


KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Hanna Eronen

ONNISTUNEEN YRITYSKAUPAN MENESTYSTEKIJÄT

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2015

 Karelia AMMATTIKORKEAKOULU	OPINNÄYTETYÖ Huhtikuu 2015 Liiketalouden koulutusohjelma Karjalankatu 3 80200 JOENSUU 013 260 6800
Tekijä(t) Eronen Hanna	
Nimeke Onnistuneen yrityskaupan menestystekijät	
Tiivistelmä <p>Yrityskaupat ovat nykyisin yhä suositumpi kasvun lähde yrityksille. Ne ovat myös tapa aloittaa yrittäjäyys ilman uuden yrityksen perustamista. Omistajanvaihdokset ovat ajan-kohtaisia taloustilanteen ja yrittäjien ikääntymisen takia. Suomessa markkinoilla on tarjolla enemmän ostettavia yrityksiä kuin ostajia. Tietoa onnistuneista yrityskaupoista löytyy, mutta suurin osa tutkimustuloksista ei selitä syitä mitkä siihen johtivat.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä käsitellään tekijöitä, joilla on vaikutusta yrityskaupan onnistumiseen ja sitä kautta sujuvaan omistajanvaihdokseen. Opinnäytetyön tavoitteena on vastata tutkimuskysymyksiin, mitkä tärkeimmät tekijät johtavat onnistuneeseen yrityskauppaan ja miten teoria ja haastattelujen kautta saatu käytännön tieto kohtaavat. Lopputuloksena kootaan yhteen muistilista, josta löytyy niin kirjallisuudesta löydetty tekijät kuin case-yritysten haastatteluista saadut neuvot menestyssekkääseen yrityskauppaan.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista menetelmää, eli kyseessä on laadullinen tutkimus. Haastattelut suoritettiin henkilöhaastatteluina. Tutkimuksessa selvisi, että jokainen yrityskauppa on omanlaisensa, mutta joitain yleispäteviä syitä onnistumiseen tai epäonnistumiseen löytyy. Näitä ovat muun muassa motiivit, avoimuus, ostettavan yrityksen kannattavuus ja osapuolien riittävä perehtyminen tarpeellisiin sopimuksiin ja asiakirjoihin.</p>	
Kieli suomi	Sivuja 31 Liitteet 1 Liitesivumäärä 2
Asiasanat yrityskauppa, omistajanvaihdos, liiketoimintakauppa	

 Karelia UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES	THESIS April 2015 Degree Programme in Business Karjalankatu 3 80200 JOENSUU FINLAND 013 260 6800	
Author Eronen Hanna		
Title Success factors in acquisition		
Abstract Acquisitions have increased their popularity as a source of growth in companies. Acquisitions are also a way to become an entrepreneur without starting a new business. Changing the ownership of a business is a topical issue in the current economic and demographic situation. There is a growing number in Senior entrepreneurs wanting to retire. This report contains the theoretical framework for the thesis. It deals with success factors in acquisitions, which are then compared to the results of the interviews. Finally, the report discusses improvement ideas and reviews the whole process. The interviews of this qualitative research were carried out in March 2015. The results reveal that every acquisition is unique, but there are some universal factors that make acquisitions successful. These factors are motives, honesty and knowledge of legislation in acquisition and profitability of target company.		
Language Finnish	Pages 31 Appendices 1 Pages of Appendices 2	
Keywords acquisition, merger, success, factor		

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Yrityskauppa	3
3	Yrityskauppaprosessi	5
3.1	Osto- tai myyntitarpeen syntyminen	6
3.2	Ostokohteen valinta ja arvonmääritys	7
3.3	Kauppaneuvottelut ja sopimukset	8
3.4	Rahoitus	10
3.5	Sopeuttaminen	11
4	Yrityskaupan menestystekijöitä	12
5	Tavoitteet	15
6	Menetelmät ja aineistot	16
7	Tulokset	18
7.1	Case-yritys A	18
7.2	Case-yritys B	20
8	Pohdinta	24
8.1	Tulosten tarkastelu suhteessa tavoitteisiin ja viitekehykseen	24
8.2	Eettisyyden ja luotettavuuden tarkastelu	27
8.3	Kehitysideat	28
8.4	Oppimisprosessi	28
	Lähteet	30
	Liitteet	

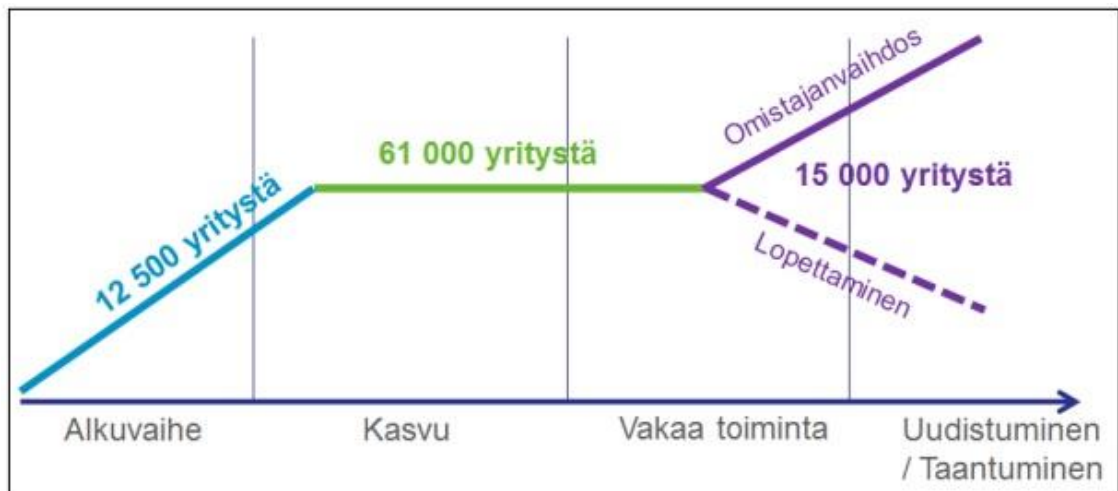
Liite 1. Haastattelulomake

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin onnistuneen yrityskaupan menestystekijöitä. Mikäli yrityskaupoista kehittyy luonnollinen osa kasvustrategiaa pk-yrityksissä, tulevaisuudessa eläkkeelle siirtyvien yrittäjien lisäksi omistajanvaihdoksia tulee toivottavasti tapahtumaan myös nuorempien yritysten ostajien ja myyjien kesken.

Yrityskaupat ovat usein tehokkain, edullisin ja joskus jopa ainoa tapa saada kasvua aikaiseksi. Seinäjoen ammattikorkeakoulussa vuonna 2013 tehty tutkimus omistajanvaihdoksen toteutuksesta ja onnistumisesta ostajan ja jatkajan näkökulmasta paljastaa, että peräti 83 prosenttia tutkimukseen osallistuneista ostajista ja myyjistä piti omistajanvaihdosta onnistuneena, vastoin yleistä käsitystä. (Varamäki, Heikkilä, Tall, Viljamaa & Länsiluoto 2013, 70.) Kun saadaan lisää tutkimustietoa myös pk-yritysten tekemistä onnistuneista omistajanvaihdoksista ja yrityskaupoista, voidaan poimia niihin liittyviä menestystekijöitä, joista on mahdollisesti hyötyä yrityksen myymistä tai ostamista suunnitteleville henkilöille. Näin saataisiin ehkä muutettua käsitystä yrityskauppojen riskialttiudesta, niiden ongelmaisuudesta ja että niitä tekevät vain suuret yritykset.

Elinkeinoelämän keskusliiton teettämän pk-toimintaympäristökyselyn (kuvio 1) mukaan jopa 15 000 yritystä on toteuttamassa tai suunnittelemassa omistajanvaihdosta joko yrityskaupan, sukupolvenvaihdoksen tai jonkun muun yritysjärjestelyn kautta. Työnantajayrityksistä tämä lukumäärä vastaa noin 16 prosenttia ja maaseudulla vastaava luku on noin 20 prosenttia. Omistajanvaihdokset ovat ajankohtaisia taloustilanteen ja yrittäjien ikääntymisen takia. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2014.)



Kuvio 1. Pk-työnantajayritysten lukumäärä yrityksen elinkaarella (Elinkeinoelämän keskusliitto 2014)

Tiedot Suomessa tehdyistä yrityskaupoista vaihtelevat. Arvioiden mukaan luku olisi noin 1000–2500 vuodessa, mutta arviointiväli on liian laaja. Suomessa on kuitenkin yli 74 000 yli 55-vuotiasta yrittäjää, joten luvun pitäisi olla ainakin kaksinkertainen että eläköityvät yrittäjät löytäisivät yritykselleen jatkajan hyvissä ajoin. Luotettavan tilastoinnin uupuminen on näiden lukujen valossa erikoista. Uudistuneen yrityspörssin myötä yrityskaupasta kiinnostuneiden yrittäjien toivotaan aktivoituvan, kun käyttöön saadaan laajamittainen kattaus myynnissä olevista yrityksistä, joka kokoo niin myyjät, ostajat kuin asiantuntijatkin. (Koivikko 2014, 22.)

Tässä opinnäytetyössä keskityttiin yrityskauppoihin, jossa myyjä luovuttaa yrityksen perheen ulkopuoliselle ostajalle. Näin rajattiin tutkimuksesta ulos sukupolvenvaihdokset. Sekä yrityskauppa että sukupolvenvaihdos voivat olla omistussuuskauppaa tai liiketoimintakauppaa. Omistajanvaihdos toimii yläkäsitteenä niin yrityskaupalle kuin sukupolvenvaihdokselle.

2 Yrityskauppa

Yritysjärjestelyt-termi on nykyisin vakiintunut tarkoittamaan myös erilaisia yritys-kauppoja. Yritysjärjestelyissä tulisi pyrkiä siihen, että menettelyt tukisivat yrityksen strategiaa, tuottavuutta, kannattavuutta ja tehokkuutta, mutta ne eivät saisi olla itsetarkoitus. (Immonen 2008, 2; 13.) Liiketoiminnan kasvattamiseksi yrityksellä on käytössään kaksi tapaa, joista toisena yrityskaupat ovat nykyisin kasvattaneet suosiotaan kasvun lähteenä. Ne ovat yksi tapa järjestää ja muokata yhtiön omistuksen rakennetta ja toimintaa. Yrityksen kasvattamiseen ja liiketoiminnan laajentamiseen yrityskauppa on tehokas keino – sillä voidaan myös laajentaa markkinaosuutta ja tehostaa synergiaetuja yritysten välisissä toiminnoissa. Onnistuessaan yrityskaupat ovat tehokas ja nopea keino kasvaa sellaiselle yritykselle, jonka pitkän aikavälin strategiaan kuuluu liiketoiminnan kasvattaminen. (Katramo, Lauriala, Matinlauri, Niemelä, Svennas, & Wilkman 2011, 26.)

Yrityskauppa voi tarkoittaa joko omistususuuskauppaa tai liiketoimintakauppaa. Omistususuuskaupassa luovutetaan yhtiön osakkeet tai osuudet. Substanssi-kaupassa yhtiön liiketoiminta ja sen alla oleva omaisuus luovutetaan. Sulautumisella tarkoitetaan menettelyä, jossa sulautuvan yhtiön varat ja velat siirtyvät prosessin myötä vastaanottavalle yhtiölle ja sulautunut yhtiö purkautuu. (Immonen 2008, 2-3.) Toinen tapa yrityksen kasvulle on orgaaninen kasvu, jossa hyödynnetään yrityksen sisäisiä vahvuuksia ja kasvatetaan liikevaihtoa joko nykyisillä tai uusilla tuotteilla. Yritys voi esimerkiksi laajentaa olemassa olevia yksiköitään tai perustaa uuden ydinosaamiseen perustuvan yksikön keskelle kasvavia markkinoita. Toinen keino yrityksen kasvattamiseen on ostaa toimiva yritys tai yritykselle strategisesti hyödyllinen liiketoiminta. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 66.)

Omistajanvaihdoksia käsittelevässä kirjallisuudessa käytetään monia toisilleen läheisiä termejä ja käsitteitä, joilla voi olla myös päällekkäisiä määritelmiä. Alla on lueteltu tässä opinnäytetyössä käytettävät käsitteet ja termit ja mitä niillä tarkoitetaan tiivistetysti.

Omistajanvaihdos

Yrityksen omistajuuden vaihtuminen toiselle osapuolelle niin, että yritystoiminta jatkuu ja omistajanvaihdoksen kohteena ovat vähintään puolet osakkeista tai liiketoiminnoista (Varamäki ym. 2012, 15). Tässä opinnäytetyössä omistajanvaihdosta käytetään käsitteenä perheen ulkopuolisille yrityskaupoille, jolloin pois luetaan sukupolvenvaihdoksissa tapahtuvat yrityskaupat.

Yrityskauppa

Yrityskauppa on yleistermi tapahtumalle, jossa yrityksen liiketoiminta tai osa siitä, tai sen osakkeet ja osuudet ostetaan (Immonen 2008, 17). Tässä opinnäytetyössä yrityskaupalla tarkoitetaan yrityksen tai liiketoiminnan omistajan vaihtumista (pois lukien sukupolvenvaihdokset).

Sukupolvenvaihdos

Sukupolvenvaihdoksella tarkoitetaan prosessia, jossa yrittäjä-omistaja siirtää joko elinaikanaan tai kuoltuaan liiketoiminnan omistajuuden jatkajalle, joka voi olla hänen lapsi tai lähisukulainen (Varamäki ym. 2012, 15). Tässä tutkimuksessa sukupolvenvaihdoksesta käytetään yleistä määritelmää, koska opinnäytetyö keskittyy perheen ulkopuolisiin yrityskauppoihin.

Omistusosuuskauppa

Yritysjärjestely, jossa ostetaan kohdeyrityksen osuudet tai osakkeet (Immonen 2008, 17). Tässä opinnäytetyössä omistusosuuskaupalla tarkoitetaan tapahtumaa, jossa kauppakohteena ovat yrityksen osakkeet tai osuudet, jotka oikeuttavat yrityksen omistukseen ja myyjänä on niiden omistaja.

Liiketoimintakauppa

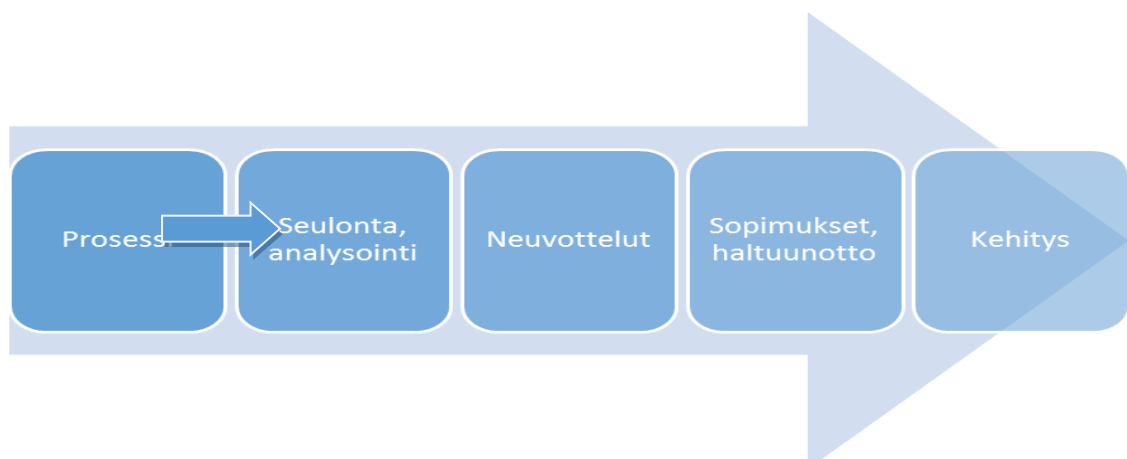
Liiketoimintakaupassa myyjä myy harjoittamansa liiketoiminnan tai osan siitä, sekä kauppakirjassa sovitun aineellisen ja aineettoman omaisuuden ostajalle (Blummé, Pitkänen, Raunio & Äärilä 2008, 11). Tässä opinnäytetyössä liiketoimintakaupalla tarkoitetaan tapahtumaa, jossa myytävänä on koko liiketoiminta tai osa siitä ja myyjänä on yrittäjä.

Kasvustrategia

Kasvustrategia on liiketoiminnallinen strategia. Strategia on keino saavuttaa tavoitteet, jotka edellyttävät erilaisten investointien tekemistä ja se analysoi ja linjaa yrityksen pitkän tähtäimen kilpailuetua ja kilpailullista asemaa markkinoilla. Kasvustrategialla tarkoitetaan yrityksen strategiaa, jolla pyritään saavuttamaan mahdollisimman suuri osuus markkinoista joko orgaanisen kasvun tai esimerkiksi yritysjärjestelyiden kautta. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 17; 19.)

3 Yrityskauppaprosessi

Yrityskauppaprosessi on monimutkaisempi, kuin vähäarvoisen kulutustavaran kauppa. Se on monivaiheinen ja vaatii huolellista suunnittelua niin ostajan kuin myyjän puolelta. Kuviossa 2 yrityskauppaprosessi on jaettu viiteen eri prosessin vaiheeseen; prosessin alkuun, seulontaa, neuvotteluihin, sopimusten tekemiseen ja kehitykseen. Prosessi voi kestää vuosia, ennen varsinaista kauppapahtumaa. Yleensä prosessi alkaa siitä, kun yrityksen omistaja päättää luopua yrityksestään. Joskus se voi alkaa myös omistajaa houkuttelevasta ostotarjouksesta. (Lakari 2014, 17.) Kaupankäynti kestää yleensä noin puoli vuotta jo siitä, kun ostaja on löytynyt. Tämä johtuu monesta asiasta, mutta yksi tärkeimmistä on se, että yritys on harvoin sellaisenaan juuri sellainen kuin ostaja haluaa. Yritys on yleensä tehty itselle ja se on omistajan näköinen. Hyvässä ja onnistuneessa yrityskaupassa valmistautumisella tehdään ostajan näköinen yritys. (Yritys myyntikuntoon – opas 2010, 5.)



Kuvio 2. Yrityskauppaprosessi (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2012.)

Yrityskaupassa on eri vaiheita ja kustannuksia. Kuviossa 3 yrityskaupan eri vaiheet on jaettu kolmeen osaan: suunnitteluvaiheessa tunnistetaan mahdolliset ostokohteet ja valitaan niistä sopivin, toteuttamisvaiheessa tehdään kauppakirjat, järjestetään rahoitus ja neuvotellaan muut asiat ja sopeuttamisvaiheessa alkaa ostetun yrityksen kehitys osaksi ostavaa yritystä. (Honkamäki & Pennanen 2010, 58.)



Kuvio 3. Yrityskaupan vaiheet

Jos ostajalla tai myyjällä on jossain vaiheessa yrityskauppaprosessia tarvetta asiantuntijaosaamiselle, sitä on tarjolla. Neuvontaa voi hakea julkisen tahon yritysneuvontapalveluista (esimerkiksi kehittämissyhtiöt ja ELY-keskukset), yrittäjäjärjestöiltä, yrityspörseistä sekä yksityisiltä yrityksiltä. Esimerkiksi Jyväskylässä yrittäjät johtavat yrityspörssiä ja neuvovat yrityskauppatilanteessa olevaa myyjää. Ostajaa neuvoo Tuhansien järvien uusyrityskeskus. Uusyrityskeskuksen toimitusjohtajan Jouko Laitisen mukaan neuvonantaja ei voi istua kahdella puolella pöytää ja ajaa samalla molempien osapuolien etuja. Hänen mukaansa vuoropuhelua tulee olla, mutta kun neuvot tulevat eri lähteistä pelin kulku on selkeää. (Yrityssanomat 2014, 24–25.)

3.1 Osto- tai myyntitarpeen syntyminen

Yrityskaupasta kiinnostuvat yleensä yrittäjät, jotka haluavat joko saavuttaa markkinajohtajuuden ostamalla samoista markkinoista kilpailevan yrityksen, aloittaa oman yrityksen tai muuten strategisesti kasvattaa yritystään. (Yritys myyntikuntoon – opas 2010, 5.) Toimivan yrityksen ostaminen on hyvä vaihtoehto uuden yrityksen perustamiselle. Yrityskauppaan voi olla syynä myös valuuttariskin pienentäminen silloin, kun kustannukset ovat vahvan valuutan puo-

lella ja tulot heikomman. Strategisia yrityskauppoja voivat olla esimerkiksi asiakasyrityksen ostaminen, jolloin ostava yritys siirtyy jalostusketjussa eteenpäin. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 67.)

Yrityksen myymiseen voi olla monia syitä – taustalla voi olla yrittäjän ikääntyminen, omistajien väliset riidat, sairaus tai yrittäjän työ on yksinkertaisesti tehty saattamalla yritys tiettyyn tilaan, jonka jälkeen on aika siirtyä uusiin haasteisiin (Helavuori 2009). Nykyisin on nähtävillä uusi trendi, jossa nuori sukupolvi perustaa yrityksiä ja myy niitä eteenpäin. He eivät luo yritykseen yhtä vahvaa tunnesidettä, vaan suhtautuvat sen eteenpäin myymiseen objektiivisemmin. (Yrityssanommat 2014, 26.)

3.2 Ostokohteen valinta ja arvonmääritys

Yrityskauppaprosessin toisessa vaiheessa ostajayritys valitsee ja arvioi ostettavan kohteen. Aiellon ja Watkinsin (2000) mukaan onnistuneita yrityskauppoja tekevät yritykset käyttävät resurssejaan eri ostokohteiden arvioimiseen ja tarkempaan analysointiin niistä kohteista, jotka ovat potentiaalisia ostokohteita. Eri ostokohteiden vertailu antaa yritykselle laajemman kuvan siitä, mitä mahdollisuuksia halutuilla markkinoilla on tarjota ja mihin hintaan (Aiello & Watkins 2000).

Seinäjoen ammattikorkeakoulun tekemästä tutkimuksesta (Varamäki ym. 2013) käy ilmi, että lähes puolet kyselyyn vastanneista ostajista tunsivat yrityksen entuudestaan tai oli ollut kyseisessä yrityksessä työntekijänä. Toiseksi yleisin keino ostettavan yrityksen löytymiselle oli oma perhepiiri. Myyjän yhteydenotto suoraan mahdolliseen ostajaan oli kolmanneksi suosituin keino. Vain noin kymmenes vastaaja oli löytänyt ostettavan yrityksen itse esimerkiksi lehti-ilmoituksesta.

Yritykselle tehdään arvonmääritys yrityskauppatilanteessa. Tämä luo pohjan osapuolten välisille hintaneuvotteluille. Arvonmääritysprosessi aloitetaan usein jo aikaisessa vaiheessa, jolloin voidaan arvioida mahdollista yrityskauppaan johtavaa tarjousta. Ennen due diligence-havaintoja arvonmääritystä tehdään rajallisten tietojen puitteissa, mutta huolellisesti toteutettu due diligence tarkoittaa

yrittäjän tilannetta, jolloin sen arvon määrittäminen selkeytyy. (Bäck, Karsio, Markula, Palmu. 2009, 119.)

Yrityksen arvon laskemiseen on olemassa kaksi tapaa, jotka on esitelty alla olevassa taulukossa.

Substanssiarvo	Tuottoarvo
<ul style="list-style-type: none"> • Substanssiarvo on yrityksen velattoman omaisuuden arvo eli varat miinus velat. • Terveissä ja ostajaa kiinnostavissa yrityksissä tuottoarvo ylittää substanssiarvon. • Yrityksen myynti voi olla vaikeaa, jos tuottoarvo alittaa substanssiarvon. • Substanssiarvo on myyjän minimihinta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tuloslaskelma oikaistaan niin, että laskettu tulos vastaa ostajan tulevaa tulosta. • Yrityskaupan takaisinmaksuaika on yleensä 2 - 6 vuotta. Pk-puolella ei ostaja yleensä saa rahoitusta, mikäli takaisinmaksuaika on yli kuusi vuotta. • Mikäli yrityksen viimeisimmistä tilinpäätöksestä oikaistu tulos on esimerkiksi 100 000 euroa, yrityksen tuottoarvo on välillä 200 000 - 600 000 euroa. • Lopullinen kauppahinta riippuu monista tekijöistä, kuten kauppatavarasta, rahoituksesta, toimialasta, yrityksen sijainnista, tilauskannasta jne.

Kuvio 4. Yrityksen arvonmäärittäminen (Yrittäjäsanoja 2014, 26–27)

Termillä due diligence tarkoitetaan ostokohteen kokonaisvaltaista arviointia, jossa tunnistetaan tekijät, jotka voivat vaikuttaa ostajan oikeudelliseen ja taloudelliseen turvaan. Ostaja vastaa omasta perehtymisestään kaupan kohteeseen eikä voi enää vedota kauppahinnan alentamiseen, kun on saanut jonkun epäedullisen tiedon myyjältä kaupan jälkeen. Tämä koskee sellaisia tietoja, joita ostajan voidaan olettaa tietävän ennen kaupantekoa. (Immonen 2008, 29–30.)

3.3 Kauppaneuvottelut ja sopimukset

Huolellisesti suunniteltu neuvottelustrategia auttaa tavoitteiden saavuttamisessa ja toteutumisessa. Osaava neuvottelija johtaa yrityskauppatilanteessa käytävät neuvottelut rakentavasti ja tuloksellisesti. (Yritys myyntikuntoon – opas 2010, 11.) Osaava ja hyvin valmistautunut ostaja pystyy muokkaamaan omia tavoitteitaan ja neuvottelutilanteitaan prosessin edetessä (Aiello & Watkins 2000).

Suurinta osaa yrityskauppaan vaikuttavista tekijöistä ei voida tarkasti mitata tai määritellä. Sopimusten avulla ostaja voi suojautua myyntihetkellä yrityksessä mahdollisesti olevia tuntemattomia riskejä vastaan. (Suomen yrityskaupat 2015.) Kauppakirjan lisäksi yrityskauppaprosessin aikana tulee osapuolten laadittavaksi muita asiakirjoja ja sopimuksia, joilla on vaikutusta kauppatilanteen kokonaisuuteen. Tällaisia asiakirjoja ja sopimuksia ovat tyypillisesti:

- aiesopimus/esisopimus
- salassapitosopimus
- due diligence – asiakirjat
- kauppasopimus
- osakassopimus
- yhtiöoikeudelliset asiakirjat
- rahoitussopimukset.

(Katramo ym. 2011, 345.)

Aiesopimukseen ei liity suoraa sidonnaisuutta sopimuksen tai kauppakirjan tekemiseen. Se pohjautuu siihen, että sopimusneuvotteluissa on osapuolten välillä päästy yksimielisyyteen sopimuksen sisällöstä, mutta kauppakirjan allekirjoittaminen ei ole vielä mahdollista. Esisopimuksessa osapuolet voivat sitoutua kauppakirjan tekemiseen ja allekirjoittamiseen. Sopimusneuvotteluiden venyessä pitkiksi voi olla viisasta sitoutua jo niiltä osin kauppakirjan tekemiseen, mistä osapuolet ovat olleet yksimielisiä. (Kärkkäinen 2015.) Salassapitosopimuksella varmistetaan, että sopimusneuvotteluissa tai myöhemmissä yrityskauppaprosessin vaiheissa ilmi tuodut luottamukselliset asiat pysyvät luottamuksellisina, eikä niitä käytetä väärin.

Yksinkertaisimmillaan yrityskaupasta syntyy vain yksi asiakirja, eli kauppakirja. Kauppakirjassa luetellaan kaupan kaikki ehdot. Suurin osa kauppakirjan sisällöstä rakentuu myyjän vakuutuksista, kun kyseessä on osakeyhtiön osakkeiden kauppa ja ostaja ja myyjä eivät tunne toisiaan. Myyjä vakuuttaa, että yritys on tietyssä kunnossa ja asianmukaisesti hoidettu. Jos näin ei ole tai myyjä on ker-

tonut väärää tietoa ostajalle, sanktiona on usein vahingonkorvaus, joka tapahtuu kauppahinnan alennuksena. (Lukander 2012.)

Kaupan yhteydessä on mahdollista sopia myös erillisistä liitännäissopimuksista, joista eräs on kilpailukieltosopimus. Se estää yrityksen myyjää perustamasta myydyn yrityksen tai liiketoiminnan kanssa samanlaista tai kilpailevaa yritystä. (Kilpailulaki 6 §.) Myös muista salassa pidettävistä asioista voidaan tehdä erillinen sopimus.

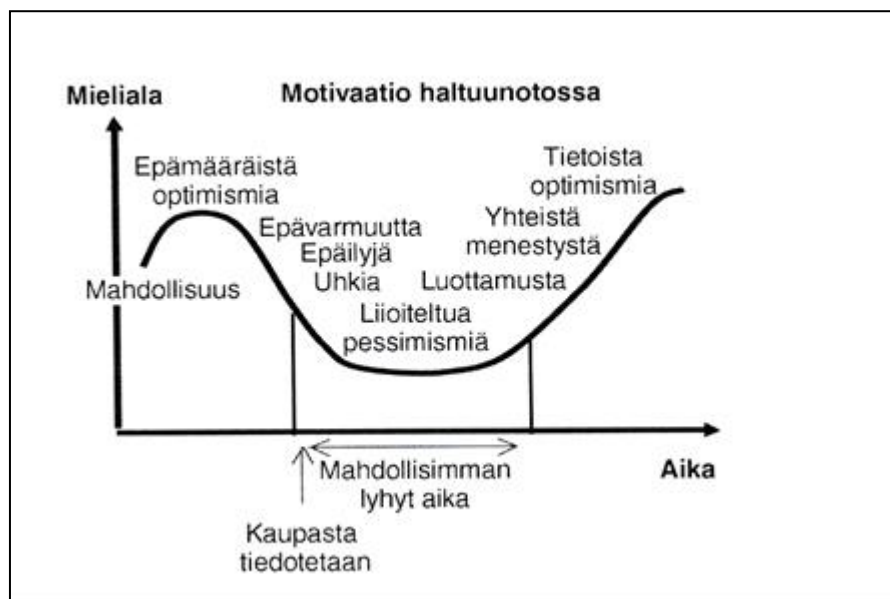
3.4 Rahoitus

Useimmissa yrityskauppatilanteissa rahoituksessa on mukana pankki ja Finnvera. Finnveralta voi hakea lainaa toimivan tai aloittavan yrityksen toimintaan tai perustamiseen, sukupolvenvaihdokseen ja yrityskauppoihin. Rahoituksen järjestymisen vaatimuksena on hankkeen huolellinen suunnittelu ja että sen riskeihin on varauduttu. Rahoittajiin on suositeltavaa olla yhteydessä jo heti hankkeen alkuvaiheessa. Myös riittävä omarahoitusosuus ja osapuolten sitoutuminen ovat ehdottomia hankkeen onnistumisen kannalta. (Finnvera 2015; Suomen yrityskaupat 2015.) Maksuajan antaminen osalle kauppasummaa on yleistynyt yrityskaupoissa. Tällöin myyjällä on mahdollisuus saada parempi hinta yrityksestään ja ostajalla helpottuu lainan saanti ja lyhennyksien hoito. Tavallisesti lainan takaisinmaksuaika on viisi vuotta, eli laina on tämän ajan puitteissa pystyttävä maksamaan korkoineen takaisin rahoittajalle yrityksen tuloksella. (Suomen yrityskaupat 2015.)

Yksi yleisimmistä syistä siihen ettei rahoitus järjesty on riittävien vakuuksien uupuminen. Tämä saattaa kieliä myös liian korkeasta kauppahinnasta. Jos yrityksen hinta on korkea suhteessa sen tuottoisuuteen ja varallisuuteen, tarvitaan moninaisempia rahoitusratkaisuja. Hintapyyynnön järkevyyttä voi testata esittelemällä sitä rahoittajille ja kysellä heidän halukkuuttaan rahoittaa ajatellun hinnoista kauppaa. Jos myyjä ei tätä tee, sen tekee joka tapauksessa jossain vaiheessa ostaja. Yrityskauppa josta uupuu rahoitus, ei toteudu. (Suomen yrityskaupat 2015.)

3.5 Sopeuttaminen

Yrityksen toiminta muuttuu omistajanvaihdoksen jälkeen. Uusi omistaja ja johto määrittelevät liiketoimintakonseptin, joka voidaan kuvata kirjallisesti sisällyttäen siihen johdon rakenteen, lopullisen liiketoimintarakenteen ja tavoitteet, hallinnolliset prosessit ja johtamisen periaatteet ja vastuut. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 77.) Liiketoimintaa voidaan kehittää monin eri tavoin; kehittämiskohteita voivat olla henkilöstön osaaminen, toimintaprosessit, johtaminen, strateginen suunnittelu ja asiakkuuksien hallinta. Ensimmäiseksi uusi omistaja on keskittynyt yrityksen toimintatapaan, tavoitteisiin ja laadunhallintaan. Seuraavaksi yleisimpiä kehittämiskohteita ovat tuotteet ja palvelut, johtaminen ja asiakkaat. (Varamäki ym. 2013, 72.) Pasi Kinnusen mukaan (Sjöblom 2014, 25) yrityksen haltuunotto on perusteellinen ja pitkä prosessi. Hän toteaa, että henkilökohtaiset keskustelut työntekijöiden kanssa heti omistajanvaihdoksen alussa murtaa jään, jolloin yhdessä työskentely helpottuu. Uutena omistajana on hyvä muistaa, että liiketoiminnan jatkumisen varmistamiseksi tarvitaan ostohinnan lisäksi käyttöpääomaa ja viiden vuoden liiketoimintasuunnitelma kannattaa tehdä kunnolla. Muutokset voivat aiheuttaa epävarmuutta ostetussa yrityksessä. Kuvio 5 esittää yrityskaupan yhteydessä tapahtuvaa työilmapiirin kehitystä ajan funktiona.



Kuvio 5. Yrityksen haltuunotto (Puolamäki & Ruusunen 2009, 77)

Ensimmäiset reaktiot voivat olla epämääräisiä, mutta enimmäkseen positiivisia. Usein tämän jälkeen suunta muuttuu negatiivisempaan suuntaan, kun huhut ja muu epävirallinen tieto alkavat luoda uhkakuvia tulevaisuudesta. Negatiiviset toimenpiteet tulisi tehdä pois alta mahdollisimman nopeasti, jotta päästäisiin keskittymään positiivisiin asioihin ja tekemään positiivisia asioita. Näin saadaan takaisin usko ja luottamus yritystä kohtaan. Myös ostavassa yrityksessä voi tapahtua samanlaisia työilmapiiriin vaikuttavia asioita. (Puolamäki & Ruusuen 2009, 77.)

4 Yrityskaupan menestystekijöitä

Onnistunut yrityskauppa vaatii ostajalta ja myyjältä joustavaa yhteistyötä. Onnistuneeseen yrityskauppaan liittyy vahvasti alla luetellut tavoitteet:

- myyjän tyytyväisyys yrityksestä maksettuun hintaan
- ostajan tyytyväisyys ostamaansa yritykseen ja elinkeinotoiminta jatkuu kannattavana
- kaupan jälkeen molemmat osapuolet jatkavat tahoillaan ilman riitoja tai jälkipyykkiä

(Suomen yrityskaupat 2015.)

Yrityskauppaan voi olla joko sisäisiä (esimerkiksi omistusrakenne, henkilöstörakennesaneeraustarve) tai ulkoisia (esimerkiksi kilpailutilanne, työvoiman saatavuus, yrityskauppoihin liittyvä lainsäädäntö) syitä. Lähtökohtana on, että ostajalla olisi tiedossa miten yritysosto hyödyttää hänen liiketoimintaansa. Kun motiivit yrityskauppaan ovat tiedossa, ostokohteiden kartoitus ja seulonta on selkeämpää. (Immonen 2008, 13; 23.) Omistautuneella ja sitoutuneella projektin johdolla on suuri merkitys kaupan onnistumiseen (Katramo ym. 2011, 67). Ostavan yrityksen aikaisempi kokemus vaikuttaa kaupan onnistumiseen. Erilaistumiseen pyrkivässä kaupassa epäonnistumisen riski on suurin. Myös ostavan yrityksen kyky arvioida ostokohteen arvoa realistisesti on tärkeää kaupan onnistumisen kannalta. Ostokohteen oleellisia onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat sen

markkinatilanne, kilpailukyky ja johtamisresurssit. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 78.)

Taulukko 1. Kriittiset menestystekijät ennen omistajanvaihdosta (Varamäki ym. 2014, 20.)

Kriittinen menestystekijä	Kuvaus
Kriittiset menestystekijät ennen omistuksen vaihtumista	
1. Ostokohteen valinta ja arviointi	Yrityskauppaprosessin ensimmäisessä vaiheessa ostajayrityksen on valittava ja arvioitava ostokohde. Tämän tekijän osalta on kaksi eri näkökulmaa: strateginen ja organisatorinen yhteensopivuus.
2. Ostohinta	Ostohinnan on oltava oikea. Yrityskaupan rahoituksen näkökulmasta ostohinta ei saa olla liian korkea.
3. Ostokohteen koko	Ostokohde ei saisi olla liian suuri eikä liian pieni suhteessa ostajayrityksen kokoon.
4. Yrityskauppakokemus ja yrityskauppojen asema strategiassa	Säännöllisesti yrityskauppojen mahdollisuuksia hyödyntävät onnistuvat yrityskaupoissa paremmin kuin kokemattomat yritysostajat. Menestystekijänä voi olla myös oppiminen toisten tekemistä yrityskaupoista ja ulkopuolisen asiantuntemuksen hyödyntäminen.
5. Seurustelu aika	Ostokohteeseen tutustuminen ennen omistajanvaihdosta auttaa yrityskaupan osapuolia rakentamaan uskoa yrityskauppaan ja luottamusta toiseen osapuoleen.
6. Viestintä	Ennen yrityskauppaa molempien osapuolten on huolehdittava viestinnästä työntekijöille epävarmuuden torjumiseksi.
7. Palkitsemisjärjestelmä	Yrityskaupan jälkeen on tärkeää kehittää uusi palkitsemisjärjestelmä edistämään yksilöiden asenteiden ja motivaation kehittymistä tukemaan uuden organisaation tavoitteita.

Vääränlaisen yrityksen ostaminen, kaupan kohteesta maksettu väärä hinta ja epäedullinen ajoitus kaupan teossa ovat tärkeimpiä tekijöitä yrityskaupan epäonnistumiseen. Ostokohteen riittämätön arviointi ja due diligencen käyttämättömyys osaltaan vaikuttavat yrityskaupan epäonnistumiseen. Yrityskaupoissa ongelmat johtuvat usein tiedon puutteesta ja siitä, ettei ostajalla ole valmiuksia ratkaista ostokohteen ongelmia. (Katramo ym. 2011, 67.) Markkinoiden kehittymistä tulisi arvioida realistisesti ja keskittyä kuhunkin yritysostoon kerrallaan, jolloin riski epäonnistumiseen laskee huomattavasti. Muita yrityskaupan romuttumi-

seen johtavia tekijöitä voivat olla henkilöstöön ja organisaatioon liittyvät syyt, kulttuurilliset erot ja puutteelliset tai jopa virheelliset tiedot ostettavasta yrityksestä. Liika etääntyminen ydinosaamisesta ja väärä yhteistyökumppani yrityksessä vaikuttavat yrityskaupan epäonnistumiseen. Yrityksen kannattavuudella on myös ratkaiseva merkitys. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 78.)

Yrityskaupan onnistumisen kannalta peruslähtökohtana voidaan pitää sääntöä ostaa halvalla ja myydä kalliilla. Hyviä strategisia päätöksiä ovat yleisesti välttää epävarmoja projekteja, joissa on liikaa hallitsemattomia riskitekijöitä ja keskittyä hyviin yrityskauppoihin. Huonoja päätöksiä ovat maksaa liian paljon ja myydä liian halvalla, menettää hyviä ostokohteita kilpailijoille ja investoida kannattamattomiin yrityskauppoihin. Nämä tuntuvat itsestäänselvyyksiltä, mutta yrityksen arkipäivän tilanteissa strategisten ostopäätösten ja analyysien tekemiseen vaikuttavat erilaiset häiriötekijät. Tällaisia tekijöitä voivat olla muun muassa yrityksen sisällä tapahtuva politikointi, lobbaaminen ja henkilökemiat. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 79.) Seuraavassa taulukossa on esitelty Varamäen ym. (2014) tutkimuksessa löydetty kriittiset menestystekijät ennen omistajanvaihdosta.

Taulukko 2. Kriittiset menestystekijät omistuksen vaihtumisen jälkeen (Varamäki ym. 2014, 20.)

Kriittiset menestystekijät omistuksen vaihtumisen jälkeen	
1. Yhdistämisstrategia	Yhdistämisen on oltava riittävä ja tehokas.
2. Johtajuus	Johtajuus on yrityskauppaprosessin yksi kriittinen menestystekijä.
3. Toimenpiteiden toteuttamisen aikataulu	Yhdistämiseen liittyvien toimenpiteiden toteuttamisaikataulun on oltava tilanteen mukainen eli joskus nopea ja joskus riittävän hidas.
4. Yhdistämistiimi ja päivittäisistä tehtävistä huolehtiminen	Vaikka yrityskauppa on monimutkainen ja aikaa ja rahaa vievä prosessi, on päivittäisestä johtamisesta huolehdittava myös yrityskaupan eri vaiheissa. Yhdistämistiimi tukee yrityskaupassa onnistumista.
5. Viestintä	Yrityskaupan jälkeinen viestintä on laajalti tunnistettu yhdeksi menestystekijäksi kertoessaan yhdistymisen tavoitteista ja välittäessään viestiä yhdistymisestä.
6. Kulttuurierojen johtaminen	Kulttuurisen (yrityskulttuurit ja kansalliset kulttuurit) yhteensopivuuden johtaminen. Sekä kulttuurien samankaltaisuus että erilaisuus voivat olla menestystekijöitä.
7. Henkilöresurssien johtaminen	Hyvät henkilöstöjohtamisen käytännöt lisäävät työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista ja auttavat hyödyntämään eri osapuolten osaamista ja resursseja.

Yrityskaupan toteutus ja kauppakirjojen laatiminen vaativat tarkkaavaisuutta. Huono aikataulutusta ja puutteellisesti laaditut asiakirjat ovat riskitekijöitä, jotka vaikuttavat kaupan mielekkyyteen ja johtavat usein sen epäonnistumiseen. Lopputulos voi johtaa koko kaupan perumiseen ja jopa kauppahinnan palauttamiseen. Asiantuntijatiedon avulla voidaan varmistaa, ettei kaupan jälkeen tule ikäviä yllätyksiä veroseuraamuksista, jos niiden selvittämiseen ei löydy ammattitaitoa omasta takaa. (Suomen yrityskaupat 2015.)

5 Tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kerätä yhteen kirjallisuudesta löytyvät tiedot onnistuneeseen yrityskauppaan vaikuttavista tekijöistä ja verrata niitä case-

yrittäjien käytännön kokemuksiin. Haastattelemalla yrityskaupan tehneitä yrityksiä saadaan syvälinen kuva siitä, miten heidän tapauksessaan onnistunut yrityskauppaprosessi eteni ja mitkä tekijät siihen vaikuttivat. Tavoitteena oli myös kerätä yhteen teoria- ja käytäntötietoa onnistuneeseen yrityskauppaan vaikuttavista tekijöistä. Näin aloittava yrittäjä tai yrityskauppaa harkitseva henkilö voi verrata omia suunnitelmiaan tai kokemuksiaan tähän tietoon ja saada mahdollisesti neuvoja miten toimia omassa yrityskauppatilanteessa. Lopputuloksena tällä opinnäytetyöllä on kasata niin sanottu muistilista mitä kannattaa muistaa, kun on ostamassa yritystä. Oman lisänsä tähän tuo case-yrittäjien omakohtainen kokemus ja neuvot.

Tutkimustehtävänä opinnäytetyössäni oli selvittää haastattelujen kautta mitkä tekijät vaikuttivat case-yrittäjien kohdalla siihen, että yrityskauppa onnistui. Tarkoituksena oli myös selvittää, miten hyvin onnistumisen menestystekijät peilaavat teoriassa ja käytännössä. Näin saatiin kokonaisvaltainen kuva siitä mihin asioihin on syytä kiinnittää huomiota yrityskauppaprosessin aikana, jotta säästettäisiin aikaa, rahaa ja vaivaa ja taattaisiin onnistunut yrityskauppa kaikille osapuolille. Tutkimuksen pääkysymyksenä oli seuraava: *Mitkä tekijät vaikuttavat yrityskaupassa siihen, että se onnistuu? Ja: Miten hyvin teoria ja käytäntö kohtaavat?*

6 Menetelmät ja aineistot

Tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä käytän kvalitatiivista menetelmää, eli laadullista tutkimusta. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka (2009, 9.) määrittelevät laadullisen tutkimuksen siten, että siinä lähdetään tutkittavien omista kokemusten ja käsitysten selvittämisestä. Teoreettinen aineisto on suhteellisen pieni, tuloksia tutkitaan enemmän sosiaalisesta näkökulmasta havaintojen perusteella ja raportoinnissa käytetään sanoja lukujen sijaan. Laadullinen tutkimus on parhaimmillaan silloin, kun halutaan kuvata ilmiötä tai siitä halutaan syvälinen näkemys. Tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat tiedon hankinta koko-

naisvaltaisesti ja hypoteesittomuus tuloksia kohtaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009,10.)

Opinnäytetyössäni edellä mainitut ajatukset toteutuvat, koska tutkimusta varten haastatellaan todellisia henkilöitä ja tulokset raportoidaan sanoin eikä numeerisesti. Toisaalta opinnäytetyössäni verrataan miten teoria ja käytäntö kohtaavat, mutta laadullisessa tutkimuksessa näin voidaan myös tehdä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 14.) Teoria kerätään kirjallisuudesta ja aikaisemmista tutkimuksista yrityskauppoihin liittyen ja sen tarkoitus on tukea empiiristä osaa.

Tutkimuksen eettisyydellä tarkoitetaan tutkimustyössä noudatettavaa rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta (Tutkimuseettinen neuvottelulautakunta 2012, 6–7). Tutkimuksen vastaavuutta ja pätevyyttä kuvataan termillä validiteetti. Tutkimuksen tulee vastata niihin tutkimuskysymyksiin, joihin on ennalta haluttu vastaus. Jos oikeat kysymykset kysytään oikeilta henkilöiltä, validiteetti on hyvällä tasolla. Validiteettia arvioitaessa tarkastellaan myös tutkimukseen valikoitua kohderyhmää. (Sintonen 2003, 13.) Reabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen tulosten luotettavuutta. Huolellisesti suunniteltu ja toteutettu tutkimus johtaa luotettaviin tutkimustuloksiin. Tutkimuksessa käytettyjen kysymysten tulee olla ymmärrettäviä ja helposti vastattavia. Näin rehabiliteetti säilyy hyvällä tasolla ja vältetään tulosten vääristyminen. (Sintonen 2003, 13.)

Tutkimusta varten valittiin satunnaisesti kaksi yrityskauppaa tehnyttä yritystä sillä kriteerillä, että kauppa oli tapahtunut noin kahden vuoden sisällä. Haastatteluvina olivat yrittäjät ja haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna. Yksilöhaastattelut tapahtuivat maaliskuussa 2015 ja ne osapuolten suostumuksella ne nauhoitettiin. Ensimmäisen haastattelun kesto oli 36 minuuttia ja toisen haastattelun 50 minuuttia. Haastattelukysymyslomakkeet löytyvät liitteestä 2.

Kun haastattelukysymykset ovat laadullisia, ne tukevat tutkimuksen tavoitetta saada aiheesta syvällisempi kuvaus sanallisessa muodossa. Näin voitiin välittää haastateltavien mielipiteet siitä, missä he mielestään onnistuivat ja missä olisi vielä kehittämisen varaa tulevaisuutta varten. He pystyivät myös kokemuksen

kautta vertaamaan teoriaa yrityskaupan onnistumiseen johtavista menestystekijöistä omaan kokemukseensa. Useampaa kuin yhtä yrittäjää haastatteleamalla saadaan vertailupohjaa tulosten analysoimista varten. Yrityskaupassa mukana olleet yrittäjät saivat ensin omin sanoin kertoa heidän mielestään tärkeimmät syyt siihen, miksi yrityskauppa onnistui. Tämän jälkeen kysyin tarkentavia kysymyksiä prosessin eri vaiheista missä he kokivat onnistuneensa ja millainen vaikutus sillä heidän mielestään oli lopputulokseen.

7 Tulokset

7.1 Case-yritys A

Ensimmäinen haastateltava yritys A oli tilitoimistopalveluita tarjoava yritys, jossa omistajanvaihdos tapahtui maaliskuussa 2013. Ostajina olivat yrityksen ostamista varten osakeyhtiön perustaneet yrityksessä jo työskentelevät tai työskennelleet henkilöt. Ostajilla oli aikaisempaa kokemusta yrityskaupoista asiakkaiden kautta, mutta ei yrityksen ostamisesta tai myymisestä henkilökohtaisesti. Kummallakaan ostajista ei ollut omistusta muissa yrityksissä. Yrityksen liiketoiminta-ala oli tuttu niin koulutuksen kuin töiden kautta. Yrityskauppa toteutettiin liiketoimintakauppana, jolloin kaupan mukana ostajille siirtyivät yrityksen liiketoiminta, asiakaskunta, kalusto ja nimi.

Osto- ja myyntitarve syntyi vuoden 2012 lopussa, kun yritys A:n omistaja kysyi kiinnostaisiko sillä hetkellä vielä työntekijöinä olevia henkilöitä yrityksen ostaminen liiketoimintakauppana. Myyjän mielestä työntekijät olivat hyviä jatkajia yritykselle ja yrittäjä toivoi saavansa yrityksestä luopumisen myötä lisää vapaa-aikaa. Myyjä myös halusi, että asiakkailla olisi omistajanvaihdoksen jälkeen tuttu tilitoimisto, jossa käydä asioimassa. Työntekijöiden motiiveina yrityksen ostamiselle olivat työpaikkojen säilyttäminen, tuttu ja menestyvä yritys ja vankka asiakaskunta. Työntekijöiden kiinnostus heräsi ja kun lopullinen päätös myydä yritys silloiselta omistajalta saatiin, kauppaneuvottelut alkoivat. Omistajanvaihdokselle oli mietitty valmiiksi aikahaarukka maalis-huhtikuulle, jolloin yrityskaup-

pa olisi saatettu päätökseen. Näin uudet omistajat voisivat aloittaa yritystoiminnan vuoden kiireisimpinä kuukausina, jolla saataisiin kassavirtaa. Asiakkaita oli informoitu omistajanvaihdoksesta suullisesti heidän käydessään toimistolla.

Kauppaneuvotteluja varten ostajat eivät olleet laatineet neuvottelustrategiaa, mutta he vaihtoivat mielipiteitä kaupasta ja sen etenemisestä puhelimitse. Salassapitosopimus laadittiin suullisesti ja muita asiakirjoja kauppakirjan lisäksi oli vain maksusopimus. Neuvotteluvaraa hinnassa ei juuri ollut, mutta yrityksen sen hetkistä tilaa oli aiemmin käyty läpi tilitarkastajan kanssa, joten niin ostajilla kuin myyjällä oli selkeä kuva yrityksen arvosta ja järkevästä kauppahinnasta. Virallinen neuvotteluprosessi oli käynnissä muutaman kuukauden joulukuusta 2012 helmikuuhun 2013, jonka jälkeen kauppa oli selvä. Neuvottelujen aikana ei tullut ristiriitatilanteita. Myyjä oli jo valmiiksi laatinut yrityskauppaa varten listat sopimuksista ja kalustosta mitä kaupan mukana siirtyy. Vaihdosajankohta oli päätetty etukäteen ja muut sopimusehdot oli kirjattu ylös, jolloin asioita ei tarvinnut puida jälkikäteen.

Rahoittajiin otettiin yhteyttä tammikuussa, kun kauppahinta oli selvä. Rahoitusta haettiin pankista ja Finnvera toimi takaajana. Rahoitus varmistui muutamassa viikossa kun pankki oli saanut Finnveralta takauksen. Selvitettävänä oli vain lainan määrä ja ensimmäisen maksuerän määrä myyjälle.

Omistajanvaihdoksen jälkeen myyjän rooli yrityksessä oli sovittu jo kauppaneuvotteluissa. Myyjä oli uusien omistajien apuna keväisin tekemässä veroilmoituksia ja tilinpäätöksiä. Ensimmäisen vuoden palvelut myyjän puolelta kuuluivat kauppahintaan. Tämän lisäksi myyjä tarjosi konsultointipalveluja. Ensimmäisen vuoden jälkeen palvelut laskutettiin suoraan myyjän toimesta. Asiakassuhteissa ei tapahtunut omistajanvaihdoksen jälkeen suuria muutoksia. Yleisesti ottaen asiakkaat suhtautuivat hyvin ja uudet omistajat ovat saaneet hyvää palautetta. Asiakkaat olivat mielissään siitä, että vanha toimipaikka säilyi ja yrittäjinä jatkoivat tutut henkilöt. Yksikään asiakas ei ollut vaihtanut tilitoimistoa omistajanvaihdoksen takia. Uusiakin asiakkaita tuli omistajanvaihdoksen jälkeen kymmenkunta. Osa vanhoista asiakkaista, jotka olivat myyjän perhetuttuja tai sukulaisia siirtyivät myyjälle.

Tärkeimmiksi tekijöiksi yrityskaupan onnistumiselle yritys A:n uudet omistajat nostavat avoimuuden, hyvät suhteet sidosryhmiin ja ostettavan yrityksen kannattavuuden. Yksi kiistatta tärkeimmistä esille nousseista tekijöistä oli yrityskaupan oikea ajoitus. Omistajanvaihdon tulisi tapahtua aloittavalle yrittäjälle edullisessa tilanteessa, jossa kassavirta on mahdollisimman varmaa ja toiminta alkaisi kannattavana. Avoimuuden kautta myyjä tietää mitä on myymässä ja vastaavasti ostaja mitä on ostamassa. Kun molemmilla osapuolilla on tarvittavat tiedot kaupan kohteesta, ei epäselvyyksiä synny. Hyvät suhteet sidosryhmiin helpottavat rahoituksen saamista, kun luottamusta löytyy puolin ja toisin. Ostettavan yrityksen kannattavuus on hyvin tärkeää, koska se luo turvallisuuden tunnetta aloittavalle yrittäjälle. Tappiollisen yrityksen ostaminen ja sen saaminen voittoa tuottavaksi voi olla kovan työn takana. Ostajien kohdalla yksi tärkeistä tekijöistä yrityskaupan onnistumisen kannalta oli kokemuksen kautta saatu ymmärrys liiketoiminnassa esiintyviä lukuja kohtaan, joiden avulla pystyy kartoittamaan yrityksen sen hetkistä tilaa kuin myös tulevaisuutta. He olivat erittäin tyytyväisiä siihen, että yrityskauppaprosessi sujui nopeasti ja ilman hankaluuksia.

7.2 Case-yritys B

Toinen haastateltu yritys B oli ravitsemusalan yritys, jossa omistajanvaihdos tapahtui keväällä 2014. Yritys ostettiin ostajan jo aikaisemmin omistaman yrityksen kautta, mutta kauppaan lähti myöhemmin mukaan myös toinen osapuoli. Ostettu yritys oli tuttu, mutta kumpikaan osapuoli ei ollut työskennellyt yrityksessä. Ostajayrityksen omistajalla oli aikaisempaa kokemusta yrityksen perustamisesta ostajayrityksen kohdalla ja hän oli toiminut kahdeksan vuotta päätoimisena yrittäjänä. Ostajayritys toimi samalla liiketoiminnan alalla kuin ostettu yritys. Yrityskauppa toteutettiin liiketoimintakauppana lukuun ottamatta kiinteistöä, jolle uudet yrittäjät jäivät vuokralle entiselle yrittäjälle. Yrityskauppaneuvotteluissa käytiin läpi sopimuksia, joihin uusilla yrittäjillä oli velvoitteita, joihin kuului mahdolliset määräaikaisten sopimukset esimerkiksi kiinteistön vuokraamisesta.

Ostotarve syntyi, kun ostajille ehdotettiin yrityskauppaa entisen yrittäjän toimesta. Myyjällä oli halu luopua yrityksestä ikääntymisen takia ja yritys oli ollut

myynnissä jo pidemmän aikaa. Ostajilla motiiveina yrityskauppaan olivat sopiva elämäntilanne, laajentuminen ja samalla kilpailevan yrityksen ostaminen ja myös toisen ostajan työllistäminen päätoimiseksi yrittäjäksi niin, että tulot tulisivat ostetun yrityksen kautta. Kehittämisyhtiö Josekin tuki oli tärkeää – he antoivat tukea yrityskauppaan alusta loppuun asti ja rohkaisivat ostajia tarttumaan tilaisuuteen. Yrityskauppa oli aluksi aikataulutettu tapahtumaan vuoden 2014 kesän loppuun mennessä, mutta aikataulu tiukentui ja yrityskauppa saatettiin loppuun toukokuun alkuun mennessä. Vuoden 2013 syksyllä aihe tuotiin ensimmäisen kerran esille myyjän toimesta ja vuodenvaihteessa ostajat ottivat myyjään yhteyttä aikeenaan aloittaa kauppaneuvottelut.

Ostokohteen valintaan vaikuttivat myyjän ehdotus, markkinatilanne ja sijainti. Alueen markkinatilanteesta otettiin selvää ja uuden lähialueelle tulleen kilpailijan tuomat riskit arvioitiin. Kilpailijaa ei arvioimisen jälkeen nähty uhkana, vaan mahdollisuutena kehittää omaa palvelua ja osaamista. Sijaintinsa puolesta yritys oli asiakkaiden suosiossa. Yrityksen ympäristössä tapahtuvista muutoksista otettiin selvää ja löydettiin tietoa, ettei vilkasta tietä tulnaisi remontoimaan tai muuten muuttamaan lähiaikoina.

Salassapitosopimuksia laadittiin useampi, ensimmäinen Josekin kanssa kun esisopimus laadittiin. Salassapitosopimus laadittiin myös siinä vaiheessa, kun asianajaja tuli tekemään kauppakirjaa. Kauppakirjan laati lakimies ja esisopimusta oli mukana tekemässä Josek. He neuvoivat myös muiden asiakirjojen laatimisessa. Muita asiakirjoja ja sopimuksia oli useita; vuokrasopimus, yhtiösopimukset, sopimukset tavarantoimittajien kanssa ja erilaiset lupa-asiakirjat viranomaisten kanssa. Lakimies tuli mukana yrityskauppaan toimialajärjestön kautta puolueettomana edustajana auttamaan lukuisten eri sopimusten tekemisessä.

Neuvottelustrategiaa ei erikseen laadittu, neuvotteluja käytiin lähinnä keskustelun ostajien välillä ja he saivat joitain neuvoja yrityskaupan ulkopuolisilta henkilöiltä. Neuvotteluprosessi rahoittajien ja myyjien kanssa oli käynnissä noin kuukauden. Kompromisseja jouduttiin tekemään kauppahinnassa, vastuuasioissa ja sitoumuksissa liiketoimintakauppaan liittyen. Ristiriitatilanteet selvitettiin keskus-

telemalla ja asiat selvitettiin ehtoihin niin, etteivät ne aiheuttaisi selvittelyjä jälkikäteen. Niissä eriteltiin muun muassa aikasitoumukset kiinteistön vuokraa koskien, mahdolliset kiinteistöostot ja määräaikaisten sopimukset. Ostajien puolelta kompromisseihin ja ristiriitatilanteisiin suhtautumista helpotti ymmärrys aiempia yrittäjiä kohtaan. Yrittäjät tarkastelevat kauppakohteena omaa elämäntyötään ja tuovat siihen lisänä tunnearvon.

Rahoittajiin oltiin yhteydessä heti ensimmäiseksi ennen kuin mitään oli sovittu. Ostajat sopivat tapaamiset pankin ja Finnveran kanssa, joista rahoitusta haettiin. Varmistus rahoituksen järjestymisestä saatiin noin kaksi kuukautta ennen kauppakirjan allekirjoittamista. Pankilta tuli varmistus heti, kun tiedettiin kauppahinnan arvio ja vastuut joita kauppa toi mukanaan. Ostajat painottivatkin, ettei mitään kannata sopia ennen kuin varmistus rahoituksen järjestymisestä on saatu. Heidän kokemuksensa mukaan ilman varmaa rahoitusta mikään ei etene ja on suuri riski tehdä minkäänlaisia sopimuksia tai suunnitelmia. Rahoittajilta saatu päätös sai asiat liikkeelle ja osaltaan lisäsi myös ostajien luottamusta siihen, että yrityskauppa on kannattava.

Mahdollinen yrityskauppa oli tuotu esille jo useampi vuosi aikaisemmin entisten yrittäjien toimesta, kun he olivat valmiita luopumaan yrityksestä ja yritys siirtyi hiljaiseen myyntiin. Työntekijät olivat olleet epävarmoja töidensä jatkumisesta. Uudet omistajat olivat käyneet kertomassa omistajanvaihdoksesta noin kuukausi ennen kauppakirjojen allekirjoittamista keväällä 2014. Vanhat työntekijät jatkoivat normaalisti omistajanvaihdoksen jälkeen. Tällä oli positiivinen vaikutus myös siihen, että toiminta jatkui heti omistajanvaihdoksen jälkeen. Rekrytointiprosessin käynnistäminen ja uusien työntekijöiden etsiminen olisi lisännyt työtaakkaa liikaa. Yrityskaupan jälkeinen myyjän rooli oli sovittu kauppaehdoissa. Myyjä olisi käytettävissä puoli vuotta apuna ja tukena, jos kysyttävää tulisi. Työpanosta ei vaadittaisi, vain sanallista tukea. Ostajat näkivät, että se oli tärkeää myös hiljaisen tiedon siirtämisessä. Toinen entisistä yrittäjistä toimi ensimmäisen kuukauden omistajanvaihdoksen jälkeen normaalisti palkattuna työntekijänä. Kun nämä asiat sovittiin jo kauppaneuvotteluissa, välttyttiin epäselvyyksiltä ja arvailuilta. Asiakassuhteissa ei tapahtunut merkittäviä muutoksia. Mahdolliset

muutokset nähdään myöhemmin, kun omistajanvaihdoksesta on kulunut pidempi aika ja uudet omistajat ovat saaneet yrityksen omannäköisekseen.

Jos yrityskauppaprosessi alkaisi uudestaan nyt, uudet omistajat haluaisivat ehdottomasti yrityskummin¹ mukaan jo heti yrityskaupan alkuvaiheessa. Ostajien kohdalla yrityskaupassa yhdistettiin kaksi eri yritystä saman yhtiön alle, jolloin seurattavaa taloudenhallinnassa tuli kaksinkertainen määrä. Yrityskummi olisi apuna seuraamassa lukuja jo alusta asti. He ottaisivat yrityskummin tai jonkun muun puolueettoman tahon myös loppuvaiheessa käymään läpi kauppakirjan ennen allekirjoituksia. He toivoivat myös, että esimerkiksi kehittämishankkeiden kautta yhtenäistettäisiin ostajan ja myyjän toimintaa yrityskauppatilanteessa. Hankkeen kautta olisi mahdollista saada puolueeton taho hoitamaan lainmukaiset luvat ja auttamaan byrokratian kanssa niin, että yritys saisi heti omistajanvaihdoksen jälkeen liiketoiminnan käyntiin täydellä teholla. He myös yrittäisivät rauhoittaa yrityskauppaprosessia niin, ettei tulisi hätiköityä. Liiketoiminnan kannalta heidän nopeatahtinen omistajanvaihdos oli edullinen, koska he pääsivät aloittamaan liiketoiminnan vuoden kiireisimpään aikaan. Heistä kuitenkin tuntui, että kiireessä keskittyminen herpaantui. Tällöin on suurempi riski jättää huomiotta yrityskaupan kannalta tärkeitäkin asioita.

Tärkeimmiksi syiksi yrityskaupan onnistumiseen uudet omistajat nostavat oman motivoituneen tahtotilan, rahoittajilta saadun luottamuksen ja sitoutuneen henkilökunnan. Oikealla ajoituksella oli tässäkin yrityskaupassa merkittävä rooli. Omistajanvaihdoksen tapahtuessa keväällä uusilla omistajilla oli mahdollisuus jatkaa liiketoimintaa vuoden kiireisimpään aikaan, mikä varmisti kassavirran.

¹ Suomen Yrityskummit ry koostuu elinkeinoelämän asiantuntijoista, missä toimivat yrityskummit ovat yritystjän sparraajia ja neuvonantajia. Lisätietoja <http://www.yrityskummit.fi/>

8 Pohdinta

8.1 Tulosten tarkastelu suhteessa tavoitteisiin ja viitekehykseen

Sytä siihen miksi onnistunut yrityskauppa ja sujuva omistajanvaihdos ovat tärkeitä, voi tarkastella muutamasta näkökulmasta. Yksi näkökulma on se, että onnistuneesta yrityskaupasta ja omistajanvaihdoksesta yrittäjä saa palkinnon elämäntyöstään. Toinen näkökulma on se, että näin yrityksen jatkajalle tarjoutuu ainutlaatuinen mahdollisuus jatkaa toimivaa yritystä, jolla on toimivat tuotteet, palvelut ja asiakaskunta. Kolmantena näkökulmana on yhteistyöverkosto. Kauppakohteena oleva yritys voi olla kriittinen osa yhteistyöverkostoa, jossa se toimii. Onnistunut omistajanvaihdos takaa sen, että verkosto toimii myös jatkossa. Viimeisenä näkökulmana ovat asiakkaat. He ovat tottuneet saamaan tietynlaista palvelua ja tuotetta yritykseltä ja sujuvan omistajanvaihdoksen myötä heille tarjotaan jatkuvuutta.

Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli peilata haastatteluiden kautta löytyneitä tekijöitä yrityskaupan onnistumiseen kirjallisuudesta löydettyihin tekijöihin. Jokainen yrityskauppa on omanlaisensa prosessi, mutta joitain lainalaisuuksia onnistumiseen tai epäonnistumiseen johtavista tekijöistä löytyy. Kirjallisuudessa esille nousivat vahvasti asiantuntijaosaaminen asiakirjoja ja muita sopimuksia laadittaessa. Ostajalta ja myyjältä vaaditaan ymmärrystä yrityksen talouden lukemiseen ja arviointiin. Jos yrityksen kirjanpito on ulkoistettu, voi olla että yrittäjällä itsellään ei tule paneuduttua lukuihin sen tarkemmin. Lukuja ymmärtämällä voidaan tehdä päätelmiä yrityksen tulevaisuudesta ja arvosta. Yrityksen talouden ymmärtämisen näkökulma tuli esille myös haastatteluissa. Yrityskauppatilanteessa järkevän kauppahinnan määrittäminen on näin johdonmukaista ja perusteltua. Lainmukaisesti laadituilla sopimuksilla varaudutaan tuntemattomiin riskeihin, joita yrityskaupprosessissa voi tulla vastaan. Jos nämä taidot puuttuvat, suositellaan kääntymään ulkopuoliseen asiantuntija-apuun. Asiantuntijakustannukset ovat usein vain joitakin prosentteja yrityskaupan kokonaisarvosta ja apua voi saada veloitusettakin, joten hyötysuhde on hyvä.

Teoriaosassa käsitelty ostokohteen löytyminen tutusta yrityksestä tuli esille myös haastatteluissa. Molemmille haastateltavista yrityksistä ostettu yritys oli ollut jo entuudestaan tuttu ja yrityskauppaa oli ehdottanut silloinen omistaja. Toisessa case-yrityksistä ostajat olivat työskennelleet ostettavassa yrityksessä. Kun ostettavan yrityksen tuntee, on helpompi ymmärtää yrityksen ja samalla yrityskaupan kannattavuutta. Entisellä työntekijällä voi olla myös omia näkemyksiä yrityksen tulevaisuudesta ja motivaatiota tehdä töitä yrityksen kannattavan tulevaisuuden puolesta.

Ostajan ja myyjän avoimuus ja motiivit yrityskaupassa tulivat vahvasti esille niin haastatteluissa, kuin kirjallisuudessa. Ostajalla ja myyjällä täytyy olla näkemys siitä, miksi yrityskauppaan lähdettiin mukaan. Kun syyt ovat selvillä, molemmat osapuolet ovat motivoituneita saamaan yrityskauppa onnistumaan. Tämä edesauttaa myös kauppaneuvotteluissa, kun sovitaan kaupan ehdoista, ja löytämään keinoja ristiriitatilanteiden sopimiseen. Mahdolliset kompromissit ja sovittelut eivät tunnu ylitsepääsemättömiltä, kun mielessä on tavoiteltu lopputulos.

Tutkimuksessa tuli esille kuinka tärkeää on rahoittajien luotto yrityskauppaan. Jos rahoittajia ei saada mukaan yrityskauppaan, hanke kannattaa unohtaa. Ilman varmaa rahoitusta erilaisten sopimusten tai suunnitelmien teko ei ole suositeltavaa ja koko yrityskaupprosessi on pysähdyksissä. Rahoituksen saaminen ja rahoittajien luotto yrityskauppaan kertoo osapuolille myös siitä, että kauppa on kannattava. Yhtenä tärkeimmistä tekijöistä eri näkökulmista tarkasteltuna on ostettavan yrityksen kannattavuus. Alla oleva muistilista onnistuneen yrityskaupan keskeisimmistä menestystekijöistä on koottu teorian ja haastattelutulosten perusteella.

Taulukko 3. Yrityskaupan keskeisimpiä menestystekijöitä – muistilista.

Yrityskauppaprosessin vaihe	Keskeisimmät menestystekijät
Osto- tai myyntitarpeen syntyminen	<ul style="list-style-type: none"> • syiden tunnistaminen; miksi yrityskauppaan lähdetään mukaan • oikea ja edullinen ajoitus liiketoiminnan kannalta • motivoitunut asenne
Ostokohteen valinta ja arvonmääritys	<ul style="list-style-type: none"> • realistinen arvonmääritys • kannattavuuden varmistaminen • kauppahinta, johon molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä
Kauppaneuvottelut ja sopimukset	<ul style="list-style-type: none"> • avoimuus kauppakohteen tiedoista • luottamuksen rakentaminen • kompromisseihin varautuminen ennalta (hintakatto, vaihdosajankohta, myyjän rooli kaupan jälkeen) • sopimusten lainmukaisuuden varmistaminen • asiantuntija-avun hyödyntäminen tarvittaessa
Rahoitus	<ul style="list-style-type: none"> • riittävät vakuudet • osapuolten sitoutuneisuus • rahoituksen varmistaminen heti prosessin alussa • asiantuntija-apuun sijoittaminen, jos on tarvetta
Sopeuttaminen	<ul style="list-style-type: none"> • yrityskaupasta tiedottaminen tarpeellisille tahoille, esimerkiksi henkilökunnalle • asiakassuhteiden jatkuvuuden varmistaminen

Yllä olevasta taulukosta löytyy muistilistan tapaisesti onnistuneen yrityskaupan keskeisimpiä menestystekijöitä. Taulukkoon on yhdistelty teoriasta ja haastattelusta esiin tulleita tärkeimpiä menestystekijöitä, jotka nousivat esille kaikista useimmin. Muistilistassa on käytetty samaa jäsenystä kuin muuallakin opin-
näytetyössä, joten se on helposti vertailtavissa teoriaan ja empiiriseen tutkimukseen.

8.2 Eettisyyden ja luotettavuuden tarkastelu

Tämän opinnäytetyön tutkimusta tehdessä luotettavuus ja eettisyys otettiin huomioon muun muassa siten, että tietoperustaa laadittaessa käytettiin vain luotettavaa lähdekirjallisuutta ja julkaisuja. Tekijänoikeudet otettiin huomioon ja lähdemerkinnät laadittiin ohjeiden mukaisesti. Tietoperustaa varten käytettiin monipuolisesti lähteitä, joten mukaan saatiin aiheesta eri näkökulmia. Opinnäytetyössä otettiin huomioon myös haastateltujen yritysten pyyntö siitä, että haastateltujen henkilöiden tarkkoja tietoja ei julkaista. Opinnäytetyössä käytettyjen haastattelujen vastaukset tullaan jatkossakin käsittelemään täysin luottamuksellisesti.

Haastattelulomakkeessa käytetyt kysymykset pohjautuivat aiempiin tutkimuksiin, joissa käsiteltiin omistajanvaihdoksen onnistumista ja kesken jääneitä yrityskauppoja. Näiden tutkimusten tuloksia on käytetty myös tämän opinnäytetyön tietoperustassa. Kysymyksiin oli helppo vastata, koska kyseessä oli pääosin haastateltavan omat mielipiteet ja kokemukset. Haastattelukysymykset alkoivat taustatiedoilla, jonka jälkeen haastateltava sai vastata ensimmäiseen teemakysymykseen vapaasti omin sanoin ilman johdattelua. Tämän toivottiin tuovan esille vastauksia, joita ei välttämättä tarkemmin määritellyissä kysymyksissä olisi saatu.

Kun arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, tulee ottaa huomioon mahdolliset virhelähteet. Näitä ovat esimerkiksi yrityskauppatilanteessa tapahtuneiden asioiden unohtaminen tai väärin muistaminen. Jos tapahtumasta on kulunut pitkä aika, kaikki asiat eivät välttämättä ole haastateltavalla enää tuoreessa muistissa. Tässä tutkimuksessa case-yritykset valittiin sattumalta, mutta sillä kriteerillä ettei yrityskaupasta olisi useita vuosia aikaa. Molemmissa tapauksissa yritys-kauppa oli tapahtunut noin kahden vuoden sisällä.

8.3 Kehitysideat

Asiantuntijapuolella kehittämismahdollisuuksia löytyy paljon. Toisessa haastattelussa esille tuotu Suomen Yrityskummit ry toi ideointia siitä, miten pitkälle tuki-toimintaa voitaisiin kehittää. Tilanteessa, jossa yksityisyrittäjä toimii yhdessä yrityksessä täyspäiväisesti ja on ostamassa toista yritystä tulee paljon seurattavaa talouden hallinnassa. Varsinkin silloin kun kaksi yritystä yhdistetään samaan yhtiöön, mietittäväksi tulevat yhtiömuodonmuutokset ja niihin liittyvät lakiasiat. Tällaisessa tilanteessa toivottiin kehittämishanketta, jonka kautta ostava yrittäjä voisi halutessaan saada yrityskummin tapaisesti apua puolueettomalta taholta, joka auttaisi tarvittavien lupien, sopimusten ja asiakirjojen laatimisessa ja lähettämässä oikeille tahoille. Kyseinen toimintamalli voisi rohkaista yrittäjiä aktivoitumaan yrityskaupoissa, joita niihin liittyvä byrokratia mietityttää tai estää toimimasta.

Uuden yrityspörssin myötä yrityskauppaa harkitsevat ostajat, myyjät ja asiantuntijat saadaan vihdoin saman katon alle. Tätä ennen Suomessa ei ollut olemassa tilastointia yrityskaupoista, josta olisi löytynyt kaikki myynnissä olevat yritykset. Yrityspörssin myötä olisi mahdollista saada myös esimerkiksi foorumi yrityskauppaa harkitseville myyjille ja ostajille, jossa voisi keskustella yleisistä asioista yrityskauppoihin liittyen. Näin yrityskauppa ja siihen liittyvät kysymykset saataisiin avoimesti esille ja siitä tehtäisiin helpommin lähestyttävissä oleva vaihtoehto yrittäjäksi haluavalle.

8.4 Oppimisprosessi

Opinnäytetyön tekeminen kokonaisuudessaan oli hyvin opettavainen prosessi. Opinnäytetyön aihe valikoitui ohjaajan kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta ja laadullinen tutkimus onnistuneen yrityskaupan menestystekijöistä oli samalla niin hyödyllinen kuin mielenkiintoinen. Omasta näkökulmasta katsottuna prosessi sujui ennako-odotusten mukaisesti. Teoriaosan kirjoittaminen vei prosessissa eniten aikaa. Kirjallisuutta aiheesta löytyi odotuksia enemmän ja tieto oli hyvin ajankohtaista. Sain sen ansiosta tutkimukseen paljon päivitettyä tietoa,

mutta samalla informaation määrä vaati kokonaisuutta katsoen vielä tiukempia rajoituksia sen suhteen, mitä aiheita pystyn opinnäytetyössä käsittelemään.

Opinnäytetyön keskeisin opetus oli se, mitkä kaikki asiat vaikuttavat yrityskauppaprosessiin kokonaisuutena ja mitä eri tekijöitä kannattaa tarkastella tarkemmin, jos haluaa yrityskaupan onnistuvan. Kirjallisuudesta löytyvät syyt voivat tuntua jopa itsestäänselvyyksiltä, mutta käytännössä yrityskauppatilanteessa on paljon häiriötekijöitä, jotka voivat vaikuttaa loogiseen ajatteluun. Näistä keskeisimpinä voidaan mainita lobbaaminen ja henkilökemiat. Kokonaisuutta ajatellen toivoin saavani case-yritysten kautta myös myyjän näkökulman, mutta valitettavasti se jäi toteutumatta. Se toisaalta toi ostajille vapauden kertoa mielipiteensä ja kokemuksensa anonymisti, joka tässä tutkimuksessa oli hyvin tärkeää.

Case-yritysten kokemuksista saatiin koottua hyvä ja eheä kokonaisuus loogisella jäsennyksellä. Kun selkeä jäsennys päätettiin heti alussa, tutkimukselle saatiin yhtenäinen ilme. Näin teoriapuolta on helpompi verrata empiiriseen tutkimuksen tuloksiin ja kokonaisuus säilyy luettavana koko opinnäytetyön läpi. Jäsennyksellä oli tässä opinnäytetyössä merkittävä rooli kokonaisuuden kannalta.

Lähteet

- Aiello R. & Watkins M. 2000. The fine art of friendly acquisition. Harvard business review. November 2000 issue.
- Blummé N., Pitkänen T., Raunio M. & Äärilä L. 2008. Yritystoiminnan uudelleenjärjestely. Helsinki: KHT-Media Oy.
- Bäck, J., Karsio, T., Markula, E., Palmu, M. 2009. Due Diligence- Onnistuneen yrityskaupan edellytys. Helsinki: KHT Media Oy.
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2014. Pk-yritysten toimintaympäristö. Pk-toimintaympäristökysely. <http://ek.fi/wp-content/uploads/PKtoimintaymparistokyselyraportti-marras2014.pdf>. Luettu 9.2.2015.
- Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. 2012. Ohjeita "bisneksen" ostajalle – opas. Omistajanvaihdoksen valtakunnallinen koordinointi. Manner-Suomen ESR-ohjelma. https://www.elykeskus.fi/documents/10191/45001/Ostajan+opas_FI_Ohjeita_bisneksen_ostajalle.pdf/707f11e3-ee53-49b1-b5f3-1392d988dfef. Luettu 9.2.2015.
- Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. 2010. Yritys myyntikuntoon – opas. Omistajanvaihdoksen valtakunnallinen koordinointi. Manner-Suomen ESR-ohjelma. https://www.tem.fi/files/27975/omistajanvaihdos_esite.pdf. Luettu 10.2.2015.
- Finnvera. 2015. Yrityksen ostaminen. <http://www.finnvera.fi/Liiketoiminnan-aloittaminen/Yrityksen-ostaminen>. Luettu 9.2.2015.
- Gregoriou Greg N. & Neuhauser Karyn L. 2007. Mergers and acquisitions: current issues. Great Britain: Antony Rowe Ltd, Chippenham and Eastbourne.
- Helavuori, E. 2009. Onnistuneen yrityskaupan salat. Suomen yrityskaupat. http://www.yrityskaupat.net/uutiset_s.php?sid=541. Luettu 10.2.2015.
- Honkamäki, T. & Pennanen, M. 2010. Yritysjärjestelyiden käsikirja -kirjanpito, verotus ja yhtiöoikeus. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Immonen, R. 2008. Yritysjärjestelyt. 4. uud. p. Helsinki: Talentum.
- Junni, P., Laamanen, T. & Lindholm, P. Yritysostrategiat. Johtamisen käsikirjat. Kauppalehti. <http://johtaminen.kauppalehti.fi/book/yrityskaupat-ja-omistussuhteet/markkinat-ja-strategiset-nakokohdat/yritysostrategiat>. Luettu 9.2.2015.
- Katramo, M., Lauriala, J., Matinlauri, I., Niemelä, J., Svennas, K. & Wilkman, N. 2011. Yrityskauppa. Helsinki: WSOYpro.
- Kilpailulaki 948/2011.
- Koivikko, K. 2014. Nuoren kaartin esiinmarssi. Yrittäjäsanomat-jäsenlehti 5/2014. Yrittäjät.fi. Verkkojulkaisu. Luettu 17.2.2015.
- Kärkkäinen, J. 2015. Esisopimus ja aiesopimus. Business Oulu. Verkkojulkaisu. <http://www.businessoulu.com/fi/businessplaza/yrityskauppa/sopimusten-laatiminen-ja-kaupan-taytantonpano/esisopimus-ja-aiesopimus.html>. Luettu 17.2.2015
- Laitila, M., 2013. Yrityksiä myynnissä, mutta ostajan vain aikailevat. http://issuu.com/yrittajat/docs/yrittajasanommat5_2014<http://www.talouselä->

- ma.fi/yrityskaupat/yrityksia+myynnissa+mutta+ostajat+vain+aikaileva
t/a2163206. Luettu 10.2.2015.
- Lakari, T. 2014. Yritystoiminnan lopettaminen ja sukupolvenvaihdos. Helsinki: Verotieto Oy.
- Lukander, H. 2012. Yrityskaupassa syntyvät asiakirjat. Asianajotoimisto Lukander, Ruohola HTO.
- Puolamäki, E. & Ruusunen, P. 2009. Strategiset investoinnit. Johtaminen, prosessit ja talouden ohjaus. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellisen arkiston julkaisuja 2009. http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf. Luettu 10.2.2015.
- Sintonen, S. 2003. Onnistunut kyselytutkimus Internetissä. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy
- Sjöblom, H. 2014. Yrityskauppa hyppy kasvuun. Yrityssanomat 5/2014. Yrittäjät.fi. Verkojulkaisu. http://issuu.com/yrittajat/docs/yrittajasanomat5_2014. Luettu 17.2.2015.
- Suomen Yrityskaupat. 2015. Ohjeita myyjälle. <https://www.yrityskaupat.net/vinkit.php?sid=671>. Luettu 17.2.2015.
- Suomen Yrityskaupat. 2015. Ohjeita ostajalle. <http://www.yrityskaupat.net/vinkit.php?sid=672>. Luettu 17.2.2015.
- Suomen Yrityskummit ry. 2015. Yrityskummi – yrittäjän luottamuksellinen kumppani. <http://www.yrityskummit.fi/>. Luettu 28.3.2015.
- Tutkimuseettinen neuvottelulautakunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf. Luettu 30.3.2015.
- Varamäki E., Heikkilä T., Tall J., Viljamaa A. & Länsiluoto A. 2013. Omistajanvaihdoksen toteutus ja onnistuminen ostajan ja jatkajan näkökulmasta. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 74. Seinäjoki.
- Varamäki E., Heikkilä T., Tall J., Viljamaa A., Länsiluoto A., Kettunen S. & Matalamäki M. 2014. Kesken jääneet yrityskaupat – myyjien ja ostajien näkökulma. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 91. Seinäjoki. 38.)

Onnistuneen yrityskaupan menestystekijät –kysymyslomake

Vastaajan taustatiedot

1. Nimi ja yritys
2. Koulutus
3. Kuinka monta vuotta olette toimineet päätoimisena yrittäjänä?
4. Monessako yrityksessä teillä on omistusta (pörssinoteerattuja yrityksiä ei lasketa) tällä hetkellä?
5. Ennen yrityskauppaa oliko teillä aikaisempaa kokemusta;
 - a. Ostamastanne yrityksestä (työskentely yms.)?
 - b. Ostamanne yrityksen liiketoiminnan alasta?
 - c. Yrityksen myymisestä?
 - d. Yrityksen ostamisesta?
 - e. Yrityksen perustamisesta? Jos oli, niin miten paljon?
6. Kuinka monta kertaa olette ollut myymässä yritystä (eri yrityksiä)?
7. Kuinka monta kertaa olette ollut ostamassa yritystä?
8. Missä roolissa viimeksi olitte onnistuneessa yrityskauppatilanteessa? (ostaja, myyjä)

Ostetun yrityksen taustatiedot

1. Mikä oli ostetun yrityksen koko ostohetkellä? Työntekijämäärä yrittäjä mukaan lukien, liikevaihto €/vuosi
2. Mikä oli ostetun yrityksen toimiala (kauppa, teollisuus/tuotannollinen, palveluala, rakentaminen, kuljetus, muu mikä?)
3. Ostitteko yritystä tai sen liiketoimintaa
 - a. yksittäisenä henkilönä tai ostamista varten perustaman yrityksen kautta
 - b. henkilöitiiminä muiden kanssa tai ostamista varten yhdessä muiden kanssa perustetun yrityksen kautta
 - c. oman aikaisemmin jo omistaman tai yhdessä muiden kanssa omistaman yrityksen kautta
4. Mikäli ostitte ostokohteen yrityksen nimissä, mikä oli ostajayrityksen koko ostohetkellä? Työntekijämäärä yrittäjä mukaan lukien, liikevaihto/vuosi
5. Mikä on ostajayrityksenne päätoimiala? (kauppa, teollisuus/tuotannollinen, palveluala, rakentaminen, kuljetus, muu mikä?)
6. Mikä oli yrityskaupan toteutustapa (omistusosuuskauppa, liiketoimintakauppa)?

Yrityskaupan menestystekijät ostajan/myyjän mielestä

Kertokaa vapaasti omin sanoin, mitkä asiat vaikuttivat mielestänne yrityskaupan onnistumiseen?

Osto- tai myyntitarpeen syntyminen

1. Mistä osto- tai myyntitarve syntyi? Olivatko molemmilla osapuolilla selvästi tiedossa motiivit siihen, miksi yrityskauppaan lähdettiin mukaan?
2. Oliko yrityskaupan toteutuminen suunniteltu tapahtumaan tiettyyn aikahaarukkaan?
3. Käytittekö ostettavan tai myytävän yrityksen etsimiseen ulkopuolista asiantuntija-apua?

Ostokohteen valinta ja arvonmääritys

1. Miten löysitte osto- tai myyntikohteen?
2. Mitkä asiat vaikuttivat osto- tai myyntikohteen valintaan (liiketoiminta-ala, sijainti, markkinatilanne yms.)?
3. Oliko ostettu yritys jo entuudestaan tuttu?
4. Teittekö ostettavalle yritykselle due diligenceä arvonmäärityksessä?
5. Oliko hinnasta tiedossa ehdotonta ylärajaa, jonka ylityttyä kauppvoja ei olisi tullut?
6. Olivatko molemmat osapuolet tyytyväisiä kauppahintaan?
7. Käytittekö arvonmääritykseen ulkopuolista asiantuntija-apua?

Kauppaneuvottelut ja sopimukset

1. Laaditteko salassapitosopimusta? Jos laaditte, missä vaiheessa prosessia?
2. Laaditteko neuvottelustrategiaa ennen kauppaneuvotteluja?
3. Kuinka kauan neuvotteluprosessi oli käynnissä?
4. Jouduitteko tekemään kompromisseja neuvottelujen aikana?
5. Miten ristiriitatilanteet selvitettiin (kaupan kohde, kauppahinta, myyjän rooli kaupan jälkeen, vaihdosajankohta, muut kauppaehdot, due diligence)?
6. Laaditteko kauppakirjan lisäksi muita asiakirjoja tai sopimuksia?
7. Käytittekö asiakirjojen ja sopimusten laatimiseen ulkopuolista apua?

Rahoitus

1. Missä vaiheessa yrityskauppaprosessia otitte yhteyttä rahoittajiin?
2. Mistä haitte rahoitusta yrityskauppaan?
3. Missä vaiheessa yrityskauppaprosessia rahoituksen järjestyminen varmistui?

Sopeuttaminen

1. Millainen rooli myyjällä oli yrityksessä kaupan teon jälkeen?
2. Miten kerroitte yrityksen työntekijöille omistajanvaihdoksesta?
3. Tapahtuiko asiakassuhteissa muutoksia omistajanvaihdoksen jälkeen?

Mitä tekisitte toisin tässä yrityskauppaprosessissa, mikäli se alkaisi nyt?

Mitkä olivat mielestänne tärkeimmät syyt yrityskaupan onnistumiseen (kolme tärkeintä syytä)?