

# **Omistajanvaihdos pk -yrityksessä**

Johtaminen muutoksessa

**Sonja Räisänen**

Opinnäytetyö

**26.11.2013**

**Kuopio**



Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä Sonja Räisänen	
Työn nimi Omistajanvaihdos pk-yrityksissä – Johtaminen muutoksessa	
Päiväys	26.11.2013
Sivumäärä/Liitteet	50/2
Ohjaajat Riitta-Liisa Komulainen, Seppo Pitkänen	
Yhteistyökumppani Kiinteistömaailma Haapaniemenkatu 36 Kuopio	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tässä opinnäytetyössä selvitettiin pk-sektorilla toimivien yritysten omistajanvaihdosprosessin vaiheita ja onnistumisen edellytyksiä muutosjohtamisen näkökulmasta. Työn tavoitteena oli laatia lyhyt yhteenveto onnistuneen omistajanvaihdoksen edellytyksistä.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusosio toteutettiin kirjoituspöytätyönä, ja teorian tueksi toteutettiin kaksi eri haastattelua yhteistyökumppanin kanssa. Yhteistyökumppanina toimi kaksi kiinteistövälitysalalla toimivaa yrittäjää, jotka olivat toteuttaneet omistajanvaihdoksen vuonna 2005. Toinen haastateltavista oli jatkavan, toinen luopuvan yrittäjän roolissa. Ensimmäinen haastattelu toteutettiin syyskuussa 2012, toinen vuotta myöhemmin lokakuussa 2013.</p> <p>Opinnäytetyön keskeisimpinä tuloksina saatiin selville, että onnistuneen omistajanvaihdoksen tärkeimpänä edellytyksenä on varautuminen vaihdosprosessiin riittävän ajoissa. Omistajanvaihdossuunnitelman laatiminen edesauttaa yrityksestään luopuvaa omistajaa miettimään eläköitymisensä taloudellisia ja emotionaalisia vaikutuksia. Tällöin myös prosessin sujuvuus on jouhevampaa, ja onnistuminen todennäköisempää. Onnistuneen kauppaprosessin edellytyksenä on tarkka verosuunnittelu ja yrityksen arvonmääritys.</p> <p>Toisena tärkeänä tuloksena opinnäytetyössä saatiin selville, että omistajanvaihdosten edistämiseksi tulisi panostaa myös yhteiskunnallisella tasolla. Toteutettavien omistajanvaihdosten lukumäärää tulisi pyrkiä kasvattamaan, sillä jo olemassa olevien yritysten toiminnan jatkuminen on kansantaloudellisesti kannattavampaa, verrattuna uusien yritysten aloittamiseen. Suurimpana tekijänä omistajanvaihdosten suhteellisen pieneen lukumäärään vaikuttaa ensisijaisesti yrittäjäksi ryhtymisen pelko taloudellisten riskien vuoksi. Koulutuksellisesti näkökulmasta yrittäjäyyskasvatukseen tulisi panostaa koulutustasosta tai -alasta riippumatta.</p>	
Avainsanat Muutosjohtaminen, pk-yritys, omistajanvaihdos, teemahaastattelu, kvalitatiivinen tutkimus	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author Sonja Räisänen			
Title of Thesis Change of ownership in SMEs – Management in transition			
Date	26.11.2013	Pages/Appendices	50/2
Supervisors Riitta-Liisa Komulainen, Seppo Pitkänen			
Partners Real estate agency Kiinteistömaailma, Haapaniemenkatu 36 Kuopio.			
<p><b>Abstract</b></p> <p>This thesis examines changes of ownership within the small and medium sized business sector. The key perspective was to study the changes from the change management's point of view. The primary objective for the thesis was to elaborate a short overview of the key requirements for a successful ownership shift.</p> <p>This study was conducted as a desk research. Alongside of the desk research two interviews were carried out as a preliminary study. As partners in these interviews were two entrepreneurs who had experienced change of ownership in 2005. Another one of the interviewees was the renouncing owner; the other one was the new entrepreneur who continued the business as one of the new owners. The first interview was conducted in September 2012 and second interview in October 2013.</p> <p>The key results of the study indicate that the most important factor for a successful change of ownership in the SME sector was a comprehensive preparation for the future shift in advance. Compiling a strategy for the shift well in advance helps the renouncing entrepreneur to reflect the economic and emotional effects of his/her retirement. A strategy compiled in advance also facilitates the transaction process and the likelihood of its success. The strategy for the actual transaction process has to also include detailed tax planning and the businesses determination of value.</p> <p>Based on the findings of the study societal planning should aim for contributing to the quantity of ownership shifts. The number of conducted changes of ownership ought to be increased as these procedures have more economic value compared to attempts to increase the number of new SME businesses. The main factor for comparatively low figures for conducted ownership shifts are the economic risks of becoming an entrepreneur. From the educational point of view the system of public education should offer possibilities to increase the amount of business and entrepreneur education. These possibilities should include all educational levels and sectors.</p>			
<p><b>Keywords</b></p> <p>Change management, Organizational Change, SME, focused interview, qualitative study</p>			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	6
2	TYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA AIHEEN RAJAUS.....	7
3	TYÖN KESKEISET KÄSITTEET .....	8
4	SUKUPOLVENVAIHDOS JA TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOKSET .....	9
4.1	Pienyrittäjäyys Suomessa .....	9
4.2	Yrittäjyyden nykytila ja tulevaisuuden näkymät .....	10
4.3	Omistajanvaihdosten merkitys talouteen.....	10
5	OMISTAJANVAIHDOKSEN TOTEUTUSVAIHTOEHDOT JA KÄYTÄNNÖN PROSESSI	12
5.1	Omistajanvaihdoksen käytännön toimenpiteiden suunnittelu ja toteutus.....	15
5.2	Kauppaprosessi .....	15
5.3	Yrityksen arvonmäärittäminen .....	18
5.4	Due diligence .....	19
5.5	Veroseuraamukset .....	20
6	ORGANISAATIOMUUTOKSET JA MUUTOSVASTARINTA JOHTAMISESSA .....	24
6.1	Organisaatioiden muutostyypit ja muutossykli .....	24
6.2	Yrityskulttuuri ja muutosvastarinta .....	25
6.3	Työyhteisössä esiintyvät roolit organisaatiomuutoksen aikana.....	26
6.4	Organisaation toimintatapojen muuttuminen.....	28
7	MUUTOSJOHTAMISEN SUURIMMAT HAASTEET .....	30
8	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	34
8.1	Kirjoituspöytätyön luotettavuus.....	35
8.2	Tutkimuksen kvalitatiivinen osuus ja haastattelut .....	36
8.3	Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus.....	37
9	TYÖN TULOKSET JA POHDINTA.....	39
9.1	Kiinteistömaailma Asuntokuopio Oy:n omistajanvaihdos.....	39
9.2	Haastattelun ja esiselvityksen tulokset.....	40
10	ONNISTUNEEN OMISTAJANVAIHDOKSEN EDELLYTYKSET .....	43
11	POHDINTAA .....	45
	LÄHTEET .....	47

## LIITTEET

Liite 1 Teemahaastattelulomake

Liite 2 Litteroitu haastattelu

## 1 JOHDANTO

Pk- yrityssektorilla toimii huomattava osa kaikista Suomessa toimivista yrityksistä. Omistajanvaihdokset tulevat tällä sektorilla lisääntymään tulevina vuosina, ennen kaikkea yrittäjien ikääntymisen vuoksi. (Römer-Paakkanen 2004, 2). Eri tutkimuksista saatujen arvioiden mukaan noin 2000 yritystä Suomessa kokee omistajanvaihdoksen vuosittain. (Varamäki, Tall, Sorama, Katajavirta 2012, 9). Omistajanvaihdosten korkealla määrällä ja onnistumisella on merkittävä rooli myös kansantaloudellisesti, sillä uusista, aloittavista yrityksistä hieman yli puolet on lopettanut toimintansa ensimmäisen viiden toimintavuoden aikana. (Van Teeffelen 2010; Varamäki, Heikkilä, Tall, Viljamaa, Länsiluoto 2013, 9; Yrittäjyyskatsaus 2011, 60).

Omistajanvaihdos on muutosprosessi, jossa on useita eri vaiheita ja aihekokonaisuuksia. Onnistuneen omistajanvaihdoksen keskeisinä edellytyksinä ovat suunnitelmallisuus ja johtajuus. Myös henkilöstön rooli on muutoksen toteuttamisessa hyvin tärkeässä asemassa. Voidaankin sanoa, että muutosjohtaminen on ensisijaisesti ihmisten johtamista. Parhaimmillaan suunnitelmallinen omistajanvaihdos kannustaa henkilöstöä yhteistyöhön ja lisää työtyytyväisyyttä sekä -tehoa. (Katso esimerkiksi Katramo ym. 2011, 60).

Onnistuneen omistajanvaihdoksen käytännön toteuttamisen keskeisimpinä alueina ovat ostokohteen arvonmääritys, veroseuraamusten suunnittelu, kauppaprosessiin valmistautuminen, sekä itse kaupan toteutuminen ja tämän jälkeiset muutostoimenpiteet. Tässä opinnäytetyössä omistajanvaihdoksia tarkastellaan kuitenkin keskeisesti muutosjohtamisen näkökulmasta. Tämän vuoksi esimerkiksi yrityksen arvonmääritystä ja verotusta käsitellään ainoastaan yleisellä tasolla.

Työn aihe on ajankohtainen ja siitä on saatavilla runsaasti ajantasaista lähdekirjallisuutta sekä tutkimustietoa. Muun muassa Euroopan sosiaalirahasto on rahoittanut vuosien 2007–2013 välisenä aikana omistajanvaihdosten valtakunnallista koordinoitua hanketta, jossa on tutkittu Suomessa toteutettuja pienyritysten omistajanvaihdoksia, niiden onnistumista, sekä omistajanvaihdoksiin kannustavia toimenpiteitä.

## 2 TYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA AIHEEN RAJAUS

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mitä eri vaiheita onnistunut omistajanvaihdosprosessi sisältää, ja millaisia haasteita siinä tyypillisimmin kohdataan. Vaikka verosuunnittelu, yrityksen arvonmääritys sekä rahoitusvaihtoehtoja koskevat kysymykset ovatkin keskeisessä roolissa omistajanvaihdoksissa, rajataan ne työn ulkopuolelle. Näiden tekijöiden merkitystä ja vaikutuksia sivutaan jatkossa ainoastaan yleisellä tasolla. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan omistajanvaihdosprosessia ensisijaisesti muutosjohtamisen näkökulmasta. Pien- ja perheyriksen omistajanvaihdoksen ennakointi ja suunnittelu sekä muutoksen läpivieminen oikealla johtamisella ovat tämän työn keskeiset teemat. Omistajanvaihdosprosessia tarkastellaan sekä luopuvan, että jatkavan yrittäjän näkökulmasta.

Työhön liittyvä tutkimus toteutetaan kirjoituspöytätyönä perehtymällä alan kirjallisuuteen ja muihin tutkimuksiin. Esiselvitysvaiheessa haastatellaan kahta kiinteistövälitysalalla toiminutta yrittäjää puolistrukturoidun haastattelun muodossa. Kirjoituspöytätyön valmistuttua heistä toista tullaan haastattelemaan uudelleen käyttäen teemahaastattelumenetelmää. Työn tuloksena tullaan laatimaan nelivaiheinen yhteenveto onnistuneen muutosprosessin edellytyksistä pienyrityksissä.

### 3 TYÖN KESKEISET KÄSITTEET

Tässä opinnäytetyössä käytettävät keskeiset käsitteet ovat seuraavat:

#### **Muutosjohtaminen**

Muutosjohtaminen -termillä tarkoitetaan johtamista tilanteessa, jossa tarkoituksena on uudistaa vanhoja käytänteitä tarpeen tai tavoitteen mukaan. Muutosjohtamisen käsitteen tarkemmaksi avaamiseksi on helpointa erottaa ihmisten ja asioiden johtaminen toisistaan. Englannin kielen sanoista *Change Management* ja *Change Leadership* on huomattavissa, että Change Management tarkoittaa ensisijaisesti asioiden hallintaa ja kontrollointia muutoksessa, kun taas Change Leadership -termillä tarkoitetaan ihmisten ja organisaatioissa toimivien eri tahojen ohjaamista haluttuun suuntaan. (Kotter 1996, 25–26).

#### **Pk-yritys**

Euroopan komissio on määritellyt raja-arvot, joiden perusteella yritykset luokitellaan pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Raja-arvoja ovat työntekijöiden lukumäärä, sekä yrityksen liikevaihto, tai vaihtoehtoisesti taseen loppusumma. Keskisuuressa yrityksessä on alle 250 työntekijää, liikevaihto alle 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on alle 43 miljoonaa euroa. Pienessä yrityksessä on alle 50 työntekijää, ja liikevaihto sekä taseen loppusumma jää alle 10 miljoonan euron. Pk-yritykseksi luokitellaan myös niin sanotut mikroyritykset, jotka työllistävät alle kymmenen henkilöä, ja joiden liikevaihto sekä taseen loppusumma on alle kaksi miljoonaa euroa. (Pk-yritysten määritelmästä annetun suosituksen täytäntöönpano. Euroopan komissio 2009).

#### **Omistajanvaihdos**

Omistajanvaihdos -termiin voidaan sisällyttää, joko pelkästään omistussuhteiden muutos organisaatioissa, tai myös johtajuuden siirto samassa yhteydessä. Omistajanvaihdos voi olla myös osittainen, jolloin se liittyy ainoastaan yhteen taloudellisen määräsvallan tai vastuunsiirtoon toiselle osapuolelle. (Varamäki ym. 2012, 16). Tässä opinnäytetyössä käsitellään tilannetta, jossa johtajuus kokee muutoksia samassa yhteydessä omistussuhteiden muutosten kanssa.

#### **Sukupolvenvaihdos**

Sukupolvenvaihdoksessa yrityksen omistajuus *siirretään omistajan elinaikana tai se siirtyy hänen kuoltuaan toimintaa jatkavalle lapselle tai muulle henkilölle.* (Verohallinto, Yrityksen sukupolvenvaihdos verotuksessa).



## 4 SUKUPOLVENVAIHDOS JA TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOKSET

Seuraavassa osiossa tarkastellaan pien- ja perheyriyten toimintaympäristöä Suomessa sekä yrittäjyyden nykytilaa. Pk – sektorilla toteutuneita omistajanvaihdoksista ei ole tarkkaan tilastoitu, joten niiden määrällisiä muutoksia ei tutkimuksessa ole voitu arvioida. Vaikka kotimaan ja globaalin talouden epävarmuustekijät ovat kiristäneet erityisesti pk – sektorilla toimivien yritysten kilpailutilannetta, suuri osa omistajanvaihdoksen kokeneista yrityksistä pyrkii kuitenkin kasvattamaan toimintaansa. (Varamäki ym. 2013, 2 – 3).

### 4.1 Pienyrittäjyys Suomessa

Suomessa toimivista yrityksistä 99,8 % kuuluivat vuonna 2011 pk – yritysten määritelmän piiriin. Suomessa toimivien yritysten yhteislukumäärä oli 322 232, joista ns. alkutuotannossa, eli maa-, metsä- ja kalataloudessa toimi 56 170 yritystä eli kaikkiaan 17 % kaikista yrityksistä. Muilla toimialoilla toimivia yrityksiä oli Suomessa 266 062, joista peräti 93,1 % olivat alle kymmenen hengen mikroyrityksiä. (Tilastokeskus, Yritysrekisterin vuositilasto 2011).

Suomessa yrittäjien osuus työllisiin nähden on kuitenkin suhteellisen pieni. Vuonna 2009 yrittäjien osuus kaikista työllisistä oli 10,3 % (Lähde: Suomen virallinen tilasto, Yritysrekisterin vuositilasto 2011). Tilastokeskus on tarkastellut yrittäjien osuutta kaikkiin työllisiin nähden vuodesta 1990 lähtien. Yrittäjien kokonaismäärä ja osuus Suomen väestöstä on koko tarkastelujakson ajan ollut *suhteellisessa laskussa*, mutta lasku on kuitenkin ollut verrattain verkaista. Tilastoissa on mukana myös maatalouden alkutuotannossa toimivat yritykset (Järnefelt 2011).

Vuodesta 2005 lähtien yrittäjien kokonaismäärä on alkanut kasvaa. Nuorten yrittäjien pienestä kasvusta huolimatta, merkittävimpana tekijänä kokonaismäärän kasvuun on ollut ikääntyneiden, eli 55–74 –vuotiaiden yrittäjien määrä (Järnefelt 2011). Ihmisten kohentunut terveydentila ja muu sosiaalinen hyvinvointi on antanut edellytyksiä myös iäkkäämmälle väestölle jatkaa työelämässä pidempään. (Koskela & Virtanen 2010, 28).

## 4.2 Yrittäjyyden nykytila ja tulevaisuuden näkymät

Työ- ja elinkeinoministeriö teettää puolivuositain yhteistyössä Suomen Yrittäjät Ry:n ja Finnveran kanssa pk – yritysbarometrin, jossa kartoitetaan pk – sektorilla toimivien yritysten taloudellisia näkymiä ja sen hetkistä toimintaympäristöä. Tuorein barometri julkaistiin 10.9.2013. Vastaaaja kyselyssä oli 5 373:sta pk–sektorilla toimivasta yrityksestä, joten tutkimuksen otantaa voidaan pitää luotettavana. Kysely teetettiin internet- ja puhelinkyselynä kesä-heinäkuussa 2013. Otantakehikkona on toiminut Suomen Yrittäjien jäsenrekisteri, toimialaluokitus TOL 2008, sekä Fonecta Oy:n Kohdistamiskone B2B-yritysrekisteri. Suomen Yrittäjien jäsenrekisteristä sekä Fonectan B2B-yritysrekisteristä on tehty kiintiöity satunnaisotanta. (Pk–yritysbarometri 2/2013, 6).

Barometrin tuloksista ilmenee, että pienten ja keskisuurten yritysten toimintaympäristö on vaikeutunut. Erityisesti pienillä kotimaan markkinoilla toimivat yritykset kokevat vaikeuksia toiminnan kannattavuuden säilyttämisessä kotimaisen ostovoiman heikentymisen vuoksi. (Kauppalehti.fi 22.7.2013). Suurin osa kyselyyn vastanneista yrittäjistä ilmoitti kuitenkin tavoittelevansa toiminnan kehittämistä ja kasvua. Syksyllä 2012 ilmestyneen barometrin tuloksiin verrattuna yritysten kehittämistarve oli yrittäjien mielestä lisääntynyt; vuonna 2012 hieman alle 20 % yrityksistä ilmoitti, ettei toiminnassa ollut lainkaan kehittämistarpeita, nyt vastaava luku oli enää 10 % (Pk–yritysbarometri 2/2013, 24).

Tutkimustuloksia analysoitaessa on huomioitava, että kysely teetettiin kesä-heinäkuussa, eli ennen kuin valtion budjettiesitys vuodelle 2014 julkaistiin elokuun lopussa. Tämän vuoksi budjettiesitykseen kirjatut yhteisöverokannan pienennys sekä pk – yritysten kansainvälistymistä ja kasvua tukevat kasvurahoitusohjelman vaikutukset eivät ole tutkimuksessa näkyvissä. Esimerkiksi Suomen Yrittäjät ry:n toimitusjohtaja Jussi Järventauksen mukaan henkilöyhtiöiden ja elinkeinonharjoittajien verotukseen ei tullut tarvittavia muutoksia. (Yrittäjäsanomat, 2013). Budjettiesityksen linjausten mukanaan tuomat vaikutukset barometrin tuloksiin, muun muassa elinkeinopolitiikan ja yritysten kehittämistarpeiden osalta, jäävät siis arvailujen varaan.

## 4.3 Omistajanvaihdosten merkitys talouteen

Seinäjoen – ammattikorkeakoulussa teetetyissä tutkimuksissa on tutkittu pienten ja keskisuurten yritysten omistajanvaihdoksia Omistajanvaihdos osana liiketoiminnan

kehittämistä ja kasvua – ohjelmassa. Kyseessä on Euroopan Sosiaalirahaston rahoittama hanke, jolla pyritään tutkimaan ja edistämään omistajanvaihdoksia Suomessa vuosina 2007–2013. Hanke tunnetaan myös nimellä Manner-Suomen ESR – hanke. Tutkimuksen tuorein julkaisu Omistajanvaihdoksen toteutus ja onnistuminen ostajan ja jatkajan näkökulmasta julkaistiin lokakuussa 2013.

Hankeen aiemmista tutkimuksista on ilmennyt, että tulevan kymmenen vuoden aikana noin 20.000 yritystä olisi lopettamassa toimintansa yrittäjän ikääntymisen vuoksi. Tutkimusryhmän mukaan kyseessä on merkittävä osuus kaikista yrityksistä. Tutkijaryhmä viittaa tuoreimman tutkimuksensa johdannossa vuonna 2010 julkaistuun tutkimukseen, jonka mukaan jo toimivien yritysten omistajanvaihdokset ovat kansantaloudellisesti tärkeämmässä roolissa kuin uusien yritysten perustaminen. (Van Teeffelen, 2010). Merkittävän taloudellisen roolinsa vuoksi, tutkimusryhmän mukaan omistajanvaihdosten onnistumiseen tulisi panostaa entistä enemmän. (Varamäki ym. 2013, 9). Tätä näkemystä tukee myös vuonna 2011 Työ- ja elinkeinoministeriössä teetetyn Yrittäjäkatsauksen tulokset; sen mukaan aloittavista yrityksistä noin puolet ovat lopettaneet toimintansa viiden toimintavuoden jälkeen. (Yrittäjäyyskatsaus 2011, 60).

Näiden aiempien tutkimusten valossa voisikin todeta, että sukupolven- ja omistajanvaihdokset ovat hyviä vaihtoehtoja yrittäjäksi ryhtymiseksi. Asemansa vakiinnuttaneella yrityksellä on usein hyvä vakavaraisuusaste, vakiintunut asiakaskunta sekä hyvät yhteistyökumppanit. Yrityksen vakiintunut liiketoiminta antaa hyvät edellytykset toiminnan jatkokehittämiseen. Vakavaraisuuden avulla yritys pystyy vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin nopeammin, kuin juuri toimintaansa aloitteleva yritys. Seuraavassa osiossa kuvataan lyhyesti muutamia omistajanvaihdoksen toteutusvaihtoehtoja.

## 5 OMISTAJANVAIHDOKSEN TOTEUTUSVAIHTOEHDOT JA KÄYTÄNNÖN PROSESSI

Pienyritysten omistajanvaihdoksen käytännön toteutuksessa on useita erilaisia toimintatapoja. Tietoa kyseisistä toimintamalleista, sekä tukea vaihdoksen toteutukseen on saatavissa muun muassa Työ- ja elinkeinoministeriön hallinnoimasta Yritysuomi.fi internet-sivustolta, sekä paikallisista Elinkeino-, liikenne-, sekä ympäristökeskuksista ja yritysjärjestöistä. Erkki K. Kankaan vuonna 2004 suomentamasta *An Owner's Guide to Business Succession Planning* (Clifford & Teodosio 1996, 1999) –yrittäjänvaihdosoppaassa on esitelty yhdeksän erilaista menetelmää omistajanvaihdoksen toteuttamiseen. Menetelmävaihtoehdoissa käsitellään yleisellä tasolla muun muassa mahdollisia rahoitusvaihtoehtoja sekä tilannekohtaisia veroseuraamuksia. Kyseisiä omistajanvaihdostapoja ovat osakassopimukset, henkilöstöosto eli Employee Buy Out (EBO), Management Buy Out (MBO), myynti ulkopuoliselle, pysyminen perheyriyksenä, jossa menetelmänä käytetään lahjaa tai lahjanomaista kauppaa, likvidointi eli yrityksen lopettaminen tai henkilöstöosto ESOP – menetelmällä. ESOP – menetelmä ei kuitenkaan ole Kankaan mukaan käytössä Suomessa. (Kangas 2004; 2012). Avaan alla Suomessa yleisimmin käytettäviä menetelmiä tarkemmin.

### **Pysyminen perheyriyksenä**

Perheyriyksen siirtäminen nuoremmalle sukupolvelle vaatii suunnitelmallisuutta ja tarkkaa strategiaa siitä, kuinka ja kenelle yrityksen omistajuus ja johtajuus olisi kaikista järkevintä siirtää. Suurimpana tekijänä tähän vaikuttaa se, kuka perheenjäsenistä on eniten perehtynyt, tai jo ennestään aktiivisimmin mukana yrityksen toiminnassa. Mikäli luopuvalla yrittäjällä on useita perillisiä, vaikuttaa omistajuuden- ja vastuunjakoon se, kenellä perheenjäsenistä on eniten valmiuksia ja tahtoa ottaa vastuuta yrityksen tulevaisuudesta. Kirjallista suunnitelmaa laadittaessa on selkeästi määriteltävä jokaisen perheenjäsenen ottamat taloudelliset riskit ja niiden tuotot, sillä epäoikeudenmukainen tuotonjako saattaa tulehduttaa henkilösuhteita siinä määrin, että ne hankaloittavat itse yrityksen liiketoimintaa. (Kangas 2004, 58–59).

### **Omistajanvaihdos lahjana**

Omaisuuksien siirto voidaan tehdä lahjana useammassa eri erässä, jolloin myös jatkuvan yrittäjän on mahdollista pienentää lahjasta maksettavan veron määrää. Alle 4.000 euron suuruudesta lahjasta ei tarvitse maksaa veroa, mutta saman lahjanantajan ei ole mahdollista lahjoittaa omaisuuttaan kyseistä summaa enemmän kolmen vuoden sisällä. Lahjaveron määrä on luovutetun omaisuuden arvon suhteen progres-

siivinen, ja siihen vaikuttavat myös sukulaisuussuhteet. Verohallinto on määritellyt lahjaverolle kaksi eri veroluokkaa, joista toinen koskee lähisukulaisia ja toinen muita kuin lähisukulaisia. (Lähde: Perintö- ja lahjaverolaki 1940/378, 19 §). Omistajanvaihdon toteuttaminen lahjana on edullinen luopujan kannalta, koska siitä ei aiheudu lahjoittavalle taholle veroseuraamuksia. Tässä yhteydessä täytyy kuitenkin huomioida se, että lahjoittajan toimeentulo tulee lahjan antamisen jälkeen olla jollain toisella tapaa turvattu. Myös lahjansaajalla voi näin ollen olla mahdollisuus vapauttaa taloudellisia resursseja yrityksen toimintaan, koska niitä ei sitoudu sijoitettavaan pääomaan. Lahjana tehtävään omaisuuden siirtoon on mahdollista myös sisällyttää tiettyjä ehtoja, kuten tuotto-oikeutta lahjoittavalle osapuolelle (Kangas 2012, 37).

### **Lahjanomainen kauppa**

Lahjanomaista kauppaa käytettäessä omistajuudenvaihdos pyritään tekemään mahdollisimman edullisesti jatkavan yrittäjän kannalta, mutta samalla myös vastikkeellisesti luopuvaa yrittäjää ajatellen. Lahjanomaisesta kaupasta on kyse silloin, kun yritys kaupataan alle sen käyvän arvon. (Kangas 2004, 63–64). Yrityksen käyvän arvon määrittelemiseen on useita eri tapoja, mutta lahjanomaisen kaupan yhteydessä tyyppisin käyvän arvon määritelmä tehdään Verohallinnon mukaan seuraavasti: *Perintö- ja lahjaverolain 9 §:n mukaan omaisuus arvostetaan siihen käypään arvoon, mikä omaisuudella oli verovelvollisuuden alkaessa. Käyvällä arvolla tarkoitetaan omaisuuden todennäköistä luovutushintaa.* (Lähde: Verohallinto, Varojen arvostaminen perintö- ja lahjaverotuksessa 1.1.2013)

### **EBO eli henkilöstöosto**

Henkilöstöostossa henkilökunta ostaa yrityksen ryhmänä, jonka seurauksena jokaisen ryhmän jäsenen vastuunkanto ja riskinotto pienenee huomattavasti. Tavallisesti EBO – kaupoissa kaikki henkilöstöön kuuluvat osapuolet eivät suinkaan osta omaa osuutta yrityksestä, vaan osa yrityksen jäsenistä luo ryhmän, joka ostaa omistajuuden yritykseen. Suomessa EBO – menetelmällä tehdyt kaupat ovat kuitenkin hyvin marginaalisia. (Kangas 2012, 30 - 41).

EBO – menetelmän etuna on ensisijaisesti se, että jatkavat omistaja-yrittäjät tuntevat ostamansa yrityksen hyvin. Toimialan, yrityksen toimintaympäristön sekä hyväksi havaittujen käytäntöjen tuntemus antavat henkilöstöostotilanteissa hyvät edellytykset toiminnan menestyksekkäälle jatkamiselle ja työpaikkojen säilyttämiselle. Kääntöpuolelta kyseisessä ostomuodossa ovat vastuunjakoon ja henkilökohtaisiin roolimuu-

siin liittyvät tekijät, jotka saattavat aluksi aiheuttaa kaaosta ja stressiä työyhteisössä. (Kangas 2004, 72).

### **Management Buy Out**

Management Buy Out on henkilöstöostotilanteen suhteen hyvin samankaltainen. Management Buy Out -ostossa yrityksen toimiva johto, tai osa siitä, ostaa yrityksen luopuvalta yrittäjältä. Tämän ostomuodon etuna on, että yrityksen toimiva johto on aiemmin työskennellyt nimenomaan ostokohteen toiminnankehittämisen ja kasvattamisen parissa. (Kangas 2004, 74)

Henkilöstöostoon verrattuna suurin ero Management Buy Out – menetelmässä on kauppaan liittyvien ulkoisten sidosryhmien määrä. Kyseisessä ostomuodossa on hyvin tavallista, että uuteen omistajakantaan tulee henkilöitä myös yrityksen ulkopuolelta, kuten asiakas- tai kilpailuyrityksistä, sekä sijoitusyhtiöistä. (Kangas 2004, 74).

### **Myynti ulkopuoliselle**

Eri lähteistä ja tutkimuksista saatujen tutkimustulosten mukaan, yleisin tapa toteuttaa yrittäjäpolvenvaihdos pk -sektorilla on yrityksen myynti ulkopuoliselle taholle. (Kangas 2012, 29; Varamäki ym. 2012, 25). Tyypillisimmissä tapauksissa yritys kaupataan jollekin yhteistyökumppanille, kuten tavarantoimittajalle tai vaihtoehtoisesti samalla alalla toimivalle kilpailijalle. Tutkimusten mukaan yrittäjät kokevat jatkajan löytymisen hyvin haasteelliseksi; halukasta jatkajaa ei useinkaan löydy lähipiiristä ja toisaalta yrityksen myynti haluttaisiin liiketoiminnan säilyttämisen kannalta hoitaa mahdollisimman diskreetisti. (Kangas 2010, 32).

Myynti ulkopuoliselle ostajalle toteutetaan, joko omatoimisesti yrittäjän toimesta, asiantuntijan tai yritysvälittäjien avustuksella, tai niin sanottuja yrityspörssejä käyttämällä. (Kangas 2012, 30). Yleensä verkossa toimivien yrityspörssien hyödyntämisessä on mahdollista säilyttää yrityksen anonymiteetti, mutta tästä huolimatta niiden tunnettuus on viime vuosiin asti ollut suhteellisen pienissä lukemissa. (Varamäki ym. 2012, 99).

Ulkopuolisen ostajan kanssa tehtävissä yrityskaupoissa tarvitaan yleensä asiantuntija-apua ensisijaisesti yrityksen arvonmäärittämisessä, sekä jatkavan ja luopuvan yrittäjän verosuunnittelussa. Alla olevassa kappaleessa kuvataan lyhyesti omistajanvaihdoksen käytäntöjä, yrityksen arvonmäärittäystä, due dilingence – menetelmää sekä verosuunnittelua. Vaikka kyseiset aihealueet ovatkin keskeisiä yritysten omistajan-

vaihdoksissa, näistä aiheista ei ole tässä opinnäytetyössä tarkoituksenmukaista tehdä kaikenkattavaan analyysiä.

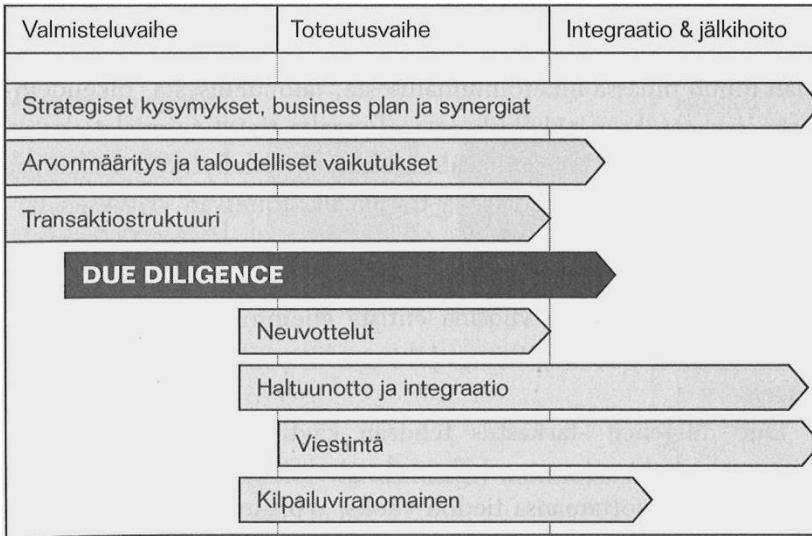
### 5.1 Omistajanvaihdoksen käytännön toimenpiteiden suunnittelu ja toteutus

Omistajanvaihdosta suunniteltaessa tulisi luopuvan yrittäjän olla tarkasti perillä omista motiiveistaan yrityksestä luopumiseen. Luopumispäätöksen tulisi pohjautua perusteelliseen ja kriittiseen harkintaan niin henkilökohtaisten, kuin yrityksen liiketaloudellistenkin tarpeiden näkökulmasta. Henkilökohtainen kriisi yksityiselämässä luopumispäätöksen taustalla ei useimmitenkaan ole kantava voimavara omistajanvaihdosta varten, sillä kriisin hävittyä, entisen aseman ja tuttujen rutiinien tarve saattaa olla hyvinkin suuri. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 14).

Kankaan yrittäjänvaihdos-oppaassa on annettu tarkkoja käytännön ohjeita omistajanvaihdossuunnitelman tekemiseen. Kangas on Cliffordin ja Teodosion tekstin pohjalta jakanut vaihdossuunnitelman kuuteen eri vaiheeseen aina hahmotelman tekemisestä itse suunnitelman toteutukseen. Oppaassa on lisäksi niin kutsuttuja ”työkirjoja” omistajanvaihdosta suunnittelevalle yrittäjälle sekä tulevalle jatkajalle, joissa kaikki osalliset kykenevät konkreettisemmin jäsentelemään ajatuksiaan omistussuhteiden muutoksiin liittyen. Huomionarvoista kyseisissä työkirjoissa on, että ne auttavat kiinnittämään huomiota sellaisiin työn ulkopuolisiin sosiaalisiin tekijöihin, kuten perhesuhteiden muutoksiin, jotka saattavat herkästi unohtua muun suunnittelun ohessa. (Kangas 2004).

### 5.2 Kauppaprosessi

Yrityskauppojen toteutuksessa on useita eri vaiheita, ja ostajan ja myyjän kokemat vaiheet poikkeavat toisistaan. Karkeasti kauppaprosessin osa-alueet voidaan jaotella valmisteluvaiheeseen, toteutukseen sekä integraatio ja jälkihoitovaiheeseen. Kuviossa 1. on alkuperäisessä lähteessä kuvattu due diligence -tarkastelua osana yrityskauppaprosessia. Kuviosta käy kuitenkin kattavasti ilmi yrityskauppaprosessin eri vaiheet. Kuviosta on havaittavissa, että kauppaprosessin eri vaiheet eivät ole selkeästi eroteltavissa toisistaan, vaan prosessit kulkevat toistensa kanssa lomittain.



KUVIO 1. Due diligence osana yrityskauppaprosessia. (Katramo ym. 2011, 51. [Aventum Partners]).

### Valmisteluvaihe

Valmisteluvaiheessa myyjän tulee arvioida kaupasta saatava hinta tai tuotto, ja suunnitella siitä aiheutuvia veroseuraamuksia. Ostajan näkökulmasta katsottuna, valmisteluvaiheen keskeisenä teemana on arvioida yrityksen todellinen arvo, suunnitella liiketoimintastrategia tulevaisuuden toimintaa varten, sekä arvioida yrityksestä saatava tuotto. Yleensä tässä vaiheessa ostaja ja myyjä solmivat niin sanotun aiesopimuksen, jossa kumpikin osapuoli sitoutuu neuvottelemaan yrityskaupan onnistumiseksi. (Tapojärvi 2010, 36). Riitta Tapojärvi on tradenomin opinnäytetyössään Yrityskaupan suunnittelu ja toteutus henkilöstöyhtiössä viitannut Miten myyn yritykseni – käytännön opas pk-yrittäjälle -teokseen (Pasonen, Turunen, Hiltunen 2000), jossa kuvataan tarkemmin aiesopimuksen sisältöä. Aiesopimus ei ole juridisesti sitova, mutta siihen on kaupan suuruudesta ja merkittävydestä riippuen mahdollista sisällyttää esimerkiksi sopimussakko toisen osapuolen perusteettoman vetäytymisen varalta. (Tapojärvi 2010, 36).

### Toteutusvaihe

Toteutusvaiheessa kaupan osapuolet neuvottelevat kaupan lopulliset ehdot ja tekevät kauppasopimuksen. Tässä yhteydessä sopimukseen kirjataan sovitut rahoitus- ja maksutapaehdot. Sopimuksessa määritellään myös yrityksen lopullinen kauppahinta due diligence -tarkastuksen perusteella sekä kaupan voimaantulopäivämäärä. (Katramo 2011, 57).



### **Jälkihoito ja integraatio**

Yrityskauppa – teoksessa on keskitytty tarkastelemaan lähinnä suuria ja keskisuuria yrityskauppoja, joissa ostajana toimii aina toinen yritys. Tämän vuoksi teoksessa puhutaan integraatiovaiheesta, jossa pyritään yhdistämään kahden eri yrityksen toimintamallit, tietojärjestelmät ja yrityskulttuurit. (Katramo ym. 2011, 57–58). Niissä pienyrityskaupoissa, joissa ostajana on toinen yritys, edellä mainitut toimenpiteet ovat samankaltaiset, mutta pienemmässä mittakaavassa. Usein pk-sektorilla tehtävissä yrityskaupoissa ostajana toimii kuitenkin yksityishenkilö, jolloin varsinaisia integraatio-toimenpiteitä ei ole toteutettavissa. Yrityksen uuden toiminnanjohtajan tulee lähinnä keskittyä henkilöstön sopeuttamiseen ja sitouttamiseen muutoksen kestävyden takaamiseksi. (Katramo 2011, 58).

### **Myyjän näkökulma**

Pk – sektorilla tehtävistä yrityskaupoista suurin osa käynnistyy myyjän toimesta, tällä hetkellä ensisijaisesti yrittäjän ikääntymiseen liittyvien tekijöiden vuoksi. (Varamäki ym. 2012, 2013). Pääsääntöisesti myyjä voi asettaa yrityksensä myyntiin, joko avoimeen tai rajoitettuun huutokauppaan, tai neuvotella suoraan yhden ostajaehdokkaan kanssa. Rajoitetussa huutokaupassa yrityksen ostomahdollisuutta tarjotaan muutamille eri tahoille. Avoimessa huutokaupassa mukaan pääsevät kaikki mahdolliset ostajaehdokkaat. (Katramo 2011, 62–63). Tyypillisimmin pienyrityskaupoissa neuvottelut käydään kuitenkin vain yhden ostajaehdokkaan kanssa, joka useimmissa tapauksissa on myyvälle taholle tuttu. (Varamäki ym. 2013, 28).

Tällainen niin sanottu *suljettu neuvottelu* tarjoaa paremmat mahdollisuudet prosessin joustavalle toteuttamiselle. Kuitenkin, vain yhden tahon kanssa suoritettavat neuvottelut voivat alentaa saatavaa kauppahintaa tai heikentää kaupan ehtoja myyjän kannalta. Myyjän tavoitteena on ensisijaisesti saada mahdollisimman hyvä kauppahinta omistamastaan yrityksestä. (Katramo 2011, 61–62).

### **Ostajan näkökulma**

Ostajan roolissa olevan tahon tulee aluksi määritellä ostostrategiansa sekä arvioida kaupasta saatavia etuja. Mikäli pk-sektorilla ostajana toimii toinen yritys, pyrkii ostaja ensisijaisesti vahvistamaan omaa asemaansa markkinoilla tai saamaan täydentäviä tuotteita tai palveluita omaan toimintaansa. (Varamäki ym. 2013, 30–31). Oman aseman vahvistamisen ollessa yritysoston motiivina, käytetään termiä *horisontaalinen yrityskauppa*, jossa ostaja ja ostokohde toimivat samalla toimialalla, tuotantoportaalla ja markkinakentällä. Vastaavasti *vertikaalisessa yrityskaupassa* ostajana toimiva yri-

tys pyrkii hallitsemaan esimerkiksi omaa tuotantoketjuaan paremmin hankkimalla samalla toimialalla toimivan, mutta eri tuotantoportaassa olevan yrityksen itselleen. (Katramo 2011, 26). Ostajan näkökulmasta tarkasteltuna, yrityskaupoissa on huomattavasti enemmän huomioitavia osatekijöitä. Ostajan tulee kauppaprosessissa saada selville ostettavan kohteen liiketoiminnallinen nykytila, kasvumahdollisuudet, riskit ja uhat sekä määriteltävä kaupasta saatava tuottovaatimus.

### 5.3 Yrityksen arvonmääritys

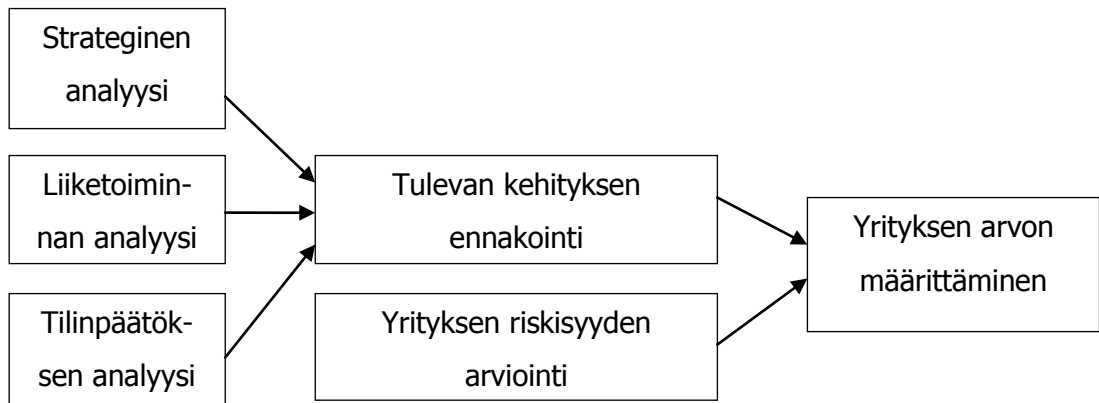
Yrityksen arvonmääritykseen on lukuisia erilaisia tapoja. Pääsääntöisesti yrityksen arvonmäärityksessä huomioidaan yrityksen sen hetkinen markkina-arvo sekä laskeaan yrityksen arvo tulevaisuudessa, esimerkiksi yrityksen tuoma tuotto viiden vuoden kuluttua. (Katramo ym. 2011, 101). Yrityskauppa – teoksen mukaan erilaisia arvonmääritystapoja on kaikkiaan kahdeksan erilaista:

1. Yrityksen tämän hetkinen markkina-arvo
2. Arvonmääritysmallit:
  - a. Diskontattujen kassavirtojen malli (DCF)
  - b. Lisäarvomalli (EVA)
  - c. Diskontattujen osinkojen malli
3. Suhteellinen arvonmääritys arvostuskertoimen avulla
  - a. Listattujen vertailuyhtiöiden kertoimet
  - b. Toteutuneiden yrityskauppojen kertoimet
  - c. Kertoimien johtaminen riskien ja kasvun perusteella
4. Leveraged Buy Out eli LBO – lähestyminen
5. Optioteorian hyödyntäminen
6. Yrityksen tase-erän arvostaminen jälleenhankintahinnoin
7. Yrityksen likvidaatioarvoon perustuva arvo
8. Yrityksen taseen kirja-arvoihin perustuva arvo

(Katramo ym. 2011, 101–102)

Keskeisimpänä tekijänä yrityksen arvonmäärityksessä tulee huomioida se, että on suositeltavaa käyttää muutamia eri määrittämisvaihtoehtoja, ja verrata niistä saatuja tuloksia keskenään. Mikäli yrityksen arvo poikkeaa erilaisista laskennallisista tavoista johtuen, on syytä analysoida mistä erot todennäköisesti johtuvat. (Katramo ym. 2011, 142–143). Lisäksi arvonmäärityksessä käytetty informaatio on keskeisessä roolissa; tyypillisimmin arvonmäärityksiin käytetään yrityksestä saatavaa julkista tietoa, kuten

tilinpäätöstietoja, yleisiä toimiala-analyysejä ja -ennusteita. Arvonmääritys tehdään useimmiten heti yrityskauppojen alkuvaiheessa, joten yrityksestä olemassa oleva, ei-julkinen tieto usein jää puuttumaan arvonmäärityksestä. Alla oleva kuvio 2. kuvaa yrityksen arvonmääritykseen johtavat keskeisimmät osa-alueet.



KUVIO 2. Yrityksen arvonmäärityksen osa-alueet (Katramo ym. 2011, 72).

#### 5.4 Due diligence

Yrityskauppa -teoksessa due diligence – termi määritellään seuraavalla tavalla: *liiketoiminnassa vakiintunut termi, jolla tarkoitetaan yrityskaupan tai muun yritysjärjestelyn osapuolen suorittaman yritysjärjestelyn kohteen tarkastusta*. Lähteenä teoksessa on käytetty Yrityskaupan Pro – ohjelman Yritysjärjestelyjen johtaminen -luentosarjasta saatua informaatiota. (Järvinen L., Karttunen J., Ruohela J. 2010) Sananmukaisesti due diligence tarkoittaa teoksen mukaan *asianmukaista huolellisuutta*. Eli käytännössä tällä termillä tarkoitetaan yrityksen riskien ja vastuiden ennakkokartoitusta ennen varsinaista kauppavaihetta. (Katramo ym. 2011, 50).

Due diligence -menettelyyn sisällytetään tyypillisesti ostokohteen liiketoiminnan, toimintaympäristön ja verotuksellisten näkökulmien analyysit. Näiden analyysien tarkoituksena on tuottaa ostajataholle kattavaa informaatiota kohteen todellisesta arvosta ja nykytilasta. Menettelyä ei tarvitse suorittaa aina loppuun ennen lopullisen ostosopimuksen tekemistä, vaan se voidaan toteuttaa vaiheittaisena. Tällöin sopimukset yleensä tehdään ehdollisina, jolloin ostajalla on mahdollisuus vetäytyä ostosopimuksesta, mikäli menettelystä käy ilmi kauppaan vaikuttavia negatiivisia osatekijöitä. Due diligence toteutetaan ulkopuolisen asiantuntijatahon tarkasteluna, jolloin tutkimuksen objektiivisuus ja luotettavuus säilyy. Tyypillisimpiä tahoja tarkastelun toteuttamiseen

ovat asianajotoimistot, tilintarkastusyhtiöt tai liikkeenjohdon konsulttiliikkeet. (Katramo ym. 2011, 50–53).

## 5.5 Veroseuraamukset

Omistajanvaihdoksen toteutustapa ja ostettavan yrityksen yhtiömuoto vaikuttavat kaupasta aiheutuviin veroseuraamuksiin. Tyypillisimmät tavat yrityskauppojen toteuttamiseen ovat osakekauppa ja liiketoiminta- eli substanssikauppa. (Katramo 2011, 28–30). Yrityskauppa vaikuttaa niin ostajan, myyjän kuin ostokohteenkin verotus- asemaan. Osapuoliin vaikuttavia verolakeja ovat tulovero-, varainsiirtovero- ja arvonn- lisäverolait. Sukupolvenvaihdoksiin vaikuttavat lisäksi perintö- ja lahjaverotus. (Kar- sio, Koila, Vartiainen, Äärilä 2012, 147–148).

### **Osakekauppa**

Tuloverolaisissa osakekauppana tehtävästä osakkeiden myynnistä puhutaan *osakkei- den luovutuksena*. (Tuloverolaki 1992/1535, 2.luku, 45 §). Osakkeiden luovutuksen veroseuraamukset lasketaan osakkeiden myyjän henkilökohtaiseen verotukseen kuu- luvaksi. Osakkeiden luovutuksesta saadusta voitosta vähennetään ensin osakkeisiin käytetty hankintameno sekä myynnistä aiheutuneet kulut. Jäljelle jäävä tulo on myy- jän pääomatuloa, josta peritään veroa 30:n % verokannalla. Yli 50.000 € ylittävästä pääomatulosta veroprosentti on aiemmin ollut 32 %. (Suomen Yrittäjät ry). Vuoden 2014 alusta lähtien pääomatulojen verotukseen tulee muutos korkeamman veropro- sentin osalta. Aiemmin mainittu 50.000 euron pääomatuloraja laskee 40.000 euroon. (Veronmaksajain Keskusliitto)

Vaihtoehtoisesti myyjä voi vähentää osakkeiden luovutusvoitosta niin sanotun han- kintameno-olettaman mukaisen arvon. Hankintameno-olettaman arvoon vaikuttaa osakkeiden omistusaajan pituus. Mikäli omistusaika on alle vuotta 10, hankintameno- olettama on 20 % saadusta myyntihinnasta. Vastaavasti yli 10 vuoden omistusaajasta hankintameno-olettama on 40 %. (Suomen Yrittäjät Ry).

### **Liiketoimintakauppa**

Liiketoimintakaupassa yritystä verotetaan tehdyistä kaupoista, koska yritys toimii täs- sä tapauksessa myyjän roolissa. Liiketoimintakaupassa voidaan myydä koko yrityk- sen liiketoiminta tai vain sen tiettyjä osia. Liiketoiminnan tai sen osien myynnistä saa- tu vastike on myyvälle yritykselle veronalaista tuloa. Saadusta vastikkeesta voidaan vähentää muun muassa myynnin asiantuntijakuluja sekä myytyjen omaisuuserien

poistamatta olevat hankintamenot. Yrityksen toimiessa myyjänä hankintameno-olettaman soveltaminen kaupasta tehtäviin vähennyksiin ei ole mahdollista. (Suomen Yrittäjät Ry)

### **Sukupolvenvaihdos**

Yrityksen sukupolvenvaihdostilanteissa on liiketoiminta- ja osakekauppaan verrattuna mahdollisuus tiettyihin verohuojennuksiin. Tyypillisimmin sukupolvenvaihdoksissa käytetään lahjanomaista kauppatapaa, jossa kauppahinta jää yrityksen todellista arvoa alemmaksi. Näissä tapauksissa kauppahinta jää alle  $\frac{3}{4}$  ostokohteen käyvästä arvosta, jolloin maksetun vastikkeen ja ostokohteen käyvän arvon välinen ero tulkitaan lahjaksi. (Perintö- ja lahjaverolaki 1940, 3.luku 18 §).

Maksettava lahjavero määräytyy lahjansaajan veroluokan mukaan. Kuten jo aiemmin kappaleessa viisi mainittiin, veroluokkia on kaksi, jotka koskevat lähisukulaisia sekä muita kuin omistajan lähisukulaisia. Ensimmäiseen veroluokkaan kuuluvat lahjanantajan aviopuoliso, lahjanantajaan suoraan ylenevässä tai alenevassa polvessa oleva sukulainen ja aviopuolison suoraan alenevassa polvessa oleva sukulainen. Aviopuolisona pidetään myös lahjanantajan kanssa avioliitonomaisissa olosuhteissa elävää henkilöä, joka on aikaisemmin ollut avioliitossa lahjanantajan kanssa tai jolla on tai on ollut yhteinen lapsi lahjanantajan kanssa. Ottolapset ja -vanhemmat ovat verotuksellisesti samassa asemassa biologisten sukulaisten kanssa. Toiseen veroluokkaan kuuluvat muut sukulaiset ja vieraat. (Verohallinto, lahjaverolaskuri 2013). Alle 4.000 € arvoisesta lahjasta ei tarvitse maksaa veroa. Kuitenkaan saman lahjoittajan ei ole mahdollista lahjoittaa kyseistä summaa enempää samalle lahjansaajalle kolmen vuoden kuluessa. (Perintö- ja lahjaverolaki 1940, 3. Luku 19 §). Lahjaveron määrä määräytyy veroluokittain alla olevien taulukoiden 1. ja 2. mukaisesti.

TAULUKKO 1. Lahjaveron määräytyminen, veroluokka I (Perintö- ja lahjaverolaki 1940, 3.luku 19a §)

Verotettavan osuuden arvo euroina	Veron vakioerä osuuden alarajan kohdalla euroina	Veroprosentti ylimenevästä osasta
4.000–17.000	100 €	7 %
17.000–50.000	1.010 €	10 %
50.000–200.000	4.310 €	13 %
200.000–1.000.000	23.810 €	16 %
1.000.000–	151.810 €	19 %

TAULUKKO 2. Lahjaveron määräytyminen, veroluokka II (Perintö- ja lahjaverolaki 1940, 3.luku 19a §).

Verotettavan osuuden arvo euroina	Veron vakioerä osuuden alarajan kohdalla euroina	Veroprosentti ylimenevästä osasta
4.000–17.000	100 €	20 %
17.000–50.000	2.700 €	26 %
50.000–1.000.000	11.280 €	32 %
1.000.000–	315.280 €	35 %

Perintö- ja lahjaverolain 55 §:n mukaan lahjana tai lahjanluonteisella kaupalla saaduista osakkeista maksettava lahjaveron määrää voidaan huojentaa, joko osittain tai kokonaan. Verohallinnon sivuilta löytyvissä syventävissä vero-ohjeissa todetaan osakeyhtiömuotoisen yrityksen sukupolvenvaihdoksen huojennuksien osalta seuraavaa:

Osittaisen huojennuksen edellytyksenä on, että

1. veronalaiseen saantoon sisältyy yritys tai sen osa, ja
2. luovutuksensaaja jatkaa yritystoimintaa lahjana saadussa yrityksessä, ja
3. huojennettavan veron määrä on yli 850 euroa.

Täyden huojennuksen saaminen edellyttää, että

1. luovutuksen kohteena on yritys tai sen osa, ja
2. luovutuksensaaja jatkaa yritystoimintaa saamassaan yrityksessä, ja
3. luovutuksensaaja maksaa vastiketta yli 50 prosenttia yhtiöosuuden käyvästä arvosta. (Verohallinto 2011, Yrityksen sukupolvenvaihdos verotuksessa).

Henkilöyhtiöissä sekä toiminimikaupoissa kaupasta saatava tulo katsotaan osittain kuuluvaksi henkilön ansiotulona, osittain pääomatulona. Tuloverolain 2. luvun 38 §:n mukaan ansio- ja pääomatuloiksi katsottavien tulojen perusteet ovat seuraavat: *Jaettava yritystulo katsotaan -- pääomatuloksi siihen määrään saakka, joka vastaa verovelvollisen omistamien -- elinkeinotoiminnan käyttöomaisuuteen kuuluvien kiinteistöjen ja arvopapereiden luovutusvoittoja. Käyttöomaisuuteen kuuluvien kiinteistöjen ja arvopapereiden luovutusvoitolla tarkoitetaan luovutushinnan ja hankintamenon pois-tamattoman osan erotusta siltä osin kuin siitä ei ole muodostettu elinkeinotulon verot-tamisesta annetun lain 43 §:ssä tarkoitettua jälleenhankintavarausta.* (Tuloverolaki 1992, III osa, 2. luku 38 §).

## 6 ORGANISAATIOMUUTOKSET JA MUUTOSVASTARINTA JOHTAMISESSA

Pk – yrityksissä toimintatapojen muutokseen vaikuttavat muutoksen konkreettinen nopeus, muutoksen toimintamalli, organisaation historia ja henkilöstön suhtautuminen. Pekka Mattila kirjoittaa teoksessaan Johtaminen muutoksessa – avaimet organisaation hallittuun uudistamiseen (Talentum 2007), että organisaation jäsenten toimintojen perustelut ovat hyvin vahvasti sidonnaisia organisaatiossa koettuihin menneisiin tapahtumiin ja kokemuksiin. Hänen mukaansa henkilöstön odotukset tulevaisuuden suhteen, sekä heidän henkilökohtaiset mielipiteensä itse muutokseen, syntyvät jokaisessa organisaatiossa työskentelevälle henkilölle nimenomaan menneiden tapahtumien perusteella. (Mattila 2007, 47).

### 6.1 Organisaatioiden muutostyypit ja muutossykli

Organisaatioiden uudistuksiin ja muutokseen liittyy aina jokin prosessin käynnistävä voima, johon muutostoimenpiteillä pyritään vastaamaan. Taloustieteen professorit ja tutkijat Nadler ja Tushman ovat erotelleet neljä erilaista muutostilannetta ja toimintatapaa, joilla näitä erityyppisiä muutoksia pyritään ohjaamaan.

	Vähittäinen	Strateginen
Ennakoiva	Hienosäätö	Uudelleen suuntautuminen
Reagoiva	Sopeutuminen	Uudelleen luominen

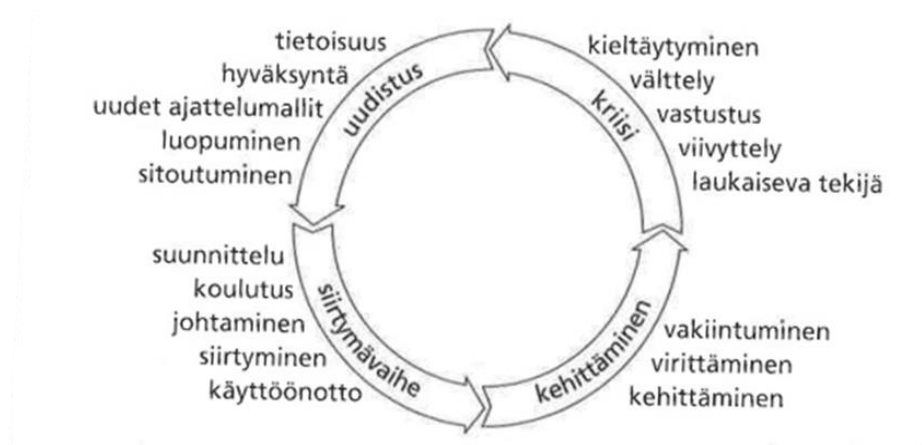
KUVIO 3. Organisaatioiden muutostyypit (Nadler & Tushman 1989, 196).

Kuviosta 3. on havaittavissa, että muutostyyppi voi siis olla *ennakoiva*, *reagoiva*, *vähittäinen* tai *strateginen*. Ruudukon sisällä näkyvät termit kuvaavat erilaisia muutostapoja, joita on mahdollista soveltaa eri muutostyyppejä käyttämällä.



1. Ennakoivalla muutostyypillä tarkoitetaan suunnitelmallisuutta ennen muutoksen käytännön toteuttamista.
2. Reagoivalla muutoksella viitataan ulkoisesti muuttuneisiin olosuhteisiin, joihin muutostoimenpiteillä pyritään vastaamaan.
3. Vähittäisessä muutoksessa muutosta ei suunnitella pitkälle etukäteen, vaan toimintaa pyritään uudistamaan pieni osa-alue kerrallaan.
4. Strategisessa muutoksessa yleensä voidaan uudistaa koko organisaation toimintaperiaatteita, sekä sen olemassa olon tarvetta.

Riippumatta muutoksen tyyppistä tai toteuttamistavasta, muutoksen toteutumisen sykliin sisältyy yleensä samankaltaiset piirteet. Levy & Merry ovat määritelleet muutossyklin tyypilliset vaiheet. Riitta Viitala on kääntänyt teoksessaan Henkilöstöjohtaminen (2004, 94) kyseisen muutossyklikaavion suomenkielelle.



KUVIO 4. Muutossykli (Levy & Merry, 1986).

Kuviossa 4. on esitelty muutoksen eri vaiheiden lisäksi organisaatiossa toimivien yksilöiden tuntemuksia näihin vaiheisiin liittyen. Alla olevissa osioissa käsittelen tarkemmin yrityskulttuurin sekä työyhteisössä esiintyvien roolien vaikutuksia muutokseen.

## 6.2 Yrityskulttuuri ja muutosvastarinta

Organisaation toiminnalliset ja rakenteelliset muutokset omistajanvaihdoksen yhteydessä ovat väistämättömiä. Uuden yrittäjän tulisikin olla hyvin tietoinen kyseisen organisaation vallitsevasta yrityskulttuurista, sillä nykytilan ymmärtäminen auttaa löy-

tämään oikeat keinot muutoksen johtamista varten. Yrityskulttuuri -käsite pitää sisäl-  
lään niin organisaation sisäisten, kuin ulkoistenkin sidosryhmien toimintapolitiikan ja  
perusperiaatteet. Aivan yksinkertaista yrityskulttuuriin perehtyminen ei suinkaan ole,  
sillä jokaisella organisaatiossa työskentelevällä henkilöllä on siitä oma *subjektiivinen  
näkemys* kokemus- ja henkilöhistoriansa vuoksi. Yrityskulttuurin ymmärtämiseksi  
voidaan kuitenkin perehtyä yrityksen toimintahistoriaan ja sen kohtaamiin eri ongel-  
matilanteisiin, sillä *kokemusperäinen oppiminen* synnyttää tietyt perusolettamukset,  
joiden mukaan kyseisessä organisaatiossa toimitaan. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 19–  
21). Yrityskulttuuri ja kokemusperäinen oppiminen saavat yhdessä aikaan erilaisten  
ryhmien syntyminen organisaation sisälle. Tämä aiheuttaa sen, että eri ryhmillä on  
erilaiset intressit, joita pyritään ajamaan läpi muutoksen yhteydessä. (Kotter 1996, 6).  
Niin uuden, kuin luopuvankin yrittäjän tulisi olla tietoinen tästä elementistä, jotta muu-  
tos voidaan viedä läpi, eikä se viivästy eri intressiryhmien oman edun tavoittelun  
vuoksi.

Mattilan mukaan muutoksen esilletuonnin yhteydessä jokainen yhteisön jäsen tekee  
oman, tietoisien tai tiedostamattoman, henkilökohtaisen arvion muutoksen niin sano-  
tusta *panos-tuotossuhteesta*. Termillä tarkoitetaan arviota siitä, mitä resursseja yksi-  
lön tulee muutoksen eteen tehdä, ja mitä tuloksia tai etuja hän siitä saa. Arvioinnin  
tulos saa heidät joko kannattamaan tai vastustamaan muutosta. Tämän vuoksi onkin  
tärkeää korostaa muutoksesta saatavia hyötyjä; muutoin muutosvastarinta saattaa  
aiheuttaa prosessin etenemisen lamaantumista. (Mattila 2007, 18- 19). Muutosvasta-  
rinnan syynä ovat yksilöiden kokemat tunteet muutokseen liittyen, joista tyypillisimmin  
esille nousevat pelko ja epävarmuus työpaikan säilymisen suhteen. Tämän tunne-  
elementin vuoksi, muutoksesta viestimisessä tulisikin olla hyvin tarkka käytetyn reto-  
riikan ja informaation määrän suhteen, jotta epävarmuutta ja pelkoa voitaisiin mini-  
moida. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 15).

### 6.3 Työyhteisössä esiintyvät roolit organisaatiomuutoksen aikana

Mattila on määritellyt viisi erilaista työyhteisössä esiintyvää roolia organisaation muu-  
tostilanteissa. Vaikka roolit eivät koskaan esiinny täysin kuvauksen mukaisina, ja sa-  
ma henkilö voi eri tilanteissa omaksua useitakin eri rooleja, kyseisten roolien tunnis-  
taminen auttaa etsimään toimivia johtamiskeinoja henkilöstön sitouttamiseksi muu-  
tokseen. (Mattila 2007, 69–72). Kuvaan alla kyseiset roolit lyhyesti.

### **Aktivistit**

Aktivistit ovat kiinnostuneita kaikesta uudesta ja oman ammatillisen pätevyytensä kehittamisestä. Muutostilanteissa heille ominaista käytöstä on voimakas muutoksen puolustus ja turhautuminen muiden työntekijöiden antamaan kritiikkiin. Johtamisen näkökulmasta kyseisen roolin edustaja olisikin mielekästä sijoittaa projektiluontoisiin tehtäviin, sillä aktivistit hallitsevat tehokkaasti suuria kokonaisuuksia, ja sitoutuvat hyvin organisaatioon, niin kauan kun heidän oma osaamisensa kehittyä aktiivisesti. (Mattila 2007, 72–76).

### **Seurailijat**

Seurailijat ovat Mattilan mukaan *hiljainen enemmistö*, joka kypsyy muutokseen hitaasti. Heille muutoksen hyväksyminen edellyttää käytännön kokemuksia ja riittäviä perusteluja sen toimivuudesta. Seurailija -tyypille on tavanomaista asioiden tarkka analysointi, harkitsevuus ja vahva kiintymys omaan lähiympäristöönsä. Kyseisen roolin edustajat kykenevät sitoutumaan ja sietämään ajoittain voimakastakin epämukavuutta, mikäli he luottavat toiminnan kannattavuuteen ajan kuluessa. Johtajien tulisi-kin muutosta läpi viedessään muistaa, että seurailijoiden *perustyön* merkitys vaikuttaa myös muutoksen onnistumiseen, vaikka sen näkyvyys ei niin suoraa olisikaan. (Mattila 2007, 78–79)

### **Epäilijät**

Epäilijät suhtautuvat muutostilanteisiin korkealla varautuneisuudella ensisijaisesti omien kokemustensa ja organisaatiossa saavutetun aseman perusteella. Heille muutostilanteet aiheuttavat pelkoa ja epävarmuutta, ja ominaista tälle roolille onkin turhautuminen ja asioiden hidas hyväksyminen. Johtamistyön kannalta muutoksen eteenpäin vieminen epäilijöiden osalta tuo hankaluuksia, koska muutokset tulee viedä läpi nopeasti, eikä edellä mainittu ryhmä useinkaan ehdi sulattelemaan asiaa, jolloin negatiivinen tai apea ilmapiiri syö muutoksen onnistumista. (Mattila 2007, 80–82)

### **Oppositio**

Oppositioon kuuluvat vastustavat kaikkia uudistuksia hyvin jyrkästi ja näkevät muutoksissa aina pelkästään jotain menetettävää. Tälle ryhmälle ominaista on korkea ammattilypeys, joka muutostilanteissa on lähinnä rajoittava tekijä. Muutoskeskustelussa oppositio argumentoi voimakkaasti muutosta vastaan, ja kylvää näin ollen negatiivista henkeä työyhteisöön. Taustalla tässä toiminnassa kuitenkin on usein pelko oman aseman puolesta, josta halutaan hinnalla millä hyvänsä pitää kiinni. Opposition johtamisen kannalta on esimiehen tärkeä muistaa, että kaikkia ei voi muutostilanteis-

sa millään miellyttää, ja heidän siirtymisensä toisiin organisaatioihin voi olla myös myönteinen tekijä työilmapiirin puhdistumisen kannalta. (Mattila 2007, 82–83)

### **Opportunistit**

Opportunisteille tyypillistä käyttäytymistä on voimakas itsensä korostaminen sekä korkea kilpailuvietti. Opportunistit ovat usein johdon näkökulmasta erinomaisia työntekijöitä, sillä he ovat aktiivisia, ahkeria ja valmiita uhraamaan paljon itsestään uralaan etenemiseksi. Muiden työntekijöiden silmissä kyseisen ryhmän edustajat ovat kuitenkin häikäilemättömiä, epäeettisiä ja välinpitämättömiä muita kohtaan. Johdon onkin oltava muutostilanteissa tarkkana, sillä opportunististen toimintatapojen palkitseminen murentaa muun henkilökunnan luottamusta organisaatiota kohtaan ja tulehduttaa voimakkaasti työilmapiiriä. (Mattila 2007, 84–86).

## 6.4 Organisaation toimintatapojen muuttuminen

Pk – yritysten, ja erityisesti perheomisteisten yritysten, ensisijaisena tavoitteena omistajanvaihdosta suunniteltaessa on yleensä liiketoiminnan jatkuvuuden takaaminen. Tämän vuoksi toiminnan kehittäminen omistajanvaihdoksen yhteydessä ei yrityksillä ole ensisijainen tavoite. Seinäjoen – ammattikorkeakoululla teetetyn case-tutkimuksen mukaan toiminnan kehittämiseen omistajanvaihdoksen jälkeen vaikuttavat ensisijaisesti vaihdokseen liittyvät motiivit, yrityksen uuden omistajan kokemukset ja osaaminen, sekä käytettävissä olevat resurssit. Tutkimuksessa ilmenneistä vastauksista kävi ilmi, että kaikista omistajanvaihdoksen kokeneista yrityksistä, 42 % ei ollut kehittänyt toimintaansa uuden yrittäjän ohjauksessa. Niissä yrityksissä, joissa toimintatapoja oli kehitetty, tutkimus osoitti toiminnan siirtyneen tietoteknisiä järjestelmiä laajemmin hyödyntävään suuntaan sekä johtamistavoiltaan ammattimaisemmaksi. Eräs case-tutkimukseen osallistunut haastateltava toi esille tässä yhteydessä henkilöstön tärkeän roolin uudistusten onnistumisessa. Hänen kokemuksensa mukaan muutoksen läpivieminen oli hyvin hankalaa henkilöstön skeptisyyden ja osallistumattomuuden vuoksi. (Varamäki ym. 2012, 142–160).

Johtamistaidon opiston JTO:n tutkimusjohtajana työskentelevä professori Pauli Juuti kirjoittaa toimittamassaan teoksessa Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen (Hansaprint 2011) uudenlaisen organisoitumisen vaativan uusia taitoja, sekä uudentyyppistä suhtautumista itse työhön. Juutin mukaan tämän uudelleen organisoitumisen esteenä tai hidasteena on merkittävimmin toimintatapojen kontrasti suhteessa perin-

teiseen työkuulttuuriin. Työyhteisöjä ja omaksuttuja työtapoja tulisi Juutin mukaan uudistaa radikaalisti innovatiivisuuden, yrittäjyyden, osaamisen ja luovuuden kehittämiseksi. (Juuti 2011, 13). Myös yrittäjä itse voi toisaalta olla muutoksen ja liiketoiminnan kehittämisen esteenä. Colin Gray kirjoittaa *Journal of Small Business and Enterprise Development* -lehdessä (2002, 9:1, 65) pk – yrittäjien henkilökohtaisen motivaation ja sisäisten psykologisten esteiden olevan – yhdessä organisaation aiheuttamien hankaluuksien kanssa – liiketoiminnan kasvun ja innovatiivisuuden esteenä. (Gray 2002, 9:1, 65). Erityisesti perheyriyksissä entisen omistajan johtamiskäytänteet saattavat vaikuttaa vielä pitkäänkin vaihdoksen jälkeen, ja toimia sekä henkilöstön, että uuden yrittäjän toimissa tiedostamatta; psykologisen esteen tavoin.

## 7 MUUTOSJOHTAMISEN SUURIMMAT HAASTEET

Muutosprosessin johtaminen on aina haasteellista riippumatta siitä, toteutetaanko muutos monikansallisessa konsernissa vai alle kymmenen hengen mikroyrityksessä. Jokainen muutos aiheuttaa aina vastarintaa, koska ihmisten siirtäminen omalta mukavuusalueeltaan aiheuttaa aina epävarmuutta ja kyseenalaistamista muutoksen oikeudellisuudesta.

John Kotter kuvaa teoksissaan *Leading Change* (1996) ja *The Heart of Change* (2002) organisaatiomuutosta kahdeksanvaiheisena prosessina, joka tyypillisimmin työyhteisöissä käydään läpi. Lähtökohdan ensisijaisena huomiona on, että muutoksia on tavallisesti pyritty ohjaamaan ihmisten analyyttisen ajattelun kautta; yritysten henkilökunnalle on pyritty muun muassa taloudellisten perusteiden ja -faktujen kautta osoittamaan muutoksen kriittinen tarve. Kotter kuitenkin nostaa muutosprosessin onnistumisessa tunteiden vaikutuksen analyyttisen ajattelun edelle. Yksilöiden kokemushistorian, persoonallisuuspiirteiden ja henkilökohtaisten ominaisuuksien huomiointaminen on ensisijaisen tärkeää, jotta koko henkilöstö saataisiin sitoutettua organisaation muutostarpeeseen. (Kotter 2002, 1-3). Käsittelen alla tyypillisimmät ongelmat muutosjohtamisessa ensisijaisesti Kuusiston & Kuusiston ja Kotterin teosten pohjalta.

### **Vallan jakautuminen ja viestintä**

Pienyritysten omistajanvaihdoksissa johtajuuden vaihtuminen yrittäjältä toiselle vaatii aina tietyn siirtymäajan, jolla pyritään varmistamaan muun muassa elintärkeän hiljaisen tiedon siirtyminen jatkavalle yrittäjälle. Jaetun vallan aikana roolijako uuden ja entisen johtajan välillä voi usein olla epäselvä, ja siten aiheuttaa epävarmuutta henkilöstössä, koska sovellettavat toimintatavat eivät olekaan enää selkeät. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 101–102).

Jakautuneen vallan aikana on luopuvan johtajan tärkeintä päämäärätietoisesti pyrkiä siirtämään valtaa uudelle johtajalle, ja antaa tilaa uusiutuville käytänteille. Johtajien käytänteissä tai puheissa ilmenevät ristiriitaisuudet heikentävät ennen kaikkea uuden johtajan asemaa ja valtaa organisaatiossa. (Kotter 2002, 94–96; Kuusisto & Kuusisto 2008, 91–92).

Tässä yhteydessä viestintä nouseekin hyvin tärkeään rooliin. Viestinnän sisältöön ja siinä käytettäviin välineisiin tulee panostaa, jotta informaation vastaanottajat kokevat, että heidän toimillaan on selkeä suunta ja päämäärä. Ihmiset ovat hyvin herkkiä huomaamaan myös sanatonta viestintää, eli niin sanottua elekieltä. Mikäli annettavan viestin sisältö on ristiriidassa viestinantajan elekielen kanssa, sisällön luotettavuus murentuu. (Kotter 2002, 92–94).

### **Muutoksen päämäärä ja aikataulu**

Muutokseen valmistautumisessa ensisijaisena tehtävänä olisi kartoittaa konkreettiset tulokset, jotka prosessilla pyritään saavuttamaan. Kirkkaan vision puutteessa päämäärätietoinen johtaminen on mahdotonta ja työyhteisön muutosvastarinta saattaa lamaannuttaa toiminnan etenemisen. Muutosvastarinta kasvaa erityisesti niissä tilanteissa, joissa ihmiset eivät ole voineet, tai ehtineet valmistautumaan muutokseen tietoisesti. Uudelleen organisoituminen vie aina aikaa ja resursseja, mutta aikataulun ja ns. ”kiireen” luominen ohjaavat ihmisten käyttäytymistä haluttuun suuntaan. Muutokseen tulisi liittää myös välitavoitteita, joiden saavuttamisesta koko henkilöstöä palkittaisiin jollain tapaa. (Kotter 2002, 15–36; 61–82).

### **Henkilökunnan sitouttaminen ja valtuuttaminen**

Henkilökunnan ja esimiesten sitouttaminen muutosprosessiin vaatii muutosvastarinnan pienentämistä ja positiivisen muutosilmapiirin luomista. Kotter kirjoittaa tässä yhteydessä erityisesti työntekijöiden *valtuuttamisesta* ja *esteiden poistamisesta* muutoksen sujuvuuden tieltä. (Kotter 2002, 103–123).

Valtuuttamisella tarkoitetaan, että organisaatiossa toimivalle yksilölle annetaan mahdollisuus kehittää omaa toimintaansa ja viestiä siitä myös muille tahoille. Tyypillisimpiä esteitä organisaatioiden kehityksessä ovatkin järjestelmien jäykkyys, muutosvastaiset esimiehet sekä kankeat palkitsemisperiaatteet. Palkitsemisratkaisujen ei tarvitse aina olla rahallisia kertakorvauksia onnistuneesta suorituksesta, vaan yksilöiden on tärkeää saada myös henkisiä onnistumisen kokemuksia. Julkinen huomioiminen esimerkiksi koko henkilöstön keskuudessa tai kunniakirja onnistuneesta kehitysehdotuksista motivoi työntekijöitä usein kauemmin, kuin rahallinen korvaus. (Kotter 2002, 103–123).

### **Jatkajan johtajanroolin lunastaminen**

Johtamiskäytänteiden muuttuminen työyhteisössä saattaa usein aiheuttaa valtavaa hämmennystä, niin työntekijöissä, kuin uudessa johtajassakin. Voidaan puhua eräänlaisesta epäilyksen ilmapiiristä, jossa työyhteisö ”testaa” tulevaa johtajaansa jaetun johtajuuden aikana, ja jatkava yrittäjä punnitsee omaa osaamistaan tulevassa roolissaan. Johtajaroolin lunastamisessa suurimpana vaarana on entisen johtajan käytänteiden seuraaminen ja omaksuminen *absoluuttisena totuutena*. Jatkajalla tulisikin olla vahva visio, siitä mihin suuntaan juuri hän haluaa yritystä viedä, ja mitkä toimet ovat sen kannalta parhaita. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 136–138).

Uuden johtajan henkilökohtaisilla kyvyillä on tulevan roolin lunastamisessa suurempi merkitys, kuin ammatillisella pätevyydellä. Tunneäly ja kyky tulkita muuttuvia tilanteita sidosryhmien kannalta antaa paremmat mahdollisuudet johtaa ihmisiä ja yritystä. Johtajuuden lunastamisprosessissa on tärkeää huomioida myös luopuvan yrittäjän vaikutukset lunastuksen onnistumiseen. Johtajuutta ei voi lunastaa, jos entinen omistaja ei ole kyseistä roolia valmis luovuttamaan. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 136–141).

### **Entisen yrittäjän luopumisprosessi**

Roolimuutoksen läpikäyminen on usein hyvin vaikea ja pitkä prosessi erityisesti entiselle omistajalle. Yrittäjyys on aina ennen kaikkea elämäntapa, jossa tapahtuvat muutokset heijastuvat väistämättä henkilökohtaiseen yksityiselämäänkin. Kun kyseessä on sukupolvenvaihdos, eli kun yritys voidaan siirtää vanhemmalta lapselle tai muulle lähisukulaiselle, siirtymävaihe yrittäjän arjesta eläkkeelle tapahtuu useimmiten hiljalleen ja pienissä vaiheissa. Muussa yrityskaupassa tai osakkeen siirrossa muutokset tapahtuvat nopeammin ja siirtymävaihe on yleensä lyhyempi.

Yrityksestään luopuvalla yrittäjällä muuttuneen roolin hyväksyminen ja kokonaisvaltaisen elämänmuutoksen läpikäyminen voi olla vaikea prosessi, joka rasittaa runsaasti myös yrittäjän perhettä ja muita läheisiä. Oma identiteetti kriisiytyy helposti, kun yrittäjän ei olekaan enää mahdollista määritellä omaa arvoaan yrityksensä kautta. Myös lisääntynyt vapaa-aika saattaa aiheuttaa paineita, kun tavoitteiden kohdentaminen ei liity millään tavalla yritykseen. (Kangas 2004, 12–13).

Mikäli luopuva yrittäjä ei todellisuudessa ole täysin valmis luopumaan aiemmasta roolistaan, syntyy jaetun johtajuuden loppuvaiheessa herkästi näkyvää *valtataistelua*. Henkilöstö joutuu tällöin miettimään jatkuvasti kumman johtajan näkemyksiä ja oh-



jeistuksia tulee lopulta kuunnella, ja kokee suurta epävarmuutta, jonka vuoksi yrityksen toiminta ei ole enää tuottavaa. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 141).

### **Yrityksen luotettavuus muutoksen jälkeen**

Yrityksen luotettavuutta voidaan tarkastella niin yrityksen henkilöstön, kuin muidenkin sidosryhmien näkökulmasta. Henkilöstön luottamus yritykseen ei Mattilan mukaan yleensä perustu johdon antamaan tietoon tai johtamiseen, vaan pikemminkin työyhteisön varaan. Tällöin kyseessä on eräänlainen *psykologinen sopimus* jokaisen työntekijän ja organisaation välillä, joka toimii odotusten ja suhtautumisen perustana muutoksen suhteen. (Mattila 2007, 51). Entisten asiakkuuksien säilyttäminen vaatii uudelta omistajalta erityistä tarkkuutta, sillä usein pk – yritysten pitkäaikaiset asiakkuudet ovat perustuneet nimenomaan vuosien aikana rakentuneisiin henkilösuhteisiin. Kankaan yrittäjänvaihdos – oppaassa omistajanvaihdostilanteen kuvataan olevan aina hyvin epävarmaa aikaa yrityksessä, sillä niin asiakkaat ja kuin muutkin yhteistyökumppanit harkitsevat voivatko he edelleen luottaa yritykseen. Siksi luottamuksellisuus, asiakkaiden kunnioittaminen ja tietyyntyyppinen hienovaraisuus ovatkin yrityksen omistajanvaihdoksen perusvaatimuksia. (Kangas 2004, 53).

## 8 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämän tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä oli pk – yrityssektorin omistajanvaihdosprosessi muutosjohtamisen näkökulmasta. Opinnäytetyössä pyrittiin selvittämään, minkälaisia haasteita omistajanvaihdosprosessi eri vaiheineen sisältää, ja millaisilla johtamisen keinoilla näitä riskejä voidaan paremmin hallita.

### **Esiselvitys**

Esiselvitysvaiheessa suoritettiin vapaamuotoinen haastattelu, jossa haastateltiin kahden kiinteistövälitysalalla toimivaa yrittäjää. Esiselvityksessä keskusteltiin muutaman kysymyksen pohjalta omistajanvaihdokseen liittyvistä muutoksista lähinnä yrittäjien henkilökohtaisten kokemusten näkökulmasta. Keskustelussa kiinnitettiin huomiota ensisijaisesti yrittäjien kokemuksiin henkilökohtaisiin muutoksiin roolien vaihtuessa. Haastattelut tehtiin ensin syksyllä 2012 ja uudelleen syksyllä 2013. Myöhempään haastatteluun osallistui ainoastaan toinen yrittäjistä.

Syksyllä 2012 toteutetussa esiselvityksessä haastateltiin kiinteistövälitysalalla toimineita yrittäjiä Jussi Autiota ja Jouko Leinosta. Jussi Autio oli tilanteessa jatkavan ja Jouko Leinonen luopuvan yrittäjän roolissa. Haastattelu suoritettiin yrityksen toimitiloissa ja vastaukset kirjoitettiin paperille.

Esiselvityksen tavoitteena oli muodostaa sekä luopuvan yrittäjän, että uuden yrittäjän kokemuksiin perustuva näkemys omistajanvaihdosprosessista käytännössä. Näin saatiin arvokasta tietoa, joka auttoi kirjallisuudessa esitettyjen teorioiden ymmärtämisessä sekä aiheen rajaamisessa. Haastattelutulosten luotettavuutta pohditaan myöhemmin tässä luvussa teemahaastattelun tulosten arvioinnin yhteydessä.

### **Kirjoituspöytä tutkimus**

Tutkimus toteutettiin aikataulullisista syistä ensisijaisesti kirjoituspöytä tutkimuksena. Kirjoituspöytä tutkimuksella tarkoitetaan jo olemassa olevan tutkimusaineiston laajaa hyödyntämistä omassa tutkimustyössään (Mäntyneva, Heinonen, Wrange 2008, 28).

Kirjoituspöytä tutkimuksen etuina ovat ensisijaisesti mahdollisuus tutkimuksen nopeaan toteuttamiseen, sekä tutkimuksen alhaiset toteutuskustannukset. Käytettävää aineistoa tulee kuitenkin tarkastella kriittisesti, sillä aineisto on alun perin yleensä kerätty johonkin muuhun tarkoitukseen, kuin tekeillä olevaan tutkimukseen. Lisäksi,

tutkimusaiheesta riippuen, aineiston tulisi olla mahdollisimman ”tuoretta”, jotta aineistoa voitaisiin pitää validina. Luonnollisesti tutkimusaiheesta ja toimialasta riippuu se, millaista aineistoa tulkitaan pidettävän riittävän tuoreena. (Mäntyneva ym. 2008, 29; 31). Tämän tutkimuksen aiheesta johtuen, kirjoituspöytä tutkimuksen osiossa on voitu käyttää myös vanhempaa materiaalia, kuten Kotterin Leading Change – teosta vuodelta 1996, sillä muutosjohtamisen tietyt peruseriaatteet säilyvät vuodesta toiseen suhteellisen muuttumattomina.

### 8.1 Kirjoituspöytä tutkimuksen luotettavuus

Kuten jo edellä mainittiin, kirjoituspöytä tutkimusta tehdessä on huomioitava lähdekritiikki ja arvioitava sen soveltuvuutta tekeillä olevaan tutkimukseen. Mäntynevan Markkinointitutkimus – teoksessa kirjoituspöytä tutkimuksen edut ja rajoitteet on jaoteltu alla olevalla tavalla:

TAULUKKO 3. Kirjoituspöytä tutkimuksessa käytetyn tiedon edut ja rajoitteet. (Mäntyneva, Heinonen, Wrangle, 2008, 30).

Edut	Rajoitukset
Alhaiset kustannukset	Alkuperäisen tiedon keruuta ei ole mahdollista kontrolloida
Ajan säästö	Tieto on kerätty johonkin toiseen tarkoitukseen
Vähemmän vaivaa	Ei välttämättä ole täysin oikeaa tietoa
Joskus tarkempaa kuin primääritieto	Tieto voi olla vanhentunutta tai se ei ole riittävää
Joskus ainoa vaihtoehtoinen informaation lähde	Tieto ei välttämättä ole tarvittavassa muodossa

Kirjoituspöytä tutkimukseen haettiin kirjallisuuslähteitä ensisijaisesti Savonia – ammattikorkeakoulun artikkeli- ja viitetietokannasta. Tietokannoista käytettiin hakusanoina *muutosjohtaminen*, *Change Management*, *Change Leadership*, *organisaatiomuutos*, *Ownership change /shift*, ja *omistajanvaihdos*. Aineistoa pyrittiin hakemaan laajalti eri lähteistä, ja hyödyntämään myös muita kuin liiketalouden alan julkaisuja. Omistajanvaihdoksista ja muutosjohtamisen teemoista on kirjoitettu runsaasti erilaisia julkaisu-

ja, joten materiaalia kirjoituspöytä tutkimukseen oli riittävästi saatavilla. Tutkimuksessa pyrittiin tietoisesti käyttämään ensisijaisesti sähköisiä lähteitä.

Ajankohtaisen tutkimustiedon runsaus aiheutti oman tutkimukseni kannalta haasteita oleellisen tiedon löytämiseen. Vuoden 2007 jälkeen, erityisesti aiemmin mainitun Manner-Suomen ESR- ohjelman myötä, Suomessa julkaistun omistajanvaihdostutkimuksen tietomäärä on lisääntynyt voimakkaasti. Tutkimukset ovat olleet laajoja, ja niitä on suunnattu eri kohderyhmille. Näiden tekijöiden vuoksi vertailukelpoisuus eri lähteiden välillä oli haastavaa, vaikka tietyn tyyppisiä johtopäätöksiä näistä tutkimuskohteista onkin mahdollista vetää. Aineiston tutkimisessa keskityttiin lähinnä yrittäjien omiin kokemuksiin, ja esimerkiksi tutkimukseen osallistuneiden yrittäjien demograafisia tekijöitä, kuten ikää tai sukupuolta ei ole tässä tutkimuksessa huomioitu.

Toisena kirjoituspöytä tutkimuksen haittana omassa tutkimuksessani ilmeni myöhemässä vaiheessa erityisesti omistajanvaihdosten erot verrattuna suoriin sukupolvenvaihdoksiin. Näiden kyseisten vaihdosten eroihin ei tullut kiinnitettyä tarpeeksi huomiota, ja niitä on tutkimuksessani käsiteltykin yhtäläisenä prosessina.

## 8.2 Tutkimuksen kvalitatiivinen osuus ja haastattelut

Tutkimuksen kvalitatiivisessa osuudessa suoritettiin lyhyt puolistrukturoitu haastattelu syyskuussa 2012 Esiselvitys-osiossa kuvatulla tavalla. Lokakuussa 2013 tehty haastattelu suoritettiin myös yrityksen toimitiloissa.

Syksyllä 2013 haastateltiin ainoastaan Jussi Autiota. Haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin kirjalliseen muotoon. (Liite 2.) Litterointi pyrittiin kirjoittamaan mahdollisimman sanatarkasti. Haastateltavan tapa tuoda ajatuksiaan esiin kuitenkin vaati sen, että tekstiä täytyi editoida litterointivaiheessa. Keskustelussa ei ajoittain ilmennyt lainkaan sellaisia taukoja, joihin olisi litterointivaiheessa voinut selkeästi merkitä pisteen. Lisäksi lauseet saattoivat sisällöllisesti niin sanotusti limittyä päällekkäin, eli samassa lauseessa käsiteltiin kahta eri teemaa. Haastateltavan vastauksia analysoitiin teorian näkökulmasta. Haastattelusta poimittiin tiettyjä ilmaisuja ja aihekokonaisuuksia, jotka rinnastettiin oppinnäytetyön teoriaan. Syksyllä 2013 toteutetun haastattelun oli tarkoitus noudattaa teemahaastattelun lainalaisuuksia. Varsinainen toteutus ei kuitenkaan vastannut teemahaastattelun toimintaperiaatteita. Haastattelijan kokemattomuus ja jännitys tilanteesta aiheutti sen, että haastattelusta tulikin suurimmaksi osaksi puolistrukturoitu haastattelu.

### 8.3 Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus

Useimmiten määrällisiin tutkimuksiin sovellettavia reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä ei suoraan voida siirtää kvalitatiivisen tutkimuksen arviointiin, sillä laadullisen tutkimuksen tuloksiin vaikuttaa aina niin tutkijan, kuin tutkittavankin oma subjektiivinen näkemys tutkimuskohteesta. Lisäksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole tarkoituksenmukaista selvittää asioiden keskimääräisiä yhteyksiä tai tilastollisia säännönmukaisuuksia, joten aineiston koko ei välttämättä suoraan määritä tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi & Hurme 2004, 188–189).

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin mittarina käytetäänkin usein tutkimuksen käytännön toteutuksen kertomista tutkimustulosten yhteydessä. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkija on osannut ottaa huomioon tutkimustilanteen sekä omien näkemystensä vaikutuksen tuloksia analysoidessaan. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan *haastattelujen tulos on aina seurausta haastattelijan ja haastateltavan yhteistoiminnasta*. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 189).

Tässä työssä sekä esiselvitysvaihe, että syksyllä 2013 toteutettu haastattelu ovat tuottaneet sinänsä tosia ja uskottavia tuloksia yksittäisten henkilöiden kertomana. Validiteetin mittarina voidaan pitää sitä, että haastatteluista saatuja tietoja on verrattu muista lähteistä saatuun tietoon. Tutkimuksessa on siis käytetty *triangulaatiota*. Triangulaatio – termillä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa käytetään useita eri menetelmiä, tutkijoita tai aineistoja. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 39).

Tutkimuksen kvalitatiivisessa osuudessa suoritettua haastattelututkimusta ei voida pitää yleistettävänä, sillä haastattelu tehtiin ainoastaan yhdelle yritykselle. Haastattelun tarkoituksena on lähinnä tuoda ilmi omistajanvaihdoksen kokeneen yrittäjän näkemyksiä tutkimuksessa, jotta niitä voidaan verrata teoriaan ja muissa tutkimuksissa käsiteltyihin osa-alueisiin. Jotta tutkimuksen kvalitatiivisesta osuudesta olisi saatu luotettavampi, olisi haastattelu pitänyt tehdä useille eri yrityksille, sekä mieluiten myös eri toimialoilla toimiville tahoille. Myös haastattelun ajankohta ei ollut otollisin yrittäjän kokemusten kartoittamiseksi, sillä yrityskauppa toteutettiin jo vuonna 2005. Tämä epäkohta ilmenee myös haastattelusta; *paljon asioita on noista ajoista jo unohtunut* (Autio 2.10.2013). Ajan vaikutuksen huomasi myös haastattelutulosten analysoinnin yhteydessä. Esiselvitysvaiheessa syksyllä 2012 ilmi tulleet tulokset poikkesivat joiltain osin vuotta myöhemmin tehtyyn haastatteluun verrattuna. Seuraavassa kappaleessa

käsitellään tarkemmin haastattelussa ilmi tulleet aiheet, jonka jälkeen tuloksia tarkastellaan kirjoituspöytätyön valossa. Viimeisenä osuutena näiden pohdintojen kautta laadittiin vaiheittainen ohjeistus omistajanvaihdosten muutostilanteisiin.

## 9 TYÖN TULOKSET JA POHDINTA

Tutkimukseeni sisältynyt haastatteluosuus pyrki selvittämään yhden yrityksen ja yrittäjän näkemyksiä omistajanvaihdoksiin ja sen johtamiseen liittyen. Syksyllä 2013 toteutetun haastattelun tarkka litterointi löytyy liitteestä 2. Jotta haastattelua kyettäisiin analysoimaan tarkemmin, koen tarpeelliseksi kerrata seuraavassa kappaleessa hieman yrityksen toimintahistoriaa. Tämän jälkeen on analysoitu haastattelussa ilmitulleita asioita teorian näkökulmasta.

### 9.1 Kiinteistömaailma Asuntokuopio Oy:n omistajanvaihdos

Vuonna 1992 Kyösti Laakkonen ja Jouko Leinonen perustivat Leinonen & Laakkonen Oy:n, jonka toimialana oli kiinteistönvälitys, toimialaluokitus TOL: 68310. Valtakunnalliseen Kiinteistömaailma – ketjuun he liittyivät vuonna 1995. Vuonna 2005 toinen yrityksen perustaja Kyösti Laakkonen myi osuutensa yrityksestä Matti Sipilälle, joka työskenteli yrityksessä välittäjänä. Myöhemmin saman vuoden syyskuussa Jouko Leinonen myi omasta osuudestaan puolet Jussi Autiolle, joka samoin työskenteli kiinteistönvälittäjänä samaan ketjuun kuuluvassa toisessa yrityksessä. Kaksi vuotta myöhemmin Autio osti jäljellä olevan osuuden Leinosen osakkeista, jonka seurauksena Autio ja Sipilä siirtyivät yrittäjiksi tasaosuuksin. (Merinen 2010, 7)

Kiinteistömaailma Asuntokuopio Oy:ssä toteutettu omistajanvaihdos toteutettiin osake-/liiketoimintakauppana, sillä yritys on osa franchising – konseptina toimivaa Kiinteistömaailma ketjua, jossa jokainen asuntomyymälä on yrittäjäomisteinen osakeyhtiö. (Kiinteistömaailma.fi). Asuntokuopio Oy:n tapauksessa liiketoimintakauppa täytti osittain myös EBO – kaupan piirteitä, sillä uudet osakkeiden omistajat työskentelivät jo ennestään samassa yrityskehjussa kiinteistönvälittäjänä, ja jakoivat näin ollen myös yrittäjäksi ryhtymisen taloudellista riskiä.

Asuntokuopio Oy:n tapauksessa käytännön toteutus tehtiin Aution mukaan hitaasti, sekä ilman tarkkaa kirjallista suunnitelmaa. Kokonaisuudessaan yrittäjänvaihdos kesti noin vuoden, mutta käytännön asioiden järjestelyt veivät Aution mukaan vain noin kaksi kuukautta. Uusi osakkeidenomistaja teki Kiinteistömaailmaketjun kanssa uuden ketjusopimuksen, ja entisen omistajan sopimus purettiin. Uuden ketjusopimuksen tekemisen edellytyksenä Kiinteistömaailmaketjulla on, että uudella omistajalla on LKV – tutkinto. Sopimusuudistusten yhteydessä Leinonen & Laakkonen Oy:n nimi muutet-

tiin Asuntokuopio Oy:ksi. Yrityksen y-tunnus pysyi samana. Tapauksen veroseuraamuksiin tai tulonjakoon Autio ei halunnut ottaa kantaa niiden ollessa niin laaja-alainen ja monimutkainen kokonaisuus, joita muutosjohtamiseen keskittyvässä opinäytetyössä *ei ole mielekästä tarkemmin käsitellä*. (Autio 21.9.2012).

## 9.2 Haastattelun ja esiselvityksen tulokset

Suorittamastani haastattelusta ilmeni, että jatkava yrittäjä ei ollut kokenut omistajanvaihdosta vaikeana tai liian stressaavana. Hänen kokemuksensa kyseisestä prosessista olivat ennen kaikkea positiivisia.

### **Muutoksen toteuttaminen ja vallanjako**

Asuntokuopio Oy:n jatkava yrittäjä Jussi Autio koki hitaamman vaihdosprosessin olleen kyseiselle yritykselle paras vaihtoehto. Aution mukaan sen ansiosta yrityksen pitkäaikaiset asiakaskontaktit eivät kadonneet ja tietyn tyyppinen asiakastuntemus säilyi yrityksessä. *Se (hiljainen tieto) siirtyi ikään kuin huomaamatta yrittäjältä toiselle*. (Autio 21.9.2012). Asiakkuuksien säilyttämisen kannalta, hidas omistajanvaihdosprosessi on nopeaa tapaa parempi. Uuden omistajan perehdyttäminen ulkoisten sidosryhmien toimintasuhteisiin ja hiljaisen tiedon jakaminen vaativat paljon aikaa, sillä luottamuksen rakentaminen sidosryhmiin on aikaa vievä prosessi. Jaetun johtajuuden aikana luopuvan yrittäjän tulisikin tutustuttaa tuleva johtaja entisiin pitkäaikaisiin asiakkuuksiin esittelemällä hänet henkilökohtaisesti kyseisille tahoille. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 104).

Kuten jo aiemmin kappaleessa 7. todettiin, jaetun johtajuuden kausi voi olla hyvin ristiriitaista ja tuottamatonta aikaa yrityksessä. Asuntokuopio Oy:n tapauksessa jaetun johtajuuden kausi kesti useamman toimintavuoden. Syksyllä 2013 Autio totesi, ettei kyseinen pitkittynyt vallanjako aiheuttanut toiminnan lamaantumista tai ristiriitoja. *Edellinen yrittäjä --- pyrki siirtämään asiat -- mulle siltä hänen osaltaan, ja -- ei sitten itsekkään ollut – muutosvastarintainen, vaan anto tehdä. Ja mun mielestä se oli hyvä asia, kun -- tämän tyyppisissä pienyrityskaupoissa saattaa helposti käydä niin, ettei uusi yrittäjä nimenomaisesti anna jäädä vanhan siihen*. (Autio 2.10.2013). Vuotta aiemmin hän oli kuitenkin hieman kriittisempi, kuten seuraavasta kappaleesta voi tulkitä.



### **Muuttuvat käytännöt**

Työyhteisössä tietäntyyppisten toimintatapojen ja käytäntöjen muuttaminen on Aution mukaan uuden yrittäjän näkökulmasta hyvin haastavaa. Hän nosti syksyllä 2012 suoritetussa esiselvityksessä muutoksen nopeuden tärkeään rooliin uudistusten onnistumisessa. Asuntokuopio Oy:n tapauksessa omistajanvaihdosprosessi oli hyvin hidas, ja vanhoista käytännöistä olisi Aution mukaan pitänyt päästä nopeammin eroon. Toimintatapojen muutosten läpiviemiseen vaikutti vielä sekin, että johtaja-omistajia työskenteli yrityksessä hetkellisesti kolme henkilöä, joista yksi oli luopuva yrittäjä. Aution mukaan *oma aktiivisuus vastuunjakamisen siirtämiseksi oli tärkeää*. (Autio 21.9.2012). Myöhemmin syksyllä 2013 kysyttäessä, Autio koki, ettei toimintatapojen muutoksissa ollut erityisiä ongelmia. *Voihan se olla tietenkin mitä itse tiedostan, että -- liikaa vaan vanhan kaavan mukaan on mennyt, koska toinen on ollut siinä kuinka on aina tehty. -- Voi olla että vanhan vangiksi on jäänyt. Mutta eihän sitä nyt todentaa voi, että näin on käynyt vai eiks näin oo*. (Autio 2.10.2013).

### **Henkilökohtaiset roolimutokset**

Tyypillisesti henkilökohtaiset roolimutokset voivat aiheuttaa onnistumisen elämysten rinnalla myös stressiä ja ahdistusta. Muutokset omassa tehtäväkuvassa saa aikaan kyseenalaistamista niin johto- kuin henkilöstötasollakin. Autio ei kuitenkaan koe johtajan rooliin siirtymisen olleen vaikeaa tai stressaavaa. Hän koki, että hänen aiempi esimieskokemuksensa sekä toimialalla työskentely olivat antaneet hänelle riittävästi valmiuksia johtajana toimimiseen. *Ei se niin iso se muutos ollut siinä mielessä mun mielestä. -- Muitten kautta tuli se stressi, että kun et voikaan enää vaikuttaa täysin siihen mitä ympärillä tapahtuu*. (Autio 2.10.2013).

Samoin yrityksestään luopuva yrittäjä koki roolimutoksen ainoastaan positiivisena; Jouko Leinosen mukaan siirtyminen omistajan paikalta työntekijän rooliin *oli ainoastaan helpotus*. Hän kertoo henkisen hyvinvoinnin kasvaneen samassa suhteessa kun stressi väheni. Roolimuutos ei aiheuttanut ongelmia myöskään henkilökohtaisessa elämässä, vaan *elämänlaatu parani huomattavasti*. (Leinonen 21.9.2012).

### **Muutosprosessin sujuvuus ja onnistuminen**

Muutosprosessin sujuvuuteen ja onnistumiseen vaikuttaa usein siihen käytetty aika. Käytetyn ajan määritelmä voi kuitenkin olla ristiriitainen onnistumisen ja käytänteiden muuttumisen kannalta. Aution kokemuksen mukaan hidas omistajanvaihdos mahdol-

listi sen, että hän sai arvokkaan koulutusohjelman kiinteistöjen auktorisointiin, jota ei todennäköisesti olisi hankkinut ilman luopuvan yrittäjän kokemusta kyseiseltä osalta. (Autio 2.10.2013).

Kuitenkin Autio koki, että prosessi oli kokonaisvaltaisesti *liian rauhallinen* ja hänen olisi pitänyt siihen yrittäjyyteen -- tarttua selvemmin, -- tehdä muutoksia. Selvemmin -- muuttaa jotain. Omistajanvaihdoksen kannalta prosessi oli kuitenkin Aution kokemuksen mukaan onnistunut: *hyvin jouhevaa, liian rauhallista, mutta oisko se nopeemmalla, -- jonkinlaisella pakkomuutoksella sen kummemmaksi tullut, niin en mä oikein usko tässä tapauksessa.* (Autio 2.10.2013).

Tutkimukseni kvalitatiivisesta osuudesta, kuin myös ESR- ohjelman tutkimuksissakin, on käynyt selvästi ilmi, että omistajanvaihdokset ovat pääsääntöisesti onnistuneet hyvin, ja sekä ostajat, että myyjät ovat tyytyväisiä tuloksiin. Miksi omistajanvaihdoksia sitten toteutetaan verrattain vähän suhteutettuna potentiaaliin, jota olisi tarjolla? Seinäjoen – ammattikorkeakoulun tutkimuksesta käykin ilmi, että suurin este omistajanvaihdoksiin pk – sektorilla Suomessa eivät olekaan taloudelliset tekijät, vaan kansalaisten keskuudessa vallitseva näkemys yrittäjyydestä, jossa koetaan olevan liian suuret taloudelliset riskit.

## 10 ONNISTUNEEN OMISTAJANVAIHDOKSEN EDELLYTYKSET

Onnistuneen omistajanvaihdoksen edellytykset ovat suunnitelmallisuus, taloudellisen kannattavuuden arviointi, henkilösuhteet ja yksilöiden ammattitaito. Alla on nelivaiheinen listaus siitä, mitä toimenpiteitä missäkin vaiheessa tulisi huomioida onnistumisen takaamiseksi.

### 1. Varautuminen vaihdokseen

Yrittäjän varautuminen omistajanvaihdokseen olisi suotavaa tehdä yrittäjän lähestyessä keski-ikää. Esimerkiksi ikääntymiseen, eläkkeellesiirtymiseen ja mahdollisten terveysongelmien ilmenemiseen liittyviin kysymyksiin tulisi miettiä sopivia toimintavaihtoehtoja jo varhaisessa vaiheessa. Vaihrossuunnitelmassa olisi hyvä miettiä ensisijaisesti taloudellinen toimeentulo omistajuudesta luopumisen jälkeen, jatkajan etsimiseen käytettävät resurssit ja kanavat, sekä tulevaisuuden suunnitelmat eläkkeelle siirryttäessä. Suunnitelmaa tulisi myös päivittää esimerkiksi muutaman vuoden välein, jotta se olisi jatkuvasti ajan tasalla. Asiantuntijapalveluiden puoleen kannattaa kääntyä erityisesti yrityksen arvonmäärittämisen ja verosuunnittelun osalta.

### 2. Jatkajan etsiminen

Perheyrietyksissä ongelmana voi olla, että perilliset tai muut lähisukulaiset eivät halua jatkaa toimintaa. Oikeanlaisen jatkajan etsiminen yrityksen ulkopuolelta voi olla haastavaa, koska omistajanvaihdosta ei yleensä haluta tuoda julkisuuteen liian aikaisin liiketoiminnan vakauden säilyttämiseksi. Jatkajaa on mahdollista etsiä anonyymisti muun muassa Suomen Yrittäjien Yrityspörssi – palvelussa. Kauppojen hitaaseen etenemiseen tosin kannattaa näissä tapauksissa varautua, sillä ostajat haluavat tutustua yrityksen toimintaan tarkemmin ennen kauppapäätöksen syntymistä. Potentiaalisia jatkajia kannattaa etsiä myös saman toimialan kilpailijoista tai tuotantoketjun eri tasoilta.

### 3. Omistajuuden siirtymäkausi ja jaetun johtajuuden aika

Oikean ostajan löydyttyä, täytyy tuleva jatkaja perehdyttää yrityksen arkipäiväiseen toimintaan ja organisaation toimintatapoihin/ -kulttuuriin. Luopuvan yrittäjän tulee olla mukana riittävän kauan, jotta toimintaan liittyvä hiljainen tieto ja toimialan tuntemus siirtyisi riittävän hyvin myös jatkajalle. Luopuvan

yrittäjän on myös mahdollista omalla toiminnallaan edesauttaa uuden yrittäjän luotettavuuden ansaitsemista erilaisissa sidosryhmissä.

Luopuvan yrittäjän täytyy tietoisesti luovuttaa valtaansa uudelle yrittäjälle. Myös tähän voi tehdä kirjallisen suunnitelma, missä vaiheessa ja millä asteella erilaisia toimintoja siirtyy vanhan omistajan hallinnasta uudelle. Uuden yrittäjän oma aktiivisuus on myös tärkeässä roolissa. Tiettyjen toimintaperiaatteiden kyseenalaistaminen tai arviointi mahdollistaa toiminnan uudistumisen luonnollisin keinoin. Toiminnan uudistaminen edellyttää kirjallista suunnitelmaa, ja mieluiten myös konkreettisia esimerkkejä muutostarpeesta, jotta se voidaan esitellä henkilökunnalle ja sisällyttää se heidän toimintaansa.

#### 4. Uudistuneen yrityksen ja muutosjohtamisen kausi

Tässä vaiheessa yrityksen henkilökunta on jo sisäistänyt omistajanvaihdoksen ja hyväksynyt uuden omistajan yrityksen johtoon. Omistajanvaihdosten yhteyteen kuitenkin yleensä tarvitaan toimiala- ja toimintaympäristön analyysiä, jotta toiminta voisi vastata markkinoiden muuttuviin tarpeisiin. Uudella yrittäjällä tulisi olla konkreettisia visioita, siitä mihin suuntaan yritystä lähdetään kehittämään, vaikkakaan muutostarpeiden ei aina tarvitse olla suuria. Henkilöstön sekä yksilöiden erilaisten persoonallisuuspiirteiden tunnistaminen on tärkeässä roolissa yrityksen kannattavuuden hallinnoinnissa.

## 11 POHDINTAA

Omistajanvaihdosprosessi ja sen yksittäiset vaiheet ovat aina riippuvaisia yrityksen koosta, toimialasta ja toimintahistoriasta. Pääsääntöisesti voidaan kuitenkin todeta että vaihdosprosessi tulee suunnitella huolella ja harkiten, ja pyrkiä huomioimaan pienimmätkin yksityiskohdat. Täydelliseen tilanteeseen tuskin koskaan päästään, mutta yksityiskohtien hiominen auttaa kuitenkin selviytymään ilmenevistä vaikeuksista nopeammin.

Omistajanvaihdokseen varautuminen tulisi tehdä etukäteen, vaikka se ei yrityksessä olisikaan lähivuosina ajankohtainen. Suunnitelman ennalta laatimisella pystyy ehkäisemään niin taloudellisia vaikeuksia, kuin sosiaalisia konfliktejakin, kun luopuva yrittäjä on joutunut jo varhaisessa vaiheessa miettimään, mihin haluaa voimavaransa eläkkeelle jäädessään suunnata. Omistajanvaihdostutkimuksista (Varamäki ym. 2012; 2013.) on huomattavissa, että vaihdosten tarve on suuri, mutta ikääntyneet yrittäjät jatkavat yrittäjinä aiempaa kauemmin. Syynä tähän ovat ensisijaisesti jatkajan löytymisen vaikeus, ikääntyneiden kohentunut terveydentila sekä taloudelliset epävarmuustekijät, kuten taantuma tai globaalien markkinoiden tilanne. (Varamäki ym. 2012). Henkilökohtaisen näkemykseni mukaan nämä yllä olevat tekijät voivat saada aikaan sen, ettei omistajanvaihdokseen varauduta riittävän ajoissa. Tämän vuoksi vaihdos voidaan joutua tekemään kiireessä ja niin sanotusti pakkokeinoilla, esimerkiksi yrittäjän terveyden heikentyessä äkillisesti tai muuten merkittävästi. Riittämätön varautuminen saa aikaan johtajuuden ja vision puutetta.

Omistajanvaihdoksen käytännössä, jokaisen asianosaisen tulisi muistaa, että totuttujen tapojen tai rutiinien muutokset saavat aikaan aina jonkinasteisen henkilökohtaisen kriisin, kun yksilöillä ei ole varmaa tietoa tulevasta. Muutoksista selviytymiseen vaaditaan aina eniten henkistä pääomaa ja ymmärrystä omaa käyttäytymistään kohtaan, jolloin uudistuminen helpottuu ja nopeutuu.

Pienyrityskauppoihin tulisi kannustaa esimerkiksi eräänlaisen yrittäjyyskasvatuksen kautta. Monissa kolmannen asteen oppilaitoksissa on jo suuntautumislinjoina tai muina kurssikokonaisuuksina mahdollista perehtyä yrittäjyyteen opiskeluaikana. Mielestäni taloudellista osaamista ja ymmärrystä tulisi kuitenkin opettaa jo toisen asteen oppilaitoksissa, jotta tulevaisuuden sukupolvi pystyisi paremmin arvioimaan eri liike-

toimintojen taloudellisia riskejä suhteutettuna kannattavuuteen. Yrittäjyyden kulttuuri on Suomessa perinteisesti ollut hyvin marginaalista, ja suuri osa kansalaisista kokee yrittäjäksi ryhtymisen riskit huomattavasti suuremmiksi, kuin siitä saatavat hyödyt. Tällainen ajattelumalli estää innovaatioita sekä taloudellista kasvua. Tätä näkemystä tukee eräs kommentti, jonka sain kanssaopiskelijalta opinnäytetyöprosessini aikana. Hänen mielestään *yrityskaupat ovat kuin ostaisi 50-luvulla rakennetun rintamamiestalon; se voi olla hyvin pidetty ja huollettu ja niin ollen järkevä hankinta. Tai se voi näyttää hyvältä ulkoapäin, mutta olla sisältä täysi susi.*

## LÄHTEET

Autio, Jussi 21.9.2012. Kiinteistömaailma Asuntokuopio Oy. Haastattelu

Autio, Jussi 2.10.2013. Kiinteistömaailma Asuntokuopio Oy. Haastattelu

Euroopan komissio 2006a. Kasvua ja työllisyyttä edistävän Lissabonin ohjelman täytäntöönpano. Komission tiedonanto neuvostolle, Euroopan parlamentille, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle sekä alueiden komitealle. KOM(2006) 117 lopullinen. Bryssel 14.03.2006.

Euroopan komissio 2006b. Avointen yrityskaupparakkinoiden edistäminen Euroopassa. Euroopan komissio, Yritys- ja teollisuusosaston pääosasto yksikkö E.1.

Euroopan komissio 2009. Pk-yritysten määritelmästä annetun suosituksen täytäntöönpano [komission yksiköiden valmisteluasiakirja]. Alkuperäinen aineisto: European Commission SEC 2009. COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT on the implementation of Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. [verkkodokumentti]. [viitattu 1.10.2013]. Saatavissa: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme\\_definition/sme\\_report\\_2009\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_report_2009_en.pdf)

Gray C. 2002. Emerald Article: Entrepreneurship, resistance to change and growth in small firms. [pdf-dokumentti]. Journal of Small Business and Enterprise Development, 9:1 s. 61 – 72. [viitattu 8.10.2012]. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=873706&show=abstract>

Hirsjärvi S., Hurme H. 2004. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsingin Yliopisto, Yliopistopaino

Hirsjärvi S., Remes P., Sajavaara P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otava Kirjapaino Oy. Kolmastoista, osin uudistettu painos.

Juuti Pauli 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Johtamistaidon opisto. Hansaprint, Direct Vantaa.

Järnefelt N. Hyvinvointikatsaus 4/2011 –Teema: yrittäjyys [verkkodokumentti] Tilastokeskus, Elinolot -tutkimusyksikkö. [viitattu 12.9.2013]. Saatavissa: [http://www.stat.fi/artikkelit/2011/art\\_2011-12-12\\_001.html](http://www.stat.fi/artikkelit/2011/art_2011-12-12_001.html)

Järvinen L., Karttunen J., Ruohela J. 2010. Yritysjärjestelyiden johtaminen –luennot Yrityskaupan Pro -ohjelmassa 2010.

Kangas E.K. 2004. Yrittäjäpolvenvaihdos – yrittäjän opas. [verkkodokumentti]. Sataosaajat Osuuskunta: Pori. Englanninkielinen alkuperäisteos Clifford S. & Teodosio A.J.. 1996, 1999. An Owner's Guide To Business Succession Planning. Ohio Employee Ownership Center (OEOC), Kent State University, Kent, Ohio. [viitattu 21.9.2012]. Saatavissa: <http://cog.kent.edu/lib/Yrittajapolvenvaihdos.pdf>

Kangas E. K. 2010. Omistajanvaihdospalveluiden valtakunnallinen evaluointi. [verkkodokumentti]. Manner-Suomen ESR – ohjelma 2007–2013. [viitattu 19.10.2013]. Saatavissa: [http://www.tem.fi/files/26527/Palveluprosessi\\_2010\\_netti.pdf](http://www.tem.fi/files/26527/Palveluprosessi_2010_netti.pdf)

Kangas E. K. 2012. Yrittäjäpolvenvaihdos – yrittäjän opas. EBO – Employee Buy Out. [verkkodokumentti]. Sataosaajat Osuuskunta: Pori. Englanninkielinen alkuteos: An Owner's Guide To Business Succession Planning, second edition, 2008. Ohio Employee Ownership Center (OEOC) of Kent State University. [Viitattu 10.10.2013]. Saatavissa:

<http://www.yrityssuomi.fi/documents/10179/61282/Yritt%C3%A4j%C3%A4polvenvaihdos+-+Yritt%C3%A4j%C3%A4n+opas.pdf/f05682e0-758a-45be-b7d4-2c92034792bc>

Karsio T., Koila T., Vartiainen S., Äärilä L. 2012. [verkkoaineisto/e-kirja]. Yritystoiminnan uudelleen järjestely. Helsinki: KHT-Media Oy. [viitattu 31.10.2013].

Karvinen A., Kontkanen S. 2011. Hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtyminen omistajanvaihdoksessa. Savonia – ammattikorkeakoulu. [verkkojulkaisu]. Tradenomin opinnäytetyö. (Otin aineistosta vinkkejä haastattelukysymysten laatimiseen, sekä aineistohaakuun). Saatavissa: <http://www.theseus.fi/handle/10024/25760>

Katramo M., Lauriala J., Matinlauri I., Niemelä J., Svennas K., Wilkman N. 2011. Yrityskauppa. Espoo: WSOY Pro Oy.

Kauppalehti [verkkosivu]. [viitattu 17.9.2013]. Saatavissa:

<http://www.kauppalehti.fi/etusivu/asiantuntijat+ostovoiman+heikentymiseen+puututava/201307463579>

Kiinteistömaailma [verkkosivu]. [viitattu 1.10.2012]. Saatavissa: [www.kiinteistomaailma.fi/yrityksiksi](http://www.kiinteistomaailma.fi/yrityksiksi)

Koskela S., Virtanen P. 2010. Henkilöstön uudelleensijoittaminen työelämän muutostilanteissa. [artikkeli]. Työpoliittinen aikakauskirja 3/2010. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavissa: [http://www.tem.fi/files/27903/TAK\\_32010.pdf](http://www.tem.fi/files/27903/TAK_32010.pdf)

Kotter J. P. 1996. Leading Change. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press

Kotter J.P., Cohen S.D. 2002. The Heart of Change – Real-life Stories of How People Change Their Organizations. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press

Kuusisto M-E., Kuusisto T. 2008. Johtaja vaihtuu – sukupolvenvaihdoksen kriittiset tekijät. Helsinki: Talentum Media Oy

Leinonen Jouko 21.9.2013. Kiinteistömaailma Asuntokuopio Oy. Haastattelu

Lindholm T., Malinen P., Lemmelä E. 2013. [verkkodokumentti]. Pk- yritysbarometri Syksy 2013. Suomen Yrittäjät ry, Finnvera Oyj, Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki: Suomen Yrittäjät. [viitattu 26.9.2013] Saatavissa:

[http://www.yrittajat.fi/File/7d634739-f462-42e9-bc04-5dd2a43230cd/SY\\_pkbarometri\\_syksy\\_2013.pdf](http://www.yrittajat.fi/File/7d634739-f462-42e9-bc04-5dd2a43230cd/SY_pkbarometri_syksy_2013.pdf)



Mattila P. 2007. Johdettu muutos – avaimet organisaation hallittuun uudistamiseen. Keuruu: Talentum Media Oy.

Merinen E. 2010. Asiakastyytyväisyystutkimus Case Kiinteistömaailma Asuntokuopio Oy LKV. [verkkodokumentti]. Tradenomin opinnäyteyö. Savonia – ammattikorkeakoulu. [viitattu 1.10.2012]. Saatavissa: <http://theseus.fi/handle/10024/22429>

Mäkipeska M. & Niemelä T. 2002. Hengittävä työyhteisö –johtamista muutosvirrassa. Helsinki: Edita Publishing Oy. Kolmas painos.

Mäntyneva M., Heinonen J., Wrangle K. 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Nadler D. A. & Tushman M. L. 1989. Organisational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation. Academy of Management Executive. [verkkodokumentti]. [viitattu 15.10.2013] Saatavissa: <http://www.lsbu.ac.uk/osdt/materials/OrgFrameBendManReorient.pdf>

Newman, J. 2012. An Organisational Change Management Framework for Sustainability. Issue 57, sivut 65-75. [verkkodokumentti]. Yale University, Office of Sustainability. [viitattu 2.10.2012]. Saatavissa: [www.nelliportaali.fi](http://www.nelliportaali.fi)  
>Academic Search Premier (EBSCOhost)  
>hakusana: Change Management

Perintö- ja lahjaverolaki. L 1940/378. Finlex. Lainsäädäntö. Saatavissa: <http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1940/19400378?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=Perint%C3%B6-%20ja%20lahja%2A>

Römer-Paakkanen T. 2004. Yrittäjyys ja perheyrittäjyys "Seniöri–Suomessa" 2010-luvulla. [verkkójulkaisu] Jyväskylä Yliopisto. Taloustieteellinen tiedekunta. [viitattu 19.9.2012]. Saatavissa: [https://www.jyu.fi/jsbe/tutkimus/julkaisut/verkkójulkaisut/Romer\\_Paakkanen.pdf](https://www.jyu.fi/jsbe/tutkimus/julkaisut/verkkójulkaisut/Romer_Paakkanen.pdf)

Tilastokeskus. Suomen virallinen tilasto (SVT): Yritysrekisterin vuositilasto [verkkójulkaisu]. ISSN=1798-6214. 2011. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 10.9.2013]. Saatavissa: [http://www.tilastokeskus.fi/til/syr/2011/syr\\_2011\\_2012-11-26\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.tilastokeskus.fi/til/syr/2011/syr_2011_2012-11-26_tie_001_fi.html)

Suomen Yrittäjät Ry, Kurki L., 2011. [verkkosivu]. Yrityskaupan verotus. [viitattu 1.11.2013]. Saatavissa: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/omistajan-jasukupolvenvaihdos/verotus/yrityskaupan-verotus/>

Suomen Yrittäjät Ry, Yrittäjäsänotat 30.8.2013 [verkkosivu]. [viitattu 12.9.2013] Saatavissa: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/uutisarkisto/a/etusivun-uutiset/jarventaus-arvonlisävero-vaatii-saatoa>

Tuloverolaki. L 1992/1535. Finlex. Lainsäädäntö. Saatavissa: <http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19921535?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=tuloverolaki>

Van Teeffelen L., 2010. Exploring success and failure in small firm business transfers. Nyenrode: Nyenrode Business University

Varamäki E., Lautamäki M. & Tal, J. 2010. Etelä –Pohjanmaan omistajanvaihdosbarometri 2010. [verkkojulkaisu]. Seinäjoen –ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 45. [viitattu 1.9.2013]. Saatavissa: <http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/17428/B45.pdf?sequence=1>

Varamäki E. Tall J., Heikkilä T., Sorama K., 2011. Omistajanvaihdosasiantuntijuus ja sen kehittäminen. Manner-Suomen ESR-ohjelma. [verkkojulkaisu]. Pirkanmaan ELY – keskus. [viitattu 3.10.2012]. Saatavana: [http://www.ely-keskus.fi/documents/10191/45001/Omistajanvaihdosasiantuntijuus\\_ ja\\_ sen\\_ kehittaminen\\_ 2011.pdf/a01969b9-2156-41d4-81d0-14e2bb8b08e5](http://www.ely-keskus.fi/documents/10191/45001/Omistajanvaihdosasiantuntijuus_ ja_ sen_ kehittaminen_ 2011.pdf/a01969b9-2156-41d4-81d0-14e2bb8b08e5)

Varamäki E., Heikkilä T., Tall J., Viljamaa A., Länsiluoto A., 2013. Omistajanvaihdoksen toteutus ja onnistuminen ostajan ja jatkajan näkökulmasta. [verkkodokumentti] Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 74. [viitattu 10.10.2013.] Saatavana: <http://www.yrittajat.fi/File/0a577ba8-514a-4a01-9668-971eecfe918c/Omistajanvaihdoksen%20toteutus%20ja%20onnistuminen%20ostajan%20ja%20jatkajan%20n%C3%A4k%C3%B6kulmasta.pdf>

Varamäki E., Tall J., Sorama K., Katajavirta M. 2012. Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2012. [verkkojulkaisu]. Manner – Suomen ESR – ohjelma 2007 – 2013. Omistajanvaihdosten valtakunnallinen koordinointi. [viitattu 8.10.2012]. Saatavissa: <http://www.yrittajat.fi/File/32f3bd7f-f018-4c74-8295-3dbc1346da7a/OV-barometri2012.pdf>

Varamäki E., Tall J., Länsiluoto A., Viljamaa A., Laitinen E. K., Järvenpää M., Petäjä E., 2012. Liiketoiminnan kehittyminen omistajanvaihdoksen jälkeen – Case – tutkimus omistajanvaihdoksen muutostekijöistä. [verkkodokumentti]. Seinäjoen – ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 9. [viitattu 10.10.2013]. Saatavissa: <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/39399/A9.pdf?sequence=3>

Verohallinto, yrityksen sukupolvenvaihdos verotuksessa. Syventävät vero-ohjeet. Diariinumero A67/200/2013. [verkkoinfo]. [viitattu 10.10.2013] Saatavissa: [http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat\\_veroohjeet/Arvonlisaverotus/Yrityksen\\_sukupolvenvaihdos\\_verotuksessa%2827260%29#Yleist1](http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Arvonlisaverotus/Yrityksen_sukupolvenvaihdos_verotuksessa%2827260%29#Yleist1)

Verohallinto, Varojen arvostaminen perintö- ja lahjaverotuksessa 1.1.2013 lukien. [pdf-dokumentti]. [viitattu 22.10.2013]. Saatavissa: <http://vero.fi/download/noname/%7B59C717BE-FBAA-4D4F-B047-BDD256FC3DB1%7D/8033>

Veronmaksajain Keskusliitto Ry, Korpela V. 2013. [verkkoinfo]. Verotus 2014 - Osinkojen verotus kiristyy, kotitalousvähennys paranee [viitattu 1.11.2013]. Saatavissa: <http://www.veronmaksajat.fi/fi-FI/va/veroartikkeli/verotus-2014-osinkojen-verotus-kiristyy-kotitalousvahennys-paranee-2>

Yrittäjyyskatsaus 2011. [verkkodokumentti] Työ ja yrittäjyys. Työ – ja elinkeinoministeriön julkaisuja. 34/2011. [viitattu 15.10]. Saatavissa: [http://www.tem.fi/files/31001/TEMjul\\_34\\_2011\\_netti.pdf](http://www.tem.fi/files/31001/TEMjul_34_2011_netti.pdf)

**Liite 1**

Haastattelun teemat

Muutoksen ennakointi, suunnittelu ja toteutus

Omistajanvaihdoksen ennakoiminen

Muutosprosessin vaiheet suunnittelusta toteutukseen

Ajoitus

Muutoksen avainhenkilöt ja yrityksen henkilökunta

Kollegoiden ja henkilökunnan suhtautuminen muutokseen

Mahdollisen muutosvastarinnan ilmeneminen

Johtajan rooliin siirtyminen

Muutoksen jälkeen

Muutoksessa mahdollisesti ilmenneet ongelmat

Muutoksen hyväksyminen

Mitä olisi voinut tehdä toisin

**Liite 2**

Haastattelija: No niin, elikkäs tuota noin, silloin kun sitä (yrittäjänvaihdosta) lähdettiin aikanaan suunnittelemaan, tai ilmaantui tällainen tarve, niin miten se projekti lähti liikenteeseen?

Haastateltava: Silloin aikanaan niin tarjottiin, eli edellisellä omistajalla oli tuota tavallaan sellainen varhaisen eläköitymisen ajatus, eli luopua, päästä helpommalla, pois yrittäjävastuusta, eli minulle suoraan tarjottiin osuutta. Tarjottiin henkilökohtaisesti minulle. Kuulin jälkeen, että oli tarjottu henkilöstölle, mutta ei ilmeisesti muille.

Haastattelija: Joo okei. Olikos sinulla itselläsi ollut ajatuksena sitten aikasemmin ryhtyä yrittäjäksi?

Haastateltava: No ei juuri, kyllä se heräsi siitä tarjouksesta.

Haastattelija: Sitten tämä ennakointi, muistelen näin, ettei sitä kirjallista suunnitelmaa ollut?

Haastateltava: Ei.

Haastattelija: Eli koetko, että se olisi pitänyt olla, olisiko sujunut nopeammin tai paremmin?

Haastateltava: No en tiedä siis, no jotain jollekin rahoittajalle piti jotain laittaa paperille, mutta ei ehkä ollut kehittämisideoita itsellä. Tavallaan osti valmista, toimivaa. En mä nyt tiedä mitä mä olisin siinä sen kummempia suunnitellut. Hyvin samanlaisena se lähti ja sit pikkuhiljaa ajan myötä laajeni.

Haastattelija: Mutta ei siis ollut tämmösiä asiantuntijapalveluiden käyttöön ajatuksia?

Haastateltava: Ei ollut, muuten kun arvonmääritys, missä oli sitten asioita jonkun verran myyjän puolelta. Konsulttipohjanen, eli sen verran kirjallista olen katsonut asiasta.

Haastattelija: Okei. Elikkä tuota nyt sitten se prosessin kesto oli suurin piirtein...?

Haastateltava: Se oli varmaan... Olisiko ollut puolisen vuotta. No ehkä siinä meni vähän yli, siitä ensimmäisestä kontaktista, mutta sitten parikuukautta hiljalleen varmaan peruspohdintaa koko asiaan. Suuruusluokka varmaan se puol vuotta.

Haastattelija: Joo, okei. Tuota, millonkas se nyt ihan tarkalleen ottaen oli tämä ...?

Haastateltava: Elokuu 2005 tehtiin kauppa. Eli alkuvuodesta 2005 sinne elokuun loppuun.

Haastattelija: No niin sitten tuota, tämä muutoksen avainhenkilöt ja henkilökunta, eli miten kollegat suhtautui tähän muutosprosessiin?

Haastateltava: Mun mielestä ihan positiivisesti, ei ollut oikein mitään, mä en nähnyt mitään, oikeestaan minkäänlaisia ongelmia. Eli mä tulin toisesta yrityksestä, en tullut yrityksen sisältä, en niinkun noussut siihen. Ja eli, tulin niinkun tavallaan uutena esimiehenä henkilöstölle. Ja tuota sitten taas yrittäjä kollega oli tuttu henkilö aiemmista työpaikoista samalta alalta. Eli sillä tavalla aika tuttu juttu ja ehkä yksinkertainen juttu nimenomaan vastarinnan kannalta. Eli tulin uutena ihmisenä ja sit olin kuitenkin aika pitkään ollut alalla eli ehkäpä uskottavasti, vaikka iältä olinkin aikalailla nuoremasta

päästä.

Haastattelija: kyllä, eli olit kuitenkin toisessa yrityksessä kuitenkin sit töissä.

Haastateltava: Joo

Haastattelija: Tunsit sitten...?

Haastateltava: En, tai no jonkun tunsin, pari henkilöä, sitten. Osan tiesin, osaa en ollenkaan.

Haastattelija: Elikäs siinä ei sitten ollut tällaisia tavallaan rooleja muulla henkilökunnalla, ett olis tällasta muutosvastarintaa?

Haastateltava: Ei, tai sillä tavalla tietysti kun oltiin samasta ketjusta, eli oltiin tehty ristiinmyyntejä eli kasvotuttuja ja jollain lailla tuttuja kaikki, ja sillä tavalla tiesi minut ja minä muut.

Haastattelija: Mut tavallaan kuitenkin vähän uutena tulit.

Haastateltava: Kyllä kyllä, joo joo siis auktoriteetin kannalta ei ollut sitä, että työkaverista olisi tullut johtaja.

Haastattelija: Aivan. Tuliko sitten minkälaisia henkilövaihdoksia sinä aikana ollenkaan sitten, vaihtuiko välittäjiä?

Haastateltava: Siis sen jälkeenkö? Siis totta kai, aivan luonnollisesti, mutta ei siihen liittyen mun mielestä yhtään mitään.

Haastattelija: aivan, että ihan muuten sitten... No tämäpä menikin nopeasti tämä, että ei sitten ole muutosvastarintaa ollut ollenkaan... Mites tämä ---

Haastateltava: Niin siis, no sen verran voi sanoo, että edellinen omistaja niinkun jäi töihin ja itse asiassa oli muuten omistajana sitten osan aikaa, kaks vuotta mentiin että meitä oli kolme yrittäjää ja ennakoon oli suunniteltu se kaupparyhti ja näin ollen niinkun entinen yrittäjä oli myöskin yrittäjänä eli hänelläkin oli niinkun vahva asema ja vahva auktoriteetti. Nii, että ei hän olis laskenut (muita työntekijöitä) sitten silleen silmille hyppimäänkään.

Haastattelija: Niin kyllä. Olikos sitten siinä sitten mitenkä ongelmatilanteita, että jos on kolmekin eri johtajaa tämän kokoisessa yrityksessä?

Haastateltava: Ei siinä.. Ei mun mielestä koska kyl edellinen yrittäjä anto – pyrki siirtämään asiat niinkun mulle siltä hänen osaltaan ja tota ei sitten itsekkään ollut silleen muutosvastarintainen vaan anto tehdä. Ja mun mielestä se oli hyvä asia, kun yritys-kaupoissa, eli tämän tyypisissä pienyrityskaupoissa saattaa helposti käydä niin, ettei uus yrittäjä nimenomaisesti ei anna jäädä vanhan siihen. Mutta tuota, ei mun mielestä, siinä oli hyvin paljon oppia ja toinen anto mun mielestä sitä valtaa ja vastuuta täysimittaisesti. Että ei ole kyllä siitä henkilörooleista valittamista kyllä minkäänlaista.

Haastattelija: Olikos siinä minkäänlaisia tietokatkoksia tai tiedonvälittämisessä mitään ongelmia, jos oli periaatteessa kolme johtajaa pitämässä lankoja käsissään, ei semmosiakaan ollut?

Haastateltava: Ei mun mielestä, koska koko ajan yhdessä samassa huoneessa työ-

paikka kaikilla avokonttorissa ollut aina. Ei, en voi sanoa, että olis missään vaiheessa mennyt pahasti mistiin sen takia että ei ois tiennyt mitä toinen tekee. Ehkä pikemminkin niin, että ajankäytöllisesti, tehokkuuden kannalta, niin varmaan liikaa tehtiin yhdessä, kaikki päätettiin yhdessä.

Haastattelija: Niin just. Eli ois voinut tehokkaamminkin toimia.

Haastateltava: Kyl varmaan joo.

Haastattelija: Joo. Oliko tässä nyt sitten tässä entisen yrittäjän sitouttamisessa nyt sitten mitään.. mitkä oli edut ja haitat että oliko siinä että hän jäi vielä pidemmäskin aikaa yritykseen, vielä myöskin sen omistajuuden siirtymisen jälkeen?

Haastateltava: Eli oikeestaan joo, siis tuota niin jonkun verran joo edut meni pitkäks, tuli vähän kalliita sopimuksia tehtyä, mut tuota niin ehkä se siihen liittyy kyllä.

Haastattelija: Joo, mut et siis koe, että olis muita haittoja ollut?

Haastateltava: Ei, ei, koska se, että hän niin kun pysy siinä omassa roolissaan sitten kun jäi niinkun tavallaan vaan kiinteistövälittäjäksi. Joskin hänellä oli erikoisroolinsa siinä, mutta se liittyy ammattitaitoon, eli tuota ei siinä mielessä. Muuten kun että siinä tuli oltua liian pehmeä, että siinä tuli liian kallis osittain.

Haastattelija: okei, no sitten näitä etuja sitten että, kun hän jäi, niin oliko sitten tavallaan vanhaa asiakaskuntaa joka sitten ---

Haastateltava: On on, on ehdottomasti. Ja se näkyy niinkun vieläkin se hänen roolinsa, vaikka hän on jo nyt varsin vähän enää töissä.

Haastattelija: Joo.

Haastateltava: Että kyllä hän on antanut sen kortensa tai panoksensa kyllä sen jälkeen kyllä ihan tappiin asti.

Haastattelija: aivan, no niin tuota noin... Sitten tässä tuota ton virallisen muutoksen jälkeen sitten kun hän virallisesti jäi pois johtajan roolista niin oliko sen jälkeen nyt sitten minkälaisia ongelmia, että muuttuko kaikki asiat silleen kun olit aatellut, muuttaa toimintatapoja tai muuta?

Haastateltava: Hmm.. Joo, ei siinä ollut mitään ongelmaa, että mun mielestä... Voihan se olla tietenkin mitä itse tiedostan, että sitten tuota liikaa vaan vanhan kaavan mukaan on mennyt, koska toinen on ollut siinä kuinka on aina tehty. Ja kyllä siinä niinkun teoriassa on löydettävissä, se että olisko kehittynyt toisella tavalla ja nopeemmin niinkun jotain muutoksia saatu aikaan, mutta voi olla että vanhan vangiksi on jäänyt, mutta eihän sitä nyt todentaa voi että näin on käynyt vai eiks näin oo.

Haastattelija: Et kuitenkaan sillä hetkellä kokenut sitä niin?

Haastateltava: En sillä hetkellä, pikemminkin myöhemmin tietenkin huomasin, että jotain varmaan olisi pitänyt tehdä, mutta se vaan että onko se nyt sen vanhan mallin vankeutta niin enpä osaa sanoa.

Haastattelija: Joo, okei. Oliko sitten tuota, tuliko minkälaisia muutoksia toimintavoissa sitten?

Haastateltava: No hyvin vähän, eipä juuri.

Haastattelija: Samalla kaavalla sitten mentiin jatkossakin?

Haastateltava: No sen verran nyt ehkä vähän silleen, että laajennuttiin noin viiden hengen yrityksestä noin kymmenen hengen yritykseen niin tuossa vuosien varrella. Mut siis hyvin hyvin maltillista, joka voi olla, että en tiedä oisko hänellä ollut sitä halukkuutta tai tavoitettakaan. Mutta ei puhuta isoista. Siis tietysti prosentuaalisesti isoista kyllä mutta tuota ja näin ollen toimintamalli vähän muuttuu, että onks se viis vai kymmenen mutta niin se on sitten jos kaks eri asiaa vaikei se iso ero oookkaan.

Haastattelija: Mut sitten ei tämmösiä esim. palaverikäytäntö muutoksia tai viestintämuutoksia?

Haastateltava: No niin... pientä omaa, minkä koki, mikä vois olla hyvä mutta ei voi nyt hyvin radikaalisti sanoo, että joku olis oleellisesti muuttunut.. Tottahan sitä jotain niinkun eri toimintatappoja vähän väliä niinkun jotain kokeilee uutta tai muuttaa, mutta ei siihen niinkun siihen omistajuuden vaihdokseen mun mielestä niinkään.

Haastattelija: Joo. Mitenkäs nyt koet sitten tämän oman johtajuuden muutoksen, jos tulee niinkun työntekijän asemasta siihen johtajan rooliin, niin miltä se siirtymävaihe sitten tuntui?

Haastateltava: Niin silloin? No uusi paikkahan se oli.. ei nyt ihan, onhan mulla nyt esimieskokemusta jonkun verran jo aikasemminkin, samanlaisesta pienestä pajasta, niinkun palkollisena, mutta tuota... Ett se ei ollut niinkun ihan umpiuusi tilanne. Mutta kiinnostava.

Haastattelija: Koet sen siis ennen kaikkea positiivisena?

Haastateltava: Joo.

Haastattelija: Entäs sitten tämä stressitaso, sehän nyt varmasti nous?

Haastateltava: No nousi.. Mutta sitä nyt on aina ollut, tavallaan ollut semmosessa niinkun eräänlaisessa yrittäjän roolissa, itsestään huolta pitänyt niinkun työroolissa aina. Eli tota, ei se niin iso se muutos ollut siinä mielessä mun mielestä. Ett se piti vaan tietenkä muista, niinkun muitten kautta tuli se stressi, että kun et voikaan enää vaikuttaa täysin siihen mitä ympärillä tapahtuu.

Haastattelija: Aivan niin. Itse kans mietin sitä, että tavallaan tällä toimialalla on vähän se sisäisen yrittäjyyden vaade, että se oma tilipussi riippuu sit siitä omasta tekemisestä.

Haastateltava: Kyllä, kyllä. Mut se vaan että kaikki ei sit ollut niin hallinnassa mitä se oli vaan siinä niinkun omana, tai siis välittäjänä ollessa.

Haastattelija: No entäs sitten kun teitä oli sitten vanhan omistajan siirtymisen jälkeen kaks johtajaa, niin olikos se sitten niinkun mitenkä organisoitu, mitenkä se sujui?

Haastateltava: No tota, no roolihan oli jaettu, vastualueet oli jaettu ja siihen ehkä se sama sana, kun tossa äsken, että himpun verran liikaa ehkä siltikin laitoin aikaa yhdessä, niinkun pienempienkin asioiden päättämiseen. Mut ehkä se nyt ei ole niin valtava asia että, tottahan siinä pitää niinkun roolijako olla ja mun mielestä se oli nyt ihan selvä.

Haastattelija: Joo., okei. No tuota... Sitten tämä viimeinen ja laajin alue, eli onko mitään mitä olis voinut tehdä toisin tän projektin suhteen.

Haastateltava: Hmm... No siis, joo... en mä nyt tiedä prosessi... voihan siihen prosessiin tietty liittyä se, että tuota on niinkun liian turvallinen olo kun se tehtiin niinkun pitkän kaavan mukaan. Ja siis kahdessa vaiheessa, kahden vuoden välein niinkun ne lopulliset muutokset, niin tota... Pikemminkin ehkä siihen yrittäjyyteen liittyen niinkun ois pitänyt tarttua selvemmin, niinkun tehdä muutoksia. Selvemmin niinkun muuttaa jotain, mutta tuota niin, en mä nyt tohon prosessiin osaa nyt sanoa... Minun mielestä se on ollut niinkun hyvä, en olis halunnut edelleenkään, että tuota seuraavina viikkoina tai kuukausina olis edellinen yrittäjä kadonnut yrityksestä. Kyllä se olis mun mielestä ollut huomattavasti huonompi vaihtoehto, mutta liittyy hänen vahvaan ammattitaitoonsa ja sitä kautta niinkun itse asiassa allekirjoittanut sai yhden niinkun koulutusohjan lisää, tällä tavalla opin siinä mukana, hän opetti suoraan mulle niinkun yhden osa-alueen ja näin ollen sekin liittyy sit siihen hyötyyn, että hän oli sit tässä yrityksessä mukana.

Haastattelija: Elikä tavallaan se hiljanen tieto sitten siirty tän pidemmän ajan myötä paremmin?

Haastateltava: Joo, ja ihan tavoitteellisestikin. Kun hän on tittelipohjaltaan niinkun auktorisointiin, arviointipuoleen, niin ei sitä varmaan olis muuten tullut itse lähdettyä niinkun tekemään tyhjästä.

Haastattelija: Niin kyllä. Mulla nyt ei oikeestaan oo tämän enempää, että onko nyt jotain vielä mitä itse haluaisit sanoa?

Haastateltava: No eihän sitä nyt itse asiassa enää edes muista itse asiassa.. Mutta tuota niin jotenkin tuntuu, että se nimenomaan tohon roolitukseen ja siihen yritys tai siis yrittäjänvaihtoon niin... hyvin jouhevaa, liian rauhallista, mutta oisko se nopeemalla niinkun jonkinlaisella pakkomuutoksella sen kummemmaksi tullut, niin en mä oikein usko tässä tapauksessa.

Haastattelija: Okei, no niin tästä mä saan varmasti tarpeeks materiaalia minun haastattelu osioon, niin minä kiitän.



