



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

YHTEISTYÖVERKOSTON RAKENTAMINEN YRITYSKAUPPOJEN TOTEUTTAMISEKSI

Case: Advance Team Oy

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Taloushallinto
Opinnäytetyö
Kevät 2012
Aleksi Siimestö

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

SIIMESTÖ, ALEKSI:

Yhteistyöverkoston rakentaminen yritys-
kauppojen toteuttamiseksi
Case: Advance Team Oy

Taloushallinnon opinnäytetyö

44 sivua, 3 liitesivua

Kevät 2012

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoitteena oli rakentaa yhteistyöverkosta case-yritykselle Advance Team Oy:lle, joka on yrityskauppoihin sekä omistajanvaihdoksiin erikoistunut asiantuntijayritys. Case-yrityksen tavoitteena oli saada yhteistyöverkoston kautta uusia asiakkaita. Yhteistyöverkosta rakennettiin pankki- ja rahoitusalan yrityksiin, tilitoimistoihin sekä tilintarkastajiin kolmella uudella toimialueella, joita olivat Kanta-Häme, Kymenlaakso sekä Pohjois-Uusimaa.

Tutkimuksen ensimmäisessä teoriaosuudessa käsitellään case-yrityksen tarjoamia palveluita yrityskauppoihin ja sukupolvenvaihdoksiin liittyen. Toisessa teoriaosuudessa käsitellään tutkimuksen pääaihetta, eli verkostoitumista. Tässä osuudessa käsitellään eri verkostotyyppisiä, verkoston rakentamista sekä verkostoitumisen hyötyjä ja riskejä. Lopuksi käydään läpi myös sosiaalista pääomaa verkostoitumisen tukena.

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa käytiin vaiheittain läpi yhteistyöverkoston rakentamisprosessi. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Case-yrityksen henkilöstöltä kerättiin teemahaastattelun avulla tietoa yhteistyöverkoston rakentamista varten. Lisäksi tutkimuksessa seurattiin yhteydenottoja verkoston jäseniin noin kolmen kuukauden ajan.

Työn tuloksena case-yritykselle saatiin luotua suunnitelma ja työkalut verkostoitumisprosessin toteuttamiseksi. Yhteistyöverkoston onnistuttiin luomaan suhteita, vaikka yhteydenottojen osalta ei päästy aivan asetettuun tavoitteeseen. Yhteistyöverkoston kautta saatiin yksi toimeksianto.

Avainsanat: yhteistyöverkosto, verkostoituminen, yrityskaupat

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

SIIMESTÖ, ALEKSI:

Building a cooperation network in order
to carry out corporate acquisitions
Case: Advance Team Oy

Bachelor's Thesis in Financial Management 44 pages, 3 appendices

Spring 2012

ABSTRACT

The main objective of this thesis was to build a cooperation network for the case company Advance Team Oy, which is a consulting company specialized in corporate acquisitions and succession planning. For the case company the aim of this process was to get new customers through the cooperation network. The cooperation network was built together with financial companies, accounting companies and other authorized public accountants in three new areas which were Kanta-Häme, Kymenlaakso and Pohjois-Uusimaa.

The first theoretical part of this study discusses the main services of the case-company which are corporate acquisitions and succession planning. The second theoretical part deals with the main subject of this study, which is business networking. This part addresses the theory of different kinds of business networks, the process of building these networks and the benefits and risks of the networking process. Lastly this part addresses the theory of social capital along with business networking.

The empirical part of this study was focused on the process of building the cooperation network. This study was executed by using qualitative research method. Information was gathered from the case company's employees by theme interview in order to build the cooperation network. Study also followed the contacts that were made to the cooperation network during a three month period.

As a result of this study the case company now has a specific plan and necessary tools for the networking process. The case company was able to build some relationships through the cooperation network, even though all the companies were not contacted. The case company was able to get one assignment through the cooperation network.

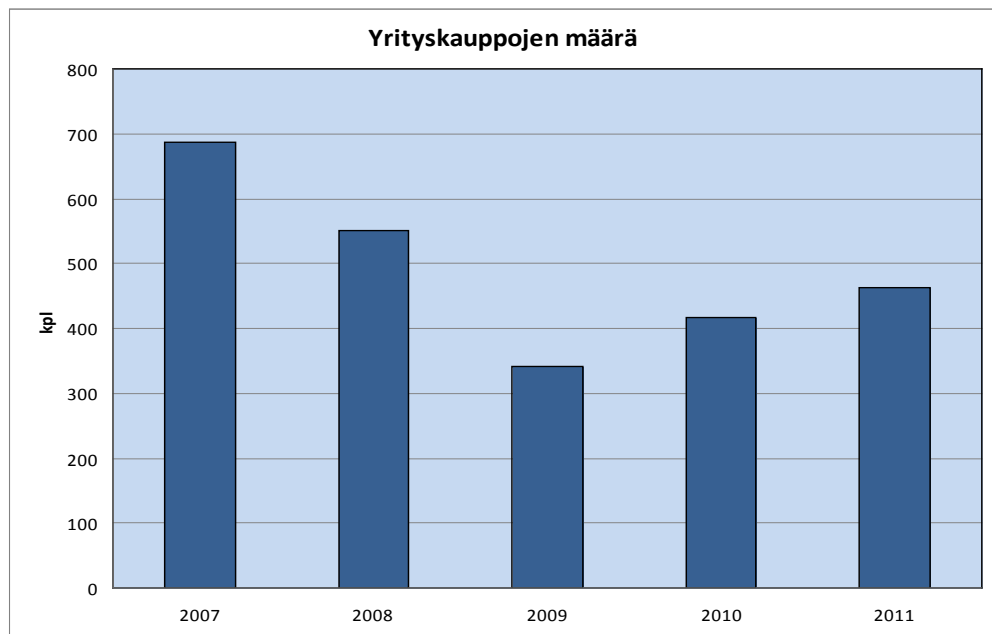
Key words: cooperation network, business networking, corporate acquisitions

1	JOHDANTO	1
1.1	Työn taustaa	1
1.2	Työn tavoitteet, tutkimusongelmat ja työn rajaukset	3
1.3	Tutkimusmenetelmät ja lähdeaineisto	4
1.4	Työn rakenne	5
2	YRITYSKAUPAT JA OMISTAJANVAIHDOKSET	7
2.1	Liiketoimintakauppa	8
2.2	Osakekauppa	8
2.3	Sukupolvenvaihdos	9
2.4	Omistajanvaihdos	11
3	VERKOSTOITUMINEN	12
3.1	Strateginen kumppanuus	13
3.2	Verkostotyypit	13
3.3	Verkoston rakentaminen	15
3.3.1	Tietoverkot	16
3.3.2	Veturiyritys	17
3.4	Verkostoitumisen hyödyt	17
3.5	Riskit ja ongelmakohdat	19
3.6	Sosiaalinen pääoma osana verkostoitumista	20
3.6.1	Sosiaalisen pääoman muodot	20
4	CASE: ADVANCE TEAM OY:N YHTEISTYÖVERKOSTON RAKENTAMINEN	22
4.1	Case-yritys	22
4.2	Yhteistyöverkoston hyödyt	23
4.3	Yhteistyöverkoston rakentamisprosessi	25
4.3.1	Uudet alueet	26
4.3.2	Verkoston jäsenet	26
4.3.3	Tiedon keruu	28
4.3.4	Yhteydenotto	32
4.3.5	Henkilökohtaisten suhteiden luominen	33
4.4	Tulokset	34
4.5	Johtopäätökset	37
5	YHTEENVETO	39
	LÄHTEET	42
	LIITTEET	45

1 JOHDANTO

1.1 Työn taustaa

Yrityskauppojen ja omistajanvaihdosten osalta Suomessa eletään lähitulevaisuudessa mielenkiintoista aikakautta. Suomessa on tällä hetkellä yhteensä noin 200 000 yritystä, joista Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen mukaan vuonna 2010, jopa 70 000 yrittäjää on täyttänyt 55 vuotta. Tämän vuoksi seuraavan vuosikymmenen aikana suurten ikäluokkien yrittäjien arvellaan johtavan jopa 60 000 - 70 000 omistajanvaihdokseen yrityksissä. Alan asiantuntijoiden mukaan nämä luvut pitävät kuitenkin paikkansa vain teoriassa. Useat yritykset joutuvat lopettamaan toimintansa, kun sopivia jatkajia ei löydy. Taloustilanteen uhkakuvat lisäävät epävarmuutta ostajien keskuudessa ja rahoituksen vaikeutuessa useat yrityskaupat jäävät toteuttamatta. Suomessa kuitenkin lähestytään tietynlaista siirtymävaihetta yrittäjäsukupolven keskuudessa ja lähivuosina yrityskauppojen ja omistajanvaihdosten määrä tulee taloustilanteesta riippumatta kasvamaan. (Etelä-Suomen Sanomat 2012.)



KUVIO 1. Yrityskauppojen määrä vuonna 2011 (Talouselämä 2011).

Talouselämän (2011) seurannan mukaan yrityskauppojen määrä on laskenut viimeisen viiden vuoden aikana n. 35 %. Syynä tähän on ollut vuoden 2008 taantuma, joka on suoraan nähtävissä tehtyjen yrityskauppojen määrässä. Kuviosta 1 voidaan nähdä, että vuonna 2007 - 2009 tehtyjen yrityskauppojen määrä on laskenut jopa puolella. Kahden viimeisen vuoden aikana määrä on kuitenkin ollut hie-man kasvussa. Talouselämän seurantaan on kerätty vain suurimmat yrityskaupat, joissa yritysten liikevaihto on yli miljoona euroa. Vuosittain pienempiä yrityskauppoja ja omistajanvaihdoksia tehdään näiden lisäksi tuhansia.

Yrityskauppojen ja omistajanvaihdosten toteuttaminen vaatii pitkäjänteistä työtä. Yrittäjän luopuessaan elämäntyöstään yrityskauppaprosessissa käydään läpi useita eri vaiheita. Taloudellisten tekijöiden lisäksi yrityskauppoihin liittyy yrittäjän puolesta henkisiä paineita, kun kyse on mahdollisesti vuosikymmenten aikana rakennetun yritystoiminnan luovuttamisesta jatkajalle. Pelkän yrityskaupan toteuttaminen vie yleensä noin 6- 12 kuukautta. Usein ennen yrityskauppaa on kuitenkin tehtävä erilaisia yritysjärjestelyitä, jotta kaupan toteuttaminen ja rahoituksen järjestäminen helpottuisi. Tällöin koko prosessin läpivieminen voi viedä jopa kaksi vuotta.

Yrityskaupoissa ja omistajanvaihdoksissa korostuvat salassapitovaatimukset. Yrityskauppoja toteuttavan asiantuntijayrityksen näkökulmasta tämä vaikeuttaa mahdollisten asiakkaiden löytämistä. Verkostoituminen alan yrityksiin, kuten pankki- ja rahoituslaitoksiin, tilitoimistoihin ja tilintarkastajiin, helpottaa asiakkaiden löytämistä ja ohjaamista asiantuntijapalvelua tarjoavaan yritykseen. Näillä aloilla toimivat yritykset ovat luottamuksellisessa suhteessa yritysasiakkaisiinsa ja näin ollen tietoisia mahdollisista yritysjärjestelytarpeista. Jotta näiden tietojen luovuttaminen eteenpäin yrityskauppa-asiantuntijalle on mahdollista, on yritysten välillä oltava luotettava suhde. Yritysten välille on luotava yhteistyöverkosto, jonka välinen luottamus on edellytyksenä sille, että yhteistyö on mahdollista. Yrityksen ohjatessa asiakkaansa asiantuntijapalvelua tarjoavalle yritykselle on sen luotettava tämän ammattitaitoon.

1.2 Työn tavoitteet, tutkimusongelmat ja työn rajaukset

Työn tavoitteena on luoda case-yritykselle yhteistyöverkosto alan yrityksiin uusilla toimialueilla. Opinnäytetyön case-yrityksenä on Advance Team Oy, joka on Päijät-Hämeen alueella toimiva yrityskauppojen ja omistajanvaihdosten toteuttamiseen erikoistunut asiantuntijayritys. Case-yrityksen tavoitteena on uusien asiakkaiden saaminen sekä markkinaosuuksien kasvattaminen uusilla toimialueilla. Verkostoitumalla alan yrityksiin pyritään luomaan pitkäaikaisia yhteistyösuhteita ja saavuttamaan uusille alueille vahva markkina-asema yrityskauppojen toteuttajana. Opinnäytetyön tavoitteena on olla mukana yhteistyöverkoston rakentamisessa sekä seurata sen toteutumista ja analysoida saavutettuja tuloksia. Opinnäytetyön avulla pyritään auttamaan case-yritystä työn suunnittelussa, prosessin läpiviemisessä sekä aikaa kuluttavien tehtävien kuten yritysten ja niiden yhteystietojen etsimisessä.

Opinnäytetyön päätutkimusongelmana on:

- saadaanko yhteistyöverkoston avulla yrityskauppoihin ja omistajanvaihdoksiin liittyviä toimeksiantoja?

Tutkimuksessa selvitetään minkälaisia tuloksia saadaan aikaan verkostoitumalla alan yrityksiin. Tuloksia arvioidaan saatujen yrityskauppojen, omistajanvaihdosten sekä muiden yritysjärjestelyihin liittyvien toimeksiantojen perusteella.

Opinnäytetyön alaongelmina tutkitaan:

- yhteistyöverkostoon kerättyjen yritysten kiinnostusta yhteistyöhön ja yhteydenottojen määrällistä toteutumista.
- yhteistyöverkoston suunnittelun ja tietojen keräämisen toteutumista.

Yritysten kiinnostusta arvioidaan vertaamalla yhteistyöstä kiinnostuneiden yritysten määrää kerättyjen yritysten kokonaismäärään. Lisäksi kiinnostusta arvioidaan yrityksistä saadun palautteen mukaan. Palautetta saadaan yhteydenottojen myötä yrityksistä ja nämä tiedot kerätään erilliseen tiedostoon. Yhteydenottojen toteutumisella tarkoitetaan sitä, kuinka moneen yritykseen tutkimuksen aikana oltiin yh-

teydessä ja päästiinkö asetettuihin tavoitteisiin. Lisäksi opinnäytetyössä tutkitaan yhteistyöverkoston suunnittelun ja rakentamisen toteutumista.

Opinnäytetyössä tehdään suunnitelma yhteistyöverkoston rakentamiseksi sekä luodaan case-yritykselle tarvittavat työkalut prosessin toteuttamiseksi.

Case-yrityksen konsultit vastaavat yhteydenotoista valittuihin yrityksiin ja opinnäytetyössä arvioidaan vain yhteydenottojen tuloksia.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja lähdeaineisto

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jossa tutkittavaa ilmiötä pyritään ymmärtämään työn edetessä. Laadullinen tutkimus on ominaispiirteiltään hypoteesiton, joka tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa edetään ilman ennako-olettamuksia. Tutkittavaa ilmiötä arvioidaan kerättyjen tietojen perusteella ja tuloksia analysoidaan vain tehtyjen havaintojen perusteella. (Taloustutkimus Oy 2012). Tutkimuksen osalta työskentely on pääosin osallistuvaa havainnointia. Osallistuvalla havainnoinnilla tarkoitetaan sitä, että opinnäytetyössä osallistutaan verkostoitumisprosessin toteuttamiseen ja samalla havainnoidaan työn etenemistä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, Anttilan 1996, 218-224 mukaan).

Työ toteutetaan yhteistyössä Advance Team Oy:n työntekijöiden kanssa. Yhteydenotoista yhteistyöverkoston jäseniin vastaa case-yrityksen kolme liikkeenjohdon konsulttia. Opinnäytetyön osalta vastuu on prosessin suunnittelusta, taustatutkimuksesta, tiedonkeruusta sekä saatujen tulosten analysoinnista. Teemahaastattelun avulla opinnäytetyössä tutkitaan myös case-yrityksen jo olemassa olevia verkostoyrityksiä ja niiden roolia verkostoitumisprosessissa.

Aiempien tutkimusten osalta mainittakoon Minna Räsänen (2006) opinnäytetyö, jossa tutkittiin Lappeenrannan Yrittäjänaiset Ry:n verkostoa ja verkoston jäsenten tyytyväisyyttä sen toimintaan. Lisäksi Annemari Palvin (2008) opinnäytetyössä tutkittiin Nordea Oyj:n sekä Realia Group Oy:n välistä yhteistyötä.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään vain yhteistyöverkoston rakentamiseen. Tämän vuoksi se eroaa edellä mainituista tutkimuksista, joissa tutkittiin olemassa olevien verkostojen toimintaa. Näiden aiempien tutkimusten teoriaosuuksissa käsitellään samoja aiheita kuin tässä opinnäytetyössä ja painotetaan sosiaalisten suhteiden ja luottamuksen merkitystä yritysten välisessä verkostoitumisessa.

1.4 Työn rakenne

Opinnäytetyön rakenne on jaettu neljään pääaihepiiriin. Lisäksi teoriaosuus on jaettu kahteen päälukuun, joita ovat yrityskaupat ja omistajanvaihdokset, sekä verkostoituminen. Teoriaosuuden jälkeen käydään läpi tutkimuksen case-osuus, tutkimuksen tulokset sekä lopuksi tutkimuksen yhteenveto.



KUVIO 2. Työn rakenne.

Teoriaosuudessa käsitellään ensimmäiseksi case-yrityksen tarjoamia palveluita, joita ovat yrityskauppojen ja sukupolvenvaihdosten toteuttaminen (kuvio 2). Näiden teoriaa käsitellään yleisellä tasolla osakeyhtiöiden näkökulmasta. Toisessa teoriaosassa käsitellään opinnäytetyön pääaihetta eli verkostoitumista: Mitä tarkoitetaan verkostolla ja verkostoitumisella? Kuinka verkostoja rakennetaan ja

mitä hyötyä niistä on yrityksille? Lisäksi toisessa teoriaosuudessa käsitellään yritysten sosiaalista pääomaa verkostoitumisen tukena.

Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa käsitellään case-yrityksen yhteistyöverkoston rakentamisprosessia ja käydään läpi työn tulokset sekä niiden analysointi. Lopuksi tehdään yhteenveto tutkimuksesta sekä arvioidaan jatkotutkimuksen tarvetta.

2 YRITYSKAUPAT JA OMISTAJANVAIHDOKSET

Yrityskauppa on yleisnimitys järjestelylle, jossa yritys myydään toiselle ulkopuoliselle taholle. Yrityskaupalla ei kuitenkaan tarkoiteta yritysjärjestelyä, jossa yritykseen tehdään sisäisiä muutoksia, vaan yrityskauppa on useimmiten yritysjärjestelykokonaisuuden alku tai loppuosa (Immonen 2006, 33). Ennen yrityskauppaa on usein tehtävä erilaisia yritysjärjestelyitä, jotta kauppa voidaan toteuttaa. Näitä voivat olla esimerkiksi yhtiömuodon muuttaminen tai yrityksen jakautuminen, jos halutaan vain myydä tietty osa yrityksen toimintaa (Lindblad 2010).

Syitä yrityskaupan toteuttamiseen on useita. Myyjän näkökulmasta luonnollinen syy yrityskaupan toteuttamiseen on yrittäjän eläkkeelle siirtyminen. Jos perheestä ei löydy jatkajaa, tällöin yritys on myytävä ulkopuoliselle taholle. Myyjän näkökulmasta syitä yrityskauppaan voivat olla myös kasvussa olevan yrityksen myyminen suurten myyntivoittojen vuoksi tai päinvastoin kriisitilanteessa olevan yrityksen poismyyminen. Ostajan näkökulmasta syitä yrityskauppaan voi olla esimerkiksi markkinaosuuden kasvattaminen tai kilpailevan yrityksen eliminoiminen. (Lindblad 2010.)

Osakeyhtiössä yrityskaupan voi toteuttaa joko liiketoimintakauppana tai osakekauppana. Näiden kahden kaupan toteuttamiseen liittyy asioita, jotka vaikuttavat kauppahintaan, verotukseen, vastuisiin sekä riskeihin ja ne on tärkeä selvittää ennen varsinaisia toimenpiteitä. Osakekaupan ja liiketoimintakaupan erot liittyvät lähinnä yrityksen omistussuhteisiin. Yrittäjän myydessä yrityksensä liiketoimintaa on muistettava se, vaikka myyjä omistaisi koko osakekannan, hän ei omista yrityksen liiketoimintaa henkilökohtaisesti vaan se kuuluu osakeyhtiölle. Liiketoimintakaupassa kaupasta saadut varat menevät myytävään yhtiöön, kun taas osakekaupassa varat menevät osakkeenomistajille. (Sotka 2011.)

2.1 Liiketoimintakauppa

Liiketoimintakaupassa yritys myy substanssinsa eli yrityksen varallisuuden kuten kiinteistön, koneet, kaluston sekä vaihto-omaisuuden. Myytävästä varallisuudesta maksetaan käypä arvo, jolla tarkoitetaan esimerkiksi taseessa olevan koneen nykyistä arvoa suhteessa sen hankintamenuon. Yrityksen muusta varallisuudesta kuten henkilökunnan osaamisesta, yrityksen nimestä, asiakkaista, tulevaisuuden näkymistä sekä tilauskannasta maksetaan myös goodwill-arvoa eli niin sanottua aineetonta liikearvoa. (Siikarla 2001, 336-343.)

Liiketoimintakauppa on yleisesti ottaen ostajan näkökulmasta suotuisampi vaihtoehto, sillä ostajalla on mahdollisuus tehdä ostetusta liikeomaisuudesta poistoja verotuksessa, siltä osin kun omaisuus on poistokelpoista (Siikarla 2001, 336-343). Liiketoimintakaupassa verotukseen sovelletaan elinkeinoverolakia. Liiketoiminnastaan luopuva yhtiö maksaa myyntikohteesta yhteisöveroa, joka on vuoden 2012 alusta alkaen 24,5 % (Verohallinto 2012).

2.2 Osakekauppa

Osakekaupassa osakkeenomistajat myyvät omistusoikeutensa eli koko yrityksen hallinnan. Osakkeet ovat arvopapereita eli irtainta omaisuutta, ja jos osakkeiden myyjä on luonnollinen henkilö, niiden luovuttamiseen sovelletaan tuloverolain säännöksiä. Jos osakeyhtiön osakkeet omistaa ja myy toinen yhtiö, on tällöin kyse liikevarallisuuden myynnistä, jolloin sovelletaan elinkeinoverolain säännöksiä. (Siikarla, 2001, 334-335.)

Luonnollisen henkilön myydessä osakkeitaan luovutusvoittoa verotetaan tuloverolainsäädännön mukaan, jolloin verokanta on 30 %. Luovutusvoiton verotuksessa on kuitenkin mahdollista käyttää hankintamenu-olettaa, joka tarkoittaa osakkeiden todellisten hankintakulujen sijaan käytettävää laskennallista hankintamenua (Verohallinto 2011). Jos luonnollinen henkilö on omistanut osakkeet yli kymmenen vuoden ajan, voidaan käyttää 40 % hankintamenu-olettaa, jolloin myyntihinnasta maksetaan veroa vain 60 % osuudelta. Jos osakkeet on omistettu

alle kymmenen vuotta, hankintameno-olettama on 20 % ja veroa maksetaan vain 80 % osuudesta. (Immonen & Lindgren 2009, 46 – 47.)

Osakekaupassa ostaja on vastuussa koko yrityksestä varoineen ja velkoineen. Ostajan näkökulmasta osakekauppaan sisältyy suuremmat riskit kuin liiketoiminta-kauppaan. Ostaja on vastuussa yrityksen koko historiasta mukaan lukien vanhat sopimukset, joista ostaja ei välttämättä ole tietoinen. Ostaja on riippuvainen myyjän antamista tiedoista ja tämän vuoksi osakekaupassa myyjän on usein annettava vakuuksia sopimuksista ja liiketoimintaan liittyvistä asioista, jotta ostajaan kohdistuvat riskit vähentyisivät. (Sotka 2011.)

2.3 Sukupolvenvaihdos

Sukupolvenvaihdoksella tarkoitetaan prosessia, jossa yrityksen johto ja omistus siirretään perhepiirissä seuraavalle yrittäjäsukupolvelle. Yleensä yritys siirretään yrittäjän rintaperilliselle tai muulle lähisukulaiselle. Sukupolvenvaihdos voidaan toteuttaa joko suunnitellusti pitkällä aikatahtaimella, tai se voi tulla vastaan yllättäen yrittäjän kuoltua. Sukupolvenvaihdoksen suunnittelu tulisi aloittaa jopa 3- 5 vuotta ennen varsinaista omistajanvaihdosta. (Immonen & Lindgren 2009, 2-7.)

Tilanteesta riippuen sukupolvenvaihdosprosessi voidaan jakaa kolmeen päävaiheeseen, eli työn suunnitteluun, toteutukseen sekä jälkitoimenpiteisiin. Yrittäjän osalta sukupolvenvaihdokseen liittyy juridisten asioiden lisäksi paljon henkistä painetta. Elämäntyöstään luominen voi olla monelle yrittäjälle hyvinkin hankala paikka. Tämän vuoksi yrityksen jatkajan suunnittelu on hyvä aloittaa ajoissa. Jos perheestä löytyy potentiaalisia jatkajia, on tärkeää ottaa heidät mukaan tutustumaan yritystoimintaan riittävän aikaisessa vaiheessa. Sukupolvenvaihdoksen osalta haasteellista on myös verotekijöiden etukäteen suunnittelu. Veromuutokset ovat yleisiä ja hankaloittavat omistajanvaihdoksen suunnittelua pitkällä tähtäimellä. Tämän vuoksi on tärkeää toteuttaa sukupolvenvaihdos asiantuntijan kanssa, joka tuntee verolainsäädännön ja osaa tehdä omistajanvaihdoksiin liittyvät toimenpiteet oikeaan aikaan. Sukupolvenvaihdoksen jälkeen edellinen omistaja on usein mukana liiketoiminnassa etukäteen sovitun siirtymäajan, jotta turvataan liiketoiminnan

jatkuminen ja mahdollisesti pitkäaikaisten asiakassuhteiden säilyminen. (Immonen & Lindgren 2009, 2-7.)

Siirrettäessä yritystä yrittäjältä sen rintaperilliselle on luonnollista, ettei omistaja halua lapsiltaan käypää arvoa eli todellista hintaa yrityksen varallisuudesta. Tällöin on mahdollista soveltaa erilaisia menetelmiä kaupan toteuttamiseen. Immonen & Lindgren (2009, 5) esittää kirjassaan viisi tapaa sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseen:

- *kauppa käypään hintaan*
- *lahjaluonteinen kauppa, jossa kauppahinta on vähintään 75 % käyvästä hinnasta*
- *lahjaluonteinen kauppa, jossa hinta on yli 50 % mutta alle 75 % käyvästä hinnasta*
- *lahjaluonteinen kauppa, jossa kauppahinta maksetaan, mutta sen määrä on alle 50 % käyvästä hinnasta*
- *kokonaan vastikkeeton luovutus eli täyslahja.*

Sukupolvenvaihdoksissa käytettävien menetelmien toteuttamiseen vaikuttaa yrityksen myyntihinta. Täysin vastikkeettoman luovutuksen eli täyslahjan osuus kaupan kohteesta pienenee myyntihinnan noustessa (Immonen & Lindgren, 2009, 5).

On tärkeää sisällyttää sukupolvenvaihdos osaksi yrityksen toimintaa, vaikka se ei tulisikaan jokaisessa yrityksessä välttämättä vastaan. Yrittäjät kuitenkin ikääntyvät ja tulee aika siirtää toiminta seuraavalle sukupolvelle. Monelle yrittäjälle elämäntyöstään luopuminen tuntuu vaikealta ja valitettavasti usealle yritykselle sukupolvenvaihdos tulee eteen vasta perikunnan kautta, jos yrityksestä ei osata luopua ajoissa. (Immonen & Lindgren 2-7.)

2.4 Omistajanvaihdos

Omistajanvaihdoksella tarkoitetaan yrityksen myyntiä muulle kuin rintaperilliselle tai lähisukulaiselle. Yleensä jatkaja on yrityksen johdon jäsen tai muu pitkäaikainen työntekijä. Jos yritys myydään johdon jäsenelle, kyseessä on Management Buy Out eli MBO-kauppa. Jos yritys myydään sen muulle työntekijälle, kyseessä on Employee Buy Out eli EBO-kauppa. (Immonen & Lindgren 2009, 5.)

Omistajanvaihdoksessa yrityksen myyntihinta on useimmiten yrityksen käypä arvo tai lähempänä yrityksen todellista myyntiarvoa kuin sukupolvenvaihdoksissa. Omistuksenvaihdokset voidaan toteuttaa osakekauppana tai substanssi- eli liiketoimintakauppana. (Immonen & Lindgren 2009, 27-40.)

3 VERKOSTOITUMINEN

Nykypäivän yritystoiminnassa verkostoituminen on saanut käsitteenä laajan merkityksen. Se mikä aiemmin ymmärrettiin vain työn tai materiaalin alihankintana on tänä päivänä merkittävä osa varsinkin pienten ja keskisuurten yritysten toimintaa. Heinosen (2007) mukaan ”verkostoituminen on prosessi, jossa yhteistyöorganisaatioiden tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi”. Globalisoituneiden markkinoiden sekä teknologian kehityksen myötä yhteydenpito sekä tietojen ja palveluiden liikkuminen yritysten välillä on helpottunut. Yritysten välisten suhteiden rakentaminen ja ylläpito on mahdollista sekä valtakunnallisesti, että globaalisti. Yhteistyöllä saadaan aikaan merkittäviä hyötyjä yrityksessä, jonka vuoksi varsinkaan pienten yritysten ei enää kannata toimia yksin. Verkostoitumisesta on tullut yrityksille merkittävä kilpailukyky ja sen myötä yritysten organisaatorakenteet ja strategiat ovat myös muuttuneet. Yritykset rakentavat toimintansa yhteistyön pohjalta ja sisällyttävät verkoston jäsenten toiminnan omaan strategiaansa, jolloin edetään kohti verkostotaloutta. Verkostotaloudella tarkoitetaan kansainvälisiä markkinoita, missä yritykset toimivat yhteistyössä oman ydinosaamisensa kautta. Verkostotaloudessa toiminta perustuu kumppanuuteen sekä yritysten väliseen luottamukseen. (Toivola 2006, 8-12.)

Verkostoitumisesta on tullut nykyaikainen tapa parantaa pk-yritysten kilpailukykyä. Sen avulla pyritään toteuttamaan niitä toimintoja, joihin yrityksen omat voimavarat eivät riitä tai jotka yritys kokee ydinliiketoimintansa osalta vähemmän tärkeäksi (Niemelä 2002, 13). Varsinkin pienemmissä yrityksissä, joissa resurssit ovat rajalliset, voidaan saavuttaa suurempi markkina-alue, nopeuttaa tuotteiden tai palveluiden tarjoamista ja saada aikaan taloudellista hyötyä jakamalla resursseja muiden yritysten kanssa. Vaikka verkostoituminen on käsitteenä uusi, sen merkitys yritysten välisenä yhteistyönä on kuitenkin jo pitkään käytetty ja termin käyttö voi tilanteesta riippuen vaihdella. Yritysten välinen satunnainen yhteistyö voidaan ymmärtää joissain tilanteissa verkostoitumiseksi, mutta kyseessä on kuitenkin yhteistyökumppanuus, jossa yhteistyö on luonteeltaan epävirallisempaa. ”Verkostoituminen on luonteeltaan virallisempaa, tiiviimpää ja monipuolisempaa kuin perinteinen yhteistyö” (PK-RH 2009).

Käsitteenä verkostoituminen tulee myös erottaa verkottumisesta, jolla tarkoitetaan tietotekniikan verkkoja, joiden avulla voidaan olla yhteydessä verkoston jäseniin. Verkottuminen ja verkostoituminen kulkevat ikään kuin käsi kädessä. Verkko on tekninen kanava, jonka kautta tieto kulkee, ja verkosto on ihmisten muodostama sosiaalinen yhteenliittymä, joille tieto kulkee. (Niemelä 2002, 13-14.)

3.1 Strateginen kumppanuus

Toivolan (2006) mukaan verkostoitumista voidaan kutsua myös strategiseksi kumppanuudeksi, jolla tarkoitetaan syvempää ja pitempiaikaista yhteistyötä yritysten välillä. Strategisessa kumppanuudessa yritys kokee yhteistyön tärkeäksi osaksi yrityksen omaa toimintastrategiaansa, jolloin yritykset ovat riippuvaisia kumppaneiden toiminnasta.

Strateginen kumppanuus on luonteeltaan hyvin avointa ja luottamuksellista, koska se perustuu tietopääoman jakamiseen yritysten välillä. Yritysten välinen riippuvuus syntyy luottamuksellisten tietojen jakamisesta, jonka vuoksi se myös hyvin riskialtis ja haavoittuva suhde. (Stähle & Laento 2000, 93-101.)

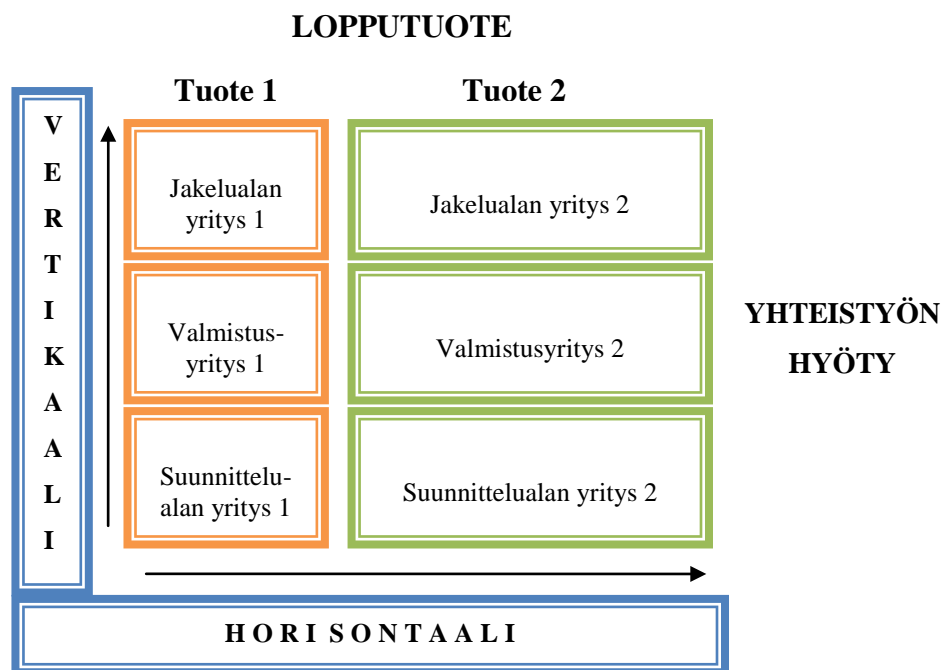
3.2 Verkostotyypit

Verkostolla tarkoitetaan kahden tai useamman yksilön tai organisaation välistä yhteenliittymää, jossa pyritään toteuttamaan tiettyä päämäärää yhdistämällä kunkin verkoston jäsenen oma ydinosaaminen. Verkostolle ominaisia piirteitä ovat pitkäaikaiset ja tiiviimmät suhteet kuin tavanomaisessa kanssakäymisessä yhteistyökumppaneiden kesken. (Toivola 2006, 22.)

Verkostotyypit voidaan jaotella niiden sisällä liikkuvan tiedon, osaamisen, suhteiden, tuotteiden ja palveluiden mukaan. Toivola (2006, 24) esittää kirjassaan kolme mallia, joiden mukaan pienten yritysten verkostotyypit voidaan jaotella; vaihdantaverkosto, vuorovaikutusverkosto sekä sosiaalinen verkosto. Vaihdantaverkostossa yritysten välinen yhteistyö on keskittynyt tuotteiden ja palveluiden tuotan-

toon tai kaupankäyntiin. Nimensä mukaisesti vaihdantaverkoston toiminta perustuu olemassa olevien hyödykkeiden vaihdantaan yritysten välillä. Vuorovaikutusverkostossa yksilöiden tai organisaatioiden väliset suhteet perustuvat verkoston välillä vaihdettavaan tietoon. Tälle verkostotyypille ominaisia yrityksiä ovat muun muassa pankki- rahoitusalan yritykset, tilitoimistot sekä veroasiantuntijat. Vuorovaikutusverkoston yrityksillä on asiantuntemusta tai suhteita, joita jakamalla voidaan luoda lisäarvoa verkoston muille jäsenille. Sosiaalisen verkoston osalta toiminta painottuu ihmisten väliseen verkostoitumiseen. Yrittäjällä voi olla perheen, ystävien tai tuttavien välisiä suhteita, joita voidaan hyödyntää yritystoiminnassa.

Pienten yritysten verkostotyyppien lisäksi yritysten välinen verkosto voidaan jakaa vertikaaliseen sekä horisontaaliseen yhteistyöhön.



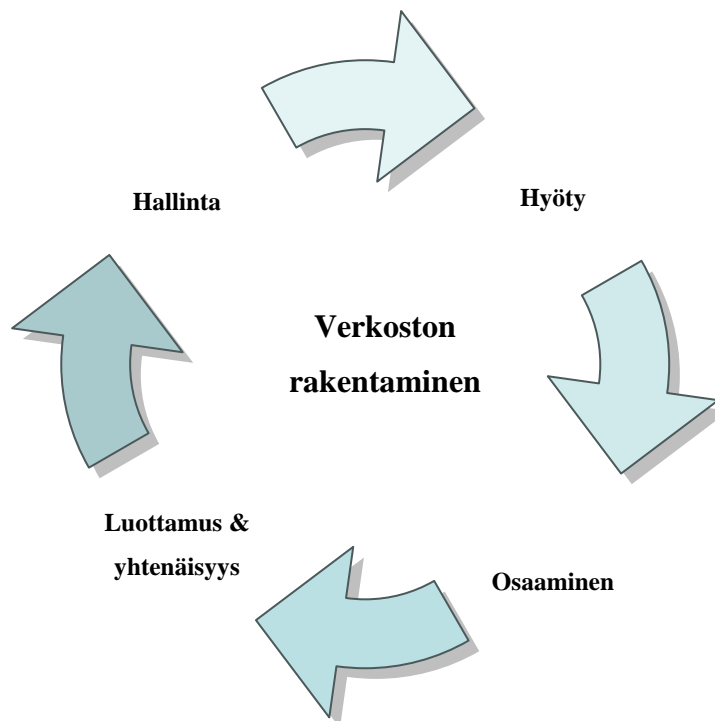
KUVIO 3. Vertikaalinen ja horisontaalinen yhteistyömalli (Toivola 2006, 25).

Vertikaalisessa verkostossa eri alan yritykset toimivat samassa arvoketjussa. Arvoketjulla tarkoitetaan eri yritysten muodostamaa ketjua, jossa tuote tai palvelu vaiheittain rakentuu valmiiksi lopputuotteeksi (Strategy-Train 2009, Porterin 1998 mukaan). Verkoston jäsenet voivat koostua esimerkiksi tuotteen suunnittelusta, valmistuksesta tai jakelusta. Vertikaalisessa yhteistyössä ominaista on se, että

usein verkostoa ohjaa yritys, joka vastaa valmiista lopputuotteesta. Horisontaalissa verkostossa yritykset voivat olla kilpailevia tai toimialaltaan samanlaisia yrityksiä, jotka toimivat yhteistyössä saavuttamalla suuremman volyymin markkinoilla. Kuvion 3 mukaan esimerkiksi kaksi kilpailevaa jakelualan yritystä voivat verkostoitua ja toimia yhteistyössä ilman kolmatta osapuolta, joka toimii verkostoa hallinnoivana tahona. (Ollus ym. 2000, 47-51.)

3.3 Verkoston rakentaminen

Yhteistyöverkoston rakentaminen on luonteeltaan samanlaista kuin minkä tahansa muun suhteen luominen. Toimivan verkoston saavuttaminen vaatii aikaa, tiivistä yhteistyötä, jäsenten välistä luottamusta, saavutettuja tuloksia sekä myös mahdollisesti yhteisiä vastoinkäymisiä. Ennen varsinaista verkoston rakentamista on ensin suunniteltava miten verkostoitusprosessi toteutetaan ja minkälaisia asioita on huomioitava. (Heinonen 2007.)



KUVIO 4. Suunnittelumalli verkoston rakentamiseen (Heinonen 2007).

Heinonen (2007) esittää nettiartikkelissaan neljä tärkeää osa-aluetta, jotka tulisi ottaa huomioon verkostoa rakentaessa (kuvio 4). Verkoston suunnitteluvaiheessa on ensin mietittävä miksi yritykset ryhtyisivät yhteistyöhön. Toiminnalle täytyy olla olemassa yhteinen päämäärä, jota pyritään saavuttamaan yhteistyön avulla. Jokaisella yhteistyöverkoston jäsenellä on oltava tieto siitä, mikä on heidän roolinsa yhteistyössä sekä yhteistyön kautta saatava hyöty. Jos verkoston jäsen kokee saamansa hyödyn riittämättömäksi tai mahdollisesti olonsa hyväksikäytetyksi, verkoston sisäinen ilmapiiri pilaantuu. Tämän vuoksi on pyrittävä mahdollisimman avoimeen toimintaan niin verkoston suunnitteluvaiheessa kuin myös toiminnan edetessä, jotta vältytään epätietoisuudelta yhteistyön hyödyistä. Myös yritysten osaaminen on oltava kaikkien osapuolten tiedossa, sillä verkostossa yritykset tavoittelevat yhteistä päämäärää oman ydinosaamisensa avulla. Verkoston jäsenten tulee olla tietoisia muiden tekemisestä ja luottaa heidän ammattitaitoon. Lisäksi verkostoa rakentaessa on tarkkaan arvioitava kaikkien jäsenten ammattiosaamista ja valikoitava yrityksiä, joiden osaaminen täydentää muiden yritysten palveluita.

Hyvin toimivan yhteistyön kannalta ihanteellinen tilanne on se, että verkoston toiminta perustuu täydelliseen luottamukseen ja mahdollisesti vain suullisiin sopimuksiin. Toiminnan turvaamiseksi on kuitenkin tärkeää tehdä kirjalliset sopimukset sovituista asioista ja luoda yhteiset pelisäännöt verkoston toiminnalle, vaikka luottamus yritysten välillä olisikin vahva. (Heinonen 2007.) Kirjallisilla sopimuksilla luodut pelisäännöt rakentavat verkoston sisäistä moraalialia, kun jäsenet ovat tietoisia esimerkiksi mahdollisten sopimusrikkomusten seuraamuksista (Niemelä 2002, 112).

3.3.1 Tietoverkot

Verkoston rakentamisessa ja ylläpidossa yksi tärkeimmistä tekijöistä on toimiva tietoverkko yritysten välillä. Nyky-yhteiskunnassa tietotekniikka on pitkälle kehittynyttä ja Internet tarjoaa lukemattomia erilaisia maksuttomia tai maksullisia kanavia, joiden kautta yritykset voivat olla yhteydessä toisiinsa. Yritykset voivat verkostoitua myös sosiaalisten median kautta ja ylläpitää henkilöiden välisiä suh-

teita. Jatkuvan virallisen yhteistyön ylläpitämiseen yritykset kuitenkin tarvitsevat omat räätälöidyt tietoverkot tai viestintäkanavat, joiden kautta voidaan olla luottamuksellisessa vuorovaikutuksessa verkoston välillä. (Niemelä 2002, 116.)

3.3.2 Veturiyritys

Verkoston rakentamiseen tarvitaan yhteisten tavoitteiden, tietoverkkojen ja pelisääntöjen lisäksi myös veturiyritys eli verkostoa johtava yritys. Veturiyrittäjien määrittäminen on useimmiten helppoa, sillä se on yleensä yritys, joka tekee aloitteen verkoston luomiseksi (Heinonen 2007). Veturiyrittäjien rooli korostuu verkoston rakentamisen alkuvaiheessa, jolloin yritysten väliset suhteet eivät ole vielä kovin vahvoja ja vuorovaikutus ei välttämättä ole täysin molemminpuolista. Veturiyrittäjien tehtävänä onkin rakentaa luottamusta ja vastavuoroisuutta yritysten välille (Niemelä 2002, 111). Myöhemmässä vaiheessa, kun muiden verkostoyritysten roolit ovat vahventuneet ja vuorovaikutus yritysten välillä on vastavuoroista, veturiyrittäjä voi keskittyä verkoston kehittämiseen. (Toivola 2006, 84-85.)

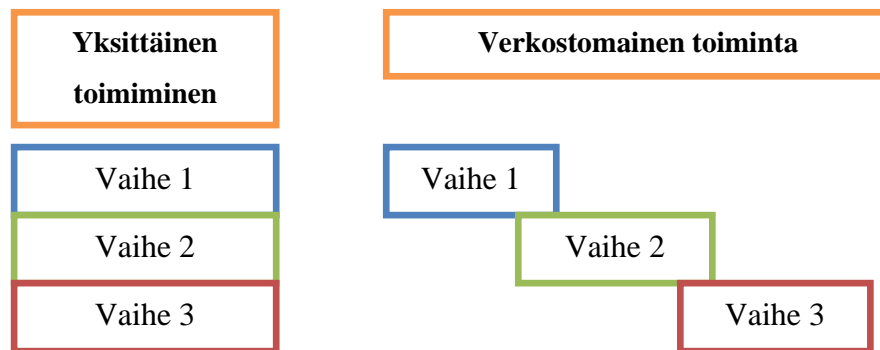
Yhteistyöverkoston rakentamisessa veturiyrittäjien sekä muiden jäsenten osalta on muistettava kaksi oleellista seikkaa. Yhteistyökykyä on mahdollista opetella ja kehittää kuin mitä tahansa muuta taitoa. Lisäksi yhteistyöverkoston välisiin suhteisiin on tärkeä panostaa ja mahdollisten ongelmien selvittäminen yhdessä lisää verkoston välistä luottamusta ja yhteishenkeä. Toinen tärkeä seikka on kuitenkin se, että selvästi toimimattomia suhteita ei tulisi jatkaa turhaan, sillä ne voivat vahingoittaa koko yhteistyöverkoston toimintaa. (Niemelä 2002, 71-72.)

3.4 Verkostoitumisen hyödyt

Verkostoitumisen hyödyt vaihtelevat tilanteesta riippuen ja yritykset verkostoituvat eri syistä, vaikka varsinkin pienten yritysten tavoitteet verkostoitumisen hyödyistä ovat usein hyvin samanlaisia (Toivola 2006, 13).

Verkostoitumisen hyötyjä voidaan kuitenkin arvioida pääosin neljästä eri näkökulmasta. Yritykset tavoittelevat nopeampaa, joustavampaa, asiakaslähtoisempää sekä kustannustehokkaampaa toimintaa markkinoilla (Ollus ym. 2000, 26).

Verkostoitumisen myötä yritykset voivat nopeuttaa tuotteiden tai palveluiden tarjoamista jakamalla työvaiheet verkoston jäsenten kesken.



KUVIO 5. Verkostomaisen toiminnan nopeushyöty (Toivola 2006, 13).

Rinnakkaisesti organisoidut työvaiheet nopeuttavat tuotteen tai palvelun valmistamista (kuvio 5). Verkostomainen toiminta on yksittäiseen toimintaan nähden tehokkaampaa, kun työvaiheet ovat jakaantuneet horisontaalisesti eri toimijoiden kesken. Tällöin työvaiheita voidaan toteuttaa myös samanaikaisesti. (Toivola 2006, 13.)

Joustavuuden parantamisella voidaan tarkoittaa esimerkiksi yritystoimintaan liittyvien riskien jakamista verkoston avulla. Verkostoitumalla yritys voi hyödyntää muiden käytössä olevia resursseja ja jakaa vastuuta sekä riskejä. Tämä tarkoittaa myös sitä, että yritys sitoo omat resurssinsa ja jakaa muiden vastuut ja riskit. (Simons, Salkari 2006, 9-10.)

Varsinkin pienten yritysten osalta verkostoitumisen tavoitteena on uusien asiakkaiden hankkiminen ja oman yritystoiminnan markkinointi verkoston kautta. Verkosto voi toimia jo itsestään markkinointikanavana, joten yritykset pääsevät nopeasti suuremmalle markkina-alueelle. Verkoston kautta yritykset voivat palvella toistensa asiakkaita tarjoamalla näille omaa ydinosaamistaan. (Toivola 2006, 13.)

Kustannustehokkaampi toiminta on suurimpana syynä yritysten verkostoitumiselle. Verkostoituminen mahdollistaa sen, että yritys voi keskittyä ydinosaamiseensa. Suurin hyöty syntyy juuri siitä, että voidaan karsia niitä prosesseja, jotka eivät ole yrityksen ydintoimintaa. Toimintojen karsimisesta saatu taloudellinen hyöty lisää yrityksen toimintakykyä. Keskittymällä ydinosaamiseensa yritykset voivat myös kehittää omaa toimintaansa sitomalla resurssit vain tiettyihin päätoimintoihin. (Ollus ym. 2000, 3.)

3.5 Riskit ja ongelmakohdat

Verkostoitumisella voidaan saada aikaan merkittäviä hyötyjä yrityksissä, mutta siihen liittyy myös riskejä ja ongelma-kohtia, joita tulisi välttää. Verkoston toiminta perustuu sosiaalisiin suhteisiin ja niiden ylläpitoon yrittäjien välillä. Sosiaalinen kanssakäyminen ja informaation kulku on koko toiminnan kulmakivi, mutta samalla myös verkostoitumisen suurin riski. Vahingoittuneiden verkostosuhteiden myötä yritysten välinen vuorovaikutus heikentyy ja verkosto niin sanotusti tukehtuu, sillä toimiakseen se tarvitsee jäsenten välistä jatkuvaa yhteistyötä. Yritysten välisen keskinäisen riippuvuuden kannalta on tärkeämpää pitää yllä rakentavaa ristiriitaa, kuin liian rutinoitunutta toimintatapaa. Rutinoituneen yhteistyön kautta verkoston jäsenet keskittyvät vain omaan tekemiseensä eivätkä kiinnitä huomiota muiden jäsenten toimintaan, jolloin verkoston ongelmakohdat jäävät huomioimatta. Vaikka verkostoitumisen tarkoituksena onkin keskittää omat resurssit ydintoimintaansa, on tärkeää kyseenalaistaa myös muiden jäsenten toiminta, jotta verkostoa voidaan kehittää. (Ollus ym. 2000, 52-53.)

Verkostossa katseet kääntyvät pääosin sisäänpäin omaan sekä muiden jäsenten toimintaan. Tämän lisäksi on kuitenkin nähtävä myös oman ydinverkoston ympärille. Liian sisäänpäin kääntyneen verkoston riskinä on paikalleen jääminen. Jos verkosto ei ole tietoinen ympäristössä tapahtuvista muutoksista, syntyy ongelma liian vähäisestä muutosalttiudesta ja innovatiivisuuden puutteesta. (Ollus ym. 2000, 120.)

3.6 Sosiaalinen pääoma osana verkostoitumista

Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan yhteisöjen jäsenten välistä yhteistyökykyä ja luottamusta sekä yksittäisen henkilön kykyä luoda sosiaalisia suhteita. Kun puhutaan yritysten välisestä verkostoitumisesta, sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan yritysten välillä olevaa avoimuutta, luottamusta, yhteistyökykyä, vuorovaikutusta ja yhtenäistä näkemystä verkoston tavoitteista. (Niemelä 2002, 52.)

Sosiaalinen pääoma perustuu ajatukseen, että verkostoissa on ihmisten välisiin suhteisiin sitoutunutta arvoa, joka edistää yritysten välistä yhteistyötä (Toivola 2006, 69). Sosiaalinen pääoma on yritystoiminnassa taloudellisen sekä kulttuurillisen pääoman lisäksi merkittävä varallisuus, jonka painoarvo on noussut vasta viimeisten vuosikymmenten aikana merkittävään rooliin (Tilastokeskus 2010). Sosiaalinen pääoma toimii samalla periaatteella kuin yrityksen taloudellinen pääoma. Järkevästi käytettynä sen arvo voi ajan myötä kasvaa (Niemelä 2002, 74).

Verkostoitumisen myötä yritystoiminnan sosiaalinen puoli on noussut hyvin tärkeään rooliin. Verkostoja rakennetaan ihmisten välisen kanssakäymisen myötä, jonka vuoksi tämän päivän yrittäjältä vaaditaan myös kykyä luoda ja ylläpitää yhteistyösuhteita. Pienemmissä yrityksissä sosiaalisen pääoman painoarvo on suuri, sillä verkostoissa pienyrittäjien väliset henkilökohtaiset suhteet korostuvat ja yhteistyön laatu riippuu usein henkilökemioista. (Field 2004, 1-3.)

3.6.1 Sosiaalisen pääoman muodot

Verkostojen välinen sosiaalinen pääoma voidaan jakaa kolmeen osaan; strukturaaliseksi, relationaaliseksi sekä kognitiiviseksi sosiaaliseksi pääomaksi. Strukturaalisella, eli rakenteellisella pääomalla tarkoitetaan yrityksen yhteyksiä asiakkaisiin, kumppaneihin ja muihin sidosryhmiin. Verkostoitumalla yritykset luovat uusia yhteyksiä ja rakentavat olemassa olevia yhteyksiä verkoston jäsenten välille. Relationaalisella pääomalla tarkoitetaan yhteyksien välille muodostunutta arvostusta ja luottamusta. Ajan myötä verkostoon syntyy jäsenten välistä luottamusta, joka parantaa verkoston välistä yhteistyökykyä. Viimeinen eli kognitiivinen pääoma on

liittyy läheisesti myös relationaaliseen pääomaan. Sillä tarkoitetaan luottamuksen ja yhteistyön myötä syntynyttä niin sanottua yhteistä kieltä. Vakiintuneessa yhteistyöverkostossa jäsenet voivat toimia automaattisesti yhteisymmärryksessä, kun jäsenten välillä on selkeä käsitys toiminnan tavoitteista ja yhteistyötavoista. Tällä on suuri merkitys nykyajan nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä, jotta voidaan välttyä virheiltä ja väärinymmärryksiltä verkoston jäsenten välisessä toiminnassa. (Niemelä 2002, 72-73.)

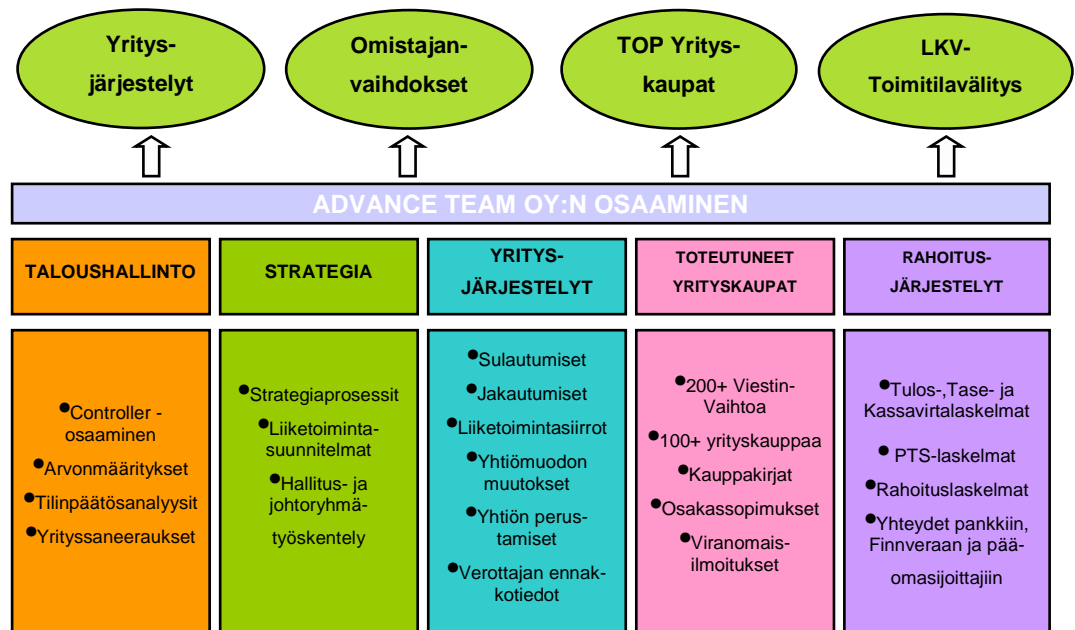
4 CASE: ADVANCE TEAM OY:N YHTEISTYÖVERKOSTON RAKENTAMINEN

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa käydään läpi case-yrityksen yhteistyöverkoston rakentamisprosessi. Yhteistyöverkoston rakentamiseksi case-yritykselle luodaan suunnitelma sekä tarvittavat työkalut prosessin toteuttamiseen. Tämän jälkeen tutkimuksessa seurataan yhteistyöverkoston rakentamista noin kolmen kuukauden ajan, jonka jälkeen arvioidaan työn tuloksia.

4.1 Case-yritys

Tutkimuksen case-yrityksenä on Advance Team Oy, joka on yrityskauppojen, omistajanvaihdosten sekä muiden yritysjärjestelyiden toteuttamiseen erikoistunut asiantuntijayritys. Advance Team on toiminut Päijät-Hämeen alueella jo yli kymmenen vuoden ajan ja yrityksessä työskentelee tällä hetkellä viisi henkilöä.

Aluksi Advance Teamin päätoimialana oli yritysten kehittäminen ja taloushallintokonsultointi. Asiakkaiden toiveesta toimintaa laajennettiin myöhemmin yritysten strategiahankkeiden läpiviemiseen, joita Advance Team on tähän päivään mennessä toteuttanut jo satoja erilaisten yritysten kanssa. Vuonna 2003 toimintaa laajennettiin jälleen, kun kaksi yrityksen asiantuntijaa kouluttauivat ViestinVaihto- tekijöiksi. ViestinVaihto on työ- ja elinkeinokeskuksen kehittämä palvelu, jolla autetaan sukupolvenvaihdoksen edessä olevia pk-yrityksiä valmistautumaan sukupolven- tai omistajanvaihdosprosessiin (TE-keskus 2010). ViestinVaihtopalvelun myötä Advance Team aktivoitui myös yrityskauppojen ja omistajanvaihdosten alueella, joiden toteuttamiseen yritys on tänä päivänä pääosin keskittynyt.

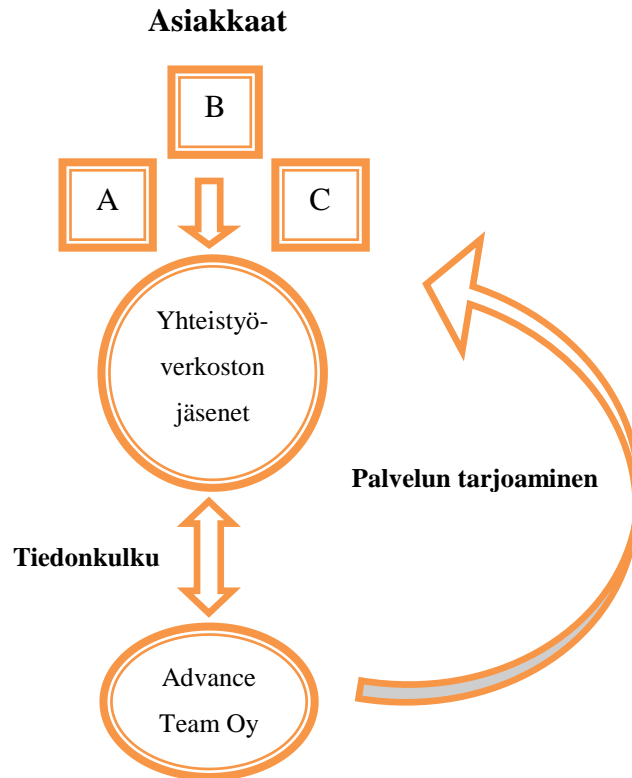


KUVIO 6. Advance Team Oy:n palvelutarjonta (Advance Team Oy 2012).

Advance Team on toteuttanut yli 100 yrityskauppaa sekä tehnyt yli 200 Viestin-Vaihto-hanketta tähän päivään mennessä. Kuviossa 6 on eriteltyä kaikki Advance Teamin tarjoamat palvelut. Yrityksen palvelutarjonta on tänä päivänä laaja ja sitä kehitetään jatkuvasti eteenpäin. Yrityksen toiminnan tavoitteena on olla tunnettu ja ammattitaitoinen asiantuntijayritys koko Etelä-Suomen alueella, jonka vuoksi toimintaa pyritään laajentamaan.

4.2 Yhteistyöverkoston hyödyt

Yhteistyöverkoston tarkoituksena on palvella sekä Advance Teamia että verkostoon kerättyjä yrityksiä. Yhteistyöverkoston jäsenille tarjotaan Advance Teamin palveluita yrityskauppojen, omistajanvaihdosten sekä muiden yritysjärjestelyiden toteuttamisessa. Tavoitteena on, että yhteistyöverkostoon kerätyt yritykset suosittelevat yritysasiakkailleen Advance Teamin palveluita. Yhteistyöverkoston jäsenien saama hyöty on omien asiakkaidensa palveleminen. Yritykset tarjoavat asiakkailleen ulkopuolista asiantuntijapalvelua, jota yritys ei itse tarjoa. Advance Teamin tarkoituksena on toimia asiantuntijaresurssina, josta ei synny yhteistyöverkoston jäsenille minkäänlaisia kustannuksia.



KUVIO 7. Advance Teamin toiminta yhteistyöverkostossa.

Advance Teamin saama hyöty on uusien asiakkuuksien saaminen, sekä yrityksen markkinaosuuden kasvattaminen uusilla toimialueilla. Yhteistyöverkoston kautta saadaan tietoa mahdollisista asiakkaista, joille voidaan tarjota Advance Teamin palveluita (kuvio 7).

4.3 Yhteistyöverkoston rakentamisprosessi

Yhteistyöverkoston rakentamisprosessi on jaettu viiteen pääkohtaan. Nämä viisi kohtaa käydään vaiheittain läpi, ja niiden toteutumista analysoidaan työn edetessä.



KUVIO 8. Verkostoitumisprosessin rakenne.

Ensiksi käydään läpi uudet toimialueet, jonne verkostoa rakennetaan (kuvio 8). Lisäksi selvitetään miksi verkostoa rakennetaan juuri näille alueille. Uusien toimialueiden jälkeen tutkitaan case-yrityksen olemassa olevaa verkostoa Lahden alueella. Näiden tietojen pohjalta selvitetään minkälaisiin yrityksiin verkostoa aletaan rakentamaan. Tässä vaiheessa haastatellaan case-yrityksen henkilöstöä edellä mainittujen asioiden pohjalta. Kahden ensimmäisen vaiheen jälkeen päästään ensimmäiseen varsinaiseen työvaiheeseen, jossa kerätään valittujen yritysten yhteystiedot talteen. Tiedon keruun jälkeen aloitetaan yhteydenotot ja henkilökohtaisten suhteiden rakentaminen, joista vastaavat Advance Teamin konsultit.

4.3.1 Uudet alueet

Yhteistyöverkosta rakennetaan kolmelle uudelle alueelle, joita ovat Kanta-Häme, Pohjois-Uusimaa sekä Kymenlaakso. Alueet valittiin Advance Teamin aiempien toimeksiantojen mukaan, joita on saatu näiltä kolmelta alueelta. Tämän lisäksi nämä alueet ovat maantieteellisesti luonnollinen suunta laajentaa kohti pääkaupunkiseutua, joka on case-yrityksen Internet-sivujen kävijäseurannan mukaan aktiivisinta aluetta.



KUVIO 9. Uudet toimialueet maakunnittain (Wikipedia 2012)

Kuvioon 9 merkityt punaiset alueet ovat ne kolme maakuntaa, joihin verkosta rakennetaan. Nämä kolme maakuntaa ympäröivät Päijät-Hämettä, joten toimeksiantoihin liittyvien tapaamisten myötä ei synny liian suuria matkakustannuksia.

4.3.2 Verkoston jäsenet

Ennen varsinaista tiedon keruuta, verkoston rakentamisen pohjalta käytiin keskustelua siitä, minkälaisia yrityksiä yhteistyöverkoston kerättäisiin. Aluksi tutkittiin Advance Teamin nykyistä yhteistyöverkosta Lahden alueella. Olemassa olevan

yhteistyöverkoston pohjalta haastateltiin Advance Team Oy:n toimitusjohtajaa sekä pitkään pankkisektorilla työskennellyttä yritysvälittäjää (liite 1).

Yrityksen toimitusjohtajan mukaan nykyinen yhteistyöverkosto koostuu pankki- ja rahoitusalan yrityksistä, tilitoimistoista, tilintarkastajista, lakitoimistoista sekä yrittäjäjärjestöistä. Pankkien osalta yhteistyö on aktiivisinta, ja se perustuu pitkäaikaisiin ja luottamuksellisiin suhteisiin konttorinjohdon ja yritysasiakasvastuullisten henkilöiden kanssa. Pankit markkinoivat Advance Teamia asiantuntija-resurssina, joka pyrkii auttamaan heidän asiakkaitaan yrityskauppojen ja omistajanvaihdosten toteuttamisessa. Pankkien kautta on saatu useita toimeksiantoja ja niiden määrä on kasvanut ajan kuluessa, kun henkilökohtaiset suhteet ovat vahvistuneet ja pankkien luottamus Advance Teamin ammattitaitoon on kasvanut. (Soppela 2012.)

Pankit toimivat myös itsenäisesti yrityskauppojen ja omistajanvaihdosten toteuttajina, mutta ne arvioivat tilannetta eri tavalla kuin yritysvälittäjät. Pankit tekevät vain turvallisia rahoitusjärjestelyitä asiakkailleen. Jos yrityskauppojen myötä pankkien vastuu rahoituksen järjestäjänä kasvaa, pankit haluavat olla mukana alusta asti ja valvoa, jotta yrityskaupat toteutuvat asianmukaisesti. Useimmiten on kuitenkin kyse miljoonien eurojen yrityskaupoista, joissa pankeilla on suuri vastuu rahoituksen järjestäjänä. Pankit eivät aktiivisesti panosta siihen, että yritykset tekisivät yritysjärjestelyitä. Tämän vuoksi yritysvälittäjät toimivat pankkien ja niiden asiakkaiden välillä ja saavat vinkkejä mahdollisten yritysjärjestelyiden toteuttamisesta. (Ruotsalainen 2012.)

Tilintarkastajien ja tilitoimistojen osalta yhteistyö on hieman vaihtelevampaa. Pienemmät tilitoimistot ymmärtävät, ettei heillä ole tarvittavaa osaamista yritysjärjestelyiden toteuttamiseen ja suosittelevat Advance Teamin palveluita asiakkailleen. Suuremmat tilitoimistot toteuttavat itse asiakkaidensa yritysjärjestelyt ja kokevat ulkopuoliset yritysvälittäjät kilpailijoikseen. Tilintarkastajat suosittelevat myös satunnaisesti palveluita asiakkailleen, koska he eivät koe yritysvälittäjiä kilpailijoikseen. Näiden lisäksi Advance Team tekee yhteistyötä myös lakitoimistojen ja yrittäjäjärjestöjen kanssa. Lakitoimistojen kanssa yhteistyö perustuu vain tarvittavan lakiosaamisen hankkimiseen, sekä molemminpuoliseen palveluiden

suosittelemiin. Yrittäjäjärjestöjen kanssa yhteistyö perustuu on lähinnä yleiseen hyväksyntään yrittäjyhteisön sisällä. Yrittäjäjärjestöille järjestetään aika ajoin tilaisuuksia, joissa tutustutaan yrittäjiin ja sitä kautta rakennetaan uusia suhteita. (Soppela 2012.)

Haastattelun kautta saatujen tietojen pohjalta yhteistyöverkoston päätettiin kerätä pankki- ja rahoitusalan yrityksiä, KHT- ja HTM- tilintarkastajia sekä yli viiden hengen tilitoimistoja. KHT-tilintarkastajalla tarkoitetaan keskuskauppakamarin hyväksymää tilintarkastajaa ja HTM-tilintarkastajalla kauppakamarin hyväksymää tilintarkastajaa (Tilintarkastuslautakunta 2010). Näiden lisäksi yhteistyöverkoston kerätään muutamia yksittäisiä yritysvälittäjiä sekä alueilla toimivia Finnveran toimistoja. Finnvera on valtion omistama yritysten rahoitukseen ja toiminnan kehittämiseen keskittynyt erityisrahoitusyhtiö (Finnvera 2011).

4.3.3 Tiedon keruu

Verkostoitumisprosessin ensimmäisessä varsinaisessa työvaiheessa etsittiin Internetistä yritysten ja yksityisten toimijoiden yhteystiedot. Yritysten hakuun käytettiin Fonectan hakupalvelua (Fonecta 2011). Haku toteutettiin jakamalla yritykset toimialakohtaisesti kolmeen edellä mainittuun maakuntaan.

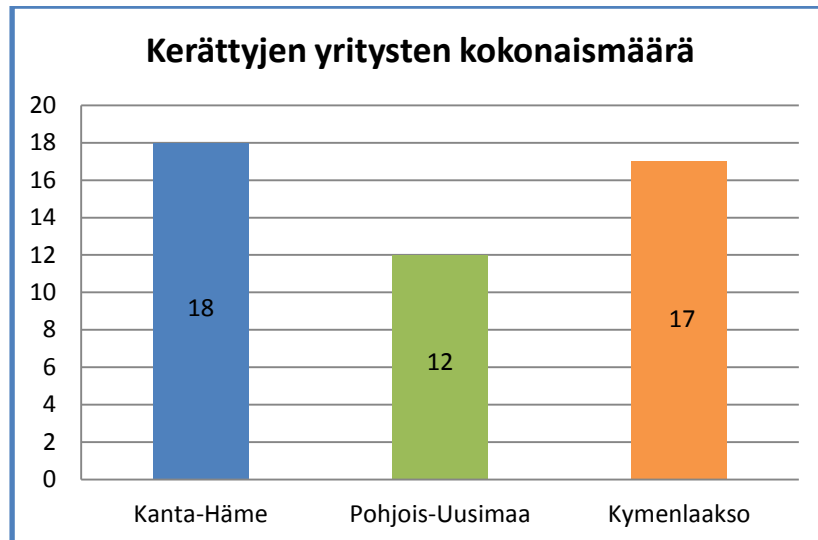
Ensiksi Fonectan palvelusta haettiin maakunnittain kaikki pankit. Hakutulokset käytiin läpi Advance Teamin yritysvälittäjän kanssa, jolla on pitkäaikainen työkokemus pankkisektorilta ja tämän vuoksi luotettava kyky arvioida eri pankkien kiinnostusta yhteistyöhön. Hakutulosten pohjalta valittiin ne pankit, joihin on jo olemassa olevia suhteita, joita voidaan käyttää hyväksi yhteydenotoissa. Muiden pankkien osalta valikoitiin suurimmat valtakunnallisesti toimivat pankit, joissa on useita yritysasiakasvastuullisia henkilöitä.

Seuraavaksi hakupalvelusta etsittiin maakunnittain kaikki tilitoimistot. Tilitoimistojen osalta haun kriteerinä oli valikoida vain ne yritykset, joissa työskentelee yli viisi henkilöä. Tarkoituksena on kerätä verkostoon suurempia tilitoimistoja, joilla on laajat asiakaskunnat, ja joiden kiinnostus yhteistyöhön on todennäköisempää.

Suuremmilla tilitoimistoilla ei kuitenkaan tarkoiteta valtakunnallisesti toimivia kilpailevia toimistoja, jotka toteuttavat itse yritysjärjestelyitä asiakkailleen. Pienet tilitoimistot, jotka työllistävät vain muutamia henkilöitä ovat asiakasmääriltään liian pieniä, jonka vuoksi heiltä saatujen toimeksiantojen todennäköisyys ei ole kovin suuri.

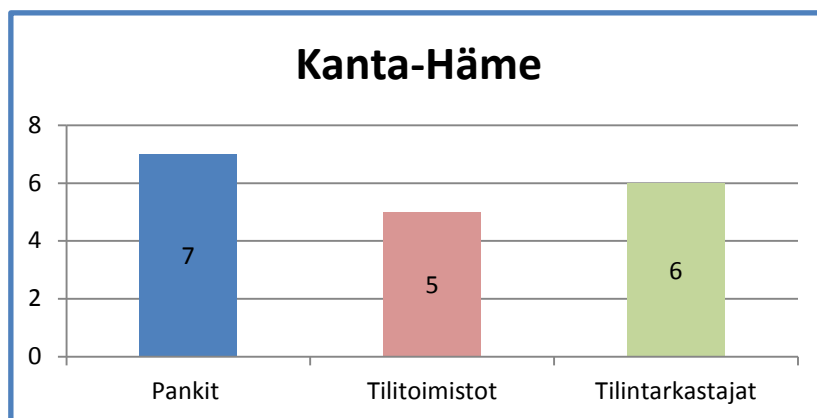
Viimeisenä hakupalvelusta etsittiin maakunnittain toimivat tilintarkastajat sekä muut satunnaiset yritykset, kuten yksityiset yritysvälittäjät sekä Finnveran toimitot. Tilintarkastajien ja yritysvälittäjien osuus verkostoon haetuista yrityksistä on pienin.

Fonectan haun jälkeen kaikkien valittujen yritysten tarkemmat yhteystiedot etsittiin niiden Internet-sivuilta. Tiedot tallennettiin Excel-tiedostoon, jossa ne on jaoteltu ensin maakunnittain omiin välilehtiin ja lajiteltu kaupungeittain/kunnittain järjestykseen (liite 2). Kaikki Excel-tiedostoon kerätyt yritykset jaettiin vielä kahteen pääryhmään; vaihe 1 ja vaihe 2. Yhteydenotot jaettiin kahteen eri vaiheeseen, koska yritysten määrä on suhteellisen laaja ja Advance Teamin henkilöstöresurssien vuoksi kaikkiin yrityksiin ei voida olla heti yhteydessä. Jaottelu tehtiin erillisessä palaverissa, jolloin kaikki Advance Teamin työntekijät olivat paikalla. Kaikki kerätyt yritykset käytiin tarkasti läpi. Ensimmäiseen vaiheeseen valittiin ne yritykset, joihin on jo olemassa olevia suhteita tai jotka tuntuivat ensimmäisessä vaiheessa helpommin lähestyttäviltä. Toiseen vaiheeseen valittiin valtakunnallisesti pienemmässä roolissa olevat pankit ja muut yritykset, joihin ei ole ennestään minkäänlaisia suhteita. Toisen vaiheen yrityksiin ollaan yhteydessä vasta sitten, kun kaikki ensimmäisen vaiheen yritykset on käyty läpi.



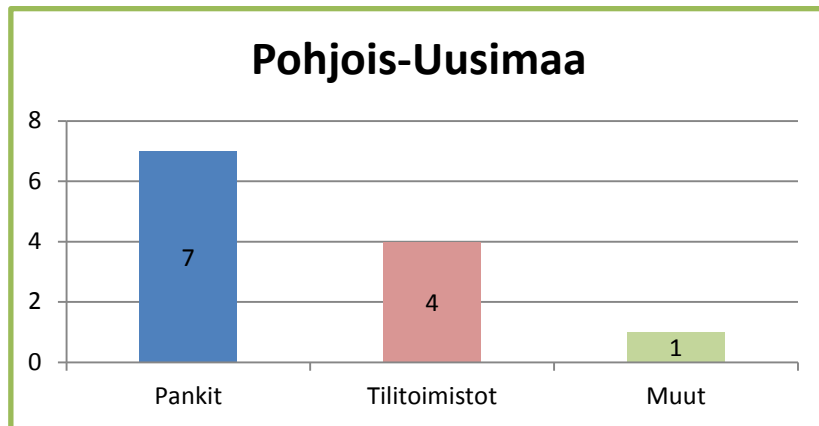
KUVIO 10. Kerättyjen yritysten kokonaismäärä maakunnittain.

Ensimmäiseen vaiheeseen kerättyjä yrityksiä on yhteensä 47. Kanta-Hämeen osalta yrityksiä on eniten (kuvio 10.) Kymenlaakson osalta määrä on lähes sama kuin Kanta-Hämeessä, mutta Pohjois-Uudenmaan alueella yrityksiä on hieman vähemmän.



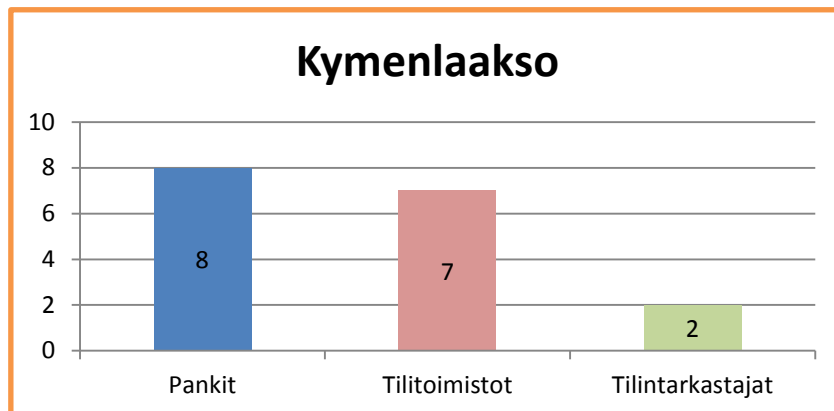
KUVIO 11. Kanta-Hämeen yritykset toimialoittain.

Kanta-Hämeen osalta kontaktoitavia yrityksiä on yhteensä 18. Tilitoimistojen määrä on pienin, mutta pankkien ja tilintarkastajien osalta jakautuma on melko tasainen (kuvio 11).



KUVIO 12. Pohjois-Uudenmaan yritykset toimialoittain.

Pohjois-Uudenmaan alueelta kontaktoitavia yrityksiä on yhteensä 12. Pankkien määrä on suurin ja tilitoimistojen osuus siitä vajaa puolet (kuvio 12). Pohjois-Uudenmaan alueella ei ole yhtään tilintarkastajaa, mutta mukana on yksi liikkeenjohdon konsultointiin erikoistunut yritys.



KUVIO 13. Kymenlaakson yritykset toimialoittain.

Kymenlaakson alueella kontaktoitavia yrityksiä on yhteensä 17. Pankkien ja tilitoimistojen määrä on melko tasainen ja niiden osuus tilintarkastajiin verrattuna on reilusti suurempi (kuvio 13).

Kuvioista 11, 12 ja 13 voidaan nähdä, että verkostoon kerättävistä yrityksistä suurin painoarvo on pankeilla, joiden osuus kaikista yrityksistä on noin puolet. Pank-

kien osalta mahdollisten toimeksiantojen saaminen on todennäköisempää, jonka vuoksi niihin ollaan eniten yhteydessä.

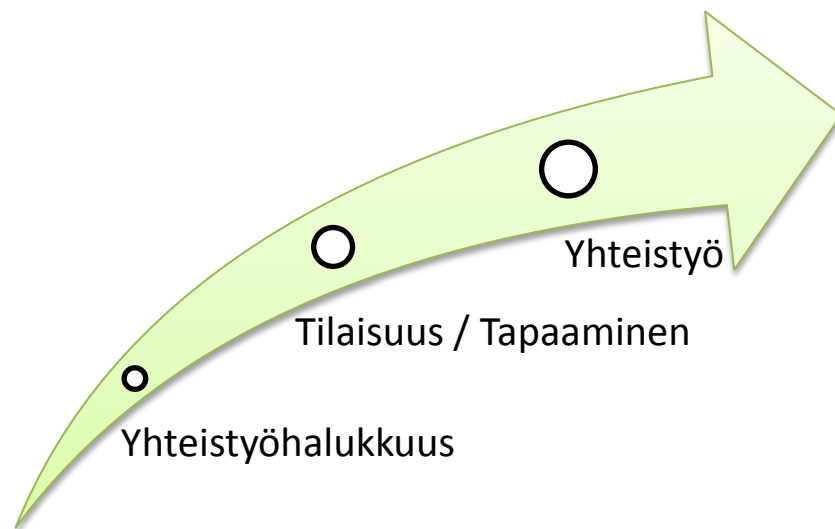
4.3.4 Yhteydenotto

Tiedon keruun jälkeen seuraava vaihe on yhteydenotto valittuihin yrityksiin. Vaikka verkoston rakentaminen perustuu henkilökohtaisiin suhteisiin, ensimmäiset yhteydenotot tapahtuvat puhelimitse. Yhteistyöverkoston kerätyt yritykset jaettiin kolmeen osaan Advance Teamin konsulttien kesken. Yritysten jaottelu käytiin läpi erillisessä palaverissa yhdessä kaikkien työntekijöiden kanssa. Yritykset jaettiin kolmeen osaan, sen mukaan miten kullakin konsultilla on olemassa olevia suhteita tai aiempia asiakkaita näillä alueilla. Loput täysin tuntemattomat yritykset jaoteltiin loogisesti sijaintinsa mukaan lähekkäin, jotta vierailujen myötä on mahdollista tavata useampia henkilöitä yhdellä kertaa. Yhteydenottojen osalta yrityksen konsulteille tehtiin Excel-tiedostoon suuntaa-antava aikataulu (liite 3), jossa yhteydenotot on jaoteltu viikoittain noin kolmen kuukauden ajalle, jonka aikana on tarkoitus olla yhteydessä kaikkiin ensimmäisen vaiheen yrityksiin. Aikataulun tarkoituksena on osoittaa Advance Teamin konsulteille määrällisesti kuinka aktiivisesti yhteydenottoihin on panostettava, jotta päästäisiin asetettuun tavoitteeseen. Yhteydenotot alkavat pääosin helmikuun alusta ja jatkuvat huhtikuun loppuun. Joihinkin yrityksiin on kuitenkin oltu yhteydessä jo vuoden alusta.

Kohdeyrityksissä tavoitellaan yrityksen omistajia tai johtoasemassa työskenteleviä henkilöitä, joilla on valtuuksia yhteistyön rakentamiseen. Pankkien osalta yhteydessä ollaan konttorinjohtajiin ja sitä kautta yritysasiakasvastuullisiin henkilöihin. Puhelimitse tapahtuvassa yhteydenotossa yhteyshenkilölle kerrotaan Advance Teamin toiminnasta sekä yhteistyöverkoston rakentamisesta heidän kanssaan. Yhteydenottojen osalta ei ole luotu yhtenäistä toimintatapaa yhteistyösuhteiden rakentamiseen, vaan kukin Advance Teamin konsulteista toimii parhaaksi näkemällään tavalla.

4.3.5 Henkilökohtaisten suhteiden luominen

Yhteistyöverkoston rakentamisessa pyritään luomaan pitkäaikaisia ja luottamuksellisia suhteita valittuihin yrityksiin. Verkostoon kerätyillä yrityksillä on luottamukselliset suhteet yritysasiakkaisiinsa, jonka vuoksi yrityksiin on luotava henkilökohtaisia suhteita, jotta nämä voivat tarjota asiakkailleen Advance Teamin palveluita. Henkilökohtaisten ja luottamuksellisten suhteiden luomiseksi yhteistyöverkoston rakentamisprosessissa edetään kolmen eri vaiheen mukaan.



KUVIO 14. Yhteistyön rakentamisprosessi

Puhelimitse tapahtuvassa ensimmäisessä yhteydenotossa selvitetään ensin kuvion 14 mukaisesti, onko yritys kiinnostunut mahdollisesta yhteistyöstä Advance Teamin kanssa. Jos yritys ei ole kiinnostunut yhteistyöstä, Excel-tiedostoon tehtyyn seurantaan tehdään merkintä asiasta. Näin yritysten kiinnostusta yhteistyöhön voidaan arvioida kokonaisuutena työn loppuvaiheessa.

Jos kohdeyritys on kiinnostunut yhteistyöstä, heidän kanssaan sovitaan mahdollisesta tapaamisesta tai tilaisuuden järjestämisestä. Pankkien osalta tarkoituksena on järjestää aluksi yhteinen tilaisuus kaikille yritysasiakasvastuullisille ja konttorinjohdolle. Tilaisuuden järjestää Advance Teamin konsultit. Tilaisuudessa esitetään kolme Powerpoint-esitystä Advance Teamin toimintaan liittyen. Ensimmäisessä esityksessä kerrotaan Advance Teamin tarjoamista palveluista ja henkilöstöstä.

Toisessa esityksessä on ohjeita yrityskauppaan valmistautumisesta, myytävän yrityksen näkökulmasta. Tässä kerrotaan kuinka myytävästä yrityksestä saadaan yritysjärjestelyiden avulla ostajalle sopiva kokonaisuus, jotta rahoituksen järjestäminen helpottuisi. Viimeisessä esityksessä kerrotaan Advance Teamin arvomäärityksestä ja siitä millä tavalla saadaan määriteltyä yrityksen oikea arvo sekä ostajan että myyjän näkökulmasta.

Pankkien lisäksi muiden yritysten osalta edetään samalla tavalla. Jos mahdollista, koko henkilöstölle pyritään pitämään tilaisuus, jossa käydään läpi kaikki kolme esitystä. Jos yrityksessä ollaan yhteydessä vain toimitusjohtajaan tai muuhun johtotasemassa toimivaan yhteyshenkilöön, hänen kanssaan käydään henkilökohtaisesti läpi samat asiat kuin esityksissä.

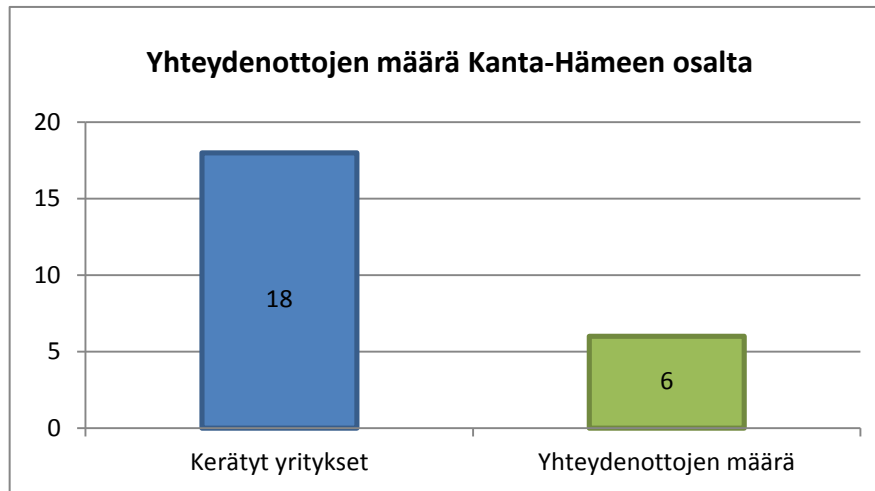
4.4 Tulokset

Tutkimuksen tuloksia arvioidaan neljästä eri näkökulmasta. Ensimmäiseksi arvioidaan tutkimuksen alaongelmia, joita olivat yhteistyöverkoston suunnittelun ja tiedon keräämisen toteutuminen, verkostoon kerättyjen yritysten kiinnostus yhteistyöhön ja yhteydenottojen määrällinen toteutuminen. Näiden tietojen pohjalta arvioidaan lopuksi tutkimuksen pääongelmaa, eli saatiinko yhteistyöverkoston kautta yrityskauppoihin tai omistajanvaihdoksiin liittyviä toimeksiantoja.

Opinnäytetyön osalta suurin työ ja vastuu oli yhteistyöverkoston suunnittelussa ja tiedon keräämisessä, joiden osalta onnistuttiin tavoitteiden mukaisesti. Case-yritykselle luotiin suunnitelma verkostoitumisprosessin toteuttamiseksi. Yhteistyöverkoston rakentamisen pohjalta luotiin Excel-tiedosto, jossa kaikki kontaktotavat yritykset ovat selkeästi jaoteltuna konsulttien kesken. Tehdyn suunnitelman ja kerättyjen tietojen pohjalta yhteistyöverkoston rakentamista voidaan jatkaa myös opinnäytetyön päätyttyä.

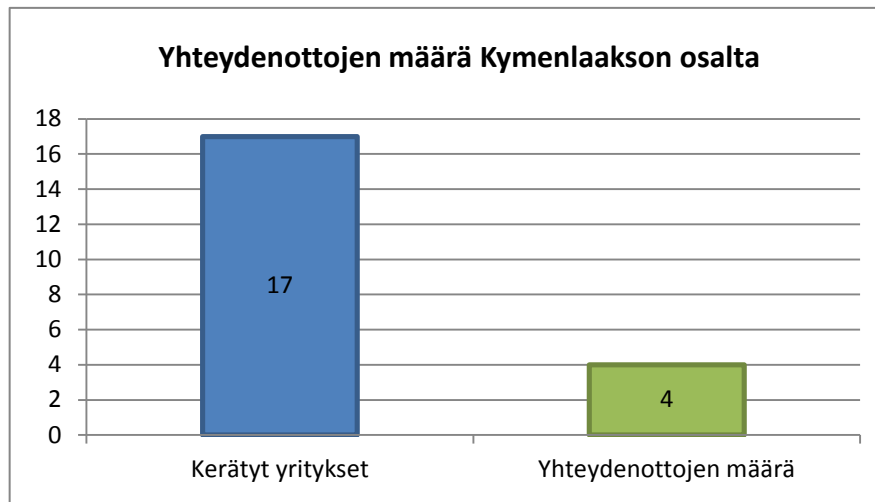
Yhteydenottojen osalta ei kuitenkaan päästy aivan asetettuihin tavoitteisiin. Vuoden 2012 alusta Advance Teamin toimintaan tuli muutoksia, jonka vuoksi yhteistyöverkoston rakentamisprosessi jäi konsulttien osalta asetetusta tavoitteesta. Yh-

teistyöverkoston rakentamisessa on kuitenkin päästy liikkeelle ja sitä tullaan jatkamaan.



KUVIO 15. Yhteydenottojen määrä Kanta-Hämeen osalta.

Kanta-Hämeen osalta yhteydenottoja on ollut yhteensä kuusi. Kuviosta 15 voidaan nähdä, että yrityksistä on oltu yhteydessä vain kolmannekseen asetetusta tavoitteesta.



KUVIO 16. Yhteydenottojen määrä Kymenlaakson osalta.

Kymenlaakson osalta yhteydenottoja on ollut vasta neljä. Kuviosta 16 voidaan nähdä, että kerätyistä yrityksistä on oltu yhteydessä vasta neljännekseen.

Pohjois-Uudenmaan yrityksiin ei ole oltu vielä yhteydessä lainkaan. Pohjois-Uusimaa on näistä kolmesta maakunnasta vierainta aluetta, jonka vuoksi sinne ollaan yhteydessä viimeiseksi.

Kanta-Hämeen ja Kymenlaakson yhteydenottojen osalta palaute on ollut positiivista. Konsulttien käymien keskustelujen myötä yritykset ovat olleet yhteistyöhaluisia, vaikka toimeksiantoja ei ole ollutkaan sillä hetkellä. Yritykset ovat kuitenkin pääosin luvanneet ottaa asian esille oman henkilöstönsä kanssa, jonka jälkeen voidaan sopia mahdollisista henkilökohtaisista tapaamisista.

Kanta-Hämeen osalta saatiin järjestettyä yksi tilaisuus pankin yritysasiakasvastuullisille ja konttorinjohdolle. Tilaisuus järjestettiin Hämeenlinnassa ja paikalla oli yhteensä noin 20 henkilöä. Tilaisuudessa käytiin suunnitelman mukaisesti läpi Advance Teamin kolme esitystä. Paikalla olleiden henkilöiden yhteystiedot saatiin kerättyä Advance Teamin yhteystietorekisteriin ja heihin ollaan jatkossa yhteydessä. Lisäksi Kymenlaakson alueella ollaan järjestämässä samanlaisia tilaisuuksia kahden eri pankin henkilökunnalle. Tilaisuuksien yksityiskohdista käydään keskusteluja mutta päivämääriä ei ole vielä sovittu.

Yhteistyöverkoston kautta saatiin tällä aikavälillä yksi toimeksianto. Toimeksianto saatiin Kymenlaakson alueelta, Kouvolassa sijaitsevan pankin toimihenkilöltä. Kyseisessä pankissa työskentelee yritysasiakasvastuullinen henkilö, joka tunsi yhden Advance Teamin konsultin aiemmista työtehtävistään. Tämän henkilön kautta saatiin nopeammin toimeksianto, koska hän pystyi luottamaan Advance Teamin ammattitaitoon, vaikka yrityksen kautta häneen ei olla oltu aikaisemmin yhteydessä. Pankin toimihenkilöltä saatuun asiakkaaseen ollaan oltu yhteydessä ja yritykseen tehdään parhaillaan yritysjärjestelyitä.

4.5 Johtopäätökset

Tutkimuksen johtopäätökset on jaoteltu tulosten perusteella hyötyihin ja heikkouksiin (taulukko 1). Hyödyillä tarkoitetaan työn avulla aikaansaatuja konkreettisia tuloksia, joista on Advance Teamille hyötyä yhteistyöverkoston rakentamisen kannalta. Heikkouksilla tarkoitetaan niitä asioita, joissa ei onnistuttu asetettujen tavoitteiden mukaisesti tai jotka jäivät tekemättä.

TAULUKKO 1. Tutkimuksen johtopäätökset

Hyödyt	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Yhteistyöverkoston rakentamista varten tehtiin suunnitelma ja kerättiin tarvittavat tiedot 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Yhteydenottojen määrä jäi asetetusta tavoitteesta
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Yhteistyöverkoston rakentamisessa päästiin liikkeelle 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kokonaisuuden arvioiminen jäi suppeaksi <ul style="list-style-type: none"> • Ovatko tilitoimistot ja tilintarkastajat riittävän aktiivisia suosittelemaan palveluita?
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Yhteistyöverkoston rakentamista voidaan jatkaa tehdyn suunnitelman ja kerättyjen tietojen pohjalta 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Yhteistyöverkoston rakentamista tulisi seurata pidemmällä aikavälillä
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pankin henkilökunnalle järjestettiin tilaisuus 	<ul style="list-style-type: none"> • 3kk ajanjaksolla ei saatu tarpeeksi laajaa kuvaa
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Yhteistyöverkoston kautta saatiin yksi toimeksianto 	

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että yhteistyöverkoston rakentamisessa onnistuttiin osittain tavoitteiden mukaisesti. Advance Teamille saatiin tehtyä suunnitelma yhteistyöverkoston rakentamiseksi. Verkostoitumisprosessia voidaan jatkaa opinnäytetyön valmistumisen jälkeen suunnitelman mukaisesti. Tutkimustulosten arvioiminen jäi kokonaisuutena pinnalliseksi, koska yhteydenottojen määrässä jäätin reilusti asetetusta tavoitteesta. Tutkimuksen perusteella voidaan myös todeta, että kerättyjen yritysten määrä oli liian suuri asetetulle aika aikarajalle, jolloin yhteistyöverkoston rakentamista seurattiin. Kerättyjen yritysten määrä oli kuitenkin sovittu Advance Teamin henkilöstön kanssa yhdessä ja yhteistyöverkoston rakentamisessa edettiin sovitun suunnitelman mukaisesti.

Yhteistyöverkoston kautta saatiin yksi toimeksianto, sekä järjestettyä tilaisuus pankin henkilökunnalle. Voidaan todeta, että yhteistyöverkoston kautta on mahdollista saada pidemmällä aikavälillä useita toimeksiantoja. Haastattelusta selvisi, että Advance Teamin nykyisen yhteistyöverkoston rakentaminen Lahden alueella vei useita vuosia. Luottamuksellisten suhteiden rakentaminen on pitkäaikainen prosessi, mutta haastattelun ja näiden tutkimustulosten perusteella yhteistyöverkoston kautta on saatu ja tullaan jatkossakin saamaan toimeksiantoja.

Haastattelun ja tutkimustulosten perusteella selvisi, että pankit ovat aktiivisimpia suosittelemaan Advance Teamin palveluita ja niiden kautta on todennäköisintä saada toimeksiantoja. Tilitoimistojen ja tilintarkastajien osalta ei voida vielä tehdä varsinaisia johtopäätöksiä siitä, onko niiden kautta todennäköistä saada jatkossa toimeksiantoja.

5 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli rakentaa yhteistyöverkosta case-yritykselle Advance Team Oy:lle. Advance Team Oy:n tavoitteena oli luoda yhteistyösuhteita uusien toimialueiden yrityksiin yrityskauppojen ja omistajanvaihdosten toteuttamiseksi. Tutkimuksen pääongelmana selvitettiin saadaanko yhteistyöverkoston kautta yrityskauppoihin ja sukupolvenvaihdoksiin liittyviä toimeksiantoja. Lisäksi tutkimuksen alaongelmina selvitettiin yhteistyöverkoston suunnittelun, tiedon keruun sekä yhteydenottojen toteutumista.

Tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin kahta pääaiheita. Ensiksi perehdyttiin case-yrityksen tarjoamien palveluiden, eli yrityskauppojen ja omistajanvaihdosten teoriaan. Näiden teoriaa käsiteltiin yleisellä tasolla osakeyhtiön näkökulmasta. Seuraavaksi käsiteltiin tutkimuksen pääaihetta eli verkostoitumista. Verkostoitumisen osalta teoriaosuudessa perehdyttiin syvemmin eri verkostotyyppeihin, verkoston rakentamiseen sekä verkostoitumisen hyötyihin ja riskeihin. Lisäksi käsiteltiin lyhyesti yritysten ja yksittäisten henkilöiden sosiaalista pääomaa verkostoitumisen tukena.

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa käytiin vaiheittain läpi yhteistyöverkoston rakentamisprosessi. Advance Teamin henkilöstöltä kerättiin aluksi tietoa yrityksen nykyisestä yhteistyöverkostosta ja näiden yritysten roolista yhteistyössä. Haastattelujen pohjalta suunniteltiin minkälaisia yrityksiä yhteistyöverkoston kerättäisiin. Yhteistyöverkosta rakennettiin Kanta-Hämeeseen, Kymenlaaksoon sekä Pohjois-Uudellemaalle. Näistä kolmesta maakunnasta etsittiin pankki- ja rahoitusalan yrityksiä, tilitoimistoja, tilintarkastajia sekä muita satunnaisia alan yrityksiä, joihin oltiin yhteydessä. Tutkimuksessa seurattiin noin kolmen kuukauden ajan yhteydenottoja edellä mainittuihin yrityksiin, jonka jälkeen arvioitiin työn tuloksia.

Yhteistyöverkoston kautta saatiin yksi toimeksianto sekä järjestettyä tilaisuus pankin henkilökunnalle. Yhteistyöverkoston rakentamista varten saatiin luotua suunnitelma sekä kerättyä tarvittavat tiedot prosessin toteuttamiseksi. Yhteydenot-

tojen osalta jäätiin asetetusta tavoitteesta, jonka vuoksi yhteistyöverkoston kokonaisuuden arvioiminen jäi osittain suppeaksi.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen, vaikka pääosin työskentely oli osallistuvaa havainnointia. Tämän vuoksi reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä voidaan soveltaa tässä tutkimuksessa vain tietyiltä osin.

Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten ristiriidattomuutta sekä riippuvuutta, eli tulkinnan samanlaisuutta eri tutkijoiden välillä (Kananen 2008, 124). Tämän tutkimuksen reliabiliteettia voidaan arvioida Advance Teamin henkilöstön haastattelun pohjalta, jossa kerättiin taustatietoa yhteistyöverkoston rakentamista varten. Lisäksi pankkisektorilla pitkään työskennelleeltä yritysvälittäjältä kerättiin tietoa pankkien roolista yrityskauppojen ja omistajanvaihdosten toteuttamisessa. Haastattelun pohjalta tehtyjä havaintoja voidaan pitää luotettavana, koska vastaukset olivat tutkimustulosten osalta johdonmukaisia.

Laadullisessa tutkimuksessa validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta, eli vastaavatko tutkimusongelmat tutkittavaa asiaa ja onko tutkimuksen tulokset siirrettävissä toiseen tutkimuskohteeseen (Syrjälä ym. 1994, 129). Tämän tutkimuksen avulla saatiin vastaus päätutkimusongelmaan sekä osittain tutkimuksen alaongelmiin. Tutkimustulokset ja niiden perusteella tehdyt johtopäätökset perustuivat kerättyihin tietoihin, joten tutkimusta voidaan pitää pääosin luotettavana.

Tutkimuksen alaongelmana selvitettiin yritysten kiinnostusta yhteistyöhön, arvioimalla yrityksistä saatua palautetta yhteydenottojen osalta. Tutkittua alaongelmaa ei voida pitää luotettavana, koska kerättyjen yritysten kokonaismäärästä on oltu yhteydessä vasta noin viidennekseen. Tulosten perusteella ei voida tehdä vielä luotettavia johtopäätöksiä siitä ovatko yritykset kiinnostuneita yhteistyön rakentamisesta, vaikka tähän saakka palaute on ollut positiivista.

Opinnäytetyö oli hankkeistettu Advance Team Oy:lle, jonka vuoksi tutkimuksen tuloksia ei voida suoranaisesti yleistää tai siirtää toiseen tutkimuskohteeseen. Yritysten väliseen verkostoitumiseen vaikuttaa henkilökohtaiset ja muut sosiaaliset

tekijät, jonka vuoksi ei voida olettaa, että tulokset olisivat toistettavissa muiden hankkeiden osalta.

Tässä tutkimuksessa yhteydenottojen määrä jäi pieneksi, jonka vuoksi ei voitu arvioida kokonaisuutena eri yritysten roolia yhteistyöverkoston rakentamisessa. Johtopäätöksissä todettiin, että pankit ovat aktiivisimpia suosittelemaan Advance Teamin palveluita asiakkailleen. Jatkotutkimuksena voisi selvittää pidemmällä aikavälillä tilitoimistojen ja tilintarkastajien roolia yhteistyöverkostossa ja onko näiden yritysten osalta kannattavaa jatkaa verkostoitumisprosessia. Lisäksi yhteistyöverkoston rakentamista tulisi kokonaisuudessaan seurata 6 -9 kuukauden ajan, jotta voitaisiin laajemmin analysoida tuloksia.

Kuten johdannossa jo mainittiin Suomessa lähestytään siirtymävaihetta yrittäjäsukupolven keskuudessa. Tämän vuoksi nyt on erinomainen hetki alkaa rakentaa yhteistyöverkostoa alan yrityksiin yrityskauppojen ja omistajanvaihdosten toteuttamiseksi. Verkostoituminen on yrityskauppa-alalla toimiville yritykselle elinehto, koska yrityskauppojen ja omistajanvaihdosten toteuttaminen vaatii yhteistyötä pankki- ja rahoitusalan yrityksiltä sekä usein myös eri asiantuntijayrityksiltä. Verkostoituminen on kuitenkin pitkäaikainen prosessi ja luottamuksellisten yhteistyösuhteiden rakentaminen voi viedä useita vuosia. Yhteistyöverkoston rakentaminen vaatii yritykseltä panostusta verkoston luomiseen, eikä yhteistyösuhteita voi syntyä ellei yrityksiin olla ensin aktiivisesti yhteydessä.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Field, J. 2003, 1-3. Social Capital. Cornwall: TJ International Ltd.

Immonen, R. & Lindgren, J. 2009. Onnistunut sukupolvenvaihdos. Helsinki: Kariston Kirjapaino Oy.

Immonen, R. 2006. Yritysjärjestelyt. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kananen J. 2008, 123-128. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto. Verkostorakentajan ABC. Helsinki: Edita.

Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. (toim.) 2000. Yritysverkostot. Kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Siikarla, P. 2001. Onnistunut yrityskauppa ja Sukupolvenvaihdos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Simons, M. & Salkari, I. 2006. Uuden liiketoiminnan verkosto. Oppimisprosessin ohjaus toistuvassa projektiluonteisessa liiketoiminnassa. Helsinki.

Stähle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus. Avain uudistuskykyyn ja ylivoimaan. Porvoo: WS Bookwell Oy

Syrjälä, L., Ahonen S., Syrjäläinen E. & Saari S. 1994, 129-131. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä Oy

Tenhunen, L. & Werner, R. 2000. Yrityskaupan käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys. Strategiana kumppanuus. Helsinki: Edita.

Vikström, S. 2012. Satoja yrityksiä myyntiin. Etelä-Suomen Sanomat 4.2.2012.

Elektroniset lähteet:

Asianajotoimisto Lindblad. Yrityskauppa prosessina [viitattu 15.02.2012]. Saatavissa: <http://www.lindblad.fi/yrityskauppa-prosessina>.

Fonecta 2011. Yrityshaku [viitattu 10.11.2012]. Saatavissa: http://www.fonecta.fi/tuotteet-palvelut/-/q_yrityshaku/1/.

Heinonen, U. 2007. SPP Verkostokonsultit [verkkojulkaisu]. Verkostoitumisesta pähkinänkuoressa. [viitattu 29.11.2011]. Saatavissa: <http://www.verkostokonsultit.fi/dmdocuments/0710Verkostoitumisestapahkinankuoressa.pdf>.

PK-RH 2009. Verkostoitumisen riskit ja hallinta [viitattu 24.3.2012]. Saatavissa: <http://www.pk-rh.fi/riskilajit/liikeriskit/verkostoitumisen-riskit-ja-hallinta.html>.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV. Osallistuva havainnointi [viitattu 15.3.2012]. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4_2.html.

Sotka, J. 2011. Lakiasiantoinmisto Jari Sotka. Osakekauppa vai liiketoimintakauppa [viitattu 28.12.2011]. Saatavissa: <http://www.jarisotka.fi/kirjoituksia/22>.

Strategy-Train 2009. Arvoketju [viitattu 12.3.2012]. Saatavissa: <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=270&L=2>.

Talouselämä. Yrityskaupat [viitattu 10.11.2011]. Saatavissa: www.talouselama.fi/yrityskaupat.

Taloustutkimus Oy 2012. Kvalitatiivinen tutkimus [viitattu 7.3.2012]. Saatavissa: http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/tiedonkeruuratkaisut_ja_monitila/kvalitatiivinen_tutkimus/.

Tilastokeskus 2010. Mitä sosiaalinen pääoma on? [viitattu 3.3.2012]. Saatavissa: <http://www.stat.fi/tup/sospo/kasite.html>.

Tilintarkastuslautakunta 2012. Usein kysyttyä tilintarkastuksesta [viitattu 25.02.2012]. Saatavissa: <http://www.tilintarkastuslautakunta.fi/Tilintarkastuslautakunta/Toiminta/Useinkysyttya/Useinkysyttya-tilintarkastuksesta>.

Työ- ja elinkeinokeskus 2010. Omistajanvaihdos [viitattu 11.1.2012]. Saatavissa: <http://www.te-keskus.fi/Public/?nodeid=10569&area=7645>.

Verohallinto. Hankintameno-olettama [viitattu 22.1.2012]. Saatavissa: http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Sanasto/Hankintamenolettama%2813380%29.

Wikipedia 2012. Finland regions Kanta-Häme [viitattu 15.1.2012]. Saatavissa: http://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Finland_regions_Kanta-H%C3%A4me.png.

Suulliset lähteet:

Ruotsalainen, M. 2012. Advance Team Oy:n yritysvälittäjä. Haastattelu 15.12.2011.

Soppela, E. 2012. Advance Team Oy:n toimitusjohtaja. Haastattelu 15.12.2011.

LIITTEET

Liite 1: Teemahaastattelu Advance Team Oy:n henkilöstölle

1. Minkälaisista yrityksistä Advance Teamin nykyinen yhteistyöverkosto Lahden alueella koostuu?

a. Minkälainen rooli näillä yrityksillä on yhteistyössä?

2. Onko verkoston kautta saatu toimeksiantoja?

a. Mitä kautta?

b. Kuinka kauan kesti ennen kuin yrityksiin saatiin luotua luottamuksellisia suhteita?

3. Pankkien organisaatorakenne

a. Keneen ollaan yhteydessä kun rakennetaan yhteistyöverkostoa?

4. Onko pankeilla omat sisäiset asiantuntijat yrityskauppojen toteuttamiseen?

5. Mitkä pankit ovat aktiivisimpia yrityskauppa-alalla?

6. Yrityskauppojen tämän hetkinen tilanne?

a. Asiantuntijan arvio toteutuneiden yrityskauppojen määrästä vuodelle 2012? (liitteenä kaavio talouselämän toteutuneista yrityskaupoista vuosina 2007-2011)

b. Miten talouden uhkakuvat vaikuttavat yrityskauppoihin?

Liite 2: Yhteistyöverkoston Excel-seuranta

Kanta-Häme (muut tiedot piilotettu)

Yritys	Paikkakunta
<i>Handelsbanken- Hämeenlinna</i>	Hämeenlinna
<i>Lammin Osuuspankki- Hämeenlinna</i>	Hämeenlinna
<i>Sampo pankki - Hämeenlinnan konttori</i>	Hämeenlinna
<i>Nordea Hämeenlinna</i>	Hämeenlinna
<i>Etelä-Hämeen Tilikeskus (5 hlöä)</i>	Hämeenlinna
<i>Kaurialan Tiliconsult (7 hlöä)</i>	Hämeenlinna
<i>MK-Tili Oy (17 hlöä)</i>	Hämeenlinna
<i>Tilitoimisto Markku Mäkelä Oy (8 hlöä)</i>	Hämeenlinna
<i>Jorma Anttila Oy</i>	Hämeenlinna
<i>Tilintarkastus Oy Helge Saarinen</i>	Hämeenlinna
<i>Tilintarkastus Pakari Oy</i>	Hämeenlinna
<i>Nordea Riihimäki</i>	Riihimäki
<i>Riihimäen seudun Osuuspankki</i>	Riihimäki
<i>Sampo Pankki Riihimäki</i>	Riihimäki
<i>Tili- veroasiain toimisto Jalo Heikkilä Oy (5 hlöä)</i>	Riihimäki
<i>Riihimäen Tilitieto Oy (7 hlöä)</i>	Riihimäki
<i>Pertti Mäkelä HTM</i>	Riihimäki
<i>Ilkka Metsäterä HTM</i>	Riihimäki
<i>Veilo Tolonen HTM</i>	Riihimäki

Pohjois-Uusimaa (muut tiedot piilotettu)

Yritys	Paikkakunta
<i>Handelsbanken</i>	Hyvinkää
<i>Sampo Pankki Hyvinkään konttori</i>	Hyvinkää
<i>Nordea Hyvinkää</i>	Hyvinkää
<i>Nordea Hyvinkää</i>	Hyvinkää
<i>Hyvinkään Tilitieto (7 hlöä)</i>	Hyvinkää
<i>Hyvinkään Yrityskeskus Oy</i>	Hyvinkää
<i>Tilistar Oy (22 hlöä)</i>	Hyvinkää
<i>Nordea Nurmijärvi</i>	Nurmijärvi
<i>Tilitoimisto Kalervo Aliluoma Oy</i>	Nurmijärvi
<i>Mäntsälän Osuuspankki</i>	Mäntsälä
<i>Nordea Mäntsälä</i>	Mäntsälä
<i>Tilipasaati-Yhtiöt Oy</i>	Mäntsälä
<i>Osuuspankki Lohja</i>	Lohja

Kyminenlaakso (muut tiedot piilotettu)

Yritys	Paikkakunta
<i>Haminan seudun Osuuspankki</i>	Hamina
<i>Nordea Hamina</i>	Hamina
<i>Nordea Kausala</i>	Iitti
<i>Nordea Pankki Kotka</i>	Kotka
<i>Kotka Seudun Osuuspankki</i>	Kotka
<i>Innofinance</i>	Kotka
<i>Seutulaskenta (9 hlöä)</i>	Kotka
<i>Kotkan Tilipalvelu Oy (5 hlöä)</i>	Kotka
<i>Tilitoimisto Wallabia Oy (5 hlöä)</i>	Kotka
<i>Ernst & Young</i>	Kotka
<i>Sampo Pankki Kouvola</i>	Kouvola
<i>Kouvola seudun Osuuspankki</i>	Kouvola
<i>Elimäen tili- ja kiinteistöpalvelu Oy (8 hlöä)</i>	Kouvola
<i>Tilipasaati Oy (10 hlöä)</i>	Kouvola
<i>Tilintarkastus Nivala Oy</i>	Kouvola
<i>Tili Talsi Virolahti (Hamina, Kotka & Kouvola)</i>	Virolahti

Liite 3: Aikataulu yhteydenottojen osalta

Henkilö A				
Helmikuu	Vko5	Vko6	Vko7	Vko8
Ma				
Ti		2hk-tapaamista	2hk-tapaamista	2 hk-tapaamista
Ke		4 soittoa	4 soittoa	4 soittoa
To				
Pe				
Maaliskuu	Vko9	Vko10	Vko11	Vko12
Ma				
Ti				
Ke		2 hk-tapaamista		2 hk-tapaamista
To		4 soittoa		4 soittoa
Pe				
Huhtikuu	Vko13	Vko14	Vko15	Vko16
Ma				
Ti	2 hk-tapaamista	2 hk-tapaamista	2 hk-tapaamista	2 hk-tapaamista
Ke	4 soittoa	4 soittoa	4 soittoa	4 soittoa
To				
Pe				

Henkilö B				
Helmikuu	Vko5	Vko6	Vko7	Vko8
Ma				
Ti		2hk-tapaamista	2hk-tapaamista	2hk-tapaamista
Ke				
To				
Pe				
Maaliskuu	Vko9	Vko10	Vko11	Vko12
Ma				
Ti		2hk-tapaamista	2hk-tapaamista	2hk-tapaamista
Ke				
To				
Pe				
Huhtikuu	Vko13	Vko14	Vko15	Vko16
Ma				
Ti	2hk-tapaamista	2hk-tapaamista	2 soittoa	2 soittoa
Ke				
To				
Pe				

Henkilö C				
Helmikuu	Vko5	Vko6	Vko7	Vko8
Ma				
Ti		1hk-tapaaminen	1hk-tapaaminen	1hk-tapaaminen
Ke		1 soitto	1 soitto	1 soitto
To				
Pe				
Maaliskuu	Vko9	Vko10	Vko11	Vko12
Ma				
Ti	2hk-tapaaminen	1hk-tapaaminen	1hk-tapaaminen	1hk-tapaaminen
Ke	2 soitto	1 soitto	1 soitto	1 soitto
To				
Pe				
Huhtikuu	Vko13	Vko14	Vko15	Vko16
Ma				
Ti	2hk-tapaaminen	1hk-tapaaminen	1hk-tapaaminen	1hk-tapaaminen
Ke	2 soitto	2 soitto	2 soitto	2 soitto
To				
Pe				