, mutta sitä pystyttiin hyödyntämään myös sosiaalisessa mediassa markkinointiin. Asiakkaiden hankinta saattaa olla hidasta ja vaatii pitkäjänteisyyttä ja siksi valmis asiakaskunta on erittäin suuri etu yrittämisessä.

Lähteet

Brändin rakentaminen, mistä on kysymys? Suomen digimarkkinointi Oy. Viitattu 24.11.2020. Saatavissa: <https://www.digimarkkinointi.fi/blogi/brandin-rakentaminen-mista-kysymys>

Etula, S. 2015. 2. painos. Opas enkelisijoituksen hakemiseen. FiBAN – Finnish Business Angels Network. Viitattu 24.11.2020. Saatavissa https://fiban.org/wp-content/uploads/2020/09/opas_enkelisijoituksen_hakemiseen.pdf

Huovinen, J., Haavisto, M. 2020. Ek ja Suomen yrittäjät: ”Oppilaitosten pitää vauhdittaa erilaisia omistajavaihdoksia”. Kauppalehti. Artikkel. Viitattu 21.11.2020. Saatavissa <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/ek-ja-suomen-yrittajat-oppilaitosten-pitaa-vauhdittaa-erilaisia-omistajanvaihdoksia/832e2c57-0035-44e2-be0e-0a079fcd4c>

Huovinen, J. 2018. Omistajavaihdosbarometri: 50 000 yritystä omistajavaihdoksen edessä. Elinkeinoelämän keskusliitto. Viitattu 20.11.2020. Saatavissa <https://ek.fi/ajankohtaista/tiedotteet/omistajanvaihdosbarometri-50-000-yritysta-omistajanvaihdoksen-edessa/>

Katramo, M. Lauriala, J. Matinlauri, I. Niemelä, J. Sennas, K. Wilkman, N. 2013. Yrityskauppa. 2. painos. Alma Talent Oy

Maichimp. Kuvakaappaus sivuston etusivulta. Viitattu 24.22.2020. Saatavissa <https://mailchimp.com/features/email/>

Metsämuuronen, J. 2006, Laadullisen tutkimuksen käsikirja. 1. painos. Gummerus Kirjapaino Oy

Näin haet pääomasijoittajaa yrityksellesi. Pääomasijoittajat Ry. Viitattu 25.11.2020. Saatavissa <https://paaomasijoittajat.fi/wp-content/uploads/2018/02/Nain-haet-paaomasijoitusta-opas-yrittajalle.pdf>

Osakekauppa vai liiketoimintakauppa?. OP. Viitattu 16.11.2020. Saatavissa <https://www.op.fi/yritykset/teemat/yrityskauppa/osakekauppa-vai-liiketoimintakauppa>

Sopify. Kuvakaappaus sivuston etusivulta. Viitattu 24.11.2020 Saatavissa <https://www.shopify.com/>

Tuominen, J. 2019. Osake- vai liiketoimintakauppa. Suomen Lakitiltoimisto. Artikkel. Viitattu 18.11.2020. Saatavissa: <https://lakitiltoimisto.fi/osake-vai-liiketoimintakauppa/>

Yrityksen arvon määrittäminen – Kaikki mitä sinun tulee tietää. Yrittäjäporssi.fi. Viitattu 26.11.2020. Saatavissa https://www.yrittajaporssi.fi/blogi/yrityksen-arvonmaaritys-kaikki-mita-sinun-tulee-tietaa-691#h_1261522721701588955742153

Yrittäjäporssi.fi a. Kuvakaappaus sivustolta. Viitattu 24.11.2020. Saatavissa <https://www.yrittajaporssi.fi/koko-suomi-finland/myytavat/yritykset/kauppa/verkkokauppa/lahjapalveluliike-toiminta-ja-verkkokauppa-108562>

Yrittäjäporssi.fi b. Kuvakaappaus sivustolta. Viitattu 26.11.2020. Saatavissa <https://www.yrittajaporssi.fi/pori-satakunta-lansi-suomi-finland/myytavat/yritykset/palvelut/tilitoimisto/tilitoimisto-108622>

2020. Aloittaneiden ja lopettaneiden yritysten määrät nousivat vuonna 2019 vuoden takaisesta. Tilastokeskus. Viitattu: 21.11.2020. Saatavissa https://www.tilastokeskus.fi/til/aly/2019/aly_2019_2020-10-29_tie_001_fi.html

2020. Arvonmäärittäminen. Yrittäjät. Viitattu 26.11.2020. Saatavissa <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/omistajanvaihdos/arvonmaaritys-316987>

2018. Yrityskaupat eivät ole rakettitiedettä – olennaista on huolellisuus ja oikeanlainen neuvonanto. Fondia. Viitattu 17.11.2020 Saatavissa <https://fondia.com/fi/blogsandnews/yrityskaupat-eivat-ole-rakettitiedetta>

2017. Yrityskauppa -Osakekaupan ja liiketoimintakaupan erot. Nordic Law. Viitattu 16.11.2020. Saatavissa: <https://nordiclaw.fi/yrityskauppa-osakekaupan-ja-liiketoimintakaupan-erot/>

2014. Valmiin yrityksen ostaminen on hyvä vaihtoehto uudelle yrittäjälle. Hämeen Yrittäjät. Viitattu 15.11.2020. Saatavissa <https://www.yrittajat.fi/hameen-yrittajat/a/uutiset/519646-valmiin-yrityksen-ostaminen-hyva-vaihtoehto-uudelle-yrittajalle>

