



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

# Tämä on alkuperäisen artikkelin rinnakkaistallenne (kustantajan versio).

**Viite:**

Mäkipelkola, J. & Kettunen, S. 2020. Omistajanvaihdoksiin ollaan tyytyväisiä, kun yrityksen jatkuvuus on toiminnan keskiössä. Teoksessa: S. Päällysaho, P. Junell, J. Latvanen, S. Saarikoski & S. Uusimäki (toim.) Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2020: Osaamista strategian vahvuusaloilla. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 33, 348 - 357.



# OMISTAJANVAIHDOKSIIN OLLAAN TYTYVÄISIÄ, KUN YRITYKSEN JATKUVUUS ON TOIMINNAN KESKIÖSSÄ

*Jutta Mäkipelkola, KTM, asiantuntija, TKI  
SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri*

*Salla Kettunen, YTM, HTM, asiantuntija, TKI  
SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri*

## 1 JOHDANTOA

Yritys- ja liiketoimintaostot ja -myynnit eli omistajanvaihdokset ovat vuosien saatossa olleet SeAMKissa keskeinen selvitys- ja tutkimusala (Varamäki ym. 2013; 2014; 2018). Mediassa yritysostot tuodaan tänä päivänä samalla tavalla esille kuin elämään usein sisältyvät asuntokaupatkin. Yrittäjyys tunnustetaan tällä hetkellä laajasti keinona toimia työmarkkinoilla ja ansaita elantoa. Tästä kertoo myös yksinyrittäjien kasvanut määrä; Suomessa oli yli 180 000 yksinyrittäjää vuonna 2018 (Hämenniemi, Hellstén & Ketvel 2019). Tässä tutkimusartikkelissa tuodaan kuuden eri yritysostotapauksen kautta esiin potentiaaliselle yritysostajalle suosituksia siitä, mitä asioita omistajanvaihdosprosessin suunnitteluvaiheessa tulee huomioida. Empiriaan perustuen kerrotaan myös konkreettisia esimerkkejä siitä, miten asiat ovat yritys- tai liiketoimintaostajilla käytännössä edenneet. Artikkelissa hyödynnetyt työkalut on toteuttanut omistajanvaihdosasiantuntija Juha Tall Pk-yritykset SOTE-polulla kasvuun -hankkeen yhteydessä, ja case-esimerkeissä käytetty data on kerätty Omistajanvaihdoksilla naisten yritykset kasvuun -hankkeen yhteydessä vuosina 2019 - 2020.

## 2 YRITYSKAUPPAPROSESSI

Van Teeffelen (2010) jaottelee yrityskauppaprosessin vaiheet muotoon: ennen yrityskauppaa, yrityskauppa ja yrityskaupan jälkeen. Prosessin alkuvaiheessa, suunnittelussa, Van Teeffelen hyödyntää resurssiperusteista teoriaa (RBV) tarkastelemalla sekä yrityksen voimavaroja (koko, toimiala, liikevaihto, riippuvuus omistajasta, riippuvuus asiakkaista, omistajanvaihdoksen suunnittelu ja ulkopuo-

liset asiantuntijat) että yksilön kyvykkyksiä (perustaja/ostaja, ostaja, koulutus, kokemus, joustavuus, pitkäjänteisyys, markkinoiden tuntemus ja sosiaaliset taidot). Kolmivaiheista jaottelua käyttävät myös Varamäki ym. (2012). He jaottelevat ensimmäisen vaiheen tekijät osa-alueisiin: myyjäyrytyksen ominaisuudet, myyjä-yrittäjän ominaisuudet, ostajan taloudelliset resurssit, ostaja-yrittäjän ominaisuudet ja ostaja-yrityksen ominaisuudet. Varamäki ym. (2012) ovat kuitenkin täydentäneet Van Teeffelinin viitekehukseen pohjautuvaa jaottelua muun muassa huomioimalla myyjä-yrityksen sijainnin, kansainvälisyysasteen ja t&k-orientaation. Samoin he tarkastelevat viitekehyksessä jatkajaa yritystasolla (ikä, koko, työntekijöiden ja muun johdon osaaminen, t&k-orientaatio, kansainvälisyysaste, hallitus, strategia & johtaminen ja sijainti), kun taas Van Teeffelen (2010) keskittyy jatkajaan enemmän yksilötasolla ts. keskittymällä jatkajan kyvykkyysiin. Molemmissa malleissa huomioidaan myyjän suhde yritykseen (perustaja vai ostaja), ostajan mahdollisuudet rahoitukseen, luopujan perusteet myynnille (pakko vai vapaaehtoinen), sekä käytetäänkö omistajanvaihdosprosessin aikana ulkopuolisia asiantuntijoita vai ei. Tämän tutkimuksen kannalta on oleellista, että Varamäki ym. 2012 huomioivat viitekehyksessään ostajan ja edellisen omistajan suhteen.

Tämän tutkimuksen aineisto koostuu mikroyrityksistä (alle 10 työntekijää). Analyysin pohjalta havaittiin, että tuttuus myyjien ja ostajien välillä oli melko tavanomaista. Jos suoranaista tuttuutta joko työn tai ystävyuden kautta ei ollut, niin ostettava yritys on kuitenkin löytynyt ostajan rajaamalta maantieteelliseltä alueelta. Omistajanvaihdosprosessia tarkastellaan erityisesti yksilön, ostajan, näkökulmasta suhteessa yrityksen jatkuvuuteen. Yrityskaupparprosessia tarkastellaan monitasoisena ilmiönä, jonka taustalla voi vaikuttaa niin yksilötaustaisia kuin yrityksen etuakin ajavia syitä.

## 2.1 Metodologia ja data

Kirjoittajat ovat hyödyntäneet aiemmin tehtyjä tutkimuksia (esim. Van Teeffelen 2010; Varamäki ym. 2012) oman esiymmärryksen kasvattamisessa omistajanvaihdosprosessissa huomioitavista asioista. Kuitenkin haastatteluissa haluttiin jättää tilaa ostajien omakohtaisille kertomuksille yritysostosta. Siksi tutkimus-haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina (esim. Hirsjärvi & Hurme 2008) ja analyysissa hyödynnettiin abduktiivista (esim. Dubois & Gadde 2002) päättelyä. Toisin sanoen aineiston analyysissa ei ole sitouduttu kiinteään luokitteluun, vaan on pyritty selvittämään, miten yksilö- ja yritysälähtöiset tekijät ovat vaikuttaneet omistajanvaihdosprosessin etenemiseen. Tässä tutkimuksessa yksilöälähtöisiä selittäviä tekijöitä on pyritty tuomaan esiin, sillä useimmiten omistajanvaihdos-tutkimuksissa painottuu yritysälähtöisyys. Yksittäiset case-kuvaukset on kirjoitettu muotoon, jossa lukijalle pyritään avaamaan konteksti (toimiala, ostettava yritys,

ostaja, myyjä ja heidän kummankin taustatekijät ja elämäntilanteet). Tapausten voi sanoa olevan keskenään melko homogeenisia siinä mielessä, että kaikki ostajat ovat naisia ja ostettavat yritykset ovat pieniä. Kuitenkin tapauksista löytyy toimiala- ja yritysmuotoeroja.

## 2.2 Työkalut apuna omistajanvaihdosprosessin alkuun pääsemisessä

Tutkimusten mukaan motiiveissa yrittäjäksi ryhtymiseen yrityksen perustajien ja ostajien välillä ei ole suuria eroja. Yrityksen ostaneilla yrittäjyys on kuitenkin alkanut useammin yllättäen eteen tulleesta mahdollisuudesta ostaa yritys. (Tall ym. 2015.) Suurimpia hyötyjä yritysostajalle ovat tunnettuus ja yrityksen valmis asiakaskunta. Uuden yrityksen ja sen palveluiden saaminen markkinoille on usein puolestaan pitkän työn takana.

Pk-yritykset SOTE-polulla kasvuun -hankkeessa laadittiin työkaluja yrityksen oston valmisteluun (Ostajayritys, [viitattu 10.3.2020]). Työkaluilla kartoitetaan ostajan taustatekijöitä eli sitä, onko ostajalla aiempaa kokemusta yrityskaupoista tai näkemystä ostokriteereistä ja yritysostossa mahdollisesti auttavista tahoista. Tilannetekijöistä työkaluissa keskitytään siihen, onko omistajanvaihdokseen tähtäävät toimenpiteet käynnistetty, mikä on ostajan rahoitustilanne ja onko lähipiiri tietoinen asiasta. Tavoitteiden osalta kartoitetaan, onko yritysosto juuri nyt ajankohtaista ja onko ostajalla suunnitelma omista toimintatavoista yrityksen suhteen oston jälkeen. Työkalun täyttämisen jälkeen vastaaja saa lyhyen palautteen, joka ohjaa häntä prosessissa eteenpäin.

Työkaluissa esiin nostettavien näkökulmien huomioiminen auttaa prosessin päämäärätietoisessa läpiviemisessä. Moni omistajanvaihdosprosessin toisen ja kolmannen vaiheen (yrityskauppa ja yrityskaupan jälkeen) asioista tulisi osata pohjustaa ja huomioida jo hyvin ajoissa. Työkalujen avulla ostajaa ohjataan miettimään prosessia kokonaisvaltaisemmin kuin vain kauppana.

## 3 ESIMERKKEJÄ TOTEUTUNEISTA YRITYSKAUPOISTA

Seuraavissa esimerkeissä kaikki henkilöiden, yritysten, paikkakuntien ja muiden tunnistettavissa olevien asioiden nimet on muutettu anonyymiteetin säilyttämiseksi.

## 3.1 Yrityksen ostaja, yrityskaupalla yritystoiminnan aloittava

### Case A. Työntekijästä yrittäjäksi

Kaisa päätyi tilitoimistoalan yrittäjäksi, kun yritys, jossa hän oli työskennellyt valmistumisestaan saakka, oli päätymässä osaksi isompaa ketjua. Silloinen omistaja oli jäämässä eläkkeelle, ja yrityksen myynti oli tullut tästä syystä ajankohtaiseksi. Edeltäjä ei kuitenkaan tunnistanut Kaisaa tai muita yrityksen työntekijöitä potentiaalisina ostajina vaan hän oli myymässä tilitoimistoa osaksi suurempaa ketjua. Yhdessä muutaman kollegan kanssa Kaisa sai kuitenkin rohkeutta ottaa asian puheeksi omistajan kanssa päätyen lopulta esittämään liiketoiminnasta kilpailevan tarjouksen. Kaisan ja kollegoiden etuna oli se, että he tiesivät, mitä olivat ostamassa: yrityksen tuote- ja palvelutarjonta oli edistyksellinen ja toiminta kannattavaa. Toistensa tunteminen ja aikaisempi yhteinen työhistoria toivat ostajille myös mahdollisuuden sujuvaan tiedonvaihtoon jo yrityskaupan suunnitteluvaiheessa. Myyjä oli hyvissä ajoin ryhtynyt valuttamaan sekä operatiivista toimintaa että kehittämistöitä henkilöstölle, joten ostajat olivat tässä tapauksessa hyvin selvillä yrityksen asioista. Vaikka kilpaileva tarjous valtakunnalliselta toimijalta oli olemassa, suhtautui myyjä myönteisesti Kaisan ja kollegoiden ostohalukkuuteen. Hän muun muassa käytti omaa verkostoaan hyväksi, jotta yritysostajille löytyi sopiva rahoittaja. Koska kaupan kohteena ollut yritys oli tilitoimisto, jossa omistajanvaihdokset kuuluivat palvelutarjontaan, ostaja- ja myyjäosapuoli eivät tarvinneet ulkopuolista asiantuntija-apua omistajanvaihdoksen lopulliseen sopimiseen.

### Case B. Yrityksen ostaminen markkinoilta

Tiina omasi pitkän 30 vuoden kokemuksen omalta alaltaan, kun hän omien sanojensa mukaan keski-ikänsä kriisin kynnyksellä päätti, että nyt tai ei koskaan on aika siirtyä yrittäjäksi. Hän löysikin sopivan yrityksen julkisesta Yrityspörssistä. Tiina lähestyi yrityksen myyjää ja neuvottelut saatiin aloitetuksi. Koska kyseessä oli kirjanpito- ja tilitoimisto, löytyi sekä myyjä- että ostajapuolelta laskennallista osaamista. Prosessin aikana Tiina kävi yksittäisiä keskusteluja mm. paikallisten yrittäjien ja Uusyrityskeskuksen kanssa. Keskusteluista huolimatta Tiina päätyi laatimaan kauppakirjan itse. Myyjä halusi kuitenkin välittää sen arvioitavaksi tutulle tilitoimistoyrittäjälle. Lopulta ulkopuolisen yrittäjän esittämät muutokset kauppakirjaan olivat vähäisiä, mutta laskelmat hän tulkitsi toisin siten, että yritys olikin arvokkaampi, mitä siihen mennessä oli keskusteltu. Tämä tuli Tiinalle yllätyksenä neuvottelutilanteessa, jossa kaikki kolme asianosaista olivat mukana. Tiina koki jäävänsä ikävään välikäteen, sillä hän oli jo irtisanoutunut edellisestä työstään. Vaikka Tiina oli jo hyvissä ajoin pyrkinyt tekemään esisopimuksen yrityskaupasta edeltäjän kanssa, oli se kuitenkin jäänyt tekemättä. Syyksi tähän Tiina jälkikäteen pohti yrittäjän valmistautumattomuutta yrityksestä luopumiseen. Neuvottelujen

venyminen noin seitsemällä kuukaudella ja kauppahinnan nousu johtivat siihen, että Tiina ei pystynyt hyödyntämään varaamiaan pääomia yrityksen toiminnan kehittämiseen. Edeltäjän kanssa sovittu yhteinen työskentelyaika jäi niin ikään sovittua lyhyemmäksi, sillä rahat eivät riittäneet enää edeltäjän palkkatoiveeseen. Tiina oli saanut yrityksen ostamiseen starttirahaa TE-toimistosta ja lainaa Finnveralta. Ne hän sai maksettua olemassa olevan asiakaskunnan turvin.

### **Case C. Yhteistyökumppanista yrityskumppaniksi**

Saija oli vanhempainvapaalla myyjän työstään, kun ajatus alanvaihdosta ja yrittäjyydestä kypsyi hänen mielessään. Erään kerran hän kertoiakin aikeistaan tutulle yrittäjäasiakkaalleen, joka kyseli ”luottomyyjäänsä” takaisin töihin. Käsityöalan yrittäjä suhtautui mielenkiinnolla Saijan aikeisiin, kun kiinnostuksen kohde, käsi-työt, oli sama. Tuttavat pohdiskelivat mahdollista yhteistyötä ja innostuivat lopulta keskustelemaan kumppanuudesta, sillä luovan alan yrittäjä koki, että hänen omat voimavaransa eivät riittäneet ulosmittaamaan yrityksestä kaikkea potentiaalia, mitä oli nähtävissä muun muassa tuote- ja palvelutarjonnan laajentamisessa. Saija ja yrittäjä päätyivät testaamaan yhteistyötä eräänä syksynä muutamien messujen yhteydessä. Omistajanvaihdosprosessiin ystävykset kokivat saavansa tärkeää käytännön apua tilitoimistosta, mutta kaikilta hankaluuksilta ei onnistuttu välttymään. Esimerkiksi yritysmuodon muuttaminen ky:ksi johti siihen, että yrityksen y-tunnus jouduttiin vaihtamaan. Se puolestaan aiheutti monien sopimusten uusimista, esimerkiksi maksu- ja postipalvelut. Saijan starttirahapäätöksen puuttuminen aiheutti sen, että yritys piti ensin rekisteröidä nykyisen yrittäjän nimiin. Pienistä käytännön haasteista huolimatta, yhteistä yritystä lähdettiin reippaasti rakentamaan muun muassa remontoimalla yrityksen käyttöön uudet tilat, jotka mahdollistivat myös uusien palveluiden tarjonnan asiakkaille. Y-tunnuksen vaihtumisen yhteydessä yrittäjät pohtivat toiminnalle myös uutta nimeä, mutta päätyivät kuitenkin jatkamaan samalla yritysnimellä.

## **3.2 Ostajayritys, yrityksen laajentaminen yritysostolla**

### **Case D. Verkkokaupasta kivijalkaan**

Pitkän perheyrittäjäuran jälkeen Vilma otti irtioton ja perusti oman perheyrityksen toimialaa lähellä olevan yrityksen. Kansainvälisillä messumatkoilla hän oli havainnut, että muut Pohjoismaat saivat paremmin sijaa huonekalu- ja sisustusalalla kuin suomalaiset. Näin ollen Vilma päätyi perustamaan kansainvälisille markkinoille pyrkivän verkkokaupan. Kuitenkin toista vuotta toimittuaan, Vilman huomio kiinnittyi useamman kerran samalla alalla toimivaan, hänelle entuudestaan tuttuun, kivijalkamyymälään, jonka alkuperäinen omistaja oli luopunut toiminnasta, ja liike oli siirtynyt seuraavalle sukupolvelle. Yrityksen taustat tietäen, Vilma päätyi omistajanvaihdoskonsultin välityksellä kysymään, onko liiketoiminta mahdollisesti

myynnissä. Kivijalkamyymälän seuraava sukupolvi oli kiireinen ja kiinni muissa asioissa, joten muutaman työntekijän sisältävästä liiketoiminnasta päädyttiin neuvotteluyhteyteen. Vilma hyödynsi prosessissa omistajanvaihdoskonsultin palveluja ja koki jälkeensä, että prosessi nuoremman sukupolven kanssa sujui mutkattomasti. Alkuperäinen omistaja oli ollut aktiivinen kauppias ja Vilma tunnustikin, että yrityksen toiminta ei ollut ihan vastaavalla tasolla enää ostohetkellä. Hän kuitenkin koki, että yrityksen nimi ja tunnettuus yhdessä verkkokaupan kanssa kantavat eteenpäin. Hän muutti liiketilan vastaamaan oman yrityksensä esillepanotarpeita ja teki yrityksestä oman näköisensä.

### **Case E. Oman bisneksen laajeneminen entisen työnantajan liiketoiminnalla**

Ritva oli vastikään perustanut oman sisustus- ja lastenvaatepainotteisen verkkokaupan, kun hänen entinen työnantajansa kysyi mielenkiinnosta ostaa sisustusmyymälä, jossa Ritva oli aiemmin työskennellyt. Silloinen omistaja ja Ritva olivat jääneet työsuhteen jälkeen ystäväksi. Ritvaa oli hieman kaivertanutkin, miksei myyntiaikeissa ollut omistaja alkujaan kysynyt häntä jatkajaksi. Ennen yhteydenottoa myyjällä nimittäin olivat takana kariutuneet neuvottelut, jotka hänen näkökulmastaan olivat pitkittäneet yrityksen myyntiprosessia. Ilmeni, että taustalla omistajan kysymättömyydelle olivat vain oletukset, että Ritva haluaa keskittyä tuoreeseen verkkokauppaansa – eikä Ritva myöskään rohkennut myyjältä tiedustella asiasta. Kysymyksen vastaanotettuaan ja pienen pohdinnan jälkeen, Ritva ymmärsi, että hänelle ei välttämättä toista vastaavanlaista mahdollisuutta tule. Hän oli nimittäin jo yrityksessä työskenneltyään kaivannut vastuunottoa ja omaa päätäntävaltaa asioista. Yrityksen tuotteiden tunteminen auttoi Ritvaa myös päättämään siitä, mitkä tuotteet hän halusi sisällyttää yrityskauppaan. Ritva myös ymmärsi, että välttämättä kaikki asiakkaat eivät heti ole sinut omistajanvaihdoksen kanssa ja hän kertoi, että esimerkiksi yrityksen SOME-seuraajista vain osa lähti uuden yrityksen seuraajaksi. Edeltäjä jatkoi muuta toimintaa yrityksen olemassa olevalla nimellä ja uusi yritys otti käyttöön verkkokaupan nimen. Ritva jatkoi liiketoiminnallista yhteistyötä edeltäjän kanssa ja on tyytyväinen, että kivijalkamyymälä tukee verkkokaupan käytännön asioiden hoitamista. Ritvan mies työskentelee yrityksessä ja perhe on kokenut, että tämä on hyvä ratkaisu keskellä ruuhkavuosia.

### **Case F. Verkkokauppa tukemaan omaa liiketoimintaa**

Pirita oli perustanut tanssikoulun oman innostuksensa pohjalta puolitoista vuotta ennen kuin yrityskaupat ystävän kanssa tulivat ajankohtaiseksi. Ystävä oli heittänyt idean ilmoille jo aiemminkin, mutta tuolloin Pirita ei ollut käsittänyt ystävänsä olleen tosissaan. Piritalla oli halu tehdä omaa liiketoimintaa tukevaa verkkokauppaa, mutta hän ei ollut halunnut ryhtyä kilpailijaksi ystävänsä. Omistajanvaihdosprosessin käynnistyttyä Pirita ymmärsi, että hän ei välttämättä tiedä, mitä hänen tulisi tässä tilanteessa tietää. Näin ollen ystävykset kävivät yhdessä

Uusyrittyskeskuksessa keskustelemassa. Lisäksi jälkepäin Pirita koki, että hän sai tärkeää apua prosessin läpiviemiseen ammattitaitoiselta kirjanpitäjältä. Vaikka päätös liiketoimintaostosta oli nopea, hidastivat jotkut käytännön asiat etenemistä. Esimerkiksi laskutusjärjestelmän siirtämiseen kului joitakin viikkoja. Pirita koki saaneensa kaupan jälkeen tärkeää tukea entiseltä omistajalta.

## 4 YHTEENVETO

Tässä yhteenvedossa nostetaan esiin työkalujen kohdat *”tausta, tilanne ja tavoitteet”* esiteltujen case-aineistojen valossa. Tapaukset esitellään omissa kategorioissaan: A - C kuvaavat yritysostoilla yrittäjäksi ryhtyneitä toimijoita ja D - F yritysostolla toimintaansa laajentaneita yrittäjiä.

### Yritysostolla yrittäjäksi: Tapaukset A - C

Taustatekijät tässä tutkimuksessa paljastavat, että yritysostolla liiketoiminnan käynnistäneet henkilöt seurasivat joko omaan koulutukseen tai ammattitaitoon kiinnittyvää polkua. Yhdellä (C) yritysoston kohteena oli omaan harrastukseen liittyvä liiketoiminta, tosin hänen alkuperäinen koulutuksensa sivusi käsityöalaa. Tilannetekijöistä voidaan tunnistaa, että kahdessa liiketoimintaostossa oli kyseessä kaupat liikeuttavien kesken (A ja C), kun taas yksi ostettava yritys löydettiin julkisesta yrityspörssistä (B). Case A:ssa yritysostajaksi ryhtyivät kollegat, jotka saivat merkittävää vertais- ja asiantuntijatukea toisistaan. Case C:ssä yritysmyyjä koki saavansa hyötyä yrityksen kasvusuunnitelmiin myymällä osan liiketoiminnasta uudelle kumppanille. Case B:ssä yrittäjä jäi neuvottelutilanteeseen hieman yksin, vaikka hän tiedustelikin yksittäisiä avunpyyntöjä eri asiantuntijoilta. Case A:ssa liiketoimintaostajat saivat myyjältä apua rahoituksen löytämiseen, Case B:ssä ja Case C:ssä yrittäjät hakivat rahoitusta mm. starttirahan ja Finnveran lainan muodossa. Case A:ssa uudet yrittäjät tunsivat ostettavan yrityksen kulttuurin, toimintatavat sekä tuote- ja palvelutarjonnan entuudestaan, Case B:ssä hankaloituneet neuvottelut johtivat siihen, että uudella yrittäjällä oli taloudellisesti mahdollista käyttää entisen yrittäjän mentorointipalveluja vain hetken. Tavoitetekijöiksi näistä esimerkeistä voidaan nostaa oman ammatin jatkuvuus yrittäjänä (A ja B), kun taas Case C:ssä yrittäjäksi ryhtyminen merkitsi alan vaihtoa ja oman harrastustoiminnan laajentamista liiketoiminnaksi. Case A koettiin hyväkuntoiseksi ja toimintakykyiseksi yritykseksi, jossa ei ollut suurta tarvetta muuttaa tuote- ja palvelutarjontaa. Sen sijaan uudet yrittäjät keskittyivät viestintään ja sitä kautta olemassa olevan henkilöstön huomioimiseen muutosprosessissa. Case B:ssä talouden haasteet pakottivat uuden yrittäjän toiminnan operatiiviseen pyörittämiseen nykyisellä asiakaskunnalla, jolloin kehittämistoimenpiteet jäivät verrattain vähäisiksi. Case C:ssä yhteistoiminta uuden yrittäjän ja perustajan välillä saatiin käyntiin tekemällä



heti alkuun yksi yhteinen ponnistus: uuden liiketilan remontointi ja sen myötä palvelutarjonnan laajentaminen.

### **Yritystostolla liiketoiminnan laajentaminen: Tapaukset D - F**

Taustatekijöistä tässä ryhmässä voidaan todeta, että kenelläkään yrittäjällä ei ollut aiempaa kokemusta yrityskaupoista. Yksi yrittäjistä (D) oli toiminut pitkään yrittäjänä, kun taas kaksi muuta yritysostajaa olivat toimineet yrittäjinä vasta alle kaksi vuotta (E ja F). Case D tiesi alalla toimivan yrityksen entuudestaan ja pystyi näin ollen arvelemaan, että nykyinen verkkokauppaliikeytoiminta saisi lisäarvoa kivijalkamyymälän oston myötä. Koska ostaja ei tiennyt, onko yritys myynnissä, hän tiedusteli asiaa omistajanvaihdosasiantuntijan välityksellä. Sen sijaan Case E ja F eivät olleet aktiivisesti etsineet ostettavaa yritystä. Tilannetekijöiksi voidaan aineistosta tunnistaa ensinnäkin se, että kaikki yrittäjät hyödynsivät ulkopuolista apua kaupanteossa. Toiseksi, käytännön avunsaanti yrityskaupan jälkeen katsottiin tärkeäksi Case E:ssä. Kolmanneksi, kaikki yritykset kokivat toiminnan jatkuvuuden ja osaamisen kannalta olevansa hyvissä asemissa. Case D:ssä yrityskaupan mukana siirtyi kaksi työntekijää, Case E:ssä yrittäjille syntyi keskinäinen liiketoiminnallinen kumppanuus ja Case F:ssä ystävyyssuhde tuki toiminnan käynnistämisessä. Tavoitteiden osalta näyttää siltä, että yritysostojen myötä kaikki yritykset saivat laajennettua palvelutarjontansa joko kivijalkatoiminnasta verkkokaupan puolelle (F) tai toisin päin (D ja E). Näin ollen yritykset varmistivat itsellensä kohtuullisella riskillä palvelutarjontansa laajentamisen, uusien asiakasryhmien tavoittamisen ja eri lähteistä muodostuvan kassavirran.

## **5 JOHTOPÄÄTÖKSET**

Yrityskaupat voivat olla niin työntekijän, opiskelijan kuin äitiys- tai vanhempainvaapaalta töihin palaavan tie yrittäjyyteen. Näiden case-esimerkkien lomassa voidaan todeta, että usein yrittäjäksi ryhtymiseen tai yritysostolla laajentamiseen liittyy jokin olemassa oleva kontakti ostettavaan yritykseen. Liittymäpintana voi toimia niin aikaisempi asiakkuus- tai kumppanuussuhde kuin ystävyyssuhdekin. Ainoastaan yksi kuudesta yrityksestä ostettiin puhtaasti ilman aiempaa tuttuutta, julkisilta markkinoilta. Tämä havainto tukee aiempaa tutkimusta, sillä on havaittu, että pienten yritysten kaupassa osapuolet useimmiten tuntevat toisensa (Varamäki ym. 2012). Ostajien on hyvä olla tietoisia, että tuttuuden on katsottu lisäävän myyjän tyytyväisyyttä sekä omistajanvaihdokseen että saavutettuun kauppahintaan (Van Teeffelen 2010). Kuitenkin myyjän ollessa tietoinen yleisestä markkinatilanteesta (Van Teeffelen 2010), voivat tutunkin myyjän hintapyynnöt pysyä kohtuullisina.

Ostajien näkökulmasta keskeisiksi syiksi neuvottelujen katkeamiselle on todettu myyjän liian korkea hintapyyntö, arvonmääritys ja rahoituksen saaminen (Varamäki ym. 2014). Samassa raportissa tutkijat tuovat esiin ongelmakohtia, joiden esiin noustessa neuvotteluprosessin osapuolten on syytä arvioida, kannattaako prosessia jatkaa vai ei. Tällaisia asioita ovat luottamuksen puute, näkemuserot hinnasta, kohteesta tai ehdoista, myyjä tai ostaja syyttää jotain kolmatta osapuolta haasteista tai että vain toinen osapuolista yrittää löytää ratkaisua käsillä olevaan ongelmaan. Varamäki ym. (2014) nostavat esiin myös aikatauluista lipsumisen. Aiemmassa tutkimuksessa omistajanvaihdosprosessin on havaittu venyvän, jos käytetään ulkopuolisia asiantuntijoita, myyjä ja ostaja ovat tuttuja tai myyjä on pitkään toiminut yrittäjänä (Van Teeffelen 2010). Tässäkin artikkelissa on tapaus, jossa ostaja arveli prosessin pitkittymisen johtuneen perustaja-myyjän heikosta henkisestä valmistautumisesta yrityksestä luopumiseen ja eläkkeelle siirtymiseen.

Suunnitteluvaiheessa ostajan onkin hyvä arvioida, miten neuvottelut ja yhteistyö myyjän kanssa sujuu. Tässä arvioinnissa tukea voi antaa tarvittaessa kokeneempi omistajanvaihdosasiantuntija. Toisinaan ostajalla voi olla kynnystä lähestyä yrittäjää ostoaikaisissa ja tällöinkin on mahdollista kääntyä asiantuntijapalveluiden puoleen. Jos myyjä hidastelee sovitussa asioissa, eikä esimerkiksi suostu allekirjoittamaan tai tekemään sopimuksia, ostajan on hyvä arvioida myös omia aika- ja talousresurssejaan. Kannattaako epäselvässä neuvottelutilanteesta olevasta yrityskauppakohteesta pitää kiinni vai etsiä markkinoilta toinen potentiaalinen vaihtoehto?

Hyvään lopputulokseen päästään, jos myyjä ja ostajat molemmat sekä ajattelevat että toimivat yrityksen parhaaksi koko prosessin ajan. Myyjä voi olla tukena myös omistajanvaihdoksen jälkeisessä toiminnassa. Myyjän osalta sitoutuminen yrityksen jatkuvuuteen voi tarkoittaa sitä, että hän toivoo yrityksen parasta myös jatkossa, tukee omien resurssiensa mukaan uutta yrittäjää ja on samanaikaisesti valmis irrottautumaan, joskus jopa perustamastaan yrityksestä. Myös Van Teeffelen (2010) havaitsi, että myyjän näkökulmasta saavutettu hinta ei ole yhteydessä tyytyväisyyteen omistajanvaihdosprosessin osalta. Näin ollen luottamus siihen, että työntekijät, asiakkaat ja yritys ovat hyvän ostajan käsissä näyttää vaikuttavan myyjän tyytyväisyyteen. Tällöin on myös mahdollista, että kauppahinnassa esitetty tunnepohjainen lisä voi vähetä (Euroopan komissio 2012).

## LÄHTEET

- Dubois, A. & Gadde, L. 2002. Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of business research* 55 (7), 553 - 560. doi: 10.1016/S0148-2963(00)00195-8
- Euroopan komissio. 2012. Yritysten omistajanvaihdosten edistäminen. [Verkkojulkaisu]. Euroopan komissio, Yritys- ja teollisuustoiminnan pääosasto. Opassarja. [Viitattu 27.3.2020]. Saatavana: [http://publications.europa.eu/resource/cellar/fe11a558-a838-47be-89a4-4df967b-2c9a6.0013.02/DOC\\_1](http://publications.europa.eu/resource/cellar/fe11a558-a838-47be-89a4-4df967b-2c9a6.0013.02/DOC_1)
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hämeenniemi, M., Hellstén, H. & Ketvel, E., 2019. Yksinyrittäjäkysely 2019. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Suomen Yrittäjät. [Viitattu 27.3.2020]. Saatavana: [https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/yksinyrittajakysely\\_2019\\_0.pdf](https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/yksinyrittajakysely_2019_0.pdf)
- Ostajayritys, yrityksen laajentaminen yritysostolla. [Excel-tiedosto]. [Viitattu 10.3.2020]. Saatavana: <https://storage.googleapis.com/seamk-production/2019/09/askelmerkkeja-yrityskauppaan-ostajayritykselle.xlsx>
- Tall, J., Varamäki, E., Kettunen, S. & Katajavirta, M. 2015. Perustamalla tai ostamalla yrittäjäksi: Kokemukset yrittäjärajan alkutaipaleelta. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 101. [Viitattu 30.9.2020]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7109-11-3>
- Varamäki, E., Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A., Tall, J. & Katajavirta, M. 2018. Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2018. Helsinki: Ov-foorumi.
- Varamäki, E., Heikkilä, T., Tall, J., Viljamaa, A. & Länsiluoto, A. 2013. Omistajanvaihdoksen toteutus ja onnistuminen ostajan ja jatkajan näkökulmasta. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 74. [Viitattu 30.9.2020]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-5863-60-4>
- Varamäki, E., Tall, J., Sorama, K., Länsiluoto, A., Viljamaa, A., Laitinen, E. K., Järvenpää, M. & Petäjä, E. 2012. Liiketoiminnan kehittyminen omistajanvaihdoksen jälkeen: Case-tutkimus omistajanvaihdoksen muutostekijöistä. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 9. [Viitattu 30.9.2020]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-5863-30-7>
- Varamäki, E., Viljamaa, A., Tall, J., Heikkilä, T., Kettunen, S. & Matalamäki, M. 2014. Kesken jääneet yrityskaupat: Myyjien ja ostajien näkökulma. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 91. [Viitattu 30.9.2020]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-5863-89-5>
- Van Teeffelen, L. 2010. Exploring success and failure in small firm business transfers. Nyenrode: Nyenrode Business University. Diss.